

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROJETO E GESTÃO DO SISTEMA DE SERVIÇO:
UMA PROPOSTA DE MODELO ORIENTADO PARA A ENTREGA DE VALOR AO
CLIENTE**

Newton Siqueira da Silva

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

NEWTON SIQUEIRA DA SILVA

**CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROJETO E GESTÃO DO SISTEMA DE SERVIÇO:
UMA PROPOSTA DE MODELO ORIENTADO PARA A ENTREGA DE VALOR AO
CLIENTE**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

Silva, Newton Siqueira da

Considerações sobre o projeto e gestão do sistema de serviço: uma proposta de modelo orientado para a entrega de valor superior ao cliente / Newton Siqueira da Silva. -- São Paulo, 2009.

140 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009.

Bibliografia.

1. Marketing de serviço 2. Marketing (Modelos) 3. Marketing de relacionamento 4. Marketing interno 5. Prestação de serviços I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.8

**A meu filho Bruno, alegria que quero cada
vez mais presente em minha vida.
À minha filha, alegria que está por vir.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e às demais pessoas que vivem em meu coração pela compreensão em relação à minha ausência.

Ao Professor Dr. Geraldo Luciano Toledo, meu orientador, pelo apoio e encorajamento contínuos que recebi no desenvolvimento desta tese e pelo exemplo de profissional que me proporcionou.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA USP pelos conhecimentos transmitidos e experiências compartilhadas.

Aos colegas de disciplina pela acolhida que me deram e pelo espírito de equipe mostrado no desenvolvimento dos trabalhos em grupo.

À FEA USP, por proporcionar um espaço profícuo para a geração do saber.

À equipe da Coordenação da Pós-Graduação, em especial à Valéria e à Cida, pelo apoio e orientação que me propiciaram durante o curso.

Ao pessoal da biblioteca pela presteza e gentileza no atendimento.

**“Viva como se fosse morrer amanhã,
aprenda como se fosse viver para sempre.”**

Mahatma Gandhi

RESUMO

Apesar do valor percebido pelo cliente ser um dos principais determinantes da intenção de compra, lealdade e da satisfação dos clientes, observa-se que não existem modelos abrangentes de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente. Visando preencher esta lacuna, esta tese teve por objetivo desenvolver um modelo abrangente de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente. Nesse sentido, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica para levantar na teoria de marketing os diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão dos sistemas de serviço e identificar modelos de sistemas de serviço focados no cliente desenvolvidos anteriormente. Os resultados da pesquisa bibliográfica forneceram a base para a construção do modelo proposto, o qual se fundamenta na orientação para o mercado, na cultura de serviço e no marketing interno para implementar os seguintes processos, cada qual se constituindo em um subsistema do sistema de serviços: desenvolvimento da orientação para o mercado; desenvolvimento da cultura de serviço; desenvolvimento de inovações; projeto do sistema de serviço; implementação do sistema de serviço; monitoramento do desempenho; desenvolvimento das ações de marketing interno. Para conferir maior robustez ao modelo proposto, considerou-se importante que ele fosse complementado com a visão de empresários do setor de serviços sobre os aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente, a qual foi obtida mediante a realização de uma pesquisa empírica de dois estágios. No primeiro estágio realizou-se uma pesquisa descritiva quantitativa para identificar empresas cujos empresários possuíam atitude favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave para o sucesso nos negócios e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço. De uma amostra de 16 empresas, 4 foram selecionadas como casos a serem estudados no estágio 2. O segundo estágio da pesquisa envolveu a realização de um estudo de caso de caráter exploratório e natureza qualitativa para captar e entender a visão dos empresários das empresas objeto do estudo de caso sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente, o que foi feito através da condução de entrevistas semi-estruturadas. As informações obtidas a partir dessas entrevistas proveram reflexões sobre os aspectos valorizados pelo cliente, as dificuldades relacionadas à entrega de valor ao cliente, as ações para se garantir a entrega de valor ao cliente e o projeto do sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente, as quais foram utilizadas para complementar o modelo construído anteriormente. Por ter sido concebido com base na abordagem sistêmica, o modelo se comporta como um sistema aberto que se relaciona com o ambiente, recebendo elementos dele (fatores motivadores, condicionantes externos e condicionantes internos), processando-os (atividades desempenhadas pelos diversos subsistemas que compõem o sistema de serviços) e devolvendo os elementos processados ao meio (resultados), gerando uma corrente de entradas e saídas, a qual faz com que o sistema opere como uma caixa preta, mas com mecanismos de controle e auto-regulação (*feedback*) que permitem conduzir e adaptar o processo de transformação de modo a se alcançar o objetivo de se entregar valor aos clientes. O modelo proposto destaca a necessidade de alinhamento entre filosofia, valores, comportamentos, métricas e sistemas a fim de se projetar um sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente e a necessidade de uma liderança forte para se implementar o projeto desenvolvido. Espera-se que o modelo proposto contribua para a ampliação do conhecimento sobre os componentes do sistema de serviço, dos relacionamentos entre eles e de como o aperfeiçoamento deles pode contribuir para a entrega de valor ao cliente, constituindo-se, assim, em uma ferramenta eficaz para o projeto e gestão dos sistemas de serviço.

Palavras-chave: Marketing de serviço; Marketing (Modelos); Marketing de relacionamento; Marketing interno; Prestação de serviços.

ABSTRACT

Customer perceived value is one of major antecedents of buying intention, loyalty and customer satisfaction. In spite of it, we observe there's no comprehensive service systems oriented to customer value delivery. For filling this gap, this thesis had the purpose of developing a comprehensive model of service system oriented to customer value delivery. For getting this objective, a bibliographic research focusing marketing theory was conducted for collecting factors related to design and managing of service systems. The results of bibliographic research provided the foundation for building the proposed model, which is based on market orientation, service culture and internal marketing to implement the following processes, which are subsystem of service system: market orientation developing; service culture developing; innovation developing; service system design; service system implementation; performance monitoring; internal marketing developing. For fostering the proposed model, it was complemented with a perspective provide by service sector entrepreneur's about the aspects related to customer value delivery, which was obtained by a two-stage empirical research. The first stage used a descriptive and qualitative research for identifying companies whose entrepreneurs had a positive attitude to customer focus adoption a key-driver for getting success in the business and driving the efforts for service system improvement. From a sample of sixteen companies, four were selected as cases to be studied in the second stage. The Second stage of research involve a exploratory qualitative case study for getting and understanding the perspective of case study companies entrepreneurs' about several aspects related to customer value delivery, which was done by conducting semi-structured interviews. These interviews provided insights about the aspects fostered by the customer, difficulties related to customer value delivery, and the design of service system oriented to customer value delivery. These insights were used to complement the proposed model. Because it used systemic approach, the proposed model works as an open system linked to the environment, receiving elements from it (drivers factors and external an internal antecedents) processing these elements (activities executed by the several subsystem of service system) and sending back these processed elements to the environment. This way, the proposed model provides an interrupt flow of entries and outs, which make the system work as a black box with feedback mechanisms that allow conducting and adjusting the transforming process for getting the purpose of customer value delivery. Proposed model highlights the need of aligning between philosophy, values, behaviors, metrics and systems towards designing a service system oriented to customer value delivery and of a strong leadership to implement the system designed. We hope proposed model helps to increase the knowledge about service system components, relationship between the components, and as their improvement can contributes to customer value delivery, working as an effective tool for designing an managing of service system.

Key-words: Service marketing; Marketing (Models); Relationship marketing; Internal marketing interno; Services providing.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTAS DE QUADROS	4
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Problema de pesquisa e objetivo	9
1.2 Justificativa da escolha do tema/problema.....	10
1.3 Enfoque teórico / abordagem metodológica desta tese.....	11
1.4 Organização desta tese.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Visão geral dos diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão de sistemas de serviço 13	
2.1.1 Os serviços e suas características.....	13
2.1.2 A oferta de serviço	16
2.1.3 Projetando o serviço.....	18
2.1.4 Implementação interna ou com terceiros.....	20
2.1.5 Acordos de Nível de Serviço (SLA – Service Level Agreements).....	22
2.1.6 O valor para o cliente	24
2.1.7 Orientação para o mercado	27
2.1.8 Cultura organizacional (corporativa) e cultura de serviço	29
2.1.9 Marketing interno.....	30
2.2 Visão geral dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente encontrados na literatura de marketing.....	32
2.2.1 O modelo de diagnóstico de Nwankwo.....	32
2.2.1.1 A dimensão definição de cliente	32
2.2.1.2 A dimensão sensibilidade	33
2.2.1.3 A dimensão mensuração.....	34
2.2.1.4 A dimensão implementação.....	35
2.2.2 O Sistema de Aperfeiçoamento do Serviço Orientado para o Cliente de Chen <i>et al.</i> 36	
2.2.2.1 A dimensão gerenciamento e projeto do sistema de serviço	37
2.2.2.2 A dimensão valorização da cultura organizacional.....	38
2.2.3 O modelo de Dobni	38
2.2.3.1 Os fundamentos da excelência no serviço.....	39
2.2.3.2 Os moderadores.....	40
2.2.3.3 A cultura de serviço e o comportamento desejado dos empregados.....	41
2.2.3.4 Os padrões de implementação	41
2.2.3.5 Os direcionadores.....	41
2.2.3.6 Os valores do serviço	42
2.2.4 O modelo de Yasin e Yavas	42
2.2.5 O modelo de Grönroos	44
2.3 Análise dos modelos de sistemas de serviço focados nos clientes	45
2.3.1 Considerações sobre o modelo de Nwankwo	46
2.3.2 Considerações sobre o modelo COSES de Chen <i>et al.</i>	48
2.3.3 Considerações sobre o modelo de Dobni	51
2.3.4 Considerações sobre o modelo de Yasin e Yavas.....	54
2.3.5 Considerações sobre o modelo de Grönroos	57

2.3.6	Quadro sinótico-comparativo dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente	59
3	A PESQUISA EMPÍRICA.....	61
3.1	Metodologia.....	61
3.1.1	Tipos de pesquisa.....	61
3.1.1.1	Pesquisas exploratórias, descritivas e causais.....	61
3.1.1.2	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.....	63
3.1.1.3	O estudo de caso.....	65
3.1.2	Classificação da pesquisa empírica.....	66
3.2	Procedimentos metodológicos.....	67
3.2.1	O estágio 1 da pesquisa empírica.....	67
3.2.2	O estágio 2 da pesquisa empírica.....	69
3.3	Análise dos resultados do estágio 1 da pesquisa.....	70
3.4	Análise dos resultados do estágio 2 da pesquisa.....	71
3.4.1	Aspectos valorizados pelos clientes.....	73
3.4.1.1	Resultado do serviço prestado.....	73
3.4.1.2	Comunicação de marketing.....	74
3.4.1.3	Elementos tangíveis.....	75
3.4.1.4	Serviços adicionais oferecidos.....	76
3.4.1.5	Pessoas.....	77
3.4.2	Dificuldades relacionadas à entrega de valor ao cliente.....	78
3.4.3	Ações para se garantir a entrega de valor ao cliente.....	79
3.4.4	O projeto do sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente.....	82
3.4.5	Síntese da visão dos empresários em relação aos diversos aspectos relacionados à prestação de serviço.....	84
3.5	Implicações da pesquisa empírica.....	85
4	A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE SISTEMA DE SERVIÇO ORIENTADO PARA A ENTREGA DE VALOR AO CLIENTE.....	87
4.1	O uso de modelos em marketing.....	87
4.2	Fundamentos do modelo.....	89
4.3	O modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente.....	91
4.3.1	Fatores motivadores.....	93
4.3.2	Resultados:.....	94
4.3.3	Condicionantes externos.....	94
4.3.4	Condicionantes internos.....	94
4.3.5	O subsistema de desenvolvimento da orientação para o mercado.....	94
4.3.6	O subsistema de desenvolvimento da cultura de serviço.....	96
4.3.7	O subsistema de desenvolvimento de inovações.....	97
4.3.8	O subsistema de projeto do sistema de serviço.....	97
4.3.9	O subsistema de implementação do sistema de serviço.....	100
4.3.10	O subsistema de monitoramento do desempenho.....	101
4.3.11	O subsistema de desenvolvimento das ações de marketing interno.....	101
4.3.11.1	O subsistema de avaliação e recompensa do desempenho dos funcionários e terceiros	102
4.3.11.2	O subsistema de seleção e desenvolvimento de pessoal.....	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES.....	123
	ANEXOS.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2C: Business-To-Consumers

CRM: Customer Relationship Management

ENANPAD: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em
Administração

EMA: Encontro de Marketing da ANPAD

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PIB: Produto Interno Bruto

SEMEAD: Seminários em Administração da FEA USP

SLA: Service Level Agreement

SLM: Service Level Management

TI: Tecnologia da Informação

TIC: Tecnologias da Informação e da Comunicação

TQM: Total Quality Management

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Visão Geral da abrangência do modelo de Nwankwo	47
Quadro 2 – Visão Geral da abrangência do modelo de Chen <i>et al.</i>	50
Quadro 3 – Visão Geral da abrangência do modelo de Dobni	53
Quadro 4 – Visão Geral da abrangência do modelo de Yasin e Yavas.....	56
Quadro 5 – Visão Geral da abrangência do modelo de Grönroos	58
Quadro 6 – Quadro sinótico-comparativo dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente	60
Quadro 7 – Diferenças entre a pesquisa descritiva e a causal	63
Quadro 8 – Quadro sinótico-comparativo da abrangência dos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica e do modelo proposto	107

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços.....	20
Figura 2 – Os elementos da orientação para o mercado.....	29
Figura 3 – O modelo COSES e sua interação com as forças direcionadoras e o resultado do serviço	36
Figura 4 – O modelo para implementação da excelência em serviços na indústria de serviços financeiros	39
Figura 5 – Visão geral de uma estratégia de serviço ambientada para mercado	45
Figura 6 – Fundamentos do modelo proposto	91
Figura 7 – O modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente	93

1 INTRODUÇÃO

Chang e Wildt (1994) relatam que o valor percebido pelo cliente tem sido constatado como sendo um dos principais influenciadores da intenção de compra. O mesmo é observado por Mazumdar (1993) quando afirma que a intenção de compra é afetada pela avaliação dos benefícios que o cliente obtém em troca dos custos incorridos para adquirir e consumir determinado produto.

Alinhada à visão desses autores, pesquisa empírica desenvolvida por Bolton e Drew (1991) identificou o valor percebido como um dos principais determinantes da lealdade dos clientes em serviços de telefonia. Isto também foi verificado por Sirdeshmukh *et al.* (2002) em serviços de transporte aéreo e de varejo e por Yang e Peterson (2004), cujo estudo concluiu que o valor percebido é um fator-chave para o estabelecimento da lealdade dos clientes, influenciando também, de forma significativa, a satisfação deles.

Normann, (1991 *apud* LOVELOCK; WRIGHT, 2002) criou o termo “momento da verdade” para designar as situações em que o cliente cria percepções de valor através de suas interações com a empresa.

Nas empresas de serviço características como intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade dificultam a entrega de valor nos momentos da verdade.

As dificuldades aumentam quando se observa que as empresas de serviço vêm utilizando com maior intensidade provedores externos para o desempenho de diversas atividades relacionadas à prestação de serviço ao cliente, inclusive nas de *front office* (CORRÊA; CAON, 2002). Constituem exemplos desse fenômeno o grande número de empresas que terceirizam suas atividades de vendas e de serviço ao cliente junto a operadoras de *Call Center* e o setor de assistência médico-hospitalar brasileiro que, conforme estudo de Girardi, Carvalho e Girardi Jr. (2005), tem aumentado o uso da terceirização para o suprimento da força de trabalho e de serviços.

Nesse contexto, a entrega de valor ao cliente passa a depender tanto do desempenho dos funcionários da empresa de serviço como dos terceiros.

A influência que o valor percebido pelo cliente possui sobre a intenção de compra (MAZUMDAR, 1993; CHANG; WILDT, 1994), a lealdade (BOLTON; DREW, 1991; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; YANG; PETERSON, 2004) e a satisfação dos clientes (YANG; PETERSON, 2004) tem motivado autores como Grönroos (2003) a sugerirem que o

projeto e a gestão do sistema de serviço sejam orientados para a entrega de valor ao cliente em todos os momentos da verdade.

No entanto, o que se observa nos trabalhos acadêmicos sobre sistemas de serviço é que existe uma predominância da perspectiva baseada no aperfeiçoamento da qualidade de serviço havendo poucos estudos que discutem como projetar e gerir sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente. Com efeito, pesquisa feita nos anais dos últimos ENANPADs, EMAs e SEMEADs, nos principais periódicos científicos nacionais relacionados à área de administração e nas teses e dissertações apresentadas à FEA USP não encontrou nenhum artigo sobre o projeto e gestão de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor aos clientes. Já a pesquisa feita em periódicos estrangeiros obteve melhores resultados, tendo encontrado os trabalhos dos seguintes autores:

- Nwankwo (1995): por considerar que o entendimento insuficiente da orientação para o cliente pode gerar problemas ou, no mínimo, motivar apenas mudanças superficiais nas organizações, esse autor desenvolveu um modelo de diagnóstico que avalia as empresas de serviço em quatro dimensões: definição, sensibilidade, mensuração e implementação. Segundo esse autor, o modelo pode auxiliar as empresas de serviço que objetivam implementar a orientação para o cliente a identificarem onde estão falhando e a direcionarem suas ações para a superação dessas falhas;
- Chen *et al.* (2004): esses autores propuseram um modelo abrangente do que julgam as melhores práticas em relação às atividades orientadas para o cliente no serviço público, o qual recebeu o nome de COSES (Customer-Oriented Service-Enhancement System, ou seja, Sistema de Aperfeiçoamento do Serviço Orientado para o Cliente). Trata-se de um modelo bidimensional cujas dimensões são o gerenciamento e projeto do sistema e a valorização da cultura organizacional;
- Dobni (2002): propôs um modelo para implementar a excelência em serviços na indústria de serviços financeiros. Esse modelo identifica e define a cultura de serviço, o comportamento esperado dos empregados, os padrões operacionais e os resultados do serviço necessários para aperfeiçoar e manter a excelência em serviço. Esse autor destaca que, quando administrados em conjunto, esses componentes fornecem o ambiente organizacional necessário para conectar as atividades dos empregados aos objetivos de criar valor para o cliente e aperfeiçoar o desempenho. A implementação desse modelo durante um período de dois anos resultou em um aumento de 20% na qualidade de serviço nas áreas selecionadas de uma organização que serviu como teste.

- Yasin e Yavas (1999): procuraram desenvolver um modelo que integra algumas ferramentas para aperfeiçoar a eficiência e a orientação para o cliente nos sistemas de entrega de serviço. O modelo desses autores destaca a interação entre a empresa de serviço e seu ambiente, vendo a organização de serviço como um sistema aberto;
- Grönroos (1984; 2001): propõe uma estratégia de serviço orientada para o mercado que se baseia no gerenciamento contínuo dos momentos da verdade, para o que são fundamentais o apoio adequado de gerentes e funções de suporte e os investimentos em tecnologia, operações e sistemas administrativos. Essa estratégia se baseia em um tripé: o marketing externo, que abrange os esforços de marketing tradicional por meio dos quais a organização faz promessas que devem corresponder às necessidades e desejos do grupo-alvo de clientes; o endomarketing, que apóia a criação e manutenção de uma cultura de serviço através de campanhas e atividades dirigidas aos funcionários da organização que objetivam criar as condições preliminares necessárias para se cumprir as promessas; o marketing interativo, que se preocupa com o cumprimento das promessas nos momentos da verdade dos encontros de serviço, o que depende dos profissionais de contato, pessoal de apoio, sistemas de informação, sistemas operacionais, recursos físicos e dos clientes.

Embora esses modelos de sistemas de serviço sejam focados no cliente, análise feita pelo autor desta tese constatou que eles não possuem a abrangência e profundidade necessárias para nortear adequadamente o projeto e a gestão de sistemas de serviço para a entrega de valor ao cliente.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

A inexistência de modelos abrangentes de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente constitui-se no problema de pesquisa desta tese, o qual suscitou a seguinte questão: como as empresas de serviço devem projetar e gerenciar seu sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente?

Para responder essa questão e contribuir para a solução do problema apresentado, esta tese teve por objetivo desenvolver um modelo abrangente de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente, o que implicou na execução das seguintes atividades:

- Realização de uma pesquisa bibliográfica para levantar os diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão do sistema de serviço;
- Realização de uma pesquisa bibliográfica para levantar modelos de sistemas de serviço focados no cliente desenvolvidos anteriormente;
- Análise desses modelos visando avaliar suas contribuições e limitações;

- Execução de pesquisa empírica para capturar a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente;
- Proposição de um modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente.

Como resultado, espera-se que o modelo proposto contribua para a ampliação do conhecimento sobre os componentes do sistema de serviço, dos relacionamentos entre eles e de como o aperfeiçoamento deles pode contribuir para a entrega de valor ao cliente.

1.2 Justificativa da escolha do tema/problema

O interesse inicial do autor desta tese pelo projeto e gestão de sistemas de serviço surgiu no dia-a-dia de sua atividade como consultor de marketing, no qual freqüentemente se deparava com a dificuldade que as empresas de serviço enfrentam em relação a esse tema.

Além desse aspecto prático, há que se destacar que o setor de serviços tem crescido cada vez mais, sendo responsável pela maior parte do PIB nacional e mundial, o que demonstra a importância do setor e do tema para o meio empresarial e para a sociedade.

Outro aspecto importante é que, conforme observado anteriormente, a grande maioria dos trabalhos acadêmicos sobre sistemas de serviço têm focado o aperfeiçoamento da qualidade de serviço (TOLEDO; GOUVÊA, 2006a; TOLEDO; GOUVÊA, 2006b; TOLEDO; FERREIRA, 1999; TOLEDO *et al.*, 1999; KANG; JEFFREY, 2004; ELMADAG *et al.*, 2008; COLTMAN, 2007; MACINTOSH, 2007; RUST; CHUNG, 2006; BRADY *et al.*, 2006; IMRIE, 2005; WILLIAMS; DARGEL, 2004; CLERFEUILLE; POUBANNE, 2003; BRUHN, 2003; BRODERICK; VACHIRAPORNPUK, 2002; HARTLINE *et al.*, 2000; RAFIQ; AHMED, 2000; FROST; KUMAR, 2000; CARMAN, 2000; ZEITHAML *et al.*, BERRY; PARASURAMAN, 1996; PARASURAMAN *et al.*, 1991), havendo poucos estudos que discutem como projetar e gerir sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente. Além disso, análise feita pelo autor desta tese constatou que os modelos de sistemas de serviço focados no cliente levantados na literatura de marketing não possuem a abrangência e profundidade necessárias para nortear adequadamente o projeto e a gestão de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente. Essa constatação demonstra a existência de uma lacuna na literatura de marketing de serviços, o que reveste o tema de originalidade e reforça sua importância para o meio acadêmico.

Outro fator que justificou a escolha do tema também deriva da atividade empresarial do autor desta tese. Devido à sua extensa atuação como consultor, sua rede de relacionamentos facilitou o acesso às empresas de serviço que participaram da pesquisa empírica que se

desenvolveu para capturar a visão dos empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente.

1.3 Enfoque teórico / abordagem metodológica desta tese

Ao discorrer sobre as correntes do pensamento contemporâneo que mais têm orientado a pesquisa em ciências sociais, Triviños (2008) destaca a importância do positivismo, da fenomenologia, do marxismo, do estruturalismo, do sistemismo (enfoque sistêmico) e do estrutural-funcionalismo.

De forma similar, Martins e Teóphilo (2007) observam que existem diversos tipos de classificação para as abordagens metodológicas, mas que, em geral, estas incluem três categorias básicas: abordagens empírico-positivistas, fenomenológica e crítico-dialética, sendo que as abordagens sistêmica e estruturalista podem ser entendidas como sendo de natureza empírico-positivista.

Sobre o enfoque sistêmico, Triviños (2008, p. 81) esclarece que ele “parte da idéia de que existem numerosas relações no interior do objeto que se estuda, mas que este também está ligado ao meio externo.”

Martins e Teóphilo (2007), por sua vez, ressaltam que na abordagem sistêmica ocorre a predominância do todo sobre as partes, privilegiando-se “o estudo do seu objeto de forma globalizada, com ênfase nos aspectos estruturais e nas relações entre seus elementos constitutivos.” (*ibidem*, p. 42). Segundo esses autores, esse tipo de abordagem considera “inadequada a noção estrita de causalidade, baseada no estudo da realidade reduzida a unidades cada vez menores que, por conseguinte, se expressa em um sentido único” e valoriza “a causalidade em termos de elementos em interação mútua” (*ibidem*, p. 42).

Alinhado a essa abordagem, o modelo teórico proposto nesta tese tratou o sistema de serviço como um sistema aberto em interação com o ambiente (BERTALANFFY, 1973), enfatizando os seus elementos de entrada, processo, saída, controle e de retro-alimentação, e de seus subsistemas, bem como as causalidades existentes entre eles.

1.4 Organização desta tese

Esta tese encontra-se organizada da seguinte forma:

- Inicialmente apresenta-se o referencial teórico, o qual se encontra organizado em três partes: a primeira parte aborda a teoria de marketing de serviços visando obter uma visão geral dos diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão de sistemas de serviço; a segunda parte apresenta os modelos de sistemas de serviço focados no cliente que foram

encontrados na literatura de marketing de serviços. Esses modelos foram analisados pelo autor desta tese e avaliados quanto à sua abrangência. O resultado dessas análises e avaliações é apresentado na terceira parte, a qual é finalizada com um quadro sinótico-comparativo desses modelos;

- Depois se descreve a pesquisa empírica empreendida para capturar a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente;
- Na seqüência os resultados da pesquisa empírica são discutidos, o que foi feito contrapondo-se a visão dos empresários à teoria de marketing de serviços e aos modelos de sistemas de serviço focados nos clientes levantados anteriormente;
- Posteriormente, apresenta-se o modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente proposto nesta tese. Esse modelo emergiu da análise dos modelos existentes de sistemas de serviço focados no cliente à luz da teoria de marketing de serviços, a qual foi complementada com a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente.
- Por último, são apresentadas as considerações finais sobre o modelo proposto nesta tese, suas contribuições, implicações gerenciais e limitações, bem como as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Martins e Theóphilo (2007. p. 54), a pesquisa bibliográfica “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc.” constituindo-se em “parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.”

Nesta tese, o resultado da pesquisa bibliográfica empreendida pelo autor é apresentado neste referencial teórico, o qual se encontra organizado em três partes:

- A primeira parte objetivou a obtenção de uma visão geral dos diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão de sistemas de serviço. Neste sentido, a literatura de marketing de serviços foi revisitada para se obter o entendimento do que é serviço, quais são suas características distintivas e de quais são os elementos que formam a oferta de serviço para, na seqüência, discutir os aspectos que devem ser considerados no projeto do sistema de serviço. Uma vez que a operação de serviços pode ser implementada com recursos próprios ou de terceiros, esta questão também é analisada na primeira parte do referencial teórico, bem como o papel dos SLAs na regulação das relações de prestação de serviço, tanto as externas como as internas. Ao final da primeira parte, os conceitos de valor para o cliente, orientação para o mercado, cultura organizacional, cultura de serviço e de marketing interno são discutidos devido à sua importância no projeto e gestão de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente;
- A segunda parte apresenta os modelos de sistemas de serviço focados no cliente que foram encontrados na literatura de marketing de serviços. Esses modelos foram analisados pelo autor desta tese e avaliados quanto à sua abrangência.
- O resultado das análises e avaliações desses modelos é apresentado na terceira parte, a qual é finalizada com um quadro sinótico-comparativo desses modelos;

2.1 Visão geral dos diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão de sistemas de serviço

2.1.1 Os serviços e suas características

Na literatura de marketing de serviços existem diversas definições sobre o que é um serviço, cada qual com seus méritos e limitações.

Segundo Parasuraman (1987), serviço pode ser entendido como sendo qualquer ação ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na posse de algo. Sua prestação pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Lovelock e Wright (2002, p. 5), por sua vez, apresentam duas definições que consideram capturarem a essência dos serviços:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. [...] Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Já Grönroos (2003, p. 65) afirma que:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente.

Observa-se, portanto, que as definições de serviço, em geral, estabelecem que ele se refere ao desempenho de atividades que possuem certo grau de intangibilidade, aspecto que se constitui em uma das principais características distintivas dos serviços em relação aos bens.

De acordo com Parasuraman (1987), Grönroos (2003), Kotler, Bowen e Makens (1998) e Hoffman e Bateson (2003), as características distintivas dos serviços em relação aos bens são:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Para a área de marketing o desafio é evidenciar a qualidade dos serviços, procurando tangibilizá-lo;
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente. A inseparabilidade traz como uma de suas conseqüências, a presença do cliente aumentando em muito a preocupação com a satisfação imediata do mesmo;
- Variabilidade: o mesmo serviço, prestado por pessoas diferentes e / ou para clientes diferentes, apresenta variações quanto ao seu resultado;
- Percibilidade: os serviços não podem ser estocados.

Para entender de que forma as características dos serviços afetam o processo decisório de compra, Lovelock e Wright (2002) destacam que os produtos podem possuir atributos de procura, de experiência e de confiança.

Atributos de procura referem-se às “características que permitem aos clientes avaliarem um produto antes de comprá-lo” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 75). Por serem tangíveis,

esses atributos ajudam os clientes a compreenderem e avaliarem o que obterão em troca de seu dinheiro e reduzem a incerteza ou o risco associado à compra.

Atributos de experiência são aqueles que não podem ser avaliados antes da compra, de tal modo que os clientes têm que experimentar essas características para saber o que estão obtendo.

Já os atributos de confiança relacionam-se com as “características que os clientes podem achar de difícil avaliação mesmo após a compra e o consumo” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 75).

Esses autores esclarecem que os bens possuem basicamente atributos de procura, mas também possuem atributos de experiência. Já os serviços, em geral, são ricos em atributos de confiança e de experiência. Isto ocorre devido ao maior grau de intangibilidade e variabilidade que os serviços apresentam, o que faz com que o consumo de serviços implique em maiores riscos para os clientes. Segundo esses autores, esses riscos podem ser classificados em:

- Funcionais: relaciona-se à possibilidade de resultados de desempenho insatisfatórios;
- Financeiros: representa o risco da perda monetária e / ou de ocorrência de custo inesperado;
- Temporais: refere-se ao risco da perda de tempo em consequência de atrasos;
- Físicos: relaciona-se ao risco de danos pessoais ou prejuízo material;
- Psicológicos: refere-se ao risco decorrente dos temores e emoções pessoais;
- Sociais: abrange o risco derivado das preocupações com o que os outros pensam ou da forma como reagem;
- Sensoriais: engloba o risco de impactos indesejados sobre qualquer um dos cinco sentidos.

Lovelock e Wright (2002) observam que após o cliente consumir o serviço, ele faz uma comparação entre a qualidade esperada e aquilo que realmente recebeu. Assim,

os desempenhos de serviço que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior. Se a entrega do serviço cair dentro de sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente (*ibidem*, p.107).

Urdan (1993) destaca que os clientes potenciais freqüentemente possuem percepções acerca da qualidade de serviços que jamais experimentaram, mas sobre os quais “aprenderam” através de pessoas conhecidas, propaganda etc. Sendo assim, uma lacuna de qualidade no

serviço pode existir mesmo quando um cliente não o tenha efetivamente experimentado. Nessa situação, havendo alternativas mais favoráveis, a percepção de que a qualidade não atingirá as expectativas provavelmente influenciará o cliente no sentido de rejeitar a oferta de um prestador de serviço em particular sem sequer testá-la.

Bebko (2000), por sua vez, pondera que os riscos decorrentes principalmente da intangibilidade dos serviços podem prejudicar a formação das expectativas. Se o consumidor não pode ver os resultados tangíveis de um serviço, pode ser impossível para ele decidir o que deveria esperar. Posta sua indagação, essa autora observa que a associação entre a intangibilidade dos serviços, a incerteza, o risco e as expectativas é uma área ainda a ser examinada na literatura de serviços, apesar de que existem muitos estudos mostrando que evidências físicas nos serviços ajudam na formação das expectativas dos consumidores.

2.1.2 A oferta de serviço

Segundo Albrecht (1992), o pacote de valor para o cliente é uma combinação de coisas e experiências que criam no cliente uma percepção total do valor recebido. Ele representa a configuração da oferta da empresa para atender às necessidades dos clientes.

Lovelock e Wright (2002, p. 211) observam que essa oferta é formada por um “produto básico (bem ou serviço) e por elementos que acrescentam valor para o cliente”. Referindo-se especificamente aos serviços, esses autores propõem que a oferta seja vista como uma flor na qual o centro é formado pelo serviço básico e cada uma das pétalas representa atributos (esses autores usam o termo “aspectos”) que implicam em serviços suplementares que podem acrescentar valor adicional ao cliente.

É claro que cada atributo deve ser avaliado quanto à sua implementação no pacote de valor para o cliente de acordo com a importância que o cliente lhe dá e o posicionamento de mercado pretendido pela empresa. “Uma estratégia de adição de benefícios para aumentar as percepções de qualidade do cliente provavelmente exigirá mais serviços suplementares (e também um nível mais elevado de desempenho em todos esses elementos) do que uma estratégia de competição com base em preços baixos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 214).

Hill (1993 *apud* CORRÊA; CAON, 2002) fornece um esquema interessante para entender como os diversos atributos são valorizados pelos clientes. Segundo esse autor, a decisão de compra do cliente é tomada com base nos seguintes critérios:

- Qualificadores: são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho para se tornar um fornecedor qualificado para competir por determinado mercado;
- Ganhadores de pedidos: são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor entre os fornecedores qualificados.

Existem também critérios menos importantes que não influenciam, presentemente, de forma substancial, a decisão de compra do cliente. Segundo esse autor, os atributos englobados nesse critério não devem demandar esforços da organização no sentido de mantê-los. Já os critérios qualificadores relacionam-se a um conjunto de atributos que devem apresentar um desempenho (nível de serviço) mínimo que atenda às necessidades dos clientes para que a empresa participe do conjunto evocado por ele. Quanto aos atributos relacionados aos critérios ganhadores de pedidos, eles devem receber a atenção das empresas na concepção do pacote de valor para os clientes, pois seu desempenho (nível de serviço) é de fundamental importância na avaliação que o cliente faz das diversas ofertas durante o processo de escolha. Corrêa e Caon (2002) destacam que a matriz importância-desempenho é uma ferramenta útil para se analisar a importância do desempenho de cada atributo da oferta de serviço com base na perspectiva do cliente e no desempenho competitivo da operação (isto é, desempenho comparado com o dos concorrentes). Com base nessa análise, a empresa obtém subsídios para o estabelecimento dos desempenhos (níveis de serviço) que vão compor seu pacote de serviços.

Day (2003) destaca que a adoção de padrões de desempenho (níveis de serviço) inadequados pode dar a falsa impressão de que o cliente está sendo bem atendido. Cita como exemplo o caso da General Electric Aircraft Engine Business Group, a qual verificou que os clientes de motores a jato não estavam satisfeitos com os serviços suplementares oferecidos, apesar de que as métricas internas da companhia baseadas no sistema de qualidade seis sigma, mostravam o contrário. O grupo começou então um projeto de CRM que foi baseado em um estudo em profundidade sobre o que os clientes realmente queriam em termos de agilidade na resposta, confiabilidade, valor adicionado pelos serviços e apoio no aperfeiçoamento da qualidade deles. O projeto levou o grupo a fazer amplas mudanças em sua configuração, tais como adicionar novas métricas baseadas nas solicitações dos clientes e reorganizar os grupos de vendas, marketing e de suporte aos produtos em torno do cliente, focando mais processos do que funções. Além disso, um vice-presidente corporativo foi designado para cada um dos 50 principais clientes objetivando a construção de relacionamentos.

2.1.3 Projetando o serviço

Lovelock e Wright (2002) observam que o projeto do sistema de serviço depende de decisões tomadas quanto ao público-alvo, aos objetivos a serem alcançados, às estratégias a serem utilizadas e ao posicionamento de mercado pretendido. Segundo esses autores, o sistema de serviço inclui três subsistemas que se sobrepõem:

- Operação: momento em que os insumos são processados e os elementos do produto do serviço são criados;
- Entrega: momento em que se dá a reunião final dos elementos do produto do serviço e ele é entregue para o cliente;
- Marketing: envolve todos os pontos de contato com o cliente, tais como propaganda, faturamento e pesquisa de mercado.

Lovelock e Wright (2002) esclarecem que o projeto do sistema de serviço é fortemente influenciado pelo nível de contato que a empresa pretende manter com seus clientes. É com base no nível de contato que a empresa define o papel do cliente e do prestador de serviço, bem como os processos, a tecnologia, os recursos humanos e os materiais necessários para realização das atividades que compõe os processos.

Quanto aos processos, alguns são “visíveis” para os clientes, enquanto que outros não são (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Denomina-se de *front office* a parte “visível” do sistema, a qual contempla atividades em que existe contato entre o cliente e os elementos que compõe o serviço. Já a parte “invisível” é chamada de *back office* e abrange as atividades que ocorrem sem contato com o cliente e que estão na retaguarda da operação de serviço. As atividades de *front office* têm um papel importante na formação das expectativas do cliente e na gestão da sua percepção de valor. Já as atividades de retaguarda têm como funções principais dar suporte para que as atividades de *front office* tenham sucesso e aumentar o nível de eficiência nessas atividades para reduzir os custos e aumentar a lucratividade da empresa.

Corrêa e Caon (2002) pontuam que, quanto mais distante estiver o cliente das atividades realizadas, maior será a tendência de se utilizar técnicas fabris na gestão da operação do serviço.

Ainda que as atividades de retaguarda (*back office*) sejam, em geral, “invisíveis” para os clientes, seu desempenho pode impactar a percepção da qualidade de serviço pelo cliente. Sendo assim, é imprescindível que essas atividades possuam níveis de serviço aderentes às necessidades das atividades de *front office*.

Quanto às pessoas, estas merecem destaque especial em serviços. Primeiro, no que se refere à participação do cliente, o qual, por vez, torna-se parte integrante do produto. “Em serviços de

alto contato, os clientes não somente entram em contato com o pessoal de serviços, mas também trombam com outros clientes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 18). Segundo, no que se refere ao prestador de serviços, o qual é responsável pelo resultado das interações nos momentos da verdade. Lovelock (1995) ilustra bem esse fato com o exemplo da Southwest Airlines que, apesar da inegável criatividade em suas operações e abordagem de marketing, possui como seu maior diferencial competitivo as pessoas que lá trabalham (funcionários ou terceiros).

Para que as pessoas se constituam em diferencial competitivo é fundamental que elas estejam motivadas. Visando motivar seus funcionários, a Cartilha da ServiceMaster (*apud* CORRÊA; CAON, 2002) estabelece que se deve:

- Deixar claro aos funcionários por que são importantes (não só a retórica de que são importantes);
- Promover treinamentos em habilidades interpessoais;
- Prover o treinamento e as ferramentas necessárias para que o funcionário possa desempenhar melhor o serviço;
- Fazer com que a supervisão dê apoio;
- Criar sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e de recompensas justos, relevantes e adequados do ponto de vista de ganhos quando comparados com o mercado.

Heskett *et al.* (1994) destacam que é muito importante também que se atraia a pessoa certa. Através de levantamento junto a empresas de prestação de serviços, esses autores constataram que entre os desafios gerenciais mais críticos constavam:

- Tornar a empresa uma das preferidas para se trabalhar para as pessoas que sua empresa procura;
- Desenvolver e reter essas pessoas;
- Promover essas pessoas a fim de se aproximarem dos clientes;
- Enxugar a organização e, em especial, os níveis intermediários de gestão (*downsizing*);
- Promover o empowerment para os gestores de linha de frente sem que isso acarrete perda de controle.

Considerando as particularidades dos serviços, Lovelock e Wright (2002) pontuam que existe grande interdependência entre as áreas de marketing, operações e de recursos humanos, as quais devem ser pensadas de forma integrada, conforme indica a figura 1.



Figura 1 – A interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços
 Fonte: Lovelock e Wright, 2002, p. 24

À coordenação do planejamento e da execução dessas atividades que são essenciais para o sucesso da empresa de serviço, esses autores denominam de Administração Integrada de Serviços. A Administração Integrada de Serviços contempla oito variáveis de decisão para os gerentes das organizações de serviço, as quais compõem o modelo dos 8 Ps do serviço:

- Elementos do produto (*product elements*);
- Lugar e tempo (*place and time*);
- Processo;
- Produtividade e qualidade;
- Pessoas;
- Promoção e educação;
- Evidência física (*physical evidence*);
- Preço e outros custos do serviço.

2.1.4 Implementação interna ou com terceiros

Na prestação de serviços, um conjunto de atividades deve ocorrer para que o pacote de valor oferecido ao cliente atenda suas expectativas e necessidades. Dentre essas atividades a empresa necessita em algum momento decidir estrategicamente qual ou quais irá executar com recursos próprios e qual ou quais irá terceirizar. Trata-se da clássica decisão do *make or buy*, a qual afeta o projeto da rede de suprimentos, podendo levar a uma maior ou menor integração vertical (CORRÊA; CAON, 2002).

Corrêa e Caon, 2002 observam que, tradicionalmente, as decisões de “comprar ou fazer” eram tomadas predominantemente com base no conceito de custos marginais ou, em termos um pouco mais rigorosos e acadêmicos, com base no conceito de custos de transação. Se o custo

marginal de executar a atividade fosse calculado menor que o custo marginal de terceirizar, isso implicaria que o mais adequado seria fazer internamente a atividade. Caso contrário, a indicação seria a de terceirizar. Contudo, a partir dos anos 90, outro fator passou a ser fortemente considerado: se a atividade representa ou não uma competência essencial

Hamel e Prahalad (1994) definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias. Já uma competência essencial representaria a soma de aprendizados ocorridos cruzando fronteiras de equipes e unidades operacionais ou funcionais. Esses autores destacam ainda que três características são necessárias para que uma competência seja considerada essencial:

- Valor para o cliente: uma competência essencial deve proporcionar uma contribuição “desproporcional” para o valor percebido pelo cliente;
- Diferenciação sobre concorrência: para que uma competência se qualifique como essencial, ela deve ser competitivamente única ou exclusiva. Isso não significa que ela tenha de ser dominada por uma única empresa, mas que uma competência que é comum a todo um setor industrial não deveria ser considerada como essencial;
- Capacidade de expansão: devem abrir a porta para os mercados do futuro. Isso significa que os gestores deveriam abstrair-se dos mercados de hoje e imaginar como a competência poderia ser aplicada no futuro.

Para Quinn (1999), existem três tipos de competências: as competências centrais estratégicas, as centrais essenciais e as não centrais. Segundo esse autor, as competências centrais estratégicas não se referem aos produtos ou ao que a empresa sabe fazer relativamente bem, mas às atividades – normalmente serviços intelectuais ou sistemas – que ela realiza melhor que qualquer outra companhia. Tendo identificado suas competências centrais estratégicas, a empresa não deve nunca passar para fornecedores externos as atividades relacionadas a essas competências. Já as atividades relacionadas às competências centrais essenciais e às fora do núcleo, deveriam ser prioritariamente realizadas por fornecedores externos, ou seja, são atividades passíveis de *outsourcing* (terceirização).

Para Kruse e Berry (2004), o processo de decisão quanto ao *outsourcing* deve ser tratado levando-se em conta as prioridades e as circunstâncias do negócio. Para tanto, eles sugerem a observância dos seguintes passos na análise para implantação da contratação de um serviço de *outsourcing*:

- Conhecer a estratégia e visão do seu negócio;
- Selecionar os candidatos a serem seus fornecedores;

- Especificar e desenvolver o escopo do fornecimento;
- Estudo de viabilidade;
- Desenvolver o “business case”;
- Processo de selecionar e cuidar dos fornecedores;
- Negociação e contrato;
- Implementação;
- Gerenciamento do fornecedor (*supplier*).

Não se pode afirmar que o simples fato de haver um contrato entre fornecedor e cliente permitirá a transparência entre as partes. É importante que o relacionamento seja estabelecido com alguns instrumentos formais de gerenciamento do *outsourcing*. Franceschini *et al.* (2004) observam que, para gerenciar a evolução no tempo de um processo de terceirização, é necessário o estabelecimento de SLAs (*Service Level Agreement*) determinando os níveis de desempenho, os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de medição e de desempenho.

2.1.5 Acordos de Nível de Serviço (SLA – Service Level Agreements)

Segundo Ludwig *et al.* (2003), SLA é um acordo bilateral entre o provedor do serviço e seu cliente. Hiles (1994, p. 14) complementa destacando que o SLA “quantifica a qualidade mínima de serviço que atende às necessidades do negócio”.

Coombs e Evans (2000) afirmam que o objetivo de um SLA é definir as responsabilidades e relacionamentos entre um cliente ou departamento de serviço e um provedor de serviços de apoio. Ele visa deixar claras as expectativas sobre a qualidade dos serviços de apoio e seus custos. O acordo pode servir como um contrato informal entre departamentos contidos em uma organização ou entre organizações quando um contrato formal é indesejável ou mesmo impossível.

Pratt (2003) destaca que os SLAs provêem um mecanismo para estabelecer um melhor relacionamento entre as atividades centrais e a infra-estrutura e os serviços que as suportam.

De forma mais abrangente, Parish (1997) afirma que SLAs são basicamente contratos informais entre provedores de um serviço e o usuário daquele serviço. Seu objetivo é definir o desempenho requerido do serviço e estabelecer mecanismos de mensuração através dos quais se pode avaliar o desempenho real em relação a metas.

Apesar de serem contratos informais, Sturm *et al.* (2001) reforçam a importância de se vincular o SLA a um contrato formal.

Sobre a origem dos SLAs, Hiles (1994) ressalta que eles nasceram da insatisfação dos usuários finais com a área de TI (Tecnologia da Informação), mas que seus princípios estão sendo adotados para qualquer serviço.

Parish (1997) observa que o uso de SLAs tem se expandido, tanto entre funções internas contidas em uma organização, como entre fornecedores externos e seus clientes.

Além de sua aplicação no contexto *business-to-business*, os SLAs também têm sido usados no B2C para avaliação dos serviços públicos no Brasil pelas agências reguladoras do setor de telefonia (www.anatel.gov.br) e de energia elétrica (www.aneel.gov.br).

Os SLAs podem ser internos ou externos, dependendo do serviço estar sendo prestado internamente ou externamente (terceirizado).

A elaboração de um SLA envolve aspectos contratuais e gerenciais. Com base nas considerações feitas por Tonks e Flanagan (1994), Hiles (1994), Parish (1997) e Larson (1998), um SLA deve conter: as partes do acordo e do objeto; prazos; escopo; limitações; objetivos do nível de serviço; indicadores de nível de serviço; penalidades; serviços opcionais; exclusões; relatórios de monitoramento a serem utilizados; forma de administração; periodicidade das revisões; aprovações. Do ponto de vista gerencial, os SLAs, devem:

- Ser preparados sob medida para cada serviço;
- Estabelecer níveis de serviço realistas para o desempenho, disponibilidade, tempo de resposta e segurança;
- Especificar como serão apurados os indicadores;
- Firmar garantias para o cumprimento dos níveis de serviço;
- Estabelecer ressalvas que assegurem a possibilidade de mudança.

Segundo Parish (1997), os principais benefícios que podem ser obtidos com a adoção de SLAs são:

- Identificar responsabilidades para componentes individuais de um processo amplo;
- Focar o desempenho de modo a alcançar as necessidades do negócio;
- Deixar claro para o cliente o nível de serviço que lhe será oferecido;
- Ajudar o fornecedor a entender que aspectos do serviço importam para o cliente;
- Prover métricas objetivas para avaliação do desempenho no processo.

Os dois últimos benefícios citados estabelecem uma ligação dos SLAs com a TQM (*Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total). Segundo Parish (1997), a adoção de SLAs pode oferecer uma significativa contribuição para a consecução dos objetivos da TQM.

2.1.6 O valor para o cliente

Mazumdar (1993) afirma que as decisões de compra do cliente são freqüentemente orientadas por uma cuidadosa avaliação de quais benefícios ele obtém em troca dos custos em que ele incorre para adquirir e consumir o produto.

Essa diferença entre os benefícios e os sacrifícios percebidos pelos clientes constitui a essência do valor percebido pelo cliente. Alinhado a essa visão, Bolton e Lemon (1999) explicam que o conceito de valor percebido pelo cliente refere-se à avaliação feita pelo consumidor do que é justo, certo, ou desejado em relação aos custos incorridos para se adquirir o produto. Yang e Peterson (2004) destacam que os custos percebidos incluem pagamentos monetários e sacrifícios não monetários, tais como o dispêndio de tempo, o dispêndio de energia e o desgaste experimentado pelos consumidores. Custos não monetários são importantes, pois, conforme relatado por Carothers e Adams (1991), muitos clientes consideram o tempo como o recurso mais precioso deles, mais até do que o dinheiro.

Chang e Wildt (1994) relatam que o valor percebido pelo cliente tem sido constatado como sendo um dos principais influenciadores da intenção de compra. Pesquisa empírica desenvolvida por Bolton e Drew (1991) identificou o valor percebido como um dos principais determinantes da lealdade dos clientes em serviços de telefonia, o que também foi verificado por Sirdeshmukh *et al.* (2002) em serviços de transporte aéreo e de varejo, e por Yang e Peterson (2004), cujos estudos concluíram que o valor percebido é um fator-chave para o estabelecimento da lealdade dos clientes, influenciando também, de forma significativa, a satisfação deles.

Apesar da grande variedade de definições existentes para o valor percebido pelo cliente, Eggert e Ulaga (2002) destacam que três elementos comuns podem ser identificados:

- Os seus múltiplos componentes: muitas definições apresentam o valor para o cliente como um dilema entre benefícios e sacrifícios percebidos pelo cliente em relação à oferta do fornecedor;
- A subjetividade da percepção do valor: diferentes segmentos de clientes percebem valores diferentes em relação a um mesmo produto. Além disso, os vários membros de uma organização cliente envolvida em um processo de compra podem ter diferentes percepções da entrega de valor em relação ao fornecedor (PERKINS, 1993 *apud* EGGERT; ULAGA, 2002);
- A importância da competição: o valor percebido pelo cliente é afetado pela competição, de modo que entregar valor superior ao do concorrente ajudará a empresa a criar vantagem competitiva sustentável.

Na literatura de marketing, diversos autores utilizam os termos valor para o cliente ou percepção de valor do cliente para designar o valor percebido pelo cliente (SLATER, 1997; BERRY; YADAV, 1996; RAVALD; GRÖNROOS, 1996; SLATER, 1996; MAZUMDAR, 1993; SLATER; NARVER, 1992; ZEITHAML, 1988). Sendo assim, nesta tese esses três termos foram utilizados indistintamente.

Visando diferenciar valor percebido e qualidade, Toledo e Goldstein (2001) esclarecem que a qualidade está vinculada às características do produto, ainda que avaliada pelo consumidor, e o valor percebido advém de características dos consumidores e suas necessidades em relação ao produto e a situação de uso.

Adotando uma perspectiva mais abrangente, Woodruff (1997) define o valor para o cliente como sendo a preferência e a avaliação percebidas pelo cliente em relação aos atributos do produto, ao desempenho dos atributos, e às conseqüências que emergem do uso que facilitam ou bloqueiam a obtenção dos objetivos e propósitos dos clientes nas situações de uso.

Ou seja, segundo esse autor, o valor para o cliente:

- É inerente ou está ligado ao uso de algum produto (bem ou serviço);
- Envolve o dilema entre o que os clientes recebem (qualidade, benefícios, utilidades) e o que eles dão para adquirir e usar um produto (preço, sacrifícios);
- Depende da percepção do cliente;
- Envolve a relação entre valor desejado e valor recebido;
- É afetado pela situação de uso: se a situação de uso muda, as relações entre atributos dos produtos, conseqüências, e objetivos e propósitos mudam também;
- É influenciado pelos resultados obtidos pelos clientes na consecução de seus objetivos;
- Pode ser percebido diferentemente no momento da compra, durante e após o uso: ao comprar, os clientes tendem a valorizar mais os atributos que diferenciam o produto enquanto que durante ou após o uso tendem a valorizar mais seu desempenho em situações específicas.

Como se vê, a definição de Woodruff (1997) permite entender não só o que é o valor para o cliente, mas também como ele é percebido. Não considera, no entanto, os seguintes aspectos:

- A importância dos competidores: Yang e Peterson (2004) destacam que, frequentemente, os clientes medem a relação entre resultados e esforços fazendo comparações com a oferta de seus competidores. A mesma opinião é compartilhada por Eggert e Ulaga (2002) quando afirmam que os competidores servem de referência para a comparação feita pelos clientes;

- O cliente também forma sua percepção de valor antes da compra: nem sempre os momentos da verdade envolvem interações sociais (relações interpessoais). Ao andar pelas dependências da empresa, estacionar o carro na garagem da empresa ou ver uma propaganda dela, o cliente está vivenciando momentos da verdade e, portanto, formando percepções de valor. Sendo assim, também clientes potenciais e não clientes possuem percepção de valor (URDAN, 1993).

Com base no exposto, pode-se afirmar que o valor para o cliente resulta de uma combinação de percepções que o cliente cria a partir do momento em que ele pensa em usar um produto até o término da experiência. Ou seja, para se entregar valor para o cliente, não basta ter um bom produto no que se refere a especificações técnicas e ausência de defeitos, é preciso que:

- O produto contenha os atributos que o cliente valoriza;
- A empresa precisa ser capaz de gerenciar a experiência total do cliente (em todos os momentos da verdade, do momento em que ele pensa em usar um produto até o término da experiência);
- A empresa precisa saber como os competidores estão entregando valor para seus clientes e como a comunicação deles atinge os clientes dela.

Para isto é necessário que o projeto da empresa de serviço contemple mecanismos que obtenham informações sobre os clientes e concorrentes e que gerenciem a experiência total do cliente.

Woodruff (1997) corrobora nesse sentido ao afirmar que adotar uma orientação para entrega de valor ao cliente requer que a organização aprenda extensivamente sobre seus mercados e clientes-alvo e que a gerência traduza esta aprendizagem em desempenho superior, o que implica no alinhamento da organização (suas estratégias, sistemas, processos e pessoas) com o valor para o cliente.

Objetivando promover esse alinhamento, Silva et al. (2005) propõe o estabelecimento de SLAs internos e externos, os quais deveriam ser utilizados como ferramenta para avaliação do desempenho dos funcionários e terceiros e como métrica para o estabelecimento das recompensas.

Para que isso ocorra, os autores afirmam que:

- Os padrões de desempenho (níveis de serviço) de todos os processos devem estar alinhados com os padrões que proporcionam valor superior ao cliente;

- Os padrões de desempenho (níveis de serviço) dos componentes que compõem um processo devem estar alinhados com o padrão requerido para o processo, o qual já deve estar previamente alinhado com os padrões que proporcionam valor ao cliente.

Estabelecidos os níveis de serviço a serem obtidos em cada atividade, é de fundamental importância que a empresa efetue o gerenciamento do nível de serviço (SLM), a fim de garantir que os processos estejam atendendo aos padrões de desempenho definidos.

2.1.7 Orientação para o mercado

O pensamento de marketing tem advogado há muito tempo a filosofia de que as organizações devem ser gerenciadas com base no foco no cliente. Estudos feitos no início da década de 90 (DESPHANDE *et al.*, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990) demonstram a existência de um relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho nos negócios.

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é composta por três critérios comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e por dois critérios decisórios (horizonte de longo prazo e foco no lucro). A orientação para o cliente refere-se à criação de valor para os clientes-alvo através da compreensão de suas necessidades por meio da captação de informações sobre eles. A orientação para o concorrente objetiva a avaliação dos pontos fracos e pontos fortes dos competidores. Já a coordenação interfuncional envolve a integração de todos os departamentos para criar valor superior para o cliente através da análise das informações sobre o cliente e os concorrentes da empresa.

No que se refere à orientação para o cliente, observa-se que também as organizações do setor público têm desenvolvido esforços neste sentido, fenômeno que pode ser observado em diversos países, tais como Reino Unido (NWANKWO; RICHARDSON, 1994 *apud* CHEN, *et al.*, 2004) e Estados Unidos, país em que a orientação para o cliente foi enfatizada no Projeto de Revisão do Desempenho Nacional (*National Performance Review Project*) no tópico intitulado "Colocando os Clientes em Primeiro Lugar" (GORE, 1993 *apud* CHEN *et al.*, 2004).

Para Kohli e Jaworski (1990) uma empresa é orientada para o mercado quando apresenta uma filosofia de marketing consistente e efetiva para atender e satisfazer às necessidades de seus clientes visando a geração de lucros e a sustentação do negócio no longo prazo. Para isto é fundamental a geração de inteligência de mercado em toda a organização relativa às

necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação desta inteligência por meio dos departamentos e a reação de toda a organização a ela.

Day (1994), por sua vez, afirma que a empresa orientada para o mercado é aquela que detém uma cultura dominante, com seus valores e crenças compartilhados e direcionados para a geração de valor para o cliente.

Segundo Day (2001, p. 19), “orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos”. Esse autor observa que as empresas orientadas para o mercado têm a capacidade de compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de forma sólida em seus mercados, devido à combinação engenhosa dos seguintes elementos-chave (Figura 2):

- Uma cultura orientada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem;
- Aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada. Isso significa que as empresas orientadas para o mercado são melhores conduzidas em relação aos seus mercados e mais aptas para estabelecer relações próximas com clientes importantes. Devido à clareza de sua visão estratégica, elas têm maiores possibilidades para criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado;
- Uma estrutura que possibilita à organização inteira antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente – do projeto dos produtos à execução dos pedidos, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos esses aspectos da estrutura estão alinhados com uma política de entregar valor superior ao cliente.

Dando apoio a esses três elementos está uma base compartilhada de conhecimento na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Esse conhecimento constrói relacionamentos com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado.

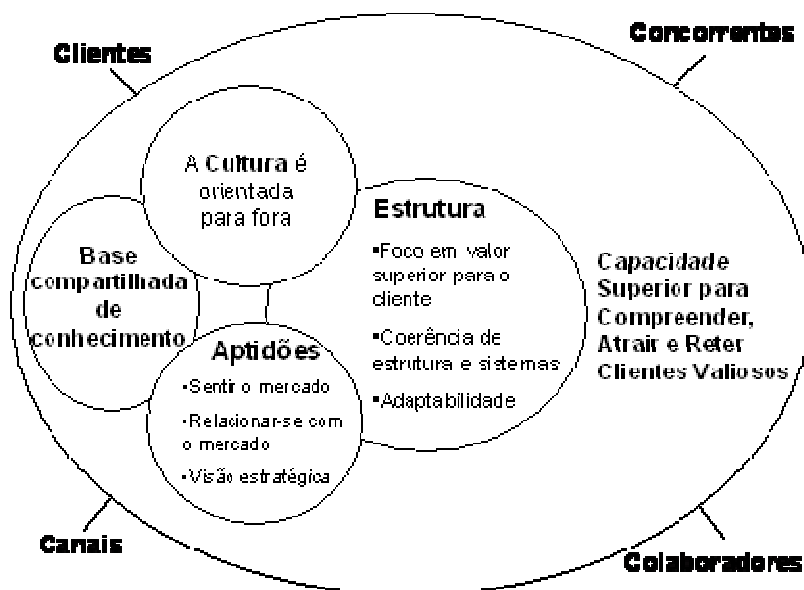


Figura 2 – Os elementos da orientação para o mercado

Fonte: Day, 2001, p. 20

Para esse autor, a tradução da aprendizagem em valor para o cliente começa quando a empresa especifica as dimensões de valor que serão enfatizadas na definição da oferta de serviço para o cliente-alvo.

Analisando-se as definições apresentadas, pode-se concluir que a efetivação da orientação para o mercado se dá através da implementação dos seguintes processos, os quais estão subjacentes à concepção do modelo proposto:

- Geração de conhecimento sobre o cliente;
- Geração de conhecimento sobre a concorrência;
- Disseminação do conhecimento sobre o cliente e a concorrência pela organização;
- Geração de valor superior para o cliente a partir do uso do conhecimento sobre o cliente e a concorrência.

2.1.8 Cultura organizacional (corporativa) e cultura de serviço

Smircich (1983) denominou cultura corporativa como sendo o conjunto de variáveis organizacionais internas que podem ser manipuladas para implementar a estratégia organizacional. Já Desphande e Webster (1990) definem a cultura organizacional como o padrão de valores e crenças compartilhados que ajuda os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional, fornecendo-lhes normas para se comportarem na organização.

Estudo de Chao (2003) constatou que mudar a cultura organizacional é uma das tarefas mais difíceis de se realizar.

Zerbe *et al.* (1998) observam que, do ponto de vista do empregado, a cultura de sua organização normalmente engloba as respostas para três questões:

- O que a organização espera de seus empregados?
- Que tipo de comportamento a organização recompensa?
- Quais as condutas sociais apropriadas e não apropriadas dentro da organização?

Parasuraman (1987) argumenta que uma cultura organizacional orientada para o cliente é um pré-requisito para as empresas de serviço obterem a excelência. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990 *apud* Zerbe *et al.*, 1998) identificaram a cultura como uma ferramenta para diminuir a lacuna entre expectativas do cliente de serviço e a forma como os empregados entregam o serviço.

Grönroos (2003) definiu cultura de serviço como aquela em que existe uma apreciação de bons serviços e onde fornecer um bom serviço para o cliente interno e externo é considerado um jeito natural de viver e uma das normas mais importantes para todos. Já Day (1994) a define como sendo uma cultura cujos valores e crenças compartilhados estão direcionados para a geração de valor para o cliente.

Zerbe *et al.* (1998) destacam que a teoria de marketing propõe que o comportamento do empregado de serviço é uma consequência da cultura de serviço e que, apesar da literatura de marketing reconhecer a importância da cultura de serviço, pouco tem sido feito para definir e operacionalizar formalmente esse constructo.

No que se refere à importância da cultura de serviço, Dobni (2002, p. 42) destaca que

“para se implementar um programa de excelência em serviços, é necessário desenvolver uma cultura que apóie a entrega da qualidade de serviço e valorize a importância da gestão do relacionamento em todos os níveis. A base para uma iniciativa de excelência em serviço inclui determinar que comportamentos precisam ser valorizados para apoiar a criação de valor, seguido pelo desenvolvimento de um modelo para implementação.”

2.1.9 Marketing interno

Segundo Berry (1986), o marketing é aplicável às trocas que ocorrem entre as organizações e seus mercados externos e internos.

Focando o “mercado interno”, Souza (1991, p. 38) afirma que o “marketing interno pode ser visto como a atração, motivação e retenção de pessoal qualificado - clientes internos - através de um conjunto de tarefas e estímulos para satisfazer seus desejos e necessidades”.

Uma vez que o valor entregue ao cliente depende não somente do pessoal de *front office*, mas também do pessoal de *back office*, todos os empregados de uma empresa são clientes internos e precisam entender como eles impactam o valor para o cliente através dos processos organizacionais (BERRY *et al.*, 1991; GUMMESSON, 1987; HARTLINE; FERRELL, 1996; HARTLINE *et al.*, 2000; KENNEDY *et al.*, 2002; TANSUHAJ *et al.*, 1987).

Nesse contexto, o marketing interno tem como objetivo convencer todos os empregados a criar uma nova cultura e novos comportamentos na organização. Para isso, o marketing interno utiliza-se de diversas ferramentas. Seguem as ferramentas do marketing interno conforme especificadas por alguns autores:

- Esforços para desenvolver os empregados, sistema de recompensas e difusão da visão corporativa para os empregados (FOREMAN; MONEY, 1995);
- Treinamento, comunicação, reconhecimento, elogios e compartilhamento das políticas em relação aos clientes com todos os empregados (TANSUHAJ *et al.*, 1987);
- Demonstração de atitude positiva em relação aos empregados e criação de um ambiente aberto para comunicação com uma via de duas mãos (TANSUHAJ *et al.*, 1991);
- Treinamento para desenvolvimento do conhecimento dos clientes internos, comunicação com os empregados, reconhecimento, sistema de recompensas, reuniões formais, uso de consultores para prover avanços educacionais *in-house*, ambiente de trabalho, memorandos, manuais de treinamento e treinamento especial (RAFIQ; AHMED, 1993).

Apesar de algumas particularidades, observa-se que existe consenso entre esses autores quanto ao uso do treinamento, comunicação e recompensas como formas de se estimular a criação uma nova cultura e novos comportamentos na organização, ferramentas que foram incorporadas no modelo proposto.

Considerando o fato de que o serviço pode estar sendo prestado por funcionários ou por terceiros, Corrêa e Caon (2002) deixam claro que não é problema do cliente se a pessoa que o está atendendo trabalha para a empresa da qual ele é cliente ou não. O cliente vai formar sua percepção de valor também levando em conta o momento da verdade em contato com o terceiro. Sendo assim, os recursos humanos terceirizados também devem ser considerados clientes internos sob a ótica do marketing interno de modo que eles devem merecer exatamente o mesmo grau de preocupação quanto a recrutamento (atitude mais que habilidades), treinamento (para habilidades), motivação, recompensa e todos outros aspectos relacionados ao fator humano em serviços.

2.2 Visão geral dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente encontrados na literatura de marketing

Visando levantar modelos de sistemas de serviços focados no cliente efetuou-se uma varredura dos anais dos últimos ENANPADS, EMAs e SEMEADS, dos principais periódicos científicos nacionais e internacionais relacionados à área de administração e das teses e dissertações apresentadas à FEA USP. Como resultado constatou-se que existe uma predominância da perspectiva baseada no aperfeiçoamento da qualidade de serviço, havendo poucos estudos que discutem como projetar e gerir sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente. Com esta perspectiva foram encontrados os modelos de Nwankwo (1995), Chen *et al.* (2004), Dobni (2002), Yasin e Yavas (1999) e de Grönroos (1984; 2001), os quais são apresentados a seguir:

2.2.1 O modelo de diagnóstico de Nwankwo

Nwankwo (1995) desenvolveu um modelo de diagnóstico (vide Anexo A) que avalia a organização em quatro dimensões, as quais fornecem a base para analisar o seu grau de orientação para o cliente em diferentes contextos. Segundo esse autor, o modelo pode auxiliar as organizações que objetivam efetivar a orientação para o cliente a identificarem onde estão falhando e nortear suas ações de modo a superar essas falhas.

As dimensões contempladas no modelo desse autor são: definição de cliente, sensibilidade, mensuração e implementação.

2.2.1.1 A dimensão definição de cliente

A dimensão definição de cliente tem como objetivo avaliar como as organizações vêem seus clientes e se comunicam com eles. Com base nas respostas a um conjunto de questões, essa dimensão permite avaliar como a organização está posicionada em um *continuum* da orientação para o cliente, o qual mostra o grau em que a organização usa uma definição implícita de seus clientes fundamentada em fatores valorizados pelos clientes (*customer-specific factors*) ou pela organização (*organization-specific factors*).

Para ter uma definição fundamentada em fatores valorizados pelos clientes, a organização deve estabelecer sua definição de produtos-mercados com base no cliente, o que implica em:

- Ter idéias claras sobre os clientes e suas necessidades;
- As características dos clientes subsidiarem o projeto do *portfólio* de produtos/mercado;

- Ter objetivos de atendimento ao cliente que formatem e comuniquem tanto as aspirações dos clientes como da gerência;
- Ter sistemas de *feedback* que possibilitem à organização alcançar seus clientes e vice-versa;
- Ter sistemas eficazes de informação sobre os clientes: clientes não devem ser considerados como sendo um grupo homogêneo. Existe a necessidade de se reconhecer a diversidade de segmentos de clientes e suas respectivas necessidades;
- Ter um bom entendimento da natureza comportamental do consumo e suas conseqüências. Uma definição baseada em fatores valorizados pela organização é estabelecida quando existe a crença de que a organização sabe o que os clientes querem e como atendê-los melhor. Uma organização que opera a partir desta perspectiva possui as seguintes características:
 - Missão não direcionada para o cliente;
 - Sistemas de informação ineficazes para mensuração da satisfação dos clientes;
 - Ausência de participação do cliente nos mecanismos de decisão;
 - Falta de envolvimento do cliente no estabelecimento dos objetivos e padrões dos produtos/serviços;
 - O valor para o cliente não direciona o comportamento da organização: o comportamento organizacional é direcionado para atividades e ignora experiências comportamentais e motivações dos clientes.

2.2.1.2 A dimensão sensibilidade

A dimensão sensibilidade indica o grau em que uma empresa é capaz de analisar e interpretar os sinais ambientais. Com base nesta avaliação, a empresa pode ser caracterizada como tendo sensibilidade pró-ativa ou reativa.

A sensibilidade pró-ativa emerge de um desejo genuíno de integrar os interesses dos clientes dentro dos mecanismos de decisão da organização, sendo caracterizada por:

- Enfatizar as expectativas dos clientes e formular programas exequíveis que atendam às expectativas dos funcionários. O bem-estar dos empregados é importante porque a satisfação deles é fundamental para a entrega de qualidade ao cliente;
- Articular os problemas dos clientes através de uma abordagem planejada e coordenada ao invés de “apagar incêndios”;
- Adotar uma abordagem pró-ativa e preventiva na formulação de programas de clientes;

- Ver todos os clientes como oportunidades de marketing e não de mercado;
- Desenvolver a estratégia de cliente com base na perspectiva da pesquisa de marketing;
- Transferir poder para os escalões inferiores da organização, especialmente para a equipe de linha de frente que lida com os clientes nos momentos críticos;
- Inculcar nos membros da organização vitalidade, entusiasmo e espírito para entregar a verdadeira excelência no serviço ao cliente.

A sensibilidade reativa, por outro lado, refere-se a uma abordagem mais mecânica do gerenciamento da orientação para o cliente, a qual é caracterizada por:

- Passividade, confusão e equívocos em relação à orientação do cliente;
- Atitudes defensivas em relação às reclamações dos clientes;
- A gerência só agir sob pressão;
- A gerência preferir copiar o que as outras empresas estão fazendo.

2.2.1.3 A dimensão mensuração

Para se tornar orientada para o cliente, a organização deve monitorar de forma contínua as respostas para diversas perguntas, tais como:

- O que a empresa quer obter através de sua estratégia de clientes?
- Qual é o nível atual de desempenho? Esse nível é aceitável?
- Existem lacunas entre o que a empresa pretende conseguir e o efetivo?

A necessidade de gerar medidas para os programas de orientação ao cliente deve ser vista não apenas em termos simbólicos, mas sob a perspectiva do que elas buscam atingir. As medidas operacionais estimulam um esforço organizacional mais focado e integrado e geram uma referência para determinar se as estratégias de orientação ao cliente estão funcionando conforme pretendido.

A mensuração pode ser feita usando técnicas formais ou informais. As técnicas de mensuração formais utilizam medidas de desempenho da qualidade baseadas no cliente para avaliar percepções verdadeiras além dos fatores subconscientes que impulsionam o comportamento do cliente. O uso de técnicas formais é importante, pois envia sinais de aviso para a gerência quando flutuações estratégicas começam a ocorrer. Já as medidas informais ocorrem de duas maneiras: a primeira é onde não existem padrões; a segunda é onde os padrões existem, mas não estão claramente articulados nem especificados objetivamente sendo, portanto, difícil de se efetuar uma mensuração.

2.2.1.4 A dimensão implementação

Nwankwo (1995) observa que conceber uma estratégia de clientes bem definida é fácil. O difícil é traduzir os ideais em ações, pois a evidência conclusiva sobre o nível de orientação para o cliente atingido pela organização provém do que as pessoas fazem dentro dela. Nesse sentido, a existência de uma liderança é crucial para valorizar a cultura de orientação para o cliente. Sem uma liderança eficaz e comprometida, a formulação de estratégias direcionadas ao cliente provavelmente se tornará um mero ritual sem importância. Isto posto, Nwankwo (1995) afirma que existem dois tipos de implementação: a orientada para a ação (*action oriented*) e a declaração de intenções (*stament of intent*).

A implementação orientada para a ação envolve projetar e reunir programas executáveis de atividades, o que implica na definição das responsabilidades e tarefas de implementação.

As responsabilidades de implementação relacionam-se aos sistemas de controle que reforçam a estratégia e abrangem questões do tipo:

- Quem é o responsável por fazer o que?
- Qual é o nível de motivação da equipe para buscar um desempenho melhor em suas relações com os clientes?
- Que tipo de treinamento em serviço ao cliente estamos proporcionando?
- Qual o grau de *empowerment* e de comunicação dentro da organização?

Essas questões são importantes na determinação do comportamento dos empregados e formam o contexto de implementação da estratégia de orientação ao cliente.

Já as tarefas de implementação se relacionam aos sistemas organizacionais, relacionamentos e interações formais e informais, os quais podem ter implicações para o projeto e eficiência organizacional, abrangendo questões do tipo:

- Que tarefas estão envolvidas?
- A estrutura é adequada para o desempenho eficaz das tarefas?
- Que mecanismos estão disponíveis para gerenciar o desempenho?

Quanto à implementação do tipo declaração de intenções, esta representa uma estratégia de não fazer nada ou de ação atrasada, a qual é caracterizada por liderança fraca, planejamento organizacional ineficaz e gestão pobre. Nesses casos, a gerência pode até adotar uma orientação para o cliente, o que não significa que as ações necessárias para garantir uma interação de qualidade serão implantadas.

2.2.2 O Sistema de Aperfeiçoamento do Serviço Orientado para o Cliente de Chen *et al.*

Focando o serviço-público, Chen *et al.* (2004) desenvolveram um estudo baseado em entrevistas em profundidade (vide questionário no Anexo B) junto a três agências de serviços públicos a fim de entender porque elas são bem-sucedidas em seus serviços.

Com base nos resultados obtidos, os autores desenvolveram um modelo abrangente do que julgam as melhores práticas em relação às atividades orientadas para o cliente, o qual recebeu o nome de COSES (*Customer-Oriented Service-Enhancement System*, ou seja, Sistema de Aperfeiçoamento do Serviço Orientado para o Cliente).

A figura 3 ilustra o modelo COSES e sua interação com as forças direcionadoras e o resultado do serviço. Na parte esquerda do modelo estão representadas a visão organizacional, a política e a estratégia, as quais formam a força direcionadora requerida para que uma organização desenvolva e gere um sistema de serviço orientado para o cliente.

Na parte direita, o modelo indica o resultado do serviço prestado em termos de qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

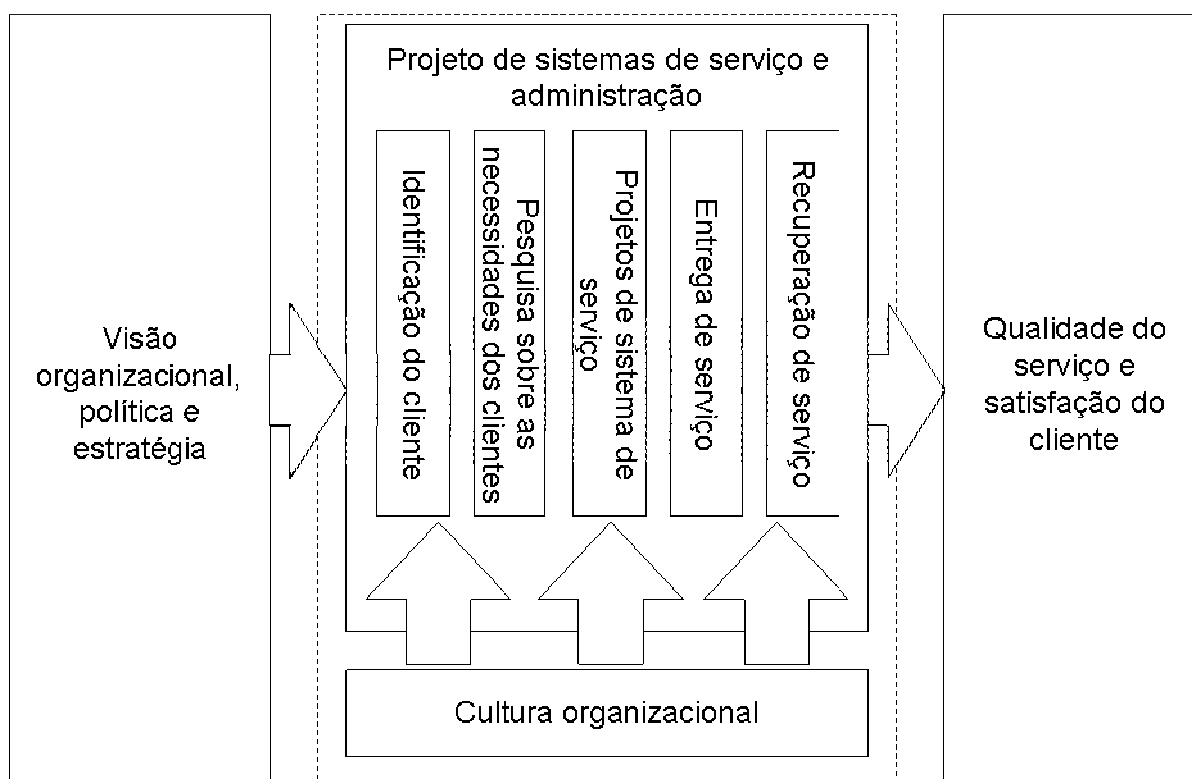


Figura 3 – O modelo COSES e sua interação com as forças direcionadoras e o resultado do serviço

Fonte: Chen *et al.*, 2004, p. 419

No centro da Figura encontra-se o COSES, modelo bidimensional cujas dimensões são o gerenciamento e o projeto do sistema de serviço e a valorização da cultura organizacional.

2.2.2.1 A dimensão gerenciamento e projeto do sistema de serviço

A dimensão gerenciamento e projeto do sistema de serviço incorpora um processo de cinco estágios que são:

- Identificação do cliente;
- Pesquisa sobre as necessidades dos clientes;
- Projeto do sistema de serviço;
- Entrega do serviço;
- Recuperação do serviço.

A identificação do cliente envolve os seguintes tópicos:

- Definição de cliente: saber como distinguir cada cluster;
- Classificação de clientes em diferentes categorias;
- Aprendizagem por meio de *benchmark*.

Já a pesquisa sobre as necessidades dos clientes contempla os seguintes tópicos:

- Consideração da mudança ambiental no planejamento estratégico;
- Pesquisa periódica sobre as necessidades dos clientes;
- Reconhecimento de que diferentes clusters de clientes têm diferentes necessidades.

Quanto ao projeto do sistema de serviço, ele abrange os seguintes tópicos:

- O conjunto de procedimentos padrões de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes;
- O sistema de incentivos;
- A aprendizagem dos empregados;
- O sistema de auditoria da qualidade de serviço;
- O projeto dos itens de serviço de acordo com as necessidades dos clientes.

No que se refere à entrega do serviço, ela engloba os seguintes tópicos:

- A prontidão para auxiliar os clientes sobre como efetuar suas solicitações;
- A colaboração e o *empowerment*: compartilhamento de responsabilidade, informação e tomada de decisão entre membros do grupo;
- A cooperação interfuncional;
- A rotação de funções;

- O uso das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação).

Por fim, a recuperação do serviço envolve os seguintes tópicos:

- A colocação dos interesses dos clientes em primeiro lugar;
- A geração de múltiplos canais para promover uma boa comunicação;
- A estruturação dos procedimentos para tratamento das reclamações dos clientes.

2.2.2.2 A dimensão valorização da cultura organizacional

Para esta dimensão, Chen *et al.* (2004) propuseram um modelo de três camadas que tem como objetivo valorizar a cultura organizacional orientada para a cultura de serviço. As camadas são:

- Premissas básicas – empregados reconhecem a importância do serviço;
- Valores organizacionais – prover serviços de alta qualidade se torna o objetivo aceito por toda a organização;
- Sistema e comportamento – a estrutura organizacional, o sistema, a regulamentação e o processo operacional padrão foram bem estabelecidos com base na orientação para o cliente e os comportamentos orientados ao cliente se tornam parte da vida dos funcionários.

2.2.3 O modelo de Dobni

Dobni (2002) propôs um modelo (Figura 5) para implementar a excelência em serviços na indústria de serviços financeiros, o qual é composto pelos seguintes elementos:

- Os fundamentos da excelência no serviço;
- Os moderadores;
- A cultura de serviço e o comportamento desejado dos empregados;
- Os padrões de implementação;
- Os direcionadores;
- Os valores do serviço.

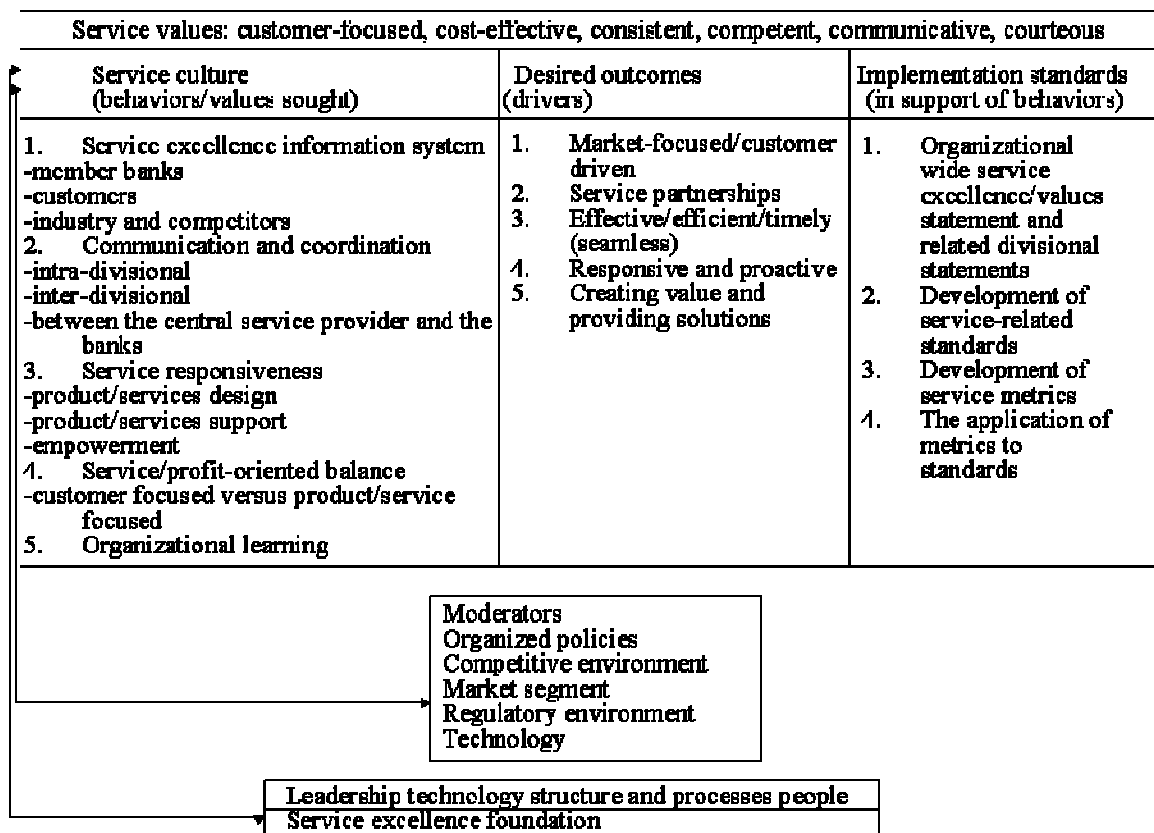


Figura 4 – O modelo para implementação da excelência em serviços na indústria de serviços financeiros

Fonte: DOBNI, 2002, p. 46

Esse autor observa que, quando administrados em conjunto, esses componentes fornecem o ambiente organizacional necessário para conectar as atividades dos empregados à criação de valor para o cliente e ao aperfeiçoamento do desempenho. A implementação desse modelo durante um período de dois anos resultou em um aumento de 20% na qualidade de serviço nas áreas selecionadas de uma organização que serviu como teste. Segue uma visão geral dos elementos que compõem o modelo de Dobni (2002).

2.2.3.1 Os fundamentos da excelência no serviço

No modelo de Dobni (2002), os fundamentos da excelência no serviço são construídos com base na liderança, tecnologia, estrutura / processos e pessoas, os quais são apresentados a seguir:

- Liderança: a liderança dos níveis gerenciais seniores e executivo é o principal determinante do sucesso ou falha na entrega dos serviços pelas organizações. Ela provê os valores, visão, direção, sistemas, estrutura e os processos que criam um ambiente onde os

empregados podem alcançar a excelência na entrega do serviço. Para isto a gerência executiva precisa estar continuamente envolvida:

- Na configuração e reforço da cultura relacionada ao serviço;
- Na avaliação e modificação das estruturas, processos e sistemas necessários para garantir o sucesso na implementação e os resultados desejados;
- No desenvolvimento de um clima organizacional e de uma cultura que sejam apropriados para se alcançar os objetivos estabelecidos;
- Na comunicação do seu sistema de valor do serviço;
- Tecnologia: inclui a disponibilidade de infra-estrutura, serviços, equipamentos e software para apoiar a entrega e a operação de serviço, sendo que, freqüentemente, as organizações se servem de parceiros para poderem prestar seus serviços sem falhas;
- Estrutura / processos: descrevem como a organização está planejada para apoiar a entrega do serviço. Segundo esse autor, as mudanças na estrutura e nos processos devem ser decididas com base em seu efeito projetado sobre o nível da entrega de serviço, de modo que as áreas que têm um impacto direto sobre o serviço sejam priorizadas;
- Pessoas: abrange todos que contribuem para o momento da verdade na entrega do serviço, ou seja, empregados da linha de frente, clientes e prestadores de serviço terceirizados. A fundamentação para a excelência no serviço é obtida pelos comportamentos e ações dos empregados, percepções e expectativas dos clientes e habilidades dos terceiros em contribuir para uma estratégia de entrega do serviço sem falhas de forma consistente.

2.2.3.2 Os moderadores

São os fatores que afetam os comportamentos e padrões inicialmente escolhidos. Referindo-se à indústria de serviços financeiros, Dobni (2002) cita os seguintes moderadores:

- As políticas organizacionais e culturas existentes;
- O ambiente competitivo;
- A estrutura dos segmentos de mercados;
- O ambiente regulador;
- A tecnologia.

2.2.3.3 A cultura de serviço e o comportamento desejado dos empregados

Os empregados são o principal canal através do qual o serviço é prestado e, portanto, fundamentais na diferenciação. Sendo assim, os gerentes devem identificar os comportamentos que não estão adequados e avaliar como reforçar os que são desejados. Seguem os comportamentos que devem ser avaliados:

- Sistema de informação da excelência do serviço: descreve o grau em que a organização gera formalmente informações sobre o setor, competidores e clientes. Essa informação é usada na determinação das áreas de foco estratégico, das estratégias essenciais e dos planos de negócio e na identificação das modificações nos produtos e serviços, bem como na concepção de novas ofertas;
- Comunicação e Coordenação: descrevem o grau em que os serviços deveriam ser interfuncionalmente coordenados e de seus níveis de comunicação interna em relação ao compartilhamento de informações;
- Sensibilidade do serviço: descreve o grau em que a organização consegue responder em tempo hábil à informação gerada e comunicada formalmente e informalmente, e deseja dar poder aos empregados e alterar sua estrutura e processos;
- Equilíbrio da orientação ao serviço x ao lucro: descreve o grau em que a organização balanceia lucro e fornecimento de serviço o longo de um futuro provável;
- Organização que aprende: descreve o grau em que a organização aprende com suas experiências de entrega de serviço e se ajusta às mudanças no ambiente.

2.2.3.4 Os padrões de implementação

Os padrões de implementação estabelecem a medida do desempenho do serviço. Devem permitir comparações anuais e valorizar os comportamentos que contribuem para os resultados desejados do serviço.

2.2.3.5 Os direcionadores

São os resultados desejados do serviço, os quais atuam como orientadores para o desenvolvimento da excelência nos serviços. Os direcionadores incluem:

- Ter produtos/serviços que são focados no mercado;
- Ver serviços como parceria entre prestadores do serviço, fornecedores e clientes;
- Ter um serviço de apoio eficaz, eficiente e oportuno;

- Gerar serviços pró-ativos e ágeis em responder às novas situações que se apresentam;
- Ter produtos/serviços e serviços de apoio que criem valor e gerem soluções.

2.2.3.6 Os valores do serviço

São os valores que devem ser encorajados para se desenvolver a excelência nos serviços, tais como: ser focado no cliente, eficiência, competência, credibilidade, capacidade de comunicação e cortesia.

2.2.4 O modelo de Yasin e Yavas

Yasin e Yavas (1999) desenvolveram um modelo que integra ferramentas tipicamente usadas em empresas industriais objetivando sua aplicação no aperfeiçoamento da eficiência e da orientação para o cliente nos sistemas de entrega de serviço. O modelo desses autores destaca a interação entre a empresa de serviço e seu ambiente, vendo a organização de serviço como um sistema aberto. Nesse contexto, a empresa de serviço opera dentro das restrições impostas por sua estrutura, cultura, subsistemas, estratégias, processos, tecnologia e pessoas. A associação dessas restrições aos desafios do ambiente cria problemas para o sistema de entrega de serviço, tanto para a operação como para os clientes. Para lidar com esses problemas de forma sistemática e eficaz, esses autores sugerem que as empresas de serviço utilizem as seguintes ferramentas que têm se mostrado úteis no setor de manufatura:

- *Análise das Causas-Raiz (root cause)*: coleção de técnicas informais e estruturais que são usadas para determinar as causas “reais” dos problemas da organização;
- *Benchmarking*: processo sistemático que identifica as melhores práticas em relação à organização, suas operações e clientes;
- *Reengenharia de Processos*: redesenho radical dos processos, estrutura organizacional e teor do trabalho para o aperfeiçoamento das medidas de desempenho operacional e/ou relacionadas a clientes;
- *Melhoria Contínua*: conceito que promove a mudança organizacional através do foco em um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação de todos os aspectos da organização visando sempre aperfeiçoá-los.

Ao discutir o papel dessas ferramentas no aperfeiçoamento da eficácia de um sistema de entrega de serviços, esses autores destacam que elas são a base dos 4 “I”s do sistema de entrega do serviço, o qual envolve as seguintes atividades:

- Investigar (*Investigate*): a Análise das Causas-Raiz é usada para descobrir a raiz ou causa “real” de um problema;
- Identificar (*Identify*): o *Benchmarking* interno, competitivo e externo é usado para levantar as melhores práticas (soluções) para o problema;
- Implementar (*Implement*): a Reengenharia de Processos é usada para implementar a solução;
- Aperfeiçoamento (*Improve*): a Melhoria Contínua é usada para verificar e aperfeiçoar sistematicamente e continuamente a eficácia dos processos redesenhados.

Esses autores destacam que a implementação efetiva do modelo demanda um esforço contínuo e coordenado por todas as partes envolvidas e necessita reunir certos requerimentos em três frentes: organizacional, técnica e gerencial e informacional.

- Requerimentos organizacionais:
 - A gerência deve modificar a cultura organizacional, a estrutura e o sistema de recompensas para promover a solução de problemas, a orientação ao cliente e a inovação e o aperfeiçoamento contínuo;
 - A gerência deve adotar uma perspectiva organizacional de sistema aberto ao lidar com o ambiente, clientes e operações internas;
 - A gerência deve promover uma estratégia organizacional focada no cliente;
- Requerimentos gerenciais e técnicos:
 - A gerência deve promover o sistemático uso de ferramentas para a investigação (Análise das Causas-Raiz), identificação (*Benchmarking*), implementação (Reengenharia de Processos) e aperfeiçoamento (Melhoria Contínua);
 - A gerência deve adotar uma filosofia pró-ativa ao tratar de problemas, disfunções e desafios relacionados à operação e aos clientes;
- Requerimentos de informação:
 - Sistemas de informação e tecnologias relacionadas devem ser utilizados para fortalecer a interação entre a organização (que é um sistema aberto) e seu ambiente e clientes;
 - Um banco de dados organizacional deve ser criado para coletar, classificar, rastrear e armazenar dados de *benchmarking* provenientes de fontes internas e externas;
 - Um sistema de apoio à decisão deveria ser criado para aperfeiçoar a tomada de decisão gerencial, a identificação de problemas e a avaliação de soluções potenciais.

2.2.5 O modelo de Grönroos

Na primeira versão de seu modelo, Grönroos (1984) identifica duas dimensões na qualidade de serviço: a técnica e funcional. Segundo esse autor, a qualidade técnica refere-se ao que os clientes recebem como resultado do processo, enquanto que a qualidade funcional refere-se à percepção do cliente em relação ao funcionamento do processo.

Segundo Grönroos (1984), o cliente encontra dificuldades para avaliar a qualidade técnica de um serviço, sendo que, em alguns casos, isto é praticamente impossível, o que faz com que os clientes usem apenas a avaliação funcional.

Mais recentemente, Grönroos (2001) revisou seu modelo passando a enfatizar, além das dimensões técnica e funcional, a importância da imagem corporativa para a experiência do cliente, pois o cliente também considera suas experiências anteriores e as percepções que ele forma ao manter contato com a empresa em sua avaliação da qualidade de serviço. Isso motivou a incorporação do conceito de imagem ao modelo original e a preconização de que a estratégia de serviço deveria se basear no gerenciamento contínuo dos momentos da verdade.

A figura 7 fornece a visão geral dessa estratégia, a qual considera que, apesar do valor para o cliente não ser inteiramente gerado nos encontros de serviço, mas pelas atividades de apoio da organização, “do ponto de vista do cliente, o que acontece no encontro de serviço é o que conta.” (GRÖNROOS, 2003, p. 455).

Como resultado, a estratégia de serviço proposta por Grönroos (2003) passou a se basear em um tripé: o marketing externo, o endomarketing e o marketing interativo.

O marketing externo abrange os esforços de marketing tradicional por meio dos quais a organização faz promessas que devem corresponder às necessidades e desejos do grupo-alvo de clientes. Esses esforços são, geralmente, de responsabilidade dos profissionais de marketing de tempo integral, internos ou externos à organização. Quanto às promessas, elas podem ser realçadas ou neutralizadas na mente dos clientes pelas suas experiências prévias, comunicação boca-a-boca e pela imagem que o cliente tem do prestador de serviços.

Já o endomarketing apóia a criação e manutenção de uma cultura de serviço na organização através de campanhas e atividades dirigidas aos seus funcionários que objetivam prepará-los para assumirem suas responsabilidades como profissionais de marketing de tempo parcial, criando, assim, as condições preliminares necessárias para se cumprir as promessas.

Quanto ao marketing interativo, ele se preocupa com o cumprimento das promessas nos momentos da verdade dos encontros de serviço, o que depende dos profissionais de contato, pessoal de apoio, sistemas de informação, sistemas operacionais, recursos físicos e dos clientes.

A lógica desse modelo é que a empresa forma uma imagem e expectativas junto ao cliente através do marketing externo, mas é através do marketing interativo que se dá a prestação do serviço e a fidelização do cliente. Logo, a empresa deve empreender ações de marketing interno a fim de fidelizar seus funcionários, capacitá-los e motivá-los a atender bem ao cliente.

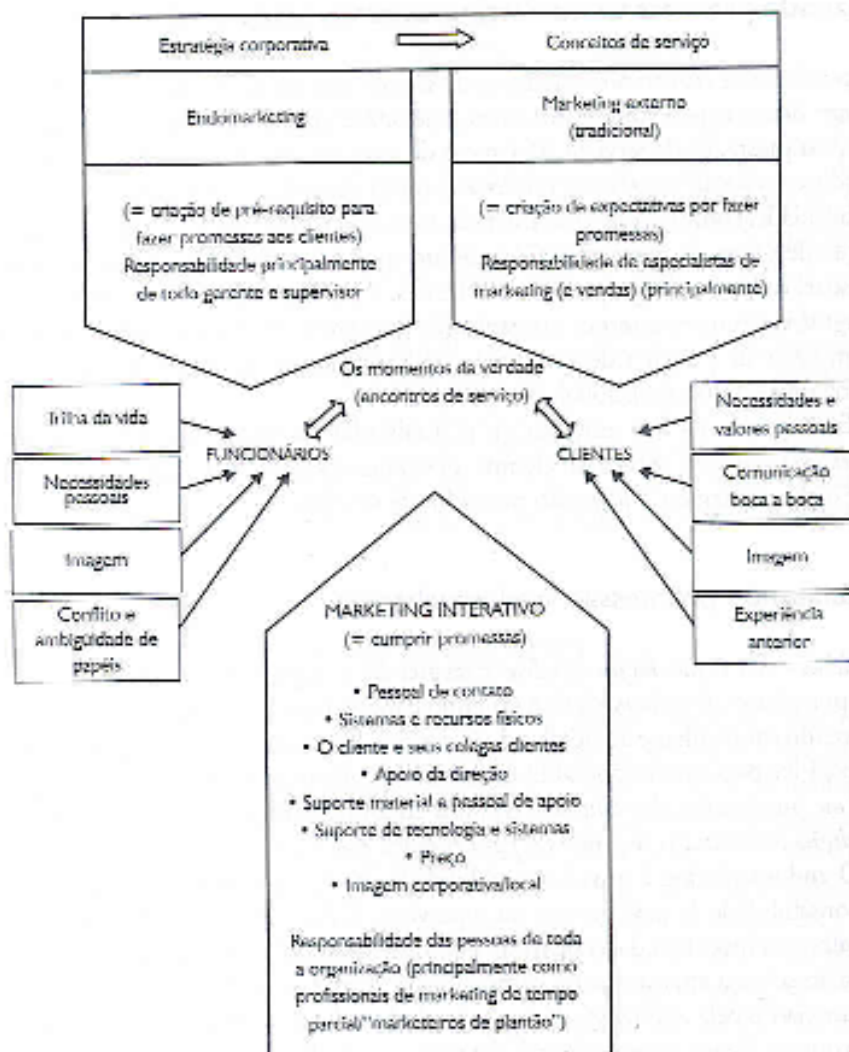


Figura 5 – Visão geral de uma estratégia de serviço ambientada para mercado

Fonte: Grönroos, 2003, p. 455

2.3 Análise dos modelos de sistemas de serviço focados nos clientes

Seguem as considerações relacionadas a cada um dos modelos levantados na pesquisa bibliográfica.

2.3.1 Considerações sobre o modelo de Nwankwo

Com seu modelo, Nwankwo (1995) fornece uma ferramenta de diagnóstico para ajudar os gerentes a avaliarem suas estratégias e a determinarem os objetivos organizacionais e de orientação ao cliente.

Segundo esse autor, o desempenho da orientação ao cliente da organização depende dos seguintes fatores:

- Do tipo de definição que a organização adota em relação a como ela percebe seus clientes;
- Da natureza da sensibilidade que ela mostra em criar a mentalidade de serviço ao cliente;
- Do tipo de técnica de medida utilizado;
- Dos mecanismos de implementação aplicados por ela.

Esses fatores possuem uma natureza dicotômica e, devido à correlação existente entre eles, Nwankwo (1995) não aconselha que os gerentes dêem maior atenção a algumas partes do modelo em detrimento de outras, alertando que uma abordagem holística é mais adequada.

Esse autor destaca que a ferramenta é útil para comparar o perfil da orientação ao cliente dentro da organização (entre diversos níveis hierárquicos e departamentos) e entre as organizações.

Trata-se de um modelo interessante que contempla diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente (vide Quadro 1), mas que não avalia alguns aspectos de grande relevância no que se refere à entrega de valor ao cliente tais como:

- O ambiente externo e os condicionantes internos;
- O conhecimento sobre a concorrência;
- A disseminação do conhecimento sobre o cliente pela organização;
- As aptidões necessárias para sentir, relacionar e ter visão estratégica;
- A inovação em serviços;
- A imagem da empresa junto aos cliente;
- O sistema de seleção e retenção dos funcionários;
- O sistema de avaliação de desempenho e de recompensas;
- Os componentes do sistema de entrega e operação: nível de contato com o cliente, fornecedores etc.

Quadro 1 – Visão Geral da abrangência do modelo de Nwankwo

	Nwankwo
Objetivo	Modelo de diagnóstico que avalia a organização em quatro dimensões, as quais fornecem a base para analisar o seu grau de orientação para o cliente em diferentes contextos.
Forma de estruturação	O modelo contempla 4 dimensões: definição de cliente, sensibilidade, mensuração e implementação.
Aspecto do projeto e gestão do sistema de serviço que se relaciona à entrega de valor superior aos clientes	Abordagem contemplada no modelo.
Fatores influenciadores	
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	O valor para o cliente direciona o comportamento da Organização. A Organização tem que ter objetivos de atendimento ao cliente que formatem e comuniquem as aspirações dos clientes. A Organização envolve o cliente no estabelecimento dos objetivos e padrões dos produtos/serviços.
Foco no cliente	Todos os clientes são vistos como oportunidades de marketing e não de mercado. Existe participação do cliente nos mecanismos de decisão.
Estratégias de marketing	
Planejamento da estratégia de clientes	Os problemas dos clientes são articulados através de uma abordagem planejada e coordenada ao invés de “apagar incêndios”. A organização adota uma abordagem pró-ativa e preventiva na formulação de programas de clientes. A organização define objetivos a serem alcançados com a estratégia de clientes.
Fontes de informação sobre o cliente	Ter sistemas eficazes de informação sobre os clientes.
Conhecimento sobre o cliente	Ter idéias claras sobre os clientes e suas necessidades. Ter um bom entendimento da natureza comportamental do consumo e suas conseqüências.
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	Características dos clientes subsidiam o projeto do portfólio de produtos/mercado. Adoção de uma abordagem pró-ativa e preventiva na formulação de programas de clientes. desenvolver a estratégia de cliente com base na perspectiva da pesquisa de marketing.
Comunicação com o cliente	Ter sistemas de <i>feedback</i> que possibilitem à organização alcançar seus clientes e vice-versa.
Relacionamento com os clientes	Evitar passividade confusão e equívocos em relação à orientação do cliente.
Avaliação do desempenho	
Definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente	Envolvimento do cliente no estabelecimento dos objetivos e padrões dos produtos/serviços. Ter objetivos de atendimento ao cliente que formatem e comuniquem as aspirações dos clientes. As medidas operacionais estimulam um esforço organizacional mais focado e integrado e geram uma referência para determinar se as estratégias de orientação ao cliente estão funcionando conforme pretendido.

Monitoramento do desempenho do serviço	A mensuração pode ser feita usando técnicas formais ou informais. As técnicas de mensuração formais utilizam medidas de desempenho da qualidade baseadas no cliente para avaliar percepções verdadeiras além dos fatores subconscientes que impulsionam o comportamento do cliente. O uso de técnicas formais é importante, pois envia sinais de aviso para a gerência quando flutuações estratégicas começam a ocorrer. Ter sistemas eficazes para mensuração da satisfação dos clientes. Mensurar o nível atual de desempenho em relação ao planejado. Que mecanismos estão disponíveis para gerenciar o desempenho?
Relação com os funcionários	
Comunicação interna	Qual o grau de comunicação dentro da organização.
Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	Ter objetivos de atendimento ao cliente que formatem e comuniquem as aspirações da gerência. Declaração de missão direcionada ao cliente. Evita passividade, confusão e equívocos em relação à orientação do cliente.
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	A implementação é importante na determinação do comportamento dos empregados em relação à orientação ao cliente.
Motivação dos funcionários e clima organizacional	O bem-estar dos empregados é importante porque a satisfação deles é fundamental para a entrega de qualidade ao cliente. Inculcar nos membros da organização vitalidade, entusiasmo e espírito para entregar a verdadeira excelência no serviço ao cliente. Mensurar o nível de motivação da equipe para buscar um desempenho melhor em suas relações com os clientes.
<i>Empowerment</i>	Devolver poder para os escalões inferiores da organização, especialmente para a equipe de linha de frente que lida com os clientes nos momentos críticos. Mensuração do grau de <i>empowerment</i> dentro da organização.
Treinamento	Adequação do treinamento em serviço ao cliente.
Papel das lideranças	A existência de uma liderança é crucial para valorizar a cultura de orientação para o cliente. O difícil é traduzir os ideais em ações.
Estrutura da operação	
Definição de atribuições	Que é o responsável por fazer o que.
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	Que tarefas estão envolvidas?
Adequação da estrutura	A estrutura é adequada para o desempenho eficaz das tarefas?
Lacuna na qualidade	Avaliar as lacunas existentes entre o que a empresa pretende conseguir e o efetivo.
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	Evitar atitudes defensivas em relação às reclamações dos clientes.
Melhoria contínua	

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.2 Considerações sobre o modelo COSES de Chen *et al.*

Ao invés de focar apenas a gestão das operações de serviço, o modelo COSES abrange também o projeto do sistema de serviço e a valorização da cultura organizacional.

Com base nessa perspectiva, o modelo fornece um diagrama de referência que possibilita a visualização dos cinco estágios que compõem cada atividade de serviço e de como seu desenvolvimento é orientado pelos resultados do serviço e influenciado pelas forças

direcionadoras e pela cultura organizacional, contemplando diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente (vide Quadro 2).

Trata-se, no entanto, de um modelo estático que não possibilita o entendimento da dinâmica que envolve a implementação de um modelo de excelência de serviço.

Além disso, o modelo COSES não contempla diversos aspectos relevantes que se referem à entrega de valor ao cliente, tais como:

- O conhecimento sobre o cliente e a concorrência e sua disseminação pela organização;
- As aptidões necessárias para sentir, relacionar e ter visão estratégica;
- A inovação em serviços;
- A imagem da empresa junto ao cliente;
- A definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente;
- O papel das lideranças;
- O sistema de seleção e retenção de funcionários;
- Os componentes do sistema de entrega e operação: nível de contato com o cliente, melhoria contínua etc.

Quadro 2 – Visão Geral da abrangência do modelo de Chen *et al.*

	Chen et al.
Objetivo	Modelo abrangente do que julgam as melhores práticas em relação às atividades orientadas para o cliente no serviço público.
Forma de estruturação	O modelo contempla 2 dimensões: gerenciamento e projeto do sistema de serviço e valorização da cultura organizacional + força direcionadora + resultados.
Aspecto do projeto e gestão do sistema de serviço que se relaciona à entrega de valor superior aos clientes	Abordagem contemplada no modelo.
Fatores influenciadores	
Ambiente externo	Considera a mudança ambiental no planejamento estratégico.
Condicionantes internos	Considera as seguintes forças direcionadoras: visão organizacional, política e estratégia.
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	Prover serviços de alta qualidade se torna o objetivo aceito por toda a organização.
Foco no cliente	A colocação dos interesses dos clientes em primeiro lugar.
Estratégias de marketing	
Planejamento da estratégia de clientes	Existe um processo de identificação do cliente por meio do qual ele é definido e classificado. Reconhecimento de que diferentes <i>clusters</i> de clientes têm diferentes necessidades.
Fontes de informação sobre o cliente	Aprendizagem por meio de benchmark, pesquisa periódica sobre as necessidades dos clientes. Uso das tecnologias de informação e comunicação.
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	O projeto dos itens de serviço de acordo com as necessidades dos clientes.
Comunicação com o cliente	Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação. A geração de múltiplos canais para promover uma boa comunicação.
Avaliação do desempenho	
Monitoramento do desempenho do serviço	A Organização projeta o sistema de auditoria da qualidade de serviço.
Relação com os funcionários	
Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	Empregados reconhecem a importância do serviço. Os comportamentos orientados ao cliente se tornam parte da vida dos funcionários.
Cultura de serviço/colaboração e espírito de equipe	Compartilhamento de responsabilidade, informação e tomada de decisão entre membros do grupo. Cooperação inter-funcional.
Motivação dos funcionários e clima organizacional	A prontidão para auxiliar os clientes sobre como efetuar suas solicitações.
<i>Empowerment</i>	Compartilhamento de responsabilidade, informação e tomada de decisão entre membros do grupo.
Treinamento	Projeto da aprendizagem dos empregados.
Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas	Projeto do Sistema de Incentivos.
Estrutura da operação	
Definição de atribuições	Rotação de funções.
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	A Organização define o conjunto de procedimentos padrões de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes. A Organização regulamenta o processo operacional padrão com base na orientação para o cliente.

Definição de sistemas e tecnologias	O sistema foi bem estabelecido com base na orientação para o cliente.
Nível de contato e cliente como parte do produto	
Adequação da estrutura	A estrutura foi bem estabelecida com base na orientação para o cliente.
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	A estruturação dos procedimentos para tratamento das reclamações dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.3 Considerações sobre o modelo de Dobni

O modelo de Dobni (2002) é composto por duas dimensões. Uma dimensão envolve o desenvolvimento de uma atitude ou cultura voltada para a entrega de serviço. A segunda dimensão refere-se ao modelo operacional usado para a entrega do serviço. Essas duas dimensões são interdependentes de modo que a implementação do modelo delinea a cultura de serviço esperada e a cultura aperfeiçoa a implementação.

Esse autor destaca dois pontos importantes na implementação de um modelo de excelência de serviço:

- O serviço não pode ser gerenciado pelos gerentes executivos e seniores, pois são os empregados do nível operacional que administram a transação de serviço. Sendo assim, é papel da gerência criar e manter um ambiente que possibilitará a otimização das transações;
- É importante considerar o que os clientes querem ou esperam e então focar estes aspectos no modelo.

Com base nessa perspectiva, o modelo de Dobni (2002) fornece um diagrama de referência que possibilita a visualização do relacionamento entre comportamentos, ações e resultados, contemplando diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente

Trata-se, no entanto, de um modelo estático que não possibilita o entendimento da dinâmica que envolve a implementação de um modelo de excelência de serviço.

Para suprir essa lacuna do modelo, Dobni (2002) apresenta os passos que foram seguidos na implementação do modelo da excelência de serviço na organização objeto de seu estudo. São eles:

- Conceituação dos perfis ideais: determina o perfil comportamental (o conjunto de comportamentos desejados) que é apropriado para a organização considerando os valores existentes, seus objetivos, o ambiente competitivo e as necessidades e desejos dos clientes. Dobni (2002) destaca a importância dos comportamentos desejados contemplarem também as percepções dos empregados. Como os empregados estão

freqüentemente mais pertos dos clientes, eles podem trazer contribuições valiosas no sentido de aperfeiçoar o desempenho. Além disso, quando são ouvidos, os empregados se envolvem no processo de mudança, o que facilita a assimilação dos novos comportamentos requeridos;

- Mensuração do comportamento real e da cultura da organização: poder ser feito com base em pesquisas de cultura e valores ou por meio de entrevistas pessoais e *focus group*;
- Identificação das lacunas entre comportamentos desejados e reais;
- Comunicação aos empregados dos novos papéis que eles devem assumir (funções, responsabilidades e qualificações necessárias): tem como objetivo deixar claro aos empregados como a organização espera que eles se comportem, o que implica na realização junto aos empregados de sessões de orientação e treinamento para identificar, manter e enfatizar os padrões de comportamento definidos. Pode ser que haja necessidade de se alterar os sistemas de avaliação e de recompensas vigentes;
- Seleção, treinamento e motivação dos novos empregados;
- Gerenciamento e consolidação dos padrões comportamentais estabelecidos (o conjunto de comportamentos desejados): esse autor destaca que expectativas comportamentais são transmitidas aos empregados por meio de mecanismos implícitos e explícitos, os quais incluem programas formais de treinamento, treinamento *on-the-job*, tutoria, manuais organizacionais e sistemas de avaliação de desempenho. É importante que esses mecanismos comuniquem mensagens consistentes e adequadas. Os comportamentos também devem ser enfatizados através dos recursos humanos, da liderança, do sistema de valores etc. Os esforços para cristalizar as políticas e procedimentos sobre a entrega do serviço devem ocorrer em múltiplos níveis incluindo a gerência executiva e sênior e os níveis divisionais e operacionais;
- Fornecimento de feedback: os empregados necessitam saber como estão seus desempenhos em relação ao que se espera deles, o que pode ser feito por meio de uma comunicação bidirecional legítima fundamentada em métricas de serviço consistentes.

Apesar de bem estruturado, o modelo de Dobni (2002) não contempla diversos aspectos relevantes que se referem à entrega de valor ao cliente (vide Quadro 3), tais como:

- O planejamento da estratégia de clientes;
- A inovação em serviços;
- O conhecimento sobre a concorrência;
- As aptidões necessárias para sentir, relacionar e ter visão estratégica;

- A imagem da empresa junto ao cliente;
- A definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente;
- O *empowerment*;
- Os componentes do sistema de entrega e operação: sistemas e tecnologia, tratamento de reclamações e recuperação do serviço etc.

Quadro 3 – Visão Geral da abrangência do modelo de Dobni

	Dobni
Objetivo	Modelo para implementar a excelência em serviços na indústria de serviços financeiros.
Forma de estruturação	Compõe-se de 6 elementos: os fundamentos da excelência no serviço, os moderadores; a cultura de serviço e o comportamento desejado dos empregados, os padrões de implementação, os direcionadores, os valores do serviço.
Aspecto do projeto e gestão do sistema de serviço que se relaciona à entrega de valor superior aos clientes	Abordagem contemplada no modelo.
Fatores influenciadores	
Ambiente externo	O ambiente competitivo, a estrutura dos segmentos de mercados, o ambiente regulador e a tecnologia constituem fatores moderadores externos.
Condicionantes internos	As políticas organizacionais, culturas existentes e equilíbrio da orientação ao serviço x ao lucro constituem-se em fatores moderadores internos.
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	Os seguintes valores que devem ser encorajados para se desenvolver a excelência nos serviços: ser focado no cliente, eficiência, competência, credibilidade, capacidade de comunicação e cortesia.
Foco no cliente	Os direcionadores (resultados do serviço) envolvem: ter produtos/serviços que são focados no mercado. ter um serviço de apoio eficaz, eficiente e oportuno. gerar serviços pró-ativos e ágeis em responder às novas situações que se apresentam. ter produtos/serviços e serviços de apoio que criem valor e gerem soluções.
Estratégias de marketing	
Conhecimento sobre o cliente	O Sistema de Informação da Excelência do Serviço descreve o grau em que a organização gera formalmente informações sobre o setor, competidores e clientes.
Compartilhamento de informações na organização	Comunicação e coordenação são comportamentos que descrevem o grau em que os serviços deveriam ser interfuncionalmente coordenados e seus níveis de comunicação interna em relação ao compartilhamento de informações.
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	Descreve o grau em que a organização consegue responder em tempo hábil à informação gerada e comunicada formalmente e informalmente, do desejo de dar poder aos empregados e de alterar sua estrutura e processos.
Avaliação do desempenho	
Monitoramento do desempenho do serviço	Os padrões de implementação estabelecem a medida do desempenho do serviço. Devem permitir comparações anuais e valorizar os comportamentos que contribuem para os resultados desejados do serviço.
Relação com os funcionários	
Comunicação interna	A comunicação do sistema de valor do serviço requer envolvimento da gerência executiva. Os gerentes devem identificar os comportamentos que não estão adequados e avaliar como reforçar os que são desejados.

Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	A configuração e o reforço da cultura de serviço requer envolvimento da gerência executiva. Gerentes devem identificar.
Motivação dos funcionários e clima organizacional	O desenvolvimento de um clima organizacional e de uma cultura que sejam apropriados para se alcançar os objetivos estabelecidos requer envolvimento da gerência executiva.
Papel das lideranças	A liderança dos níveis gerenciais seniores e executivo é o principal determinante do sucesso ou falha na entrega dos serviços pelas organizações. Ela provê os valores, visão, direção, sistemas, estrutura e processos que criam um ambiente onde os empregados podem alcançar a excelência na entrega do serviço.
Estrutura da operação	
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	A avaliação e modificação dos processos e sistemas necessários para garantir o sucesso na implementação e os resultados desejados requer envolvimento da gerência executiva. As mudanças nos processos devem ser decididas com base em seu efeito projetado sobre o nível da entrega de serviço, de modo que as áreas que têm um impacto direto sobre o serviço sejam priorizadas.
Nível de contato e cliente como parte do produto	Contribui para o momento da verdade na entrega de serviço. Ver serviços como parceria entre prestadores do serviço, fornecedores e clientes.
Terceirização	Freqüentemente as organizações se servem de parceiros para poderem prestar seus serviços sem falhas. Contribui para o momento da verdade na entrega de serviço. Ver serviços como parceria com fornecedores. Fornecedores participam do momento da verdade.
Adequação da estrutura	A disponibilidade de infra-estrutura, serviços, equipamentos e <i>software</i> para apoiar a entrega de serviço (1999). As mudanças na estrutura processos devem ser decididas com base em seu efeito projetado sobre o nível da entrega de serviço, de modo que as áreas que têm um impacto direto sobre o serviço sejam priorizadas.
Melhoria continua	Organização que aprende: descreve o grau em que a organização aprende com suas experiências de entrega de serviço e se ajusta às mudanças no ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.4 Considerações sobre o modelo de Yasin e Yavas

Considerando a matriz produto-mercado de Lambin (2002), observa-se que o modelo de Yasin e Yavas (1999) contempla ferramentas que objetivam entregar valor superior aos clientes atuais dos produtos atuais. Ou seja, ele pressupõe que a empresa vai:

- sempre procurar aperfeiçoar os produtos que possui, sem se preocupar com a criação de novos produtos;
- focar sempre as mesmas necessidades dos mesmos clientes, sem se preocupar em atender novas necessidades e/ou novos clientes.

Trata-se, portanto, de um modelo voltado para o aperfeiçoamento da operação interna e que tem como premissas que a empresa já é orientada ao cliente e já possui uma cultura de serviço, deixando, assim, de se preocupar com estes aspectos. Desta forma, o modelo dos autores não considera os diversos aspectos relacionados:

- À orientação para o mercado: geração e disseminação da informação sobre o cliente;
- À imagem da empresa;
- À motivação, *empowerment*, treinamento e liderança;
- Ao sistema de seleção e retenção de funcionários;
- Ao sistema de avaliação de desempenho e de recompensas;
- Aos componentes do sistema de operação e entrega de serviço: nível de contato, fornecedores etc.

A abrangência do modelo de Yasin e Yavas pode ser melhor visualizada no Quadro 4.

Quadro 4 – Visão Geral da abrangência do modelo de Yasin e Yavas

	Yasin e Yavas
Objetivo	Modelo que integra ferramentas tipicamente usadas em empresas industriais objetivando sua aplicação no aperfeiçoamento da eficiência e da orientação para o cliente nos sistemas de entrega de serviço.
Fatores influenciadores	
Ambiente externo	A gerência deve adotar uma perspectiva organizacional de sistema aberto ao lidar com o ambiente, clientes e operações internas.
Condicionantes internos	A empresa de serviço opera dentro das restrições impostas por sua estrutura, cultura, subsistemas, estratégias, processos, tecnologia e pessoas. A gerência deve adotar uma perspectiva organizacional de sistema aberto ao lidar com o ambiente, clientes e operações internas.
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	
Foco no cliente	A gerência deve modificar a cultura organizacional, a estrutura e o sistema de recompensas para promover a solução de problemas e a orientação ao cliente
Estratégias de marketing	
Planejamento da estratégia de clientes	A gerência deve promover uma estratégia organizacional focada no cliente.
Avaliação do desempenho	
Relação com os funcionários	
Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	Contempla.
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	A gerência deve modificar a cultura organizacional para promover a solução de problemas, a orientação ao cliente e a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.
Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas	A gerência deve modificar o sistema de recompensas para promover a solução de problemas, a orientação ao cliente e a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.
Estrutura da operação	
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	Análise das causas-raiz é usada para determinar a raiz ou causa “real” de um problema. A reengenharia de processos é usada para implementar a solução.
Definição de sistemas e tecnologias	Sistemas de informação e tecnologias relacionadas devem ser utilizados para fortalecer a interação entre a organização (que é um sistema aberto) e seu ambiente e clientes. Um banco de dados organizacional deve ser criado para coletar, classificar, rastrear e armazenar dados de <i>benchmarking</i> provenientes de fontes internas e externas. Um sistema de apoio à decisão deveria ser criado para aperfeiçoar a tomada de decisão gerencial, a identificação de problemas e a avaliação de soluções potenciais.

Adequação da estrutura	A gerência deve modificar a estrutura para promover a solução de problemas, a orientação ao cliente e a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	A gerência deve adotar uma filosofia pró-ativa ao tratar de problemas, disfunções e desafios relacionados à operação e aos clientes.
Melhoria contínua	A gerência deve modificar a cultura organizacional, a estrutura e o sistema de recompensas para promover o aperfeiçoamento contínuo. O <i>Benchmarking</i> interno, competitivo e externo é usado para determinar as melhores práticas (solução) para o problema. a Melhoria Contínua é usada para verificar e aperfeiçoar a eficácia dos processos redesenhados de forma contínua.

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.5 Considerações sobre o modelo de Grönroos

O modelo de Grönroos (2001) foca o gerenciamento contínuo dos momentos da verdade como base para a entrega de valor ao cliente. Esse modelo se fundamenta nos princípios de que:

- A qualidade de serviço percebida pelo cliente impulsiona o lucro;
- A tomada de decisões tem de ser descentralizada ficando o mais perto possível da *interface* organização-cliente;
- A organização tem de estar estruturada e funcionando de modo que sua meta principal seja a mobilização de recursos para apoiar as operações da linha de frente;
- Os gerente e supervisores devem incentivar e apoiar seus empregados;
- O sistema de recompensas deve estar focado nos aspectos relevantes para a qualidade de serviço;
- A satisfação do cliente com a qualidade de serviço deve ser o foco da medição das metas realizadas.

Este modelo difere dos demais pela ênfase que coloca na gestão do relacionamento com os clientes. No entanto, assim como nos demais modelos, também o modelo de Grönroos (2001) deixa de abranger aspectos de grande relevância no que se refere à entrega de valor superior aos clientes (vide Quadro 5), tais como:

- Orientação para o mercado: a geração e disseminação da informação sobre o cliente e a concorrência;
- Avaliação do desempenho do serviço;
- Sistema de seleção de funcionários;

- Componentes do sistema de entrega e de operação: nível de contato, fornecedores etc.

Quadro 5 – Visão Geral da abrangência do modelo de Grönroos

	Grönroos (2004)
Objetivo	Modelo que propõe uma estratégia de serviço orientada para o mercado que se baseia no gerenciamento contínuo dos momentos da verdade.
Forma de estruturação	Compões de 3 elementos: marketing externo, endomarketing e marketing interativo.
Fatores influenciadores	
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	Propõe o gerenciamento contínuo dos momentos da verdade. Importância do atributo para o cliente
Foco no cliente	lucro no longo prazo
Estratégias de marketing	
Planejamento da estratégia de clientes	Contempla.
Fontes de informação sobre o cliente	pesquisa de mercado, sac, pesquisa de satisfação
Conhecimento sobre o cliente	expectativas, necessidades e desejos dos clientes
Compartilhamento de informações na organização	Disseminação pela Organização
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	atributos de procura, de experiência e de confiança: atributos qualificadores e ganhadores de pedido. nível de serviço
Comunicação com o cliente	Efetua promessas ao público-alvo de clientes.
Experiências prévias e comunicação boca-a-boca	Realçam ou neutralizam as promessas.
Imagem da empresa	Realçam ou neutralizam as promessas.
Elementos tangíveis	Passam confiança ao cliente.
Relacionamento com os clientes	Gerenciamento da experiência do cliente/momento da verdade.
Avaliação do desempenho	
Relação com os funcionários	
Comunicação interna	Campanhas de endomarketing apóiam criação de uma cultura de serviço na organização.
Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	Contempla.
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	O endomarketing apóia criação de uma cultura de serviço na organização, motivando os funcionários a atenderem bem ao cliente.
Cultura de serviço/colaboração e espírito de equipe	Contempla.
Motivação dos funcionários e clima organizacional	Motivação
<i>Empowerment</i>	apoio da supervisão
Treinamento	Capacitação técnica.
Papel das lideranças	Contempla
Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas	
Estrutura da operação	

Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	Sistemas operacionais geram valor para o cliente ao propiciar as condições favoráveis para o cumprimento das promessas nos momentos da verdade.
Definição de sistemas e tecnologias	Sistemas de informação geram valor para o cliente ao propiciar as condições favoráveis para o cumprimento das promessas nos momentos da verdade.
Nível de contato e cliente como parte do produto	
Terceirização	
Adequação da estrutura	A estrutura gera valor para o cliente ao propiciar as condições favoráveis para o cumprimento das promessas nos momentos da verdade.
<i>Front office</i>	Atividades de linha de frente são as que importam segundo a perspectiva do cliente. Os profissionais desta área é que são responsáveis pelo cumprimento das promessas nos encontros de serviço.
<i>Back office</i>	Atividades de apoio geram valor para o cliente ao propiciar as condições favoráveis para o cumprimento das promessas nos momentos da verdade.
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	Contempla.

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.6 Quadro sinótico-comparativo dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente

O Quadro 6 apresenta um resumo comparativo dos aspectos contemplados pelos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica empreendida, o que permite visualizar a abrangência de cada modelo.

Quadro 6 – Quadro sinótico-comparativo dos modelos de sistemas de serviço focados no cliente

	Nwankwo	Chen et al.	Dobni	Yasin e Yavas	Grönroos
Fatores influenciadores					
Ambiente externo		X	X	X	
Condicionantes internos		X	X	X	
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	X	X	X		X
Foco no cliente	X	X	X	X	X
Estratégias de marketing					
Planejamento da estratégia de clientes	X	X		X	X
Fontes de informação sobre o cliente	X	X			
Conhecimento sobre o cliente	X		X		
Compartilhamento de informações na organização			X		
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	X	X	X		
Comunicação com o cliente	X	X			X
Experiências prévias e comunicação boca-a-boca					X
Imagem da empresa					X
Elementos tangíveis					X
Relacionamento com os clientes	X				X
Avaliação do desempenho					
Definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente	X				
Monitoramento do desempenho do serviço	X	X	X		
Relação com os funcionários					
Comunicação interna	X		X		
Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	X			X	X
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	X	X	X	X	X
Cultura de serviço/colaboração e espírito de equipe		X			X
Motivação dos funcionários e clima organizacional	X	X	X		X
<i>Empowerment</i>	X	X			X
Treinamento	X	X			X
Papel das lideranças	X		X		
Sistema de seleção e retenção de funcionários					
Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas		X		X	
Estrutura da operação					
Definição de atribuições	X	X			
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	X	X	X	X	
Definição de sistemas e tecnologias		X		X	
Nível de contato e cliente como parte do produto			X		
Terceirização			X		
Adequação da estrutura	X	X	X	X	X
<i>Front office</i>					X
<i>Back office</i>					X
Lacuna na qualidade	X				
Gestão da operação					X
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	X	X		X	X
Melhoria contínua			X	X	

Fonte: elaborado pelo autor

3 A PESQUISA EMPÍRICA

Esta tese teve por objetivo desenvolver um modelo abrangente de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente. Para conferir maior robustez ao modelo proposto, considerou-se importante que, além de contemplar os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente presentes nos modelos focados nos clientes levantados e os mencionados na teoria de marketing de serviços, ele fosse complementado com a visão de empresários do setor de serviços sobre o assunto.

Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa empírica para capturar a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente, a qual envolveu dois estágios: o primeiro estágio visou selecionar empresas cujos empresários possuíam uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço. O segundo estágio implicou na realização de um estudo de caso das empresas selecionadas cujos empresários foram entrevistados sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente. As opiniões desses empresários foram analisadas à luz da teoria de marketing de serviços e dos modelos focados no cliente levantados anteriormente e os resultados dessa análise foram utilizados para complementar o modelo proposto.

3.1 Metodologia

3.1.1 Tipos de pesquisa

3.1.1.1 Pesquisas exploratórias, descritivas e causais

Mattar (1996) observa que qualquer classificação que não leve em conta todos os critérios existentes será sempre incompleta, mas pondera que “para efeito didático faz-se necessário adotar uma classificação” (*ibidem*, p. 79). Nesse sentido, tomando como base a finalidade do estudo, o grau de estruturação do problema de pesquisa e a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas esse autor classifica as pesquisas em exploratórias, descritivas e causais, classificação que também é adotada por Selltiz *et al.* (1987).

Sobre a pesquisa exploratória, Gil (2006) afirma que ela visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou construir hipóteses, sendo que o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Nessa mesma linha, Oliveira (2005, p. 65) afirma que “em regra geral, um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses”.

Corroborando com os autores anteriores, Mattar (1996) destaca que os objetivos da pesquisa exploratória são pouco definidos e que seus propósitos imediatos são: ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testados e aprofundar questões a serem estudadas. Complementando, esse autor observa que a pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos.

No que se refere à pesquisa descritiva, Vergara (1998, p. 45) observa que ela "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" sendo utilizada quando se quer expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Gil (2006) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Cita ainda a existência de pesquisas que, apesar de definidas como descritivas, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Aprofundando o entendimento do assunto, Lakatos e Marconi (2005) esclarecem que a pesquisa descritiva é utilizada quando se pretende:

- Descrever as características de grupos;
- Estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- Descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Mattar (1996), por sua vez, ressalta que, diferente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, uma pesquisa descritiva pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado.

Quanto às pesquisas causais, Selltiz *et al.* (1987) destacam que elas visam verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Malhotra (2001) observa que, considerando-se o objetivo, tanto a pesquisa descritiva como a causal podem ser classificadas como sendo pesquisas conclusivas, pois são desenvolvidas para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação. Ambos os tipos de pesquisa são bastante estruturados em termos de procedimentos

(MATTAR, 1996), mas diferem quanto ao objetivo, características e métodos da pesquisa, conforme mostrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Diferenças entre a pesquisa descritiva e a causal

	Descritiva	Causal
Objetivo	- Descreve características ou funções do mercado	- Determina relações de causa e efeito
Características	- Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas - Estudo pré-planejado e estruturado	- Manipulação de uma ou mais variáveis independentes - Controle de outras variáveis indiretas
Métodos	- Dados secundários - <i>Surveys</i> - Painéis - Dados de observação e outros dados	- Experimentos

Fonte: Adaptado de Malhotra, 2001, p.107

3.1.1.2 Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa

Quanto à natureza das variáveis estruturadas, Kirk e Miller (1986 *apud* MATTAR, 1996) separam a pesquisa em quantitativa e qualitativa. Para esses autores, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Quanto aos aspectos metodológicos, na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais. Na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que em uma mesma pesquisa e em um mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Chizzotti (2006, p. 27), por sua vez, afirma que:

Se a pesquisa reconhece a relevância dos objetos materiais e privilegia a necessidade de encontrar a frequência e constância das ocorrências, será necessário recorrer aos recursos quantitativos (mensuráveis) para comprovar a frequência das incidências a partir das quais será possível estabelecer as leis e aventar uma teoria explicativa.

[...] Se, de outro lado, o pesquisador supõe que o mundo deriva da compreensão que as pessoas constroem no contato com a realidade nas diferentes interações humanas e sociais, será necessário encontrar fundamentos para uma análise e para a interpretação do fato que revele o significado atribuído a esses fatos pelas pessoas que partilham dele. Tais pesquisas serão designadas como qualitativas, termo genérico para designar pesquisas que, usando, ou não, quantificações,

pretendem interpretar o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem.

De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Sobre suas características, observa-se que a pesquisa qualitativa:

- Utiliza o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu instrumento-chave: a pesquisa qualitativa se preocupa em analisar o mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo estudada, pois “um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte.” (GODOY, 1995, p. 62). “O pesquisador é importante à medida que não esquece esta visão ampla e complexa do real social.” (BOGDAN *apud* TRIVIÑOS, 2008, p. 128);
- É descritiva: na pesquisa qualitativa todos os dados são importantes e devem ser examinados para que se possa compreender o fenômeno que está sendo estudado, pois “não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.” (GODOY, 1995, p. 63);
- Preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto (BOGDAN *apud* TRIVIÑOS, 2008);
- Motiva a adoção do enfoque indutivo na análise de seus dados: por não partir de hipóteses estabelecidas *a priori*, a pesquisa qualitativa não se preocupa com dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Na pesquisa qualitativa,

as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina. (GODOY, 1995, p. 63);

- Preocupa-se essencialmente com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida: “os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes.” (GODOY, 1995, p. 63).

3.1.1.3 O estudo de caso

Segundo Yin (2005) o estudo de caso tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Sua utilidade é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias. As evidências empíricas devem gerar feedback para a teoria, ou seja, uma generalização analítica. Três razões principais justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, em dado contexto de pesquisa:

- A possibilidade de estudar determinado assunto em seu ambiente natural, de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;
- A possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo;
- A possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Mattar (1996, p. 84), observa que o estudo de caso:

pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.” [...] “Esse método possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados.” [...] “A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Não existem regras para a escolha dos casos pesquisáveis, mas Mattar (1996) ressalta que a experiência indica que alguns tipos são mais adequados que outros, tais como:

- Casos que refutam comportamentos ou desempenhos extremados;
- Casos que reflitam mudanças e, particularmente, mudanças abruptas;
- Casos em que reconhecidamente houve, ou não, exposições a determinadas condições.

Quanto ao número de casos que deve compor o estudo, Yin (2005) destaca que um único caso é apropriado quando:

- É “revelatório”, ou seja, é situação previsivelmente inacessível para investigação científica;
- Representa caso crítico para testar teoria bem formulada;
- É extremo ou único.

Já casos múltiplos são desejáveis quando a intenção da pesquisa é a descrição do fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria.

Quanto ao delineamento do estudo de caso, Gil (2006) esclarece que o estudo de caso não aceita um roteiro rígido, mas é possível estabelecer as seguintes fases para sua execução:

- Delimitação da unidade-caso;
- Coleta de dados;
- Seleção, análise e interpretação dos dados;
- Elaboração do relatório.

No que se refere à abordagem, Yin (2005) destaca que o estudo de caso envolve, geralmente, abordagens qualitativas, mas que também pode se servir de técnicas quantitativas.

Dentre as limitações atribuídas aos estudos de caso estão a falta de objetividade, a qual se traduz na dificuldade de se desenvolver métodos formais de observação e coleta dos dados. Como o método estatístico não é adequado, a análise é baseada na intuição e na capacidade analítica dos investigadores. Por causa das amostras pequenas e não representativas (selecionadas por julgamento ou conveniência), não é possível generalizar os resultados obtidos para a população (YIN, 2005).

3.1.2 Classificação da pesquisa empírica

Considerando-se as categorias de pesquisa discutidas (exploratória, descritiva e causal) pode-se afirmar que a pesquisa empírica apresentou caráter descritivo em seu primeiro estágio, pois visou:

- Descrever as características dos empresários entrevistados no que se refere à atitude deles quanto à adoção do foco no cliente como direcionador-chave para o sucesso nos negócios e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço;
- Identificar os empresários que tinham uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave para o sucesso nos negócios e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço;

Ou seja, a opção por uma pesquisa descritiva no primeiro estágio foi feita porque este tipo de pesquisa foi o que se mostrou mais adequado para identificar os empresários que possuíam uma pré-disposição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave de seus negócios e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço.

Já no segundo estágio, como o objetivo era o de captar e entender a visão dos empresários entrevistados sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente, optou-se

por uma pesquisa exploratória, tipo de pesquisa que, segundo Mattar (1996), se serve de procedimentos pouco estruturados e que é o mais adequado quando se deseja aumentar o conhecimento sobre um assunto.

Quanto à abordagem para a coleta e análise dos dados, a pesquisa empírica pode ser classificada como:

- Quantitativa em seu primeiro estágio, pois procurou medir o grau em que a atitude do empresário mostrava uma predisposição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço, o que está alinhado com a visão de Kirk e Miller (1986 *apud* MATTAR, 1996) quando afirmam que a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente;
- Qualitativa em seu segundo estágio, pois o estudo de caso visou capturar a visão dos empresários sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente à luz de seus valores e crenças. Isto foi através da aplicação de entrevistas conduzidas com base em um roteiro, ao qual o entrevistador podia acrescentar novas questões caso julgasse que elas poderiam contribuir para a obtenção de uma resposta mais completa sobre o assunto que estava sendo discutido. Martins e Teóphilo (2007) definem este procedimento como sendo uma entrevista semi-estruturada, técnica que segundo Triviños (2008) constitui-se em um dos principais meios para coletar dados em pesquisas qualitativas.

3.2 Procedimentos metodológicos

3.2.1 O estágio 1 da pesquisa empírica

O estágio 1 da pesquisa empírica visou selecionar empresas cujos empresários possuíam uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço.

A população-alvo da pesquisa neste estágio foi formada pelas empresas de serviço da cidade de São Paulo. A delimitação geográfica da pesquisa à cidade de São Paulo se deu por questões de conveniência e custo.

A amostra foi composta por um conjunto de empresas de pequeno porte de diversos setores que atendem tanto ao mercado de consumo (pessoas) como corporativo (empresas), cujos empresários pertenciam à rede de contatos do autor desta tese e aceitaram participar da pesquisa. Trata-se, portanto, de uma amostra não-probabilística por conveniência a qual, apesar das limitações que lhe são pertinentes, não prejudicou a consecução do objetivo da

pesquisa. Como não havia intenção de se generalizar os dados obtidos na pesquisa para a população, não houve preocupação quanto ao fato da amostra ser mais ou menos representativa da população.

A seleção das empresas cujos empresários possuíam uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço foi feita através da aplicação de um questionário (instrumento estruturado não-disfarçado) que era composto por um conjunto de perguntas fechadas.

Esse questionário (vide Apêndice I) foi elaborado a partir dos itens relacionados à medição da orientação geral da empresa (valores, crenças e comportamentos) contidos no questionário proposto por Day (2001) para avaliar o grau de orientação para o mercado de uma empresa (vide Anexo C), os quais foram adaptados no que se refere à sua forma e conteúdo. No que se refere à forma, os itens de avaliação eram apresentados sob a forma de perguntas no instrumento de Day (2001) e foram modificados para serem expressos no formato de afirmações que enfatizavam positivamente o aspecto que estava sendo tratado. Além disso, como o objetivo não era medir como as empresas desenvolviam suas ações em relação à orientação para o mercado e sim a predisposição dos empresários nesse sentido, os itens que focavam o comportamento da organização foram substituídos por afirmações que enfatizavam a atitude dos empresários entrevistados.

A efetivação dessas mudanças no questionário implicou na adoção de uma nova escala do tipo ordinal na qual o entrevistado indicava o seu grau de concordância com a afirmação apresentada, a qual, conforme explicado anteriormente, enfatizava uma atitude positiva em relação à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço. A escala adotada possuía cinco pontos, assumindo valores entre 1 e 5, inclusive. Para cada valor foi atribuído um termo semântico que representava em que grau o entrevistado concordava com a atitude focada. Os valores definidos foram:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo parcialmente;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo parcialmente;
- 5 – concordo totalmente.

Uma vez que o objetivo era captar a atitude do empresário em relação aos itens apresentados, optou-se por não se definir um ponto na escala com valor semântico que permitisse ao

entrevistado abster-se de responder, de modo que ele teria que definir seu grau de concordância em relação à afirmação apresentada.

Antes de se aplicar o instrumento desenvolvido na pesquisa de campo, realizou-se um pré-teste junto a um empresário de pequeno porte do setor de serviços que atua na área de consultoria. O pré-teste teve por objetivo verificar se o instrumento elaborado era capaz de coletar os dados a que se propunha.

A entrevista foi realizada no ambiente da empresa pelo próprio autor desta tese, o qual se preocupou em registrar durante a entrevista os comentários do empresário sobre os itens que compunham o instrumento. Após a entrevista, o autor conversou com o empresário visando obter maiores detalhes sobre o que deveria ser ajustado no instrumento.

Como resultado, os aspectos mais importantes levantados no pré-teste foram a adequação:

- das afirmativas quanto à sua clareza e precisão dos termos: a redação de algumas questões foi ajustada visando minimizar dificuldades na interpretação pelos entrevistados;
- do tempo necessário para se responder o questionário: o entrevistado julgou que o número de perguntas era adequado, pois não tornava a entrevista cansativa;
- do tipo de escala utilizada e do seu entendimento: a escala de concordância original do instrumento de pesquisa utilizava o termo “indiferente” para indicar o ponto mediano, o que, segundo o entrevistado, dava a idéia do grau de importância atribuído ao item. Conforme sugestão feita pelo entrevistado, optou-se pelo termo “nem sempre” para indicar o ponto mediano da escala.

3.2.2 O estágio 2 da pesquisa empírica

No segundo estágio, realizou-se um estudo de caso (YIN, 2005) focando as empresas selecionadas no estágio 1 cujos empresários possuíam uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço.

O estudo de caso teve por objetivo capturar a visão dos empresários dessas empresas sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente, o que foi feito através da aplicação de entrevistas que seguiram um roteiro padrão em que, após uma breve descrição do projeto de pesquisa, cada entrevistado foi questionado sobre:

- Que aspectos de seu negócio são valorizados pelo cliente?
- Que dificuldades você encontra para fazer com que seu serviço contemple esses aspectos?

- Que ações você desenvolve / deveria desenvolver objetivando a entrega de valor superior aos clientes?

Dado o objetivo da pesquisa, é importante destacar que o entrevistador podia acrescentar novas questões durante a entrevista caso julgasse que elas poderiam contribuir para a obtenção de uma resposta mais completa sobre o assunto que estava sendo discutido, o que, segundo Martins e Teóphilo (2007), caracteriza essas entrevistas como sendo semi-estruturadas.

Essas entrevistas foram realizadas visando gerar reflexões que talvez não emergissem da revisão da literatura e da análise de modelos existentes. Ao propor um modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente, o autor considerou importante que a visão de empresários que possuem grande diversidade de experiências, perspectivas e valores sobre esse assunto fosse incorporada nesse modelo.

3.3 Análise dos resultados do estágio 1 da pesquisa

No estágio 1 foram entrevistados 21 empresários que representavam 16 empresas de pequeno porte que atuam como prestadoras de serviço na cidade de São Paulo. Cabe esclarecer que o número de empresários entrevistados foi maior do que o número de empresas participantes, pois em algumas empresas foram entrevistados dois ou mais empresários.

Os entrevistados pertenciam ao setor de serviços de manutenção em automóveis (centro automotivo, auto-elétrico, auto-vidros e oficina mecânica), fitness (academia de ginástica), de alimentação (restaurante de comida chinesa e japonesa e pizzaria), varejo de cosméticos, varejo de autopeças (peças e acessórios para veículos de passeio) e distribuidores de autopeças (peças para ônibus e peças remanufaturadas para automóveis).

Todas as empresas eram de pequeno porte, sendo que o número de funcionários variava de 3 a 19. Entre os empresários, 3 declararam possuir nível superior completo, 1 afirmou ter nível superior incompleto, 1 disse ter primeiro grau completo e 1 declarou ter primeiro grau incompleto e os demais afirmaram ter o segundo grau completo.

A coleta de dados se deu no local de trabalho dos entrevistados no período de março de 2008 a setembro/2008.

As respostas obtidas foram analisadas usando-se técnicas quantitativas e os recursos da estatística descritiva. Uma vez que as escalas utilizadas eram ordinais, a tabulação dos dados foi feita visando-se a obtenção da mediana para cada empresa. Nas empresas em que mais de um empresário foi entrevistado a mediana foi calculada usando-se os dados das respostas de todos eles. O cálculo da mediana foi feito usando-se o software Microsoft® Excel 2003.

As empresas que apresentaram mediana superior a 3 foram consideradas empresas em que existe uma posição favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço, o que as habilitou como casos a serem estudados no estágio 2.

Como resultado, 4 empresas apresentaram mediana superior a 3, o que as qualificou para participarem do estágio 2 da pesquisa.

3.4 Análise dos resultados do estágio 2 da pesquisa

No segundo estágio, as quatro empresas selecionadas por apresentarem uma atitude favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço foram objeto de um estudo de casos (YIN, 2005). Esse estudo de casos se serviu de uma pesquisa qualitativa em que a captura de visão dos empresários sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente foi feita através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas (MARTINS; TEÓFILO, 2007) que se basearam em um roteiro ao qual o entrevistador podia acrescentar novas questões;

Também nesse estágio o número de empresários entrevistados foi maior do que o número de empresas participantes, pois em duas empresas foram entrevistados dois empresários.

Todas as empresas eram de pequeno porte, sendo que o número de funcionários variava entre 3 e 12. Entre os empresários, 3 declararam possuir nível superior completo, 1 afirmou ter nível superior incompleto, 1 disse ter primeiro grau completo e 1 declarou ter primeiro grau incompleto.

Os entrevistados pertenciam ao setor de serviços de manutenção em automóveis (um centro automotivo e um auto-elétrico), fitness (academia de ginástica) e de alimentação (restaurante de comida chinesa e japonesa). Atendendo à solicitação dos empresários, essas empresas vão ser identificadas nesta tese pelas siglas ACS, JE, ACES e DBIB. Segue uma breve descrição de cada uma delas.

A ACS é uma empresa prestadora de serviços do tipo Centro Automotivo. Seu proprietário cursou até o segundo ano de engenharia elétrica. Inicialmente ele trabalhava apenas com a parte elétrica, mas, com o advento da crise de energia, viu uma oportunidade na área de regulação de motores. Posteriormente foi incorporando outros serviços até se tornar Centro Automotivo. A ACS possui 12 funcionários e entende que, para atender às exigências de mercado, é fundamental o acompanhamento da evolução tecnológica. A ACS segmenta seu mercado em empresas, homens, mulheres e clientes da Porto Seguro (recentemente tornou-se credenciado da companhia).

A JE é uma empresa prestadora de serviços especializada na parte elétrica de automóveis de passeio e na instalação de acessórios. A empresa possui 2 funcionários.

Seu proprietário estudou até a 8ª série. Sempre gostou de automóveis e, como precisava ter uma profissão, entrou na escola profissionalizante Argos e no SENAI, onde fez 6 cursos relacionados a eletricidade para automóveis. Trabalhou como empregado durante sete meses e depois montou seu negócio. Trabalhou como autônomo com porta aberta desde 1995. Só em 2002 é que abriu a empresa. O empresário entende que seu mercado pode ser segmentado em Empresas, homens, mulheres, agências e concessionárias. A maior parte das vendas é feita para as pessoas físicas (homens e mulheres), mas ele gostaria de ampliar sua atuação no segmento corporativo. Hoje já atende a quatro empresas e tem interesse em trabalhar para as concessionárias. Não gosta de trabalhar com as agências, pois elas não querem a solução do problema, só querem “gambiarra”.

A ACES é uma academia de ginástica que opera há 3 anos. Seus proprietários são um casal, ambos com formação universitária: ele é formado em engenharia e gerencia a área financeira de uma empresa de médio porte; ela é formada em administração de empresas e atuou durante bastante tempo na área comercial de empresas que atuam no mercado corporativo. Depois que criaram a Academia, a proprietária começou o curso de graduação em educação física.

A academia possui 10 funcionários e enfrenta dificuldades em reter seus clientes, bem como de manter um quadro estável de funcionários.

O DBIB é um restaurante de comida chinesa e japonesa localizado no bairro de Pinheiros, na cidade de São Paulo. Seus proprietários são um casal: ela é formada em letras e trabalhou anteriormente como guia turístico; ele possui 2º grau incompleto, tendo trabalhado como metalúrgico anteriormente. Eles entraram no ramo de serviços de alimentação quando vieram trabalhar no DBIB. No ano 2000, a dona anterior do DBIB decidiu se mudar para o Japão e abrir um restaurante lá. Surgiu a oportunidade de eles tocarem o negócio, a qual eles abraçaram com vontade. O restaurante possui 10 funcionários e a maior parte das vendas se dá através do telefone para entrega. Apesar de bem localizado, o restaurante não possui estacionamento e seu salão é pequeno e bem simples, o que dificulta o incremento das vendas de refeições servidas no salão.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos empresários e demoraram entre 2h e 3h.

A análise de conteúdo das entrevistas foi feita usando como referência os modelos de serviço focados nos clientes levantados anteriormente na pesquisa bibliográfica e a teoria relacionada a marketing de serviços, bem como o significado que os entrevistados davam aos aspectos

relacionados à entrega de valor ao cliente dentro do contexto que os envolvia (seus valores, experiência profissional, visão de negócio, dificuldades encontradas no dia-a-dia etc.).

As informações obtidas a partir dessas entrevistas proveram reflexões sobre:

- Os aspectos valorizados pelo cliente;
- As dificuldades relacionadas à entrega de valor para o cliente;
- As ações para se garantir a entrega de valor ao cliente;
- O projeto do sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente.

Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

3.4.1 Aspectos valorizados pelos clientes

No que se refere aos aspectos valorizados pelos clientes, os entrevistados destacaram a importância do resultado do serviço prestado, da comunicação de marketing, dos elementos tangíveis, dos serviços adicionais oferecidos e das pessoas.

3.4.1.1 Resultado do serviço prestado

Sobre o resultado, Lovelock e Wright (2002) observam que, após o cliente consumir o serviço, ele faz uma comparação entre a qualidade esperada e aquilo que realmente recebeu: se o resultado ficar acima do nível de serviço desejado pelo cliente, o serviço será visto como de qualidade superior; se cair dentro da zona de tolerância do cliente, ele achará que o serviço é adequado; e se o que ele recebeu estiver abaixo do nível de serviço adequado esperado, surgirá uma lacuna na qualidade. Woodruff (1997) corrobora a visão desses autores, mas ressalva que a qualidade recebida é subjetiva, pois se trata de uma percepção do valor recebido. As seguintes falas dos entrevistados apóiam a visão desses autores no que se refere à influência dos objetivos do cliente e de suas expectativas sobre o resultado:

Tem cliente que quer a solução do problema, têm outros que querem “gambiarra”. Eu não faço gambiarra. É por isso que não gosto de trabalhar com agência (de automóveis) (JE);

[...] temos que entender o que é que o cliente espera quando faz seu pedido. Se ele viu uma foto do prato no folder ou no site, ele vai querer um prato igualzinho na casa dele, pronto para ser servido. Se a comida chegar fria, não atender ao gosto do cliente ou ele até gostar, mas achar que foi enganado pela foto, ele vai reclamar. O pior é que muitas vezes o cliente não reclama, simplesmente deixa de comprar (DBIB);

Outro fator que afeta o resultado do serviço é a capacidade da empresa entender o cliente e, conforme destacado por Woodruff (1997), a habilidade de a gerência traduzir esta

aprendizagem em desempenho superior. Esta capacidade de a empresa criar valor para os clientes-alvo através da compreensão de suas necessidades por meio da captação de informações sobre eles é designada por Narver e Slater (1990) como sendo a orientação para o cliente que, segundo esses mesmos autores, é um dos componentes da orientação para o mercado. A importância de se conhecer as necessidades e desejos do cliente para atendê-lo melhor pode ser observada na seguinte fala:

As pessoas procuram uma academia de ginástica por diversos motivos: estético, saúde, diversão, *networking*, combate ao stress etc. Além disso, elas podem ter algum tipo de restrição a determinada atividade. Nós precisamos ter essas informações para orientar melhor o aluno para as atividades mais adequadas para ele. (ACES).

Essa fala corrobora, portanto, com a posição de Kohli e Jaworski (1990) quando destacam a importância da geração de inteligência de mercado em toda a organização relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação desta inteligência por meio dos departamentos e a reação de toda a organização a ela.

Por fim, o resultado varia com os prestadores de serviço (GRÖNROOS, 2003; KOTLER *et al.*, 1998; HOFFMAN; BATESON, 2003), pois eles possuem diferenças quanto à capacitação técnica e às habilidades para lidar com o cliente:

O resultado depende fundamentalmente de um diagnóstico correto do problema que o veículo possui. Às vezes o cliente já vem com um diagnóstico próprio e quem está atendendo ao cliente tem que ter jeito para falar com ele e ganhar sua confiança para que ele aceite o nosso (diagnóstico) (ACS).

O atendimento telefônico é tão importante para a venda que eu fico preocupada quando tenho que deixar um funcionário no meu lugar. (DBIB).

3.4.1.2 Comunicação de marketing

Urda (1993) destaca que os clientes potenciais freqüentemente possuem percepções acerca da qualidade de serviços que jamais experimentaram, mas sobre os quais “aprenderam” através de pessoas conhecidas, propaganda etc. Nessa mesma linha, Grönroos (2003) afirma que o marketing externo abrange os esforços de marketing tradicional por meio dos quais a organização faz promessas que devem corresponder às necessidades e desejos do grupo-alvo de clientes, as quais podem ser realçadas ou neutralizadas na mente dos clientes pelas suas experiências prévias (com a empresa ou seus concorrentes), pela comunicação boca-a-boca e pela imagem que o cliente tem do prestador de serviços. As falas apresentadas a seguir mostram que, na visão dos empresários, os clientes potenciais valorizam a indicação de outras

pessoas que já usaram o serviço e a comunicação de marketing, esta sob a forma de publicidade e promoção de vendas e não somente por meio da propaganda:

Nunca fiz propaganda. Como desenvolvo ações sociais e repasso informações, consigo publicidade. Já saiu matéria sobre nós na Oficina Brasil, Quatro Rodas e Mais Automotivo. Além disso, somos referenciados em 11 sites. Acho que esse tipo de comunicação gera mais confiança em quem não conhece a gente [...] Muitos clientes vêm por indicação (ACS);

Já fiz diversos anúncios (o empresário citou os anúncios que fez em um Guia de Negócios, em um jornal do bairro, em um jornal ligado a uma associação e em uma lista telefônica), mas não sei se eles deram algum retorno. [...] Pelo que percebo, a maior parte de meus clientes veio por indicação. Eles sempre falam quem indicou. Acho que é uma forma de gerar uma responsabilidade maior em mim [...]. Se eu tiver uma estrutura melhor e um bom material de divulgação, tenho como buscar mais empresas (JE);

Na academia é muito comum que um aluno indique outro. Pode ser um parente, amigo ou colega. Nós já chegamos a fazer uma promoção para incentivar os alunos a trazerem outras pessoas pra cá (ACES);

Os clientes sempre elogiam nosso site e nosso folder. Eles gostam de ver as fotos dos pratos porque dá uma idéia do que eles estão comprando (DBIB).

3.4.1.3 Elementos tangíveis

Quanto aos elementos tangíveis, Lovelock e Wright (2002) destacam que eles são muito valorizados pelos clientes. Por se constituírem em atributos de procura, ajudam os clientes a compreenderem e avaliarem o que obterão em troca de seu dinheiro e a reduzirem a incerteza ou o risco associado à compra. As seguintes falas dos empresários demonstram a importância das instalações e do ambiente como atributos de procura nos serviços em que o cliente vai até o local da prestação de serviço:

Precisamos melhorar a frente da loja para que ela cause uma impressão melhor no cliente. [...] Como nosso foco é a realização de serviços rápidos, é comum o cliente querer esperar. Para que eles tenham mais conforto, existe um espaço para espera na oficina, ao lado do café, e outro no Mezzanino que é exclusivo para clientes e conta com televisão e revistas, além de ser bem mais silencioso. (ACS).

A oficina é muito bagunçada e nem sempre está limpa. Pretendo criar uma sala de espera na parte superior, limpa e confortável, para que o cliente possa aguardar seu veículo ficar pronto (JE);

Quando o cliente visita a Academia ele fica prestando atenção em tudo: na recepcionista, nas instalações, no clima da academia, nos equipamentos, nos professores e nos alunos. Se, por algum motivo, ele não se sentir bem na academia, não se identificar com a academia, ele vai embora e não volta. (ACES);

Já nos serviços em que o cliente não visita o local da prestação de serviço, a instalação e o ambiente deixam de ter importância como atributos de procura, papel que é assumido pelo material de comunicação utilizado:

Nossas instalações não são muito boas. O salão está sempre limpo e organizado e os banheiros impecáveis. Apesar disso, nosso espaço deixa a desejar: é pequeno e não é muito bonito. Mas como o grosso das vendas é no *delivery*, isso não importa muito. [...] Eles (os clientes) gostam de ver as fotos dos pratos porque dá uma idéia do que eles estão comprando (DBIB).

Ainda sobre os elementos tangíveis, um dos entrevistados destacou que nem todos são valorizados pelos clientes: “Os funcionários possuem a certificação da ASE do Brasil, mas esta empresa não é muito conhecida, o que não gera reconhecimento pelo cliente” (ACS). Sobre esse tipo de atributo, Hill (1993 *apud* CORRÊA; CAON, 2002), afirma que, por não serem qualificadores e nem ganhadores de pedidos, eles não influenciam, a decisão de compra do cliente e, por isso, não devem demandar esforços da organização no sentido sequer de mantê-los.

3.4.1.4 Serviços adicionais oferecidos

Quanto aos serviços adicionais, os empresários destacaram a importância de se incluir aqueles que são valorizados pelos clientes e de divulgá-los, o que pode ser observado nas seguintes falas:

Facilitar o pagamento é fundamental nos serviços de maior valor. Senão o cliente não fecha (ACS);

Quando começamos a trabalhar com a máquina móvel de cartão de crédito, isso foi muito bem recebido. Em nossos folders e filipetas sempre destacamos que temos a máquina móvel, pois sem isto não temos como conquistar o cliente que quer pagar com o cartão (DBIB).

Analisando-se os atributos citados pelos entrevistados, observa-se que eles se enquadram nas categorias ganhadores de pedido e qualificadores (HILL, 1993 *apud* CORRÊA; CAON, 2002) respectivamente, o que justifica plenamente os esforços necessários para incorporá-los à oferta de serviço.

3.4.1.5 Pessoas

Lovelock e Wright (2002) afirmam que as pessoas merecem destaque especial em serviços. Primeiro, no que se refere à participação do cliente, o qual, por vez, torna-se parte integrante do produto. Esse aspecto pode ser evidenciado através frase sublinhada na seguinte fala:

A recepcionista é a maior responsável pelo fechamento da venda, mas depois que o aluno está na academia, são os professores e colegas que fazem com que ele continue (ACES).

Segundo, no que se refere ao prestador de serviços, o qual é responsável pelo resultado das interações nos momentos da verdade (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Quanto a esse aspecto, os empresários foram unânimes em destacar a importância dos funcionários no relacionamento com os clientes:

O atendimento é fundamental. A recepcionista tem que ser atenciosa e educada. As mulheres sentem-se mais confortáveis por ter uma mulher na recepção, faz com que o ambiente fique menos masculino [...] O funcionário que apresenta o orçamento para o cliente tem que passar confiança para ele. Além disso, deve orientar o cliente sobre normas de segurança e cuidados com o carro. [...] Ele (funcionário) tem que saber lidar com o cliente. As mulheres, por exemplo, perguntam mais, enquanto que os homens acham que já sabem tudo. (ACS);

O funcionário tem que ser honesto, ativo e passar confiança para o cliente. Ele tem que atender ao cliente como se fosse o dono (JE);

A recepcionista é a maior responsável pelo fechamento da venda, mas depois que o aluno está na academia, são os professores e colegas que fazem com que ele continue. (ACES);

Tudo começa no atendimento. As coisas têm que começar bem para terminar bem. O atendimento telefônico é tão importante para a venda que eu fico preocupada quando tenho que deixar um funcionário no meu lugar (DBIB).

Vale observar que o serviço pode estar sendo prestado por funcionários ou por terceiros (CORRÊA; CAON (2002), mas que esta é uma decisão da empresa e o cliente não deve ser prejudicado por ela, posição que também foi partilhada por um dos empresários:

Nós terceirizamos os motoqueiros pra não ter problema trabalhista e reduzir o custo. Não deu muito certo, pois, como eles ganhavam menos, faltavam muito e isso acabava atrapalhando. A gente decidiu, então, voltar a trabalhar com motoqueiros próprios, apesar de que se registrarmos todo mundo vai acabar saindo mais caro (DBIB).

3.4.2 Dificuldades relacionadas à entrega de valor ao cliente

Sobre as dificuldades enfrentadas pelos empresários no sentido de entregar valor para o cliente, os empresários destacaram a falta de alinhamento dos recursos humanos aos objetivos e valores da empresa/Direção e as falhas existentes nos sistemas e processos.

Sobre a falta de alinhamento dos recursos humanos aos objetivos e valores da empresa/Direção, diversos autores (BERRY *et al.*, 1991; GUMMESSON, 1987; HARTLINE; FERRELL, 1996; HARTLINE *et al.*, 2000; KENNEDY *et al.*, 2002; TANSUHAJ *et al.*, 1987) ressaltam que o valor entregue ao cliente depende não somente do pessoal de *front office*, mas também do pessoal de *back office*, de modo que todos os empregados de uma empresa precisam entender como eles influenciam o valor para o cliente através dos processos organizacionais. Os empresários reconhecem que a tarefa de se alinhar todos na equipe aos objetivos e valores da empresa/Direção, os quais devem estar norteados para a entrega de valor aos clientes, é árdua, o que pode ser constatado através das seguintes falas:

Tenho uma boa equipe. Eu sou humano, dou muita tolerância. Sempre dou chance... mas, as vezes, as pessoas não vão! [...] Procuo orientar os funcionários, mas todos os funcionários são orientados a orientarem os colegas. [...] Estou aplicando um questionário para levantamento de atitudes dos funcionários [...] O gerente de operações tem habilidade para lidar com os clientes, mas deixa a desejar como líder (ACS);

O funcionário tem que ser honesto, ativo e passar confiança para o cliente. Ele tem que atender ao cliente como se fosse o dono. (...) O mínimo que o funcionário tem que fazer é não faltar e chegar no horário. Mas é só o camarada ter qualquer dorzinha de barriga que ele não vem. Aí eu é que tenho que me virar para tentar atender aos clientes, mas nem sempre dá. (JE);

È difícil fazer com que a equipe fique “afinada” com a gente. Eu gostaria que a academia fluísse por si só. Que as pessoas que nela trabalham tivessem o mesmo carinho que eu tenho. Que o pessoal se preocupasse com o cliente e com a qualidade do atendimento dispensado e não somente com o salário no final do mês. Espero que cada um faça sua função, mas tenho que ficar pedindo para que elas façam (...) O duro é quando a professora de ginástica ou o professor de musculação chegam atrasados ou faltam. Aí eu tenho que cancelar a aula e ter jogo de cintura com os alunos. Você, que como eu já trabalhou em empresa, sabe como são as coisas. Eu nunca faltei ao serviço por causa de dor de cabeça ou cólica (ACES);

O pessoal é meio marcha-lenta. A gente tem que ficar cobrando as coisas e são sempre as mesmas coisas. Pra mim, se já falei uma vez, tem que bastar. Me irrita (*sic*) quando tenho que falar de novo as mesmas coisas. E todo dia é assim.[...] Meu desespero é quando o cozinheiro falta. Se ele avisa eu tenho como tentar um folguista. [...] O pior é que eles acham normal faltar por qualquer coisa (DBIB).

Sobre as falhas nos sistemas e processos, Nwankwo (1995) observa que conceber uma estratégia de clientes bem definida é fácil, o difícil é traduzir os ideais em ações, pois a evidência conclusiva sobre o nível de orientação para o cliente atingido pela organização provém do que as pessoas fazem dentro dela. Esse autor destaca que, sem uma liderança

eficaz orientada a ações, que defina tarefas, responsabilidades, recursos que devem ser utilizados e os mecanismos de gerenciamento do desempenho das tarefas, existe uma grande probabilidade de que a formulação de estratégias direcionadas ao cliente se torne um mero ritual sem importância, não passando de uma declaração de intenção. Tal posição é partilhada pelos empresários, os quais destacam a dificuldade de se definir e implementar rotinas de trabalho (tarefas programadas e seus respectivos responsáveis e níveis de serviço), o que pode ser observado nas seguintes falas:

A gente tem que ficar cobrando as coisas e são sempre as mesmas coisas. Pra mim, se já falei uma vez, tem que bastar. Me irrita (*sic*) quando tenho que falar de novo as mesmas coisas. E todo dia é assim. [...] Se tivéssemos uma rotina de trabalho em que as atividades menos frequentes não fossem esquecidas, as coisas seriam melhores. O levantamento do estoque, por exemplo, não é feito sistematicamente e isso costuma gerar problemas (DBIB);

A recepção tem muito tempo ocioso que deveria estar usando (*sic*) para verificar as condições de funcionamento da academia, pesquisar sobre a concorrência, pesquisar matérias relacionadas ao nosso negócio que sejam interessantes para os alunos, reativar clientes antigos... Isso é falado para elas. E quando eu falo, elas fazem alguma coisa. Mas um dia ou dois depois, tudo volta ao que era antes, não se cria uma rotina de trabalho envolvendo essas atividades. (ACES).

3.4.3 Ações para se garantir a entrega de valor ao cliente

Grönroos (2003) afirma que o endomarketing apóia a criação e manutenção de uma cultura de serviço na organização através de campanhas e atividades dirigidas aos seus funcionários que objetivam prepará-los para assumirem suas responsabilidades como profissionais de marketing de tempo parcial, criando, assim, as condições preliminares necessárias para se cumprir as promessas feitas através do marketing externo. Nesse sentido, são utilizadas diversas ferramentas (FOREMAN; MONEY, 1995; TANSUHAJ *et al.*, 1987; TANSUHAJ *et al.*, 1991; RAFIQ; AHMED, 1993), tais como treinamento, comunicação e recompensas como formas de se estimular a criação uma nova cultura e novos comportamentos na organização alinhados com a entrega de valor ao cliente.

Nas entrevistas os empresários destacaram a importância do endomarketing para se garantir a entrega de valor ao cliente, o que pode ser observado nas seguintes falas em que os empresários ressaltam a importância do:

- Treinamento para capacitar os recursos humanos:

Procuo investir na equipe. Estou sempre atento a cursos e palestras gratuitos para os funcionários. Fecho parcerias com Distribuidores e fabricantes objetivando treinamento do pessoal. A qualificação do pessoal é acima da média, mas precisa melhorar bastante. [...] Prezo o aperfeiçoamento técnico constante. Devido à multiplicidade de serviços, oriento os funcionários a serem polivalentes, senão eles ficam ociosos e não servem. [...] Também o pessoal do escritório

tem que receber treinamento, tanto que estou vendo alguns cursos de gestão para as assistentes administrativas. (ACS);

Nosso atendimento na recepção deixa muito a desejar, elas precisam de um treinamento urgente (ACES);

- *Feedback* sobre o serviço executado para aperfeiçoar os recursos humanos: “Quando ocorre retrabalho, procuro analisar o motivo e, conforme o caso, orientar o funcionário para que não cometa mais o mesmo erro” (JE);
- *Empowerment*: “Acho que preciso delegar mais. Sou muito centralizadora e ansiosa, não espero as pessoas fazerem. Meu medo é delegar e as coisas desandarem de vez.” (ACES);
- Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas como ferramenta para direcionar as pessoas para os comportamentos desejados:

Aos sábados, sobre a mão-de-obra, o funcionário recebe 20%. Com isso eu não tenho problema de ausência de funcionário aos sábados. Para os dias da semana existe uma meta que se superada também remunera os funcionários em 20% sobre a mão-de-obra. [...] Os retrabalhos são controlados e quando um funcionário faz o retrabalho do outro, o que fez ganha pontuação em dobro e o outro perde. [...] A secretária também ganha quando a meta é atingida. [...] Os profissionais, em geral, gostam de trabalhar aqui. Eles aprovam o sistema de remuneração com base em resultados. (ACS);

Os funcionários não têm conhecimento da parte elétrica e nem se interessam em aprender, o que gera uma sobrecarga sobre mim. Eles só querem mexer com acessórios. Já pensei em amarrar a mudança no salário deles ao aperfeiçoamento na parte elétrica, mas não sei como fazer para que isto dê certo. [...] Um dos funcionários se preocupa em oferecer outros itens acessórios para os clientes, o outro não tá nem aí, só se preocupa em acabar logo com o serviço. Já pensei em botar uma comissão pra eles, mas não sei se isso vai ser bom. Se bobear, eu vou estar pagando (*sic*) pra vender a mesma coisa (JE);

Nossas recepcionistas precisam receber treinamento e uma “injeção” de ânimo. [...] os professores precisam entender que eles são fundamentais na fidelização dos alunos. Eles são bons tecnicamente, mas não se preocupam com o negócio. Quando a professora de ginástica não está a fim, a aula não é a mesma e os alunos percebem. [...] Gostaria de ter uma forma objetiva de avaliar os funcionários para recompensá-los de acordo com a contribuição deles para o resultado do negócio (ACES).

Sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensa, as falas dos empresários também deixam claro as dificuldades que eles encontram para desenvolverem e implementarem sistemas eficazes em direcionar as pessoas para os comportamentos desejados.

Outra ação importante para se garantir a entrega de valor ao cliente é o gerenciamento do processo de prestação de serviço. Sobre esse ponto, Grönroos (2003) reforça a importância do gerenciamento contínuo dos momentos da verdade, pois, apesar do valor para o cliente não

ser inteiramente gerado nos encontros de serviço, mas pelas atividades de apoio da organização, “do ponto de vista do cliente, o que acontece no encontro de serviço é o que conta.” (p. 455). As falas apresentadas a seguir mostram a preocupação dos empresários com este assunto e as ações que eles desenvolvem/acham que devem desenvolver nesse sentido:

A secretária tem autonomia para cuidar da parte operacional. Ela registra as ocorrências na operação e tem o respaldo da Diretoria [...] Procuo fazer pesquisa de satisfação aos sábados, oportunidade em que procuro fechar orçamentos que ficaram pendentes. O pós-venda é feito pela secretária da administração. Possuo caixa de sugestão e formulário de avaliação [...] os clientes que vem por indicação toleram mais a falha. Os problemas mais freqüentes são os que envolvem o relacionamento com o cliente. [...] Ocorre do cliente fazer uma reclamação, mas não querer preencher o formulário. Hoje eu perco essa informação. Talvez o melhor seria a secretária passar a registrar essas reclamações (verbais) do cliente (ACS);

Quando estou na academia, sinto que o pessoal fica mais atento, as falhas não acontecem. Talvez eu devesse contratar uma coordenadora para gerenciar a academia nos períodos em que não estou. Se a equipe estivesse “afinada”, isso não seria necessário (ACES);

Quando estou no restaurante, eu não deixo nada dar errado. Eu fico “puxando” as pessoas. Não sei como as coisas andam quando não estou. Talvez eu devesse fazer uma pesquisa de satisfação para saber como é o nosso serviço para o cliente (DBIB).

Os empresários destacaram também que a entrega de valor ao cliente de forma consistente depende de se ter sistemas e processos estruturados e alinhados com o valor para o cliente, perspectiva que está subjacente ao pensamento de Woodruff (1997). As falas a seguir ressaltam essa posição dos empresários:

Nosso sistema informatizado é peça-chave de nosso serviço. Ele possibilita o registro e controle de todas as ordens de serviço, bem como o trabalho administrativo feito pelas secretárias [...] Usamos o check-list extraído do site da Web Motors que mostra pro cliente nossa preocupação com a saúde do carro dele. O uso do check-list ajuda a padronizar os itens que têm que ser verificados pelo pessoal da oficina e passa confiança para o cliente. Além disso, serve para alertar o cliente para os riscos e custos de não se executar determinado serviço (ACS);

Temos um sistema para registro dos pedidos que atende razoavelmente nossas necessidades. [...] Se tivéssemos uma impressora lá na cozinha facilitaria bastante, pois os pedidos não ficariam parados na recepção. [...] Se tivéssemos uma rotina de trabalho em que as atividades menos freqüentes não fossem esquecidas, as coisas seriam melhores. O levantamento do estoque, por exemplo, não é feito sistematicamente e isso costuma gerar problemas (DBIB);

A recepção tem muito tempo ocioso que deveria estar usando (*sic*) para verificar as condições de funcionamento da academia, pesquisar sobre a concorrência, pesquisar matérias relacionadas ao nosso negócio que sejam interessantes para os alunos, reativar clientes antigos... Isso é falado para elas. E quando eu falo, elas fazem alguma coisa. Mas um dia ou dois depois, tudo volta ao que era antes, não se cria uma rotina de trabalho envolvendo essas atividades. [...] Temos uma planilha de visitantes na qual já orientei a recepção para sempre registrar a origem do cliente, mas isso nem sempre é feito, só quando eu cobro. (ACES).

Por fim, Dobni (2002) ressalta que a liderança no nível gerencial sênior e executivo é o principal determinante do sucesso ou da falha na entrega dos serviços pelas organizações, pois é ela que provê os valores, visão, direção, sistemas, estrutura e processos que criam um ambiente onde os empregados podem alcançar a excelência na entrega do serviço. As seguintes falas mostram que os empresários têm certa consciência de que eles têm um papel importante a exercer no que se refere ao desenvolvimento de um sistema de serviço orientado ao cliente:

Tenho uma boa equipe. Eu sou humano, dou muita tolerância. Sempre dou chance.... mas, as vezes, as pessoas não vão! [...] Procuo orientar os funcionários, mas todos os funcionários são orientados a orientarem os colegas. [...] Estou aplicando um questionário para levantamento de atitudes dos funcionários [...] O gerente de operações tem habilidade para lidar com os clientes, mas deixa a desejar como líder (ACS);

Eu acho que preciso de treinamento para exercer minha função em administração, marketing, vendas e, principalmente, em relacionamento interpessoal e liderança . [...] Vou muito pelo pessoal, deveria ser mais racional, as pessoas não me respeitam por este motivo. Ao mesmo tempo em que sou linha dura, sou uma manteiga derretida. (ACES);

Eu sou desorganizada, ansiosa, tento ser perfeccionista (na verdade ela quis dizer que é perfeccionista e tenta ser perfeita), exigente, possuo posições arraigadas, mas sei ponderar. O problema é que eu não tenho paciência com os funcionários. [...] Pra mim, se já falei uma vez, tem que bastar. Me irrita (*sic*) quando tenho que falar de novo as mesmas coisas. E todo dia é assim [...] Eu sei que não tenho muito jeito pra falar com os funcionários e que isso atrapalha. [...] Sempre quando tem algum problema com os funcionários, eu peço para o meu sócio (a empresária citou o nome do marido que também é seu sócio) falar com eles porque se sou eu, acabo estourando (DBIB).

3.4.4 O projeto do sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente

Lovelock e Wright (2002) observam que o projeto do sistema de serviço depende de decisões tomadas quanto ao público-alvo, aos objetivos a serem alcançados, às estratégias a serem utilizadas e ao posicionamento de mercado pretendido. Segundo esses autores, o sistema de serviço inclui três subsistemas que se sobrepõem:

- Operação: momento em que os insumos são processados e os elementos do produto do serviço são criados;
- Entrega: momento em que se dá a reunião final dos elementos do produto do serviço e ele é entregue para o cliente;
- Marketing: envolve todos os pontos de contato com o cliente, tais como propaganda, faturamento e pesquisa de mercado.

Para que o sistema de serviço possibilite a entrega de valor superior aos clientes, é necessário que seu projeto contemple mecanismos que obtenham informações sobre os clientes e concorrentes e que gerenciem a experiência total do cliente.

Quanto ao projeto do sistema de serviços, as seguintes falas mostram:

- a importância de se considerar o cliente neste processo:

O cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização, mas tem que haver um balanceamento com as necessidades e possibilidades da empresa (ACES);

- que os empresários consideram importante as sugestões e opiniões dos funcionários, mas que nem sempre eles contribuem:

Eu delego bastante as funções e atividades, tanto a responsabilidade como a autonomia. Os colaboradores participam com sugestões, mas a decisão final é minha. [...] Na medida do possível procuro investir em equipamentos e sempre discuto esta questão com o gerente de operações e os funcionários (ACS);

Os empregados recebem estímulos para proporem mudanças, melhorias. Tem estímulo, mas não se interessam Eu incentivo as professoras de ginástica a inovarem em suas aulas, mas tem gente que parece que não entende ou não quer entender (ACES);

- Que as informações sobre os clientes existentes em nas bases de dados da empresa são pouco utilizadas:

Possuo um cadastro com dados do cliente, do carro e dos serviços realizados. [...] Nosso sistema gera mala-direta para os clientes no aniversário deles e quando temos um novo serviço para oferecer. Já fizemos algumas ações junto a clientes que não compravam há algum tempo, mas isso não é feito com frequência (ACS);

Temos uma base de dados com cerca de 12.000 clientes cadastrados. Não sei o percentual de clientes ativos, mas a maioria, com certeza, não compra já há algum tempo e eu nem sei o motivo. Esse é um assunto que me incomoda, pois tenho certeza de que podemos fazer com que alguns desses clientes voltem a comprar, só não sei como fazer. (DBIB);

- que as decisões relacionadas à comunicação de marketing são tomadas de forma intuitiva e sem mensuração de seus resultados:

Já fiz diversos anúncios (o empresário citou os anúncios que fez em um Guia de Negócios, em um jornal do bairro, em um jornal ligado a uma associação e em uma lista telefônica), mas não sei se eles deram algum retorno. O pior é que continuo anunciando sem saber o resultado. Tá certo que quando o cliente vem, eu não questiono como ele chegou até nós. Pode até ser que ele tenha vindo por causa de algum anúncio (JE);

A gente percebe que as vendas “dão uma aumentada” quando distribuimos folders contendo o cardápio e filipetas com promoções. Então, apesar do dinheiro ser curto, a gente procura não ficar muito tempo sem fazer divulgação. [...] A gente sabe que o resultado se refere à divulgação, pois o

cliente muitas vezes fala pra nós. O certo mesmo seria criar o hábito de sempre perguntar pro cliente sua origem. [...] O site por si só gera pouco retorno, mas participamos de um portal de restaurantes que capta pedidos para delivery, o qual tem trazido alguns clientes. Não são muito, mas ajuda. [...] No passado fazíamos anúncio no jornal do bairro, mas nunca vi resultado (DBIB);

Distribuímos nossos folders através de outros estabelecimentos que distribuem seus folders no nosso. Recentemente fizemos um anúncio em uma revista do bairro, mas não tenho a menor idéia se valeu a pena. Temos uma planilha de visitantes na qual já orientei a recepção para sempre registrar a origem do cliente, mas isso nem sempre é feito, só quando eu cobro (ACES);

- Que os empresários tentam buscar informações junto aos clientes e a outras fontes:

Procuo fazer pesquisa de satisfação aos sábados, oportunidade em que procuro fechar orçamentos que ficaram pendentes. [...] Costumo trocar idéias com outros empresários nos grupos de trabalho que participo, o Ecocar e o Grupo Técnico Automotivo do Sindirepa. (ACS);

Procuo interagir com o cliente, faço pesquisas na Internet pra ver como outras empresas do ramo fazem, leio os comentários dos internautas sobre os restaurantes. Agora, tudo que se refere a legislação, eu falo com o contador. (DBIB).

3.4.5 Síntese da visão dos empresários em relação aos diversos aspectos relacionados à prestação de serviço

No que se refere aos aspectos valorizados pelos clientes, os entrevistados destacaram a importância do resultado, da comunicação de marketing, dos elementos tangíveis, dos serviços oferecidos e do relacionamento com os prestadores de serviço.

Sobre o resultado, as falas dos entrevistados esclarecem que ele depende:

- Dos objetivos do cliente;
- Das expectativas do cliente;
- Da capacidade da empresa em entender o cliente;
- Da capacitação técnica dos prestadores de serviço e sua habilidade em lidar com o cliente.

No que se refere à comunicação de marketing, os empresários entendem que ela é importante no sentido de gerar confiança no cliente.

Quanto aos elementos tangíveis, os empresários destacaram:

- A importância das instalações e do ambiente nos serviços em que o cliente vai até o local da prestação de serviço;
- Que os elementos tangíveis são muito importantes no sentido de inspirar maior confiança ao cliente;
- Que alguns elementos tangíveis não são valorizados pelos clientes.

Quanto aos serviços oferecidos, os empresários observaram que eles são importantes e que, às vezes, eles passam a se constituir em um diferencial competitivo.

No que se refere às pessoas (funcionários e outros clientes), os empresários foram unânimes em afirmar sua importância no relacionamento com os clientes.

Sobre as dificuldades enfrentadas pelos empresários no sentido de entregar valor para o cliente, eles destacaram as relacionadas aos recursos humanos (é muito difícil alinhar a equipe aos objetivos e valores da empresa/Direção) e à infra-estrutura.

Para se garantir a entrega de valor para o cliente, os empresários ressaltaram:

- a importância de se capacitar os recursos humanos;
- de se usar o *feedback* sobre o serviço executado para aperfeiçoar os recursos humanos;
- de se prover o *empowerment*;
- de se ter um bom sistema de avaliação de desempenho e de recompensas para motivar os funcionários;
- de se monitorar o processo de prestação de serviço.

Destacaram também a importância dos sistemas e processos e as dificuldades que surgem quando eles não são adequados ou mal utilizados.

Quanto ao projeto do sistema de serviços, os empresários observaram:

- a importância de se considerar o cliente neste processo;
- a importância da contribuição dos funcionários, a qual nem sempre ocorre;
- que as decisões relacionadas à comunicação de marketing são tomadas de forma intuitiva e sem mensuração de seus resultados;
- Que as informações sobre os clientes existentes em bases de dados são pouco utilizadas;
- Que eles tentam buscar informações junto aos clientes e a outras fontes.

Estes aspectos destacados pelos empresários demonstram a importância do foco no cliente, da orientação para o mercado da cultura de serviço, das ações de marketing interno e, mais especificamente, do sistema de recompensas para a geração e entrega de valor ao cliente em empresas de serviço.

3.5 Implicações da pesquisa empírica

A pesquisa empírica possibilitou obter uma visão de empresários do setor de serviços que possuíam uma atitude favorável à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente.

Apesar das limitações do método, o qual não permite generalizações, os resultados obtidos possibilitaram uma reavaliação da relação do sistema de serviço com seu ambiente, das relações existentes entre os diversos componentes do sistema de serviço e da importância dos de cada aspecto para o projeto e gestão de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente.

Dessa forma o modelo inicialmente desenvolvido a partir dos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente encontrados na literatura de marketing e nos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica foi revisto e ampliado no sentido de incorporar a perspectiva que emergiu da pesquisa empírica.

4 A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE SISTEMA DE SERVIÇO ORIENTADO PARA A ENTREGA DE VALOR AO CLIENTE

4.1 *O uso de modelos em marketing*

Martins e Teóphilo (2007, p. 29) observam que “um modelo de um sistema ou processo é construído com poucas variáveis-fatores manejáveis, de tal sorte que as relações mais significativas possam ser identificadas e estudadas.”

De forma similar, Mazzon (1978, p. 8) afirma que “um modelo é uma estruturação simplificada da realidade que supostamente apresenta, de forma generalizada, características ou relações importantes”, ou seja, “os modelos são aproximações subjetivas, já que não incluem todas as observações, medidas ou elementos da realidade.”

Esse autor esclarece também que os modelos apresentam as seguintes características:

- Seletividade: a construção de um modelo “implica na adoção de uma atitude seletiva, através da qual se procura eliminar aspectos menos importantes para permitir que se veja algo do âmago das coisas.” (MAZZON, 1978, p. 8). A seletividade ocorre porque “os modelos são diferentes da realidade no sentido de serem aproximações dela, tal que cada modelo tem um espectro circunscrito de condições dentro das quais ele pode se verificar” (SKILLING, 1964 *apud* MAZZON, 1978, p. 8);
- Estruturação: “Por um lado, isso significa que a estrutura conjunta de um modelo tem maiores implicações do que possivelmente suposta pelo estudo de suas partes individuais e, por outro, que podem ser feitas previsões do mundo real pelo modelo.” (MAZZON, 1978, p. 9);
- Analogia: o modelo é uma analogia, ou seja, ele não tem as mesmas propriedades do mundo real (CHORLEY; HAGGET, 1975 *apud* MAZZON, 1978);
- Reaplicação:

o objetivo geral do construtor de modelos é o de compreender certas características do mundo real de forma mais simples, acessível, observável, relativamente fácil de serem formuladas ou controladas, da qual se possam extrair conclusões que, por sua vez, possam ser reaplicadas ao mundo real. (MAZZON, 1978, p. 9).

Adicionalmente, Mazzon (1978, p. 9) destaca que “um dos aspectos de maior importância no que se relaciona à construção de um modelo é o fato de ele constituir uma ponte entre os níveis teóricos” [...] “e a explicação de fatos fenômenos ou sistemas do mundo real”.

Desse modo, um modelo pode desempenhar função:

- Seletiva: permite que um fenômeno complexo seja visualizado e compreendido, o que de outra forma não seria possível (MAZZON, 1978; MARTINS; TEÓPHILO, 2007);
- Aquisitiva: fornece o arcabouço necessário para a definição, coleta e ordenação das informações (MAZZON, 1978);
- Organizacional: possibilita a classificação dos elementos da realidade em categorias com base em critérios consistentes (MAZZON, 1978; MARTINS; TEÓPHILO, 2007);
- De fertilidade: permite que se extraia a quantidade máxima de informações dos seus dados (MAZZON, 1978), bem como sua aplicação em diversas situações (MARTINS; TEÓPHILO, 2007);
- Lógica: possibilita a descrição, explicação ou compreensão de determinado fenômeno, processo ou atividade (MAZZON, 1978; MARTINS; TEÓPHILO, 2007);
- Normativa: estabelece prescrições do que as organizações ou indivíduos devem fazer (MAZZON, 1978; MARTINS; TEÓPHILO, 2007);
- Sistemática (MEADOWS, 1957 *apud* MAZZON, 1978) ou sistêmica (MARTINS; TEÓPHILO, 2007): uma vez que a realidade é considerada em termos de sistemas interligados, a história da ciência é representada pela construção de uma sucessão de modelos através dos quais os sistemas foram explorados e testados;
- Construtiva: os modelos formam degraus que fundamentam a construção de teorias e leis. (THEOBALD, 1964 *apud* MAZZON, 1978);
- Parentesco: promove a comunicação das idéias científicas (MAZZON, 1978).

Nesse contexto, Mazzon (1978, p. 13) distingue três tipos de modelos:

- Conceitual: “representação esquemática de um objeto, fenômeno, estrutura, sistema ou coisa concreta ou suposta como tal”;
- Teórico: “o modelo enquanto teoria relativa a esta idealização”;
- Operacional: o modelo formal que atua como “instrumento de operacionalização da teoria, do modelo teórico ou do modelo conceitual do sistema em estudo”.

Segundo esse autor,

a construção de modelos é uma atividade criadora que coloca em jogo não somente os conhecimentos, as preferências, como até mesmo a própria paixão intelectual do construtor, de tal forma que quanto mais se exigir fidelidade às características dos sistemas, tanto mais será preciso expandir ou complicar os modelos teóricos e provavelmente, embora não necessariamente, os modelos operacionais. (MAZZON, 1978, p. 14).

Apesar de contemplar três tipos de modelos em sua classificação, ao focar os modelos de marketing, Mazzon (1978) pondera que, se não se considerar os aspectos extremamente

formais relacionados aos constructos “teoria” e “modelo”, a classificação por ele apresentada pode ser reduzida de modo a considerar apenas dois tipos de modelos: o teórico que se refere a um corpo formado de conhecimento sobre um fenômeno de marketing, cujo “embrião” é o modelo conceitual, e o operacional que se refere à instrumentalização do respectivo modelo teórico face às evidências do mundo real. Esse autor observa, também, que:

a referência conceitual para a construção de um modelo teórico ou operacional, são os elementos observáveis de um dado universo, isto é, espécie de objetos ou sistemas sobre os quais uma dada teoria versa, enquanto que a evidência empírica é resultante de fatos observados e analisados à luz do modelo teórico.

[...] embora o referencial de um modelo teórico sejam elementos ou fenômenos observáveis, uma teoria implica também na existência de elementos inobserváveis, representados por suposições iniciais ou axiomas e hipóteses;

[...] fatos inobserváveis são hipotetizados e o sistema de hipóteses resultante pode ser testado através de traços ou elementos observáveis. (MAZZON, 1978, p. 17).

Por fim, Mazzon (1978, p. 18) afirma que “se o objetivo da pesquisa científica é o de dar a melhor representação conceitual ou teórica de um dado sistema, então a melhor representação é aquela mais próxima do isomorfismo, isto é, uma perfeita analogia formal.”. Partilhando dessa mesma perspectiva, Martins e Teóphilo (2007, p. 29) pontuam que:

a validade de um modelo no campo das ciências fáticas deve se dar pela verificabilidade – confronto com os fatos. A verificação não converte o modelo em verdadeiro, ou falso. Os modelos não são nem verdadeiros nem falsos, são apenas mais ou menos adequados para certos usos.

O modelo proposto nesta tese emergiu da análise dos modelos existentes de sistemas de serviço focados no cliente à luz da teoria de marketing de serviços, a qual foi complementada com a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente. Trata-se, portanto, de uma “representação esquemática” dos sistemas de serviço que envolve um conjunto de teorias para explicar seu funcionamento, o que, segundo Mazzon (1978), o caracteriza como sendo um modelo teórico.

4.2 Fundamentos do modelo

O modelo proposto nesta tese emergiu da análise dos modelos existentes de sistemas de serviço focados no cliente à luz da teoria de marketing de serviços, a qual foi complementada com a visão de empresários do setor de serviços sobre os diversos aspectos relacionados à entrega de valor ao cliente. Apesar de não se ter a pretensão de contemplar todos os aspectos existentes no mundo real, espera-se que o modelo teórico proposto seja abrangente o

suficiente para considerar os principais aspectos relacionados ao projeto e gestão do sistema de serviço de modo a se constituir em uma ferramenta de apoio para os gestores de negócios no sentido de entender seu sistema de serviço e orientá-lo para a entrega de valor ao cliente.

O modelo proposto tem como premissa que uma empresa cuja Direção assume o compromisso efetivo de entregar valor superior ao cliente só consegue fazê-lo de forma consistente e consciente se ela for gerenciada com base no foco no cliente (1), perspectiva que fundamenta o desenvolvimento da orientação para o mercado (2) (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 1994).

A orientação para o mercado pressupõe a geração de lucros com base em um horizonte de longo prazo por meio da criação de valor para os clientes (3) através da compreensão de suas necessidades e da definição de como atendê-las adequadamente em relação aos padrões de desempenho apresentados pela concorrência (NARVER; SLATER, 1990).

Esse processo de orientação para o mercado é condicionado pela cultura organizacional, a qual pode incentivar ou desestimular (4) as ações neste sentido.

Contudo, conforme a empresa vai aumentando o seu grau de orientação para o mercado, ela vai aumentando a geração de inteligência de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos clientes e a disseminação dessa inteligência por meio dos departamentos de modo que a organização passa a responder a ela (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Dessa forma a orientação para o mercado passa a nortear (5) a cultura organizacional ao fazer com que os valores e crenças compartilhados sejam direcionados (6) para a geração de valor para o cliente (DAY, 1994) fundamentando, assim, a criação da cultura de serviço (7).

Direcionada pela entrega de valor ao cliente (6), a cultura organizacional passa a valorizar determinados comportamentos e a orientar (8) as ações de marketing interno no sentido de incentivá-los, delineando, assim, a cultura de serviço (9).

Já que o comportamento do empregado de serviço é uma consequência da cultura de serviço, (ZERBE *et al.*, 1998) esta deve visar (10) a entrega de valor ao cliente. Nesse sentido, o marketing interno deve incentivar a adoção dos comportamentos que estão alinhados com a criação de valor superior ao cliente (9), o que pode ser feito por meio de treinamento, recompensas ou comunicação.

A figura 6 ilustra os fundamentos do modelo proposto nesta tese e suas relações.

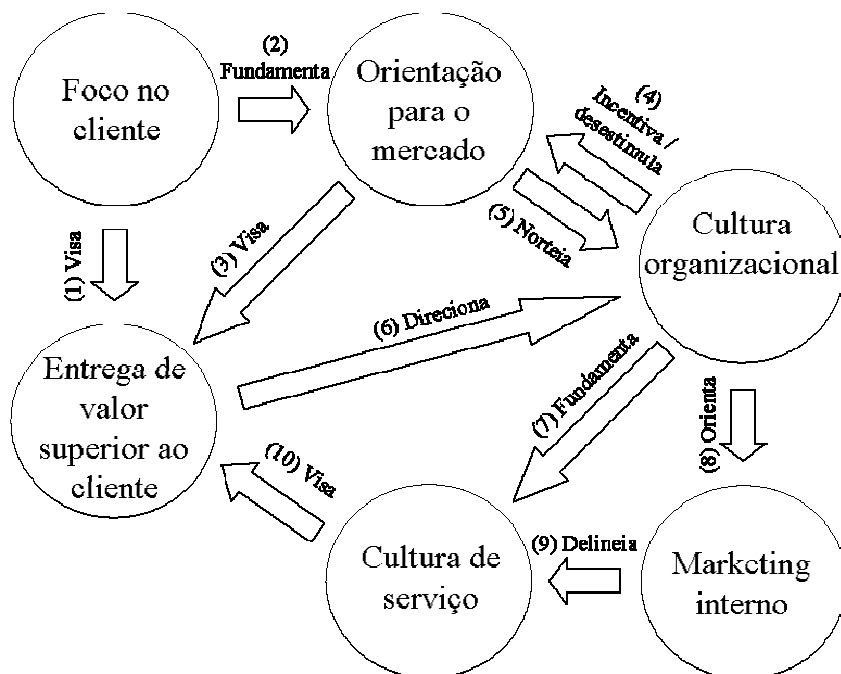


Figura 6 – Fundamentos do modelo proposto

Fonte: elaborada pelo autor

4.3 O modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente

Conforme afirmado anteriormente, para entregar valor ao cliente não basta que a empresa tenha um bom produto no que se refere a especificações técnicas e ausência de defeitos. Para que a empresa entregue valor ao cliente é preciso que:

- O produto contenha os atributos que o cliente valoriza;
- A empresa gerencie a experiência total do cliente, ou seja, que ela gerencie todos os momentos da verdade, os quais ocorrem antes, durante e depois da venda;
- A empresa saiba como os competidores estão entregando valor para seus clientes e como a comunicação dos competidores atinge os clientes dela.

A fim de fornecer uma estrutura que possibilite o suprimento desses requisitos, desenvolveu-se o modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente apresentado na Figura 9. O modelo se fundamenta na orientação para o mercado, na cultura de serviço e no marketing interno para implementar os seguintes processos, cada qual se constituindo em um subsistema do sistema de serviços:

- Desenvolvimento da orientação para o mercado;
- Desenvolvimento da cultura de serviço;
- Definição da oferta de serviço e projeto do sistema de serviço;
- Implementação do sistema de serviço;

- Desenvolvimento e implementação do sistema de monitoramento;
- Desenvolvimento das ações de marketing interno.

Por ter sido concebido com base na abordagem sistêmica, o modelo teórico:

- Mostra as relações existentes entre os componentes internos do sistema de serviço e do sistema de serviços com o meio externo (TRIVIÑOS, 2008), o qual é representado pelos Fatores motivadores, Resultados, Condicionantes externos e Condicionantes internos;
- Reforça a predominância do todo sobre as partes (MARTINS; TEÓPHILO, 2007) de modo que o tratamento de cada componente enfatiza seus aspectos estruturais e as relações com os demais elementos constitutivos do sistema de serviço;
- Valoriza “a causalidade em termos de elementos em interação mútua” (MARTINS; TEÓPHILO, 2007, p. 42).

Ou seja, por se tratar de um sistema aberto, o modelo do sistema de serviço proposto se relaciona com o meio, recebendo elementos dele (fatores motivadores, condicionantes externos e condicionantes internos), processando-os (atividades desempenhadas pelos diversos subsistemas que compõem o sistema de serviços) e devolvendo elementos processados ao meio (Resultados), gerando uma corrente de entradas e saídas que faz com que o sistema opere como uma caixa preta, mas com mecanismos de controle e auto-regulação (*feedback*) que permitem conduzir e adaptar o processo de transformação de modo a se alcançar os objetivos desejados.

Apesar de não se ter a pretensão de contemplar todos os aspectos existentes no mundo real, espera-se que o modelo teórico proposto seja abrangente o suficiente para considerar os principais aspectos relacionados ao projeto e gestão do sistema de serviço de modo a se constituir em uma ferramenta de apoio para a administração da empresa no sentido de orientar seu sistema de serviço para a entrega de valor superior aos clientes.

Para as empresas que já estão em operação, o modelo fornece um esquema de referência para se mapear o sistema de serviço vigente e avaliar as possíveis inconsistências nele existentes no que se refere à entrega de valor ao cliente. Permite, assim, o diagnóstico de diversos aspectos do sistema de serviço vigente, a identificação de quais devem ser revistos e o estabelecimento das diretrizes que devem ser seguidas para aperfeiçoar o sistema de serviço no sentido de orientá-lo para a entrega de valor ao cliente.

Para as empresas que vão iniciar a operação, o modelo fornece um roteiro que deve ser seguido para se projetar e implementar um sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente.

A seguir apresenta-se a discussão sobre o modelo proposto (Figura 7). A fim de facilitar sua visualização e entendimento, ao invés de mostrar as entradas para cada um dos processos, elas foram identificadas com os códigos R1 a R20.

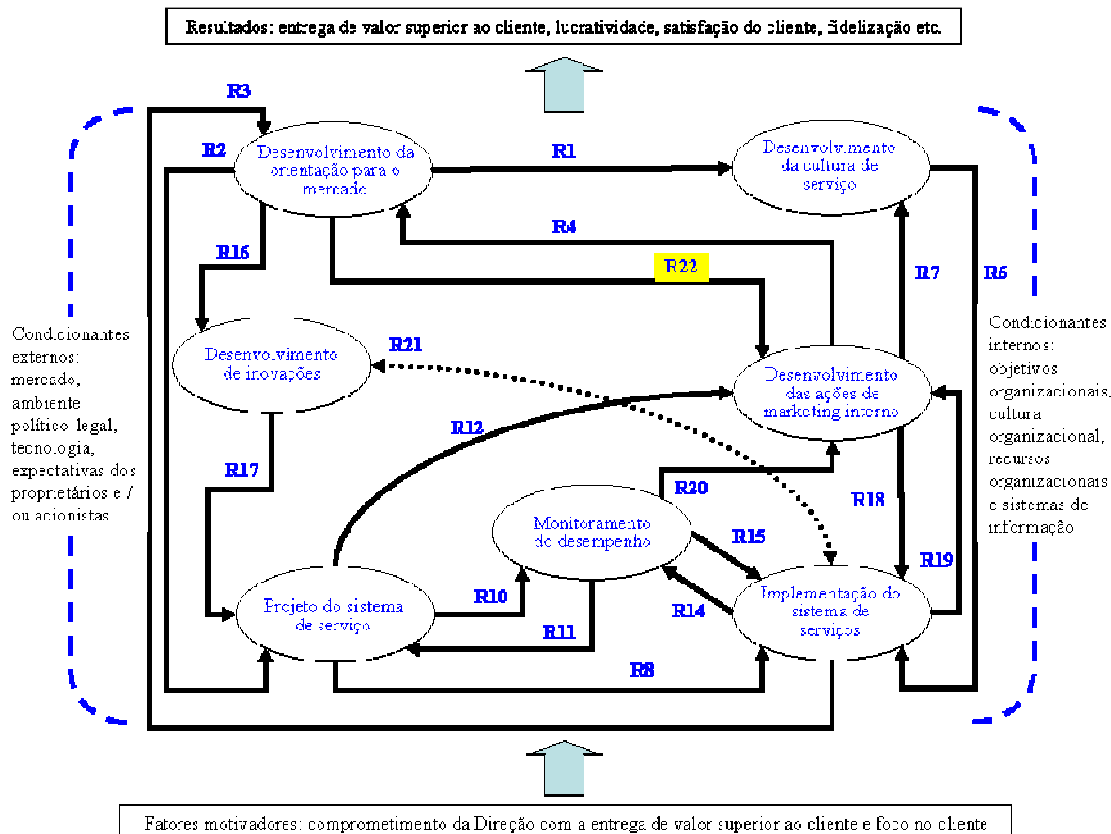


Figura 7 – O modelo de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.1 Fatores motivadores

Segundo Woodruff (1997), adotar uma orientação para a entrega de valor ao cliente requer que a organização aprenda extensivamente sobre seus mercados e clientes-alvo e que a gerência traduza esta aprendizagem em desempenho superior através do alinhamento dos processos internos da organização com o valor para o cliente. Para que isto ocorra, é necessário que haja uma atitude por parte da Direção interessada em promover a agenda de mudanças, a qual se caracteriza pelo:

- Comprometimento com a entrega de valor ao cliente: existe um compromisso efetivo da Direção da Organização em (re)desenhar seu negócio no sentido de promover a entrega de valor ao cliente;

- Foco no cliente: conforme proposto por Nwankwo (1995) e por Kohli e Jaworski (1990), entre outros, a Direção da organização entende que a entrega de valor ao cliente de forma consciente e consistente só é possível quando a empresa é gerenciada com base no foco no cliente e tem clareza do que isto significa.

Quanto maior o grau em que essas atitudes estão incorporadas à Direção, maior a sua predisposição a fornecer o ambiente organizacional necessário para o desenvolvimento dos processos relacionados à criação de valor superior para o cliente.

4.3.2 Resultados:

Considerando o enfoque sistêmico, indicam o produto gerado pela empresa de serviço.

4.3.3 Condicionantes externos

Refere-se aos fatores externos que influenciam o sistema de serviço, os quais emergem dos ambientes político-legal, físico-natural, tecnológico, competitivo e sócio-cultural.

4.3.4 Condicionantes internos

Estão relacionados às crenças e valores da Direção, à cultura organizacional, estratégias e políticas vigentes e à estrutura, sistemas e processos que estão em operação.

4.3.5 O subsistema de desenvolvimento da orientação para o mercado

A adoção do foco no cliente preconiza a obtenção de conhecimento sobre o mercado, ou seja, sobre o cliente e a concorrência. Mas o que isto significa?

Woodruff (1997) afirma que adotar uma orientação para a entrega de valor ao cliente implica em a organização aprender extensivamente sobre seus mercados e clientes-alvo. Segundo esse autor, para competir pela entrega de valor ao cliente a empresa deve ser capaz de responder às seguintes perguntas:

- O que os clientes valorizam?
- De todas as coisas que geram valor para o cliente, em qual a organização deveria focar a fim de obter vantagem?
- Quão bem os clientes pensam que a organização está entregando valor?

Narver e Slater (1990) observam que a criação de valor para os clientes-alvo implica na necessidade de se avaliar também os pontos fracos e pontos fortes dos competidores, enquanto que Kohli e Jaworski (1990) ressaltam que a geração de inteligência de mercado deve focar não só as necessidades atuais dos clientes como também as futuras, o que segundo Woodruff (1997), incentiva a inovação. É importante destacar que o cliente pode valorizar aspectos diferentes no momento da compra e nos momentos durante e após o uso (WOODRUFF, 1997).

No modelo proposto, o desenvolvimento da orientação para o mercado se inicia com ações da empresa visando obter esse amplo espectro de informações sobre o cliente e a concorrência, sendo que, para isto, a empresa pode utilizar:

- Os dados existentes no Sistema de Inteligência Competitiva da empresa, os quais provêm de pesquisas de *focus group*, pesquisas de mercado, pesquisas sobre a concorrência feitas através da Internet, materiais de divulgação da concorrência etc.
- As pesquisas de satisfação e as solicitações, sugestões, reclamações e elogios dos clientes (R3) provenientes do Sistema de CRM Operacional (Administração de Clientes).

Adicionalmente, Day (2001) destaca a importância de se ouvir o pessoal da linha de frente (*front office*), pois eles podem contribuir com informações obtidas a partir do contato com o cliente, o que também encontra-se contemplado no modelo (R3).

Contudo, para ser orientada para o mercado não basta que a empresa seja capaz de gerar conhecimento sobre o cliente e a concorrência. A orientação para mercado se torna efetivamente incorporada à organização somente quando ocorre a:

- Disseminação do conhecimento sobre o mercado pela organização: uma das principais dificuldades encontradas na implementação da orientação para o mercado reside da dificuldade de se disseminar o conhecimento pela organização, o que pode se dar devido à dificuldade de se registrar as informações necessárias em sistemas corporativos ou à rejeição das pessoas em efetuar o registro, seja por desconhecimento de como fazer, por considerarem que não é importante fazê-lo ou por receio de passar certas informações para a empresa;
- Geração de valor superior ao cliente a partir do uso do conhecimento sobre o mercado: Day (2001, p. 88) observa que “as organizações orientadas para o mercado também se sobressaem em sua capacidade para compreender as informações que retiram do mercado. Elas têm uma capacidade altamente refinada para transformar essas informações em conhecimento e disseminá-lo por toda a organização” de modo que “as atividades

interligadas de sentir o mercado e compreendê-lo permitem que as organizações aprendam continuamente a respeito de seus mercados”.

No modelo proposto, a disseminação do conhecimento sobre o mercado é parte integrante do desenvolvimento da orientação para o mercado, pois é a disseminação do conhecimento que influencia o desenvolvimento da cultura de serviço (R1), norteia o desenvolvimento de inovações (R16) e fundamenta o projeto do sistema de serviço (R2). Esse último, por sua vez, se serve do conhecimento sobre o mercado para desenvolver uma oferta de serviço que contemple os atributos valorizados pelo cliente, bem como os demais componentes do sistema de serviço que são necessários para se gerar valor superior ao cliente.

4.3.6 O subsistema de desenvolvimento da cultura de serviço

Segundo Day (2001), entre os elementos-chave que tornam as empresas orientadas para o mercado capazes de compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de forma consistente em seus mercados encontra-se a existência de uma cultura orientada para fora embasada em crenças, valores e comportamentos que enfatizam o valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.

Para Grönroos (2003), o desenvolvimento da cultura de serviço preconiza a apreciação de bons serviços de modo que fornecer um bom serviço para os clientes internos e externos é considerado um jeito natural de viver, constituindo-se em uma das normas mais importantes para todos.

Tomando-se como base a definição de cultura de serviço estabelecida por Day (1994), pode-se concluir que o seu grau de desenvolvimento em uma organização pode ser medido com base no nível em que os valores e crenças compartilhados estão direcionados para a geração de valor para o cliente.

No modelo proposto, a cultura de serviço vigente (R6) é condicionada pela cultura organizacional, orientada pelo conhecimento sobre o mercado disseminado pela organização (R1) e moldada pelas ações de marketing interno (R7), as quais delineiam a cultura de serviço através da valorização dos comportamentos que estão alinhados com a geração de valor superior ao cliente. Esse alinhamento pode ser feito usando-se diversas ferramentas do marketing interno, tais como comunicação interna, treinamento e sistema de recompensas. Outro aspecto importante é que os esforços para sedimentar a cultura de serviço devem ocorrer em múltiplos níveis, desde o operacional até os executivos seniores.

4.3.7 O subsistema de desenvolvimento de inovações

Segundo Barras (1986), ao contrário do que ocorre na indústria manufatureira, a inovação em serviços ocorre simultaneamente à própria prestação de serviços e possui um caráter de inovação contínua.

Hipp e Grupp (2005) também destacam esse caráter de inovação contínua. Os autores ressaltam que, freqüentemente, a inovação passa a fazer parte do processo de prestação de serviço e que esta simultaneidade entre as atividades de inovação e de prestação do serviço decorre também da inseparabilidade entre cliente e prestação do serviço. Além disso, é comum o próprio cliente ser uma fonte de idéias para a inovação (KOTLER, 2000; CHURCHILL; PETER, 2000).

Ou seja, em empresas de serviço é comum a inovação permear a organização de modo que, raramente, essas empresas possuem um departamento de P&D (TOIVONEM; TUOMINEN, 2006). Desse modo, o que se observa é que, em geral, a inovação nas empresas de serviço não é uma atividade estruturada e planejada.

Atento a essas características do processo de inovação em empresas de serviço, o modelo proposto:

- Deixa clara a importância da disseminação do conhecimento do mercado pela organização (R16) para que as inovações geradas atendam melhor às necessidades atuais dos clientes e se antecipem às futuras, possibilitando assim, a ampliação da oferta de serviço e de mercados que podem ser atendidos;
- Retrata a simultaneidade das atividades de inovação e de prestação do serviço (R21).

4.3.8 O subsistema de projeto do sistema de serviço

Segundo Lovelock e Wright (2002), observam que o projeto do sistema de serviço depende de decisões tomadas quanto ao público-alvo, aos objetivos a serem alcançados, às estratégias a serem utilizadas e ao posicionamento de mercado pretendido.

No modelo proposto, para que o projeto do sistema de serviço traduza a aprendizagem sobre o cliente em valor superior para o cliente, as decisões devem ser tomadas com base no conhecimento sobre o mercado (R2) sem deixar de levar em consideração os fatores condicionantes internos (objetivos organizacionais, cultura organizacional, recursos organizacionais e sistemas de informação) e externos (mercado, ambiente político-legal, tecnologia e expectativas dos proprietários e / ou acionistas).

Caso os sinais provenientes do sistema de monitoramento (R11) indiquem, continuamente, que o desempenho da organização não está satisfatório, a estratégia de marketing deve ser revista, incluindo, no limite, a reavaliação do público-alvo.

Após a definição do público-alvo, objetivos a serem alcançados, estratégias a serem utilizadas e do posicionamento de mercado pretendido, o modelo proposto preconiza a definição da oferta de serviço, a qual consiste na especificação dos serviços que serão oferecidos, dos seus respectivos níveis de serviço e da política de preços a ser praticada.

Considerando a perspectiva de Hill (1993 *apud* CORRÊA; CAON, 2002), a oferta de serviço para o cliente deve contemplar os atributos que atendem aos critérios qualificadores com um nível de serviço (desempenho) mínimo que atenda às necessidades dos clientes para que a empresa participe do conjunto evocado por ele. Quanto aos atributos relacionados aos critérios ganhadores de pedidos, eles devem receber a atenção das empresas na concepção da oferta de serviço, pois seu desempenho (nível de serviço) é de fundamental importância na avaliação que o cliente faz das diversas ofertas durante o processo de escolha.

Caso os atributos valorizados pelos clientes mudem ao longo do tempo, a definição da oferta de serviço deve ser alterada para refletir a nova situação e continuar a gerar valor superior para o cliente. As inovações (R17) geradas também devem ser consideradas na definição da oferta para o cliente, pois possibilitam a ampliação da oferta de serviço e de mercados atendidos.

Sobre a política de preços, sua definição deve considerar os objetivos de rentabilidade estabelecidos nos objetivos da empresa e o valor que a oferta de serviço da empresa proporciona ao cliente.

Definida a oferta de serviço deve-se proceder ao projeto do sistema de serviço. Lovelock e Wright (2002) pontuam que o sistema de serviço inclui três subsistemas que se sobrepõem:

- Operação: momento em que os insumos são processados e os elementos do produto do serviço são criados;
- Entrega: momento em que se dá a reunião final dos elementos do produto do serviço e ele é entregue para o cliente;
- Marketing: envolve todos os pontos de contato com o cliente, tais como propaganda, faturamento e pesquisa de mercado.

Segundo os autores o projeto desses subsistemas é fortemente influenciado pelo nível de contato que a empresa pretende manter com seus clientes. É com base nesse nível de contato que a empresa define o papel do cliente e do prestador de serviço no processo de prestação de

serviço. É claro que a complexidade da administração do cliente aumenta à medida que o cliente participa da prestação de serviço como co-autor e interage com outros clientes.

No modelo proposto, o projeto do sistema de serviço abrange a especificação dos processos de *front office* (subsistema de entrega) e de *back office* (subsistema de operação), mas também o subsistema de administração do cliente, o qual tem como função:

- Administrar a participação do cliente no processo de serviço;
- Administrar a espera do cliente;
- Estabelecer regras para lidar com clientes difíceis;
- Gerenciar o relacionamento com o cliente (CRM);
- Instruir o cliente com os comportamentos que ele deve ter.

A especificação dos processos de *front office* (subsistema de entrega), de *back office* (subsistema de operação) e de administração de clientes envolve o detalhamento destes processos em atividades, o estabelecimento de níveis de serviço para as atividades, a especificação de como essas atividades/processos serão implementados no que se refere ao uso de tecnologia, recursos humanos, materiais e instalações e a definição, para cada atividade, se ela será executada com recursos próprios ou de terceiros.

Independentemente de o serviço ser prestado por funcionários ou por terceiros, o modelo proposto estabelece que SLAs devem ser instituídos para formalizarem os relacionamentos cliente-fornecedor, sejam eles internos ou externos. Na elaboração dos SLAs, deve-se especificar o nível de serviço para todos os processos e suas atividades, bem como os respectivos responsáveis (PARISH, 1997). Para assegurar que o nível de serviço estabelecido para cada processo/atividade está de acordo com nível de serviço necessário para gerar valor superior ao cliente, as seguintes recomendações de Silva *et al.* (2005) devem ser seguidas:

- Os níveis de serviço estabelecidos para a oferta de serviço devem ser definidos visando proporcionar valor ao cliente;
- Os níveis de serviço de todos os processos devem estar alinhados com os padrões estabelecidos ao se definir a oferta de serviço;
- Os níveis de serviço das atividades que compõem um processo devem estar alinhados com o padrão requerido para o processo.

Por fim, é importante destacar que no projeto dos subsistemas de operação e de entrega, atenção especial deve ser dedicada à necessidade de coordenação interfuncional e de comunicação interna entre os processos, desde o nível operacional (incluindo os terceiros) até o gerencial.

No que se refere ao subsistema de marketing, seu projeto deve estabelecer mecanismos que garantam consistência à comunicação desenvolvida, o que envolve não só as comunicações de marketing (propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto), mas também as faturas enviadas para o cliente, os contatos para pesquisa de mercado, os contatos durante a prestação de serviço, as evidências físicas etc. Para isso, existe a necessidade de se definir canais ágeis e integrados que garantam consistência na comunicação e facilitem as contribuições do pessoal de *front office* para o desenvolvimento da orientação para o mercado através de sugestões e observações úteis (R3).

4.3.9 O subsistema de implementação do sistema de serviço

No modelo proposto, a implementação do sistema de serviço consiste na efetivação dos subsistemas de entrega, de operação, de marketing e de administração de clientes de acordo com as especificações estabelecidas no projeto do sistema de serviço (R8). É claro que a implementação vai ser influenciada pela cultura de serviço vigente (R6) e será condicionada pela disponibilidade dos recursos organizacionais (fator condicionante interno), os quais podem implicar na reavaliação de certos aspectos do projeto do sistema de serviço.

A implementação implica na definição das atividades, responsabilidades, seqüência de execução e mecanismos de controle.

Responder adequadamente essas questões é de fundamental importância para o bom funcionamento do sistema de serviços, pois as rotinas, procedimentos e processos estabelecidos é que vão definir o papel de cada um na organização, evitando sobreposição de responsabilidades e o esquecimento de tarefas. Trata-se de tarefa de difícil execução, conforme observado pelos empresários ouvidos na pesquisa empírica.

Dobni (2002) observa que o sucesso da implementação depende da liderança que o conduz, pois é a liderança que estabelece e reforça a cultura de serviço, desenvolve um ambiente de trabalho apropriado e garante a conexão entre o serviço e as necessidades dos clientes.

Sendo assim, ao se desenvolver as ações de marketing interno, estas devem estar direcionadas no sentido de criar e disponibilizar lideranças (R18) capazes de transformar as pessoas em diferencial competitivo e de assegurar que as pessoas, funcionários ou terceiros, estejam motivadas (R18) e compartilhem a cultura de serviço vigente (R6).

Para isto, a liderança deve estar amparada por um sistema de recompensas (R18) que estimule os comportamentos e aptidões necessários para se atingir o padrão de desempenho estabelecido para as atividades/processos. No que se refere ao pessoal da linha de frente, a

efetivação de canais de comunicação de cima para baixo facilita o surgimento de sugestões úteis do pessoal da linha de frente (R3), comportamento que deve ser valorizado pelo sistema de recompensas.

Com a implementação do sistema de serviço, o desempenho dos serviços oferecidos (R14) passa a ser monitorado continuamente e a alimentar o sistema de avaliação de desempenho (R19) de modo que as eventuais discrepâncias constatadas (R15) entre o desempenho do serviço (R14) e padrões estabelecidos (R10) indicam a necessidade de ajustes no sistema de serviço (R15).

4.3.10 O subsistema de monitoramento do desempenho

Os SLAs e respectivos níveis de serviço (R10) devem ser utilizados no desenvolvimento e implementação do sistema de monitoramento do desempenho.

Seguindo sugestão de Dobni (2002), os padrões especificados nos SLAS devem permitir comparações anuais e servirem como referência no sistema de monitoramento para avaliar o grau em que estão sendo atingidos.

A partir da confrontação do desempenho do serviço (R14) com os padrões estabelecidos (R10) efetua-se o monitoramento do sistema de serviço, cujas discrepâncias indicam a necessidade de se ajustar o sistema de serviço (R15) no que se refere ao seu projeto (tecnologia, procedimentos, processos e forma de mensuração do desempenho), à oferta de serviço (atributos, nível de serviço e elementos tangíveis), ou até mesmo ao público-alvo focado (R11).

4.3.11 O subsistema de desenvolvimento das ações de marketing interno

Segundo Dobni (2002), um modelo de excelência em serviços deve encorajar os comportamentos desejados.

As expectativas comportamentais em relação aos empregados devem ser combinadas com eles através de uma variedade de meios explícitos e implícitos que incluem programas formais de treinamento, treinamento *on-the-job*, monitoria e manuais organizacionais. Também contribuem nesse sentido os sistemas de avaliação de desempenho e sistemas de recompensa. As políticas e procedimentos devem ser claramente escritos, informados, entendidos e acessíveis, sendo muito importante que todos estes mecanismos comuniquem mensagens consistentes e apropriadas.

No modelo proposto, o desenvolvimento das ações de marketing interno tem como objetivo valorizar os comportamentos desejados e estimular sua adoção pelas pessoas, o que se dá através da concepção e implementação da sistemática de avaliação de desempenho e da seleção e desenvolvimento de pessoal.

4.3.11.1 O subsistema de avaliação e recompensa do desempenho dos funcionários e terceiros

No modelo proposto, a sistemática de avaliação de desempenho deve prover métricas objetivas para avaliação do desempenho e vincular a medida do desempenho com os objetivos e necessidades do negócio de tal modo que os padrões para avaliação do desempenho sejam estabelecidos com base nos níveis de serviço definidos nos SLAs (R12).

Além disso, a sistemática de avaliação de desempenho deve deixar claro para o prestador do serviço (funcionário ou empregado) que aspectos do serviço importam para o cliente (R12) e como o desempenho está sendo medido.

Com a implementação da sistemática de avaliação de desempenho torna-se possível fornecer feedback aos empregados e terceiros sobre seus desempenhos em relação ao que se espera deles e fornecer *feedback* para a gerência sobre os desempenhos dos empregados e terceiros. No modelo proposto, o desenvolvimento das ações de marketing interno tem como base o relatório de controle do desempenho (R15) fornecido pelo sistema de monitoramento a partir da comparação do desempenho do serviço (R14) com os padrões estabelecidos (R10).

Com base na avaliação de desempenho deve ser implantado um plano de recompensas que valorize os seguintes comportamentos desejados (R12):

- Os alinhados à cultura de serviço (R4);
- A contribuição do pessoal da linha de frente com informações e sugestões úteis para a geração de conhecimento sobre o cliente e a concorrência (R3);
- A execução das atividades de acordo com o nível de serviço especificado nos SLAs (R8).

A implantação de um sistema de recompensas com essas características é referendada por Day (2003) quando afirma que o uso de incentivos é um meio importante de manter as pessoas da organização focadas nos clientes. Ou seja, o sistema de recompensas contribui para sedimentar os comportamentos desejados (R7) na cultura de serviço. Day (2003) ressalta, no entanto, a importância das métricas serem adequadas para não dar a falsa impressão de que o cliente está sendo bem atendido.

Caso os estímulos provocados pelo sistema de recompensas não surtam os efeitos desejados, eles podem ter que ser alterados.

4.3.11.2 O subsistema de seleção e desenvolvimento de pessoal

No modelo proposto, definidos os papéis do cliente e do prestador de serviço no processo de prestação de serviço, identificam-se as aptidões e comportamentos desejados dos prestadores de serviço (R12), sejam eles funcionários ou terceiros. Essas aptidões e comportamentos desejados passam a se constituir em requerimentos para o processo de seleção de pessoal e em objetivos para o processo de desenvolvimento de pessoal.

Outro aspecto importante é que, no contato com os clientes, o pessoal de *front office* recebe demandas dos clientes que dependem das atividades executadas pelo pessoal de *back office*. Quando isso ocorre, o pessoal de *front office* deixa de ser fornecedor do cliente externo e assume o papel de um cliente interno do pessoal de *back office*, o qual passa a ser um fornecedor interno (PARASURAMAN, 1987; GRÖNROOS, 2003). A partir dessa perspectiva, todos empregados da empresa devem entender como eles impactam o valor para o cliente através dos processos organizacionais (BERRY *et al.*, 1991; GUMMESSON, 1987; HARTLINE; FERRELL, 1996). Ou seja, eles devem ter um entendimento profundo de como seus objetivos individuais de trabalho se alinham com os objetivos gerais da organização.

Nesse contexto, o modelo proposto destaca que ações motivacionais (R7) devem ser empreendidas visando estimular todos os empregados e prestadores de serviço a adotarem os comportamentos desejados (R12) que estão alinhados com a entrega de valor para o cliente, delineando, assim, a cultura de serviço.

Além disso, o modelo proposto reforça o fato de que as ações de marketing interno são também desenvolvidas com base relatório de controle do desempenho (R15) fornecido pelo sistema de monitoramento, o qual compara o desempenho do serviço (R14) com os padrões estabelecidos (R10). Para os indicadores que apresentam desempenho abaixo do padrão, deve-se avaliar a necessidade e a viabilidade de se empreender ações de desenvolvimento de pessoal relacionadas ao treinamento e à motivação dos recursos humanos, bem como de se recrutar e selecionar novos recursos, ou então, de se providenciar a substituição de algum recurso, se necessário.

O modelo reforça também a importância da motivação no sentido de estimular os seguintes comportamentos desejados:

- A contribuição do pessoal da linha de frente para a geração de conhecimento sobre o cliente e a concorrência (R3);
- O estímulo para todos perseguirem os padrões de desempenho estabelecidos (R10).

Ao comunicar novos papéis de serviço aos empregados objetiva-se prover os empregados com uma percepção realista de como se espera que eles se comportem. Isto envolve sessões de treinamento e de orientação para identificar, apoiar e reforçar os padrões de comportamento escolhidos entre os empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inexistência de modelos abrangentes de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente constitui-se no problema de pesquisa desta tese, o qual suscitou a seguinte questão: como as empresas de serviço devem projetar e gerenciar seu sistema de serviço visando à entrega de valor ao cliente?

Para responder essa questão e contribuir para a solução do problema apresentado, esta tese teve por objetivo desenvolver um modelo abrangente de sistema de serviço orientado para a entrega de valor ao cliente.

Construído inicialmente a partir dos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica e pelos diversos aspectos relacionados ao projeto e gestão do sistema de serviço encontrados na literatura de marketing, o modelo proposto tornou-se mais robusto com a incorporação da perspectiva que emergiu da pesquisa empírica com empresários do setor de serviços sobre o assunto. Afinal, “os fatos podem provocar a rejeição ou a reformulação de teorias já existentes” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 121), pois “redefinem e esclarecem a teoria previamente estabelecida, no sentido de que afirmam em pormenores o que a teoria afirma em termos bem mais gerais.” (*ibidem*, p. 122).

Martins e Teóphilo (2007, p. 29), por sua vez, pontuam que:

a validade de um modelo no campo das ciências fáticas deve se dar pela verificabilidade – confronto com os fatos. A verificação não converte o modelo em verdadeiro, ou falso. Os modelos não são nem verdadeiros nem falsos, são apenas mais ou menos adequados para certos usos.

Considerando as relações entre os constructos valor para o cliente, orientação para o mercado, cultura organizacional, cultura de serviço e marketing interno, o modelo destaca a necessidade de alinhamento entre filosofia, valores, comportamentos, métricas e sistemas a fim de se desenvolver um sistema de serviço que entregue valor ao cliente.

Em linhas gerais, o modelo proposto se baseia:

- Na geração de conhecimento sobre o mercado e sua disseminação;
- No uso do conhecimento sobre o mercado para definir a oferta de serviço e projetar os demais componentes do Sistema de Serviço;
- No alinhamento dos níveis de serviço dos processos /atividades com os níveis de serviço que geram valor para o cliente;
- No desenvolvimento de uma cultura de serviço em que os valores e crenças compartilhados estejam direcionados para a criação de valor para o cliente;

- Em um sistema de monitoramento para verificar como está sendo a entrega de valor para o cliente;
- No marketing interno para criar um ambiente que promova o alinhamento individual aos objetivos e valores organizacionais;
- Em estímulos aos comportamentos desejados, os quais passam a ser valorizados pela sistemática de avaliação de desempenho.

O modelo reforça também a necessidade de uma liderança forte para se implementar o sistema de serviço desenvolvido, pois é a liderança que estabelece e reforça a cultura de serviço, desenvolve um ambiente de trabalho apropriado e garante a conexão entre o serviço e as necessidades dos clientes.

Como o modelo proposto incorporou a perspectiva de empresários do setor de serviços, a qual destacou a importância de aspectos que não eram contemplados nos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica, constata-se que o modelo proposto possui uma abrangência maior (vide quadro 8), o que faz com que ele se mostre mais adequado para explicar a realidade dos empresários que participaram do estudo de caso.

Com efeito, o modelo reforça alguns aspectos que não estão presentes nos demais modelos, ou aparecem de forma secundária. São eles:

- A importância dos condicionantes internos: a escassez de recursos e a auto-percepção dos empresários de seu desconhecimento de como desenvolver determinadas atividades, tais como estabelecer e controlar a execução de rotinas do dia-a-dia, desenvolver um sistema de recompensas baseado no desempenho mostra a importância dos condicionantes internos;
- A importância da autoconsciência do empresário quanto à sua forma de conduzir o negócio: por serem pequenos empresários, sem formação em gestão, esses empresários conduzem seus negócios com base em intuição, aspecto presente no item “aptidões para sentir, relacionar e ter visão estratégica”, mas reconhecem a necessidade de planejarem e gerenciarem melhor seus negócios;
- A importância do conhecimento sobre a concorrência: por apresentarem um viés proveniente do foco na qualidade de serviço, os modelos levantados na pesquisa bibliográfica, descuidam deste aspecto, o qual foi detectado na pesquisa empírica;
- A importância da imagem da empresa, do boca-a-boca e dos elementos tangíveis: também devido ao viés proveniente do foco na qualidade de serviço e no aperfeiçoamento dos

processos, à exceção do modelo de Grönroos, os modelos levantados na pesquisa bibliográfica não tratam destes aspectos;

- A importância da definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente: este é um dos principais aspectos inovadores do modelo proposto, não pelo princípio, mas pela definição da forma de como fazê-lo através da criação de SLAs definindo os níveis de serviço de cada atividade e a subordinação desses níveis de serviço aos níveis de serviço dos macro-processos, cujos níveis de serviço devem estar vinculados à entrega de valor ao cliente;
- A importância de se orientar o comportamento dos funcionários terceiros: isto deve ser feito pela comunicação, interna, treinamento, sistemática de avaliação de desempenho e, principalmente pela consistência de ações da empresa e de seu sistema de recompensas, o qual deve valorizar os comportamentos desejados.

Quadro 8 – Quadro sinótico-comparativo da abrangência dos modelos focados no cliente levantados na pesquisa bibliográfica e do modelo proposto

	Nwankwo	Chen et al.	Dobni	Yasin e Yavas	Grönroos	Modelo proposto
Fatores influenciadores						
Ambiente externo		X	X	X		X
Condicionantes internos		X	X	X	X	X
Valor para o cliente direciona o comportamento da Organização	X	X	X		X	X
Foco no cliente	X	X	X	X	X	X
Estratégias de marketing						
Planejamento da estratégia de clientes	X	X		X	X	X
Fontes de informação sobre o cliente	X	X				X
Conhecimento sobre o cliente	X		X			X
Conhecimento sobre o concorrente						X
Aptidões para sentir, relacionar e ter visão estratégica						X
Compartilhamento de informações na organização			X			X
Uso do conhecimento na definição da oferta de serviço	X	X	X			X
Inovação						X
Comunicação com o cliente	X	X			X	X
Experiências prévias e comunicação boca-a-boca					X	X
Imagem da empresa					X	X
Elementos tangíveis					X	X
Relacionamento com os clientes	X	X	X	X	X	X
Avaliação do desempenho						
Definição dos padrões de desempenho com base no valor para o cliente	X					X
Monitoramento do desempenho do serviço	X	X	X			X
Relação com os funcionários						
Comunicação interna	X		X			

Comunicação clara da Direção/Gerência sobre o comportamento esperado em relação aos clientes	X			X	X	X
Cultura de serviço/comportamentos orientados ao cliente	X	X	X	X	X	X
Cultura de serviço/colaboração e espírito de equipe		X			X	
Motivação dos funcionários e clima organizacional	X	X	X		X	X
<i>Empowerment</i>	X	X			X	X
Treinamento	X	X			X	X
Papel das lideranças	X		X			X
Sistema de seleção e retenção de funcionários					X	X
Sistema de avaliação de desempenho e de recompensas		X		X	X	X
Estrutura da operação						
Definição de atribuições	X	X				X
Definição de tarefas, processos e procedimentos e sistemas	X	X	X	X		X
Definição de sistemas e tecnologias		X		X		X
Nível de contato e cliente como parte do produto			X			X
Terceirização			X			X
Adequação da estrutura	X	X	X	X	X	X
<i>Front office</i>						X
<i>Back office</i>						X
Lacuna na qualidade	X					
Gestão da operação						X
Tratamento das reclamações/recuperação do serviço	X	X		X	X	X
Melhoria contínua			X	X		X

Fonte: elaborado pelo autor

Outro ponto que distingue o modelo proposto dos modelos que buscam a excelência operacional é que ele não visa a qualidade de serviço em todas as dimensões. De fato, o modelo propõe que o aperfeiçoamento da operação seja efetuado focando os atributos ganhadores de pedido, pois é com base neles que se dá entrega de valor superior ao cliente.

Por ter sido concebido com base na abordagem sistêmica, o modelo se comporta como um sistema aberto que se relaciona com o meio, recebendo elementos dele (fatores motivadores, condicionantes externos e condicionantes internos), processando-os (atividades desempenhadas pelos diversos subsistemas que compõem o sistema de serviços) e devolvendo elementos processados ao meio (Resultados), gerando uma corrente de entradas e saídas que faz com que o sistema opere como uma caixa preta, mas com mecanismos de controle e auto-regulação (feedback) que permitem conduzir e adaptar o processo de transformação de modo a se alcançar o objetivo de entrega de valor aos clientes. Dessa forma, a abordagem sistêmica contribuiu para aprofundar o entendimento da relação do sistema de serviço com seus componentes, de cada subsistema com seus componentes e entre os diversos subsistemas.

Como resultado espera-se que o modelo proposto nesta tese contribua para a ampliação do conhecimento sobre os componentes do sistema de serviço, dos relacionamentos entre eles e de como o aperfeiçoamento deles pode contribuir para a entrega de valor ao cliente.

Isto pois, o modelo proposto trata com maior profundidade e abrangência a relação entre o valor para o cliente, o nível de serviço (interno e para os fornecedores), o sistema de recrutamento e seleção de pessoal e o sistema de avaliação de desempenho.

Apesar de não ter a pretensão de contemplar todos os aspectos existentes no mundo real, considera-se que o modelo teórico desenvolvido é abrangente o suficiente para considerar os principais aspectos relacionados ao projeto e gestão de sistemas de serviço orientados para a entrega de valor ao cliente de modo a se constituir em uma ferramenta de apoio para os gestores de negócios e acadêmicos no sentido de ampliar o conhecimento sobre os componentes do sistema de serviço, os relacionamentos entre eles e de como o aperfeiçoamento desses componentes pode contribuir para a entrega de valor ao cliente.

Embora a metodologia de múltiplos casos utilizada no trabalho não permita a generalização dos resultados, ela mostrou-se bastante adequada para o objetivo desta pesquisa, que era propor um modelo teórico, visão que é partilhada por Eisenhardt (1989).

Como proposição de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas para avaliar as seguintes proposições estabelecidas pelo modelo:

- A relação entre comportamentos desejados, motivação, comunicação interna, avaliação de desempenho e sistemática de remuneração;
- A relação entre os níveis de serviço das atividades e o valor para o cliente;
- As mudanças nos componentes do sistema de serviço e seu impacto sobre o valor para o cliente

Propõe-se também o desenvolvimento de um modelo operacional a partir do modelo teórico proposto, bem como sua aplicação a empresas de outros setores, de porte e também do setor público, a fim de se verificar o grau de adequação do modelo a estas realidades.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa:** trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ATHANASSOPOULOS, Antreas D. *Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior.* **Journal of Business Research.** n. 47, 2000, p. 191-207.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo.* Lisboa: Edições 70, 2006.

BARRAS, Richard. *Towards a theory of innovation in services.* **Research Policy.** v. 15, n. 4, 1986. p.161-173.

BEBKO, Charlene Pleger. *Service intangibility and its impact on consumer expectation of service quality.* **The Journal of Service Marketing.** Santa Barbara: v. 14, 2000.

BERRY, L.; YADAV, M.S. *Capture and communicate value in the pricing of services.* **Sloan Management Review.** Summer 1996, p. 41-51.

BERRY, Leonard L.; CONANT, Jeffrey S.; PARASURAMAN, A. *A framework for conducting a services marketing audit.* **Journal of the Academy of Marketing Science.** v. 19, n. 3, 1991, p. 255-268.

BERRY, Leonard. *Big ideas in services marketing.* **The Journal Consumer Marketing.** v. 3, n. 2, Spring 1986, p. 47-51.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas.** 2. ed. Petropolis: Vozes, 1973.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. *A longitudinal analysis of the impact of services changes on customer attitudes.* **Journal of Marketing.** v.55, n. 1, Jan 1991, p.1-9. Proquest ABI/INFORM Global database.

BOLTON, R.N.; LEMON, K.N. *A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction.* **Journal of Marketing Research.** n. 36, 1999, p. 171-186.

BOWDEN, Jana Lay-Hwa. *The process of customer engagement: a conceptual framework.* **Journal of Marketing Theory and Practice,** v. 17, n. 1, 2009, p. 63-74. Proquest ABI/INFORM Global database.

BRADY, M.K.; CRONIN, J.J. Jr.; *Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. Journal of Service Research.* v. 3, n. 3, 2001, p. 241-51. Proquest ABI/INFORM Global database.

BRADY, Michael K.; VOORHEES, Clay M.; CRONIN JR, Joseph J.; Bourdeau, Brian L. *The good guys don't always win: the effect of valence on service perceptions and consequences. The Journal of Services Marketing.* v. 20, n. 2, 2006, p. 83-91. Proquest ABI/INFORM Global database.

BRODERICK, Anne J., VACHIRAPORNPUK, Supattra. *Service quality in Internet banking: the importance of customer role. Marketing Intelligence & Planning.* v. 20, n. 6, 2002, p. 327-335. Proquest ABI/INFORM Global database.

BRUHN, Manfred. *Internal service barometers: conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. European Journal of Marketing.* v. 37, n. 9, 2003, p. 1187-1204. Proquest ABI/INFORM Global database.

CARMAN, James M. *Patient perceptions of service quality: combining the dimensions. The Journal of Services Marketing.* v. 14, n. 4, 2000, p. 337-352. Proquest ABI/INFORM Global database.

CAROTHERS, G.H.; ADAMS, M. *Competitive advantage through customer value: the role of value-based strategies.* in STAHL, M. and BOUNDS, G.M. (Eds), **Competing Globally through Customer Value**, Quorum Books: Westport, CT, 1991. pp. 32-66.

CHANG, T. Z.; WILDT, A. R. *Price, product information, and purchase intention: An empirical study. Journal of the Academy of Marketing Science.* v.22, n. 1, 1994, p. 16-27. Proquest ABI/INFORM Global database.

CHAO, M. J. *The analysis for service quality improvement of the executive Yuan. Research Development and Evaluation.* v. 27, n. 3, 2003, p. 88-100. PROCURAR NO WEB SCHOOL

CHEN, Chi-Kuang; YU, Chang-Hs; YANG, Shioh-Jiuan; CHANG, Hsiu-Chen. *A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. Managing Service Quality.* Bedford. v. 14, n. 5, 2004, p. 414.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHORLEY, R. J.; HAGGETT, P. **Modelos físicos e de informação em geografia.** São Paulo: EDUSP, 1975 *apud* MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing.** Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1978.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing, **Criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLERFEUILLE, Fabrice; POUBANNE, Yannick. *Differences in the contributions of elements of service to satisfaction, commitment and consumers' share of purchase: A study from the tetraclass model*. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. v. 12, n. 1, 2003, p. 66-81. Proquest ABI/INFORM Global database.

COLTMAN, Tim. *Can superior CRM capabilities improve performance in banking*. **Journal of Financial Services Marketing**: Special Issue on Customer Relationship Management in banking, v.12, n.2, 2007, p. 102-114. Proquest ABI/INFORM Global database.

COOMBS, Hugh; EVANS, Anne. *Managing central support services through service level agreements*. **The Government Accountants Journal**. Arlington: v. 49, n. 1, Spring 2000, p. 54. Proquest ABI/INFORM Global database.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

DAY, George S. *Capabilities of market-driven organizations*. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, Oct 1994, p. 37-52. Proquest ABI/INFORM Global database.

DAY, George S. *Creating a superior customer-relating capability*. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge: v. 44, n. 3, Spring 2003, p. 77-82. Proquest ABI/INFORM Global database.

DESHPANDE, Rohit; Farley, John U.; Webster, Frederick E. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrant analysis*. **Journal of Marketing**. n. 57, January 1993, p. 23-37.

DESPHANDE, R.; WEBSTER, F. E. *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. **Journal of Marketing**. n.53, 1990, p.3-15.

DOBNI, Brooke. *A model for implementing service excellence in the financial services industry*. **Journal of Financial Services Marketing**. London: v. 7, n. 1, Aug 2002, p. 42. Proquest ABI/INFORM Global database.

DOBNI, C. B.; Luffman, G. *Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications*. **Management Decision**. v. 38, n. il, 2001. p. 503-519.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang. *Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?* **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: v. 17, n. 2/3, 2002, p. 107.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532. Proquest ABI/INFORM Global database.

ELMADAG, Ayse Banu; ELLINGER, Alexander E.; FRANKE, Georg R. *Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality*. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 16, n. 2, 2008. p. 95-110. Proquest ABI/INFORM Global database.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOREMAN, Susan K.; MONEY, Arthur H. *Internal marketing: concepts, measurement, and application*. **Journal of Marketing Management**. v. 11, n. 8, 1995, p. 755-768.

FRANCESCHINI, F. *et al.* Um modelo para a terceirização. HSM Management, nº 42, janeiro-fevereiro, 2004.

FROST, Frederick A.; KUMAR, Mukesh. *INTSERVQUAL - an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation*. **The Journal of Services Marketing**. v. 14, n. 5, 2000, p. 358-377. Proquest ABI/INFORM Global database.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Sábado Nicolau; CARVALHO, Cristiana Leite; GIRARDI JR., João Batista. Formas Institucionais da terceirização de serviços em hospitais da região Sudeste do Brasil: um estudo exploratório. Disponível em www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v2n1/Doc/FITSHRSP.doc - acessado em 21 mai. 2005

GODOI, Christiane Kleinübing *et al* (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, Mar/Abr 1995, p. 57-63.

GORE, A. *Creating a government that works better and costs less*. **Report of the National Performance Review**. Washington, DC: US Government Printing Office, 1993 *apud* CHEN, Chi-Kuang; YU, Chang-Hs; YANG, Shiow-Jiuan; CHANG, Hsiu-Chen. *A customer-oriented service-enhancement system for the public sector*. **Managing Service Quality**. Bedford. v. 14, n. 5, 2004, p. 414.

GRÖNROOS, Christian. *A service quality model and its marketing implications*. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, 1984, p. 36. Proquest ABI/INFORM Global database.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e services**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *The perceived service quality concept – a mistake?* **Managing Service Quality**. v. 11, n. 3, 2001, p. 150-152. Proquest ABI/INFORM Global database.

GUMMESSON, Evert, *Using internal marketing to develop a new culture: the case of Ericsson qualif.* **Journal of Business and Industrial Marketing.** v. 2, n. 3, Summer 1987, p. 23-28.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competeting for the future.* Boston: **HBRP.** 1994.

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. *The management of customer-contact service employees: an empirical investigation.* **Journal of Marketing.** v. 60, n. 4, October 1996, p. 52-70. Proquest ABI/INFORM Global database.

HARTLINE, Michael D.; MAXHAM III, James G.; MCKEE, Daryl O. *Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees.* **Journal of Marketing.** v. 64, n. 2, 2000, p. 35-50. Proquest ABI/INFORM Global database.

HESKETT, J.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. *Putting the service profit chain to work.* **Harvard Business Review.** Mar./Apr. 1994, p. 167-174.

HILES, Andrews N. *Service level agreements.* **The TQM Magazine.** Bedford: v. 6, n. 2, 1994, p. 14. Proquest ABI/INFORM Global database.

HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases.* Chicago: Irwin, 1993 *apud* CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

HIPP, Chistiane; GRUPP, Hariolf. *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies.* **Research Policy.** v. 34, n. 4, 2005, p. 517-535.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOUSTON, Franklin S. *The marketing concept: what it is and what it is no.* **Journal of Marketing.** n.50, April 1986, 81-87.

IMRIE, Brian C. *Beyond disconfirmation: the role of generosity and surprise.* **International Marketing Review.** v. 22, n. 3, 2005, p. 369-383. Proquest ABI/INFORM Global database.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K. *Market orientation: the construct, research prepositions, and managerial implications.* **Journal of Marketing.** v. 54. Apr 1990, p. 1-18.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. *Market Orientation: Antecedents and Consequence.* **Journal of Marketing.** n.52, July 1993, p. 53-70.

KANG, Gi-Du; James, JEFFREY. *Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model*. **Managing Service Quality**, v. 14, n. 4, 2004, p. 266-277. Proquest ABI/INFORM Global database.

KENNEDY, Karen N.; LASSK; Felicia G.; GOOLSBY, Jerry R. *Customer mind-set of employees throughout the organization*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 30, n. 2, 2002. p. 159-171.

KIRK, J.; MILLER, M. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986 *apud* MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 2, Apr 1990. Proquest ABI/INFORM Global database.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. *Marketing for hospitality and tourism*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRUSE, G.; BERRY, C. *Outsourcing: the how-to guide*. **IEE Manufacturing Engineer**, Agosto e Setembro, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill de España, 2002.

LARSON, Kent D. *The role of service level agreements in IT service delivery*. **Information Management & Computer Security**. Bradford: v. 6, n. 31, 1998, p. 128.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva: como adicionar o valor de seus serviços à qualidade de seus produtos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUDWIG, Heiko *et al.* *A service level agreement language for dynamic electronic services*. **Electronic Commerce Research**. v. 3, n. 1-2, Jan-Apr 2003, p. 43. Proquest ABI/INFORM Global database.

MACINTOSH, Gerrard. *Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm*. **The Journal of Services Marketing**. v. 21, n. 3, 2007, p. 150. Proquest ABI/INFORM Global database.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZUMDAR, T. *A value-based orientation to new product planning*. **Journal of Consumer Marketing**. v. 10, n. 1, 1993, p. 28-41.

MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing**. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1978.

MEADOWS, P. *Models, systems and science*. **American Sociological Review**. n. 22, 1957, p. 3-9 *apud* MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing**. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1978.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 4, October 1990, p. 20-35.

NORMANN, Richard. **Service management: strategy and leadership in services businesses**. 2. ed. Chichester, UK: Wiley, 1991 *apud* LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

NWANKWO, S.; RICHARDSON, B. *Reviewing service quality in the public sector*. in CURWEN, P.; RICHARDSON, B.; NWANKWO, S.; MONTANHEIRO, L. (Eds), **The Public Sector in Transition**. Sheffield: Pavic Publications, 1994 *apud* CHEN, Chi-Kuang; YU, Chang-Hs; YANG, Shiow-Jiuan; CHANG, Hsiu-Chen. *A customer-oriented service-enhancement system for the public sector*. **Managing Service Quality**. Bedford: v. 14, n. 5, 2004, p. 414.

NWANKWO, Sonny. *Developing a customer orientation*. **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Barbara: v. 12, 1995, p. 5.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARASURAMAN, A. *Customer oriented corporate cultures are crucial to services marketing success*. **The Journal of Services Marketing**. v. 1, n. 1, 1987, p. 39-46. Proquest ABI/INFORM Global database.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. *Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model :[1]*. **Human Resource Management (1986-1998)**. v. 30, n. 3, 1991, p. 335-364. Proquest ABI/INFORM Global database.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. *SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, 1988, p. 12-40.

PARISH, Robert J. *Service level agreements as a contributor to TQM goals*. **Logistics Information Management**. Bradford: v. 10, n. 6, 1997, p. 284.

PERKINS, W.S. *Measuring customer satisfaction*. **Industrial Marketing Management**. v. 22, 1993, p. 247-54 *apud* EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang. *Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?* **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: v. 17, n. 2/3, 2002, p. 107.

PRATT, Keith T. *Introducing a service level culture*. **Facilities**. Bradford: v.21, n. 11/12, 2003, p. 253.

QUINN, J. B. *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge capabilities*. **Sloan Management Review**. Summer 1999.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, K. Pervaiz. *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. **The Journal of Services Marketing**. v.14, n. 6, 2000, p. 449-462. Proquest ABI/INFORM Global database.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. *The value concept and relationship marketing*. **European Journal of Marketing**. v. 30, n. 2, 1996, p. 19-30.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, Roland T.; CHUNG, Tuck Siong. *Marketing models of service and relationships*. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, 2006, p. 560-580. Proquest ABI/INFORM Global database.

SELLTIZ, Claire; WRINGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais : delineamentos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

ServiceMaster Disponível em www.corporate.servicemaster.com. *apud* CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

SHAPIRO, Benson P. *What the hell is market oriented?* **Harvard Business Review**. n. 66, November-December 1988, p. 119-25.

SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data: methods of analyzing talk, text, and interactions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SINKULA, James M.; Baker, William E.; Noordewier, Thomas. *A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. n. 25, Fall 1997, p. 305-18.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. *Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges*. **Journal of Marketing**. v. 66, n. 1, Jan 2002, p. 15-37. Proquest ABI/INFORM Global database.

SKILLING, H. *An Operational View*, **American Scientist**, n. 52, 1964, p. 388-96 *apud* MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing**. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1978.

SLATER, S.F. *Developing a customer value-based theory of the firm*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, 1997, p. 162-7.

SLATER, S.F. *The challenge of sustaining competitive advantage*. **Industrial Marketing Management**. v. 25, 1996, p. 79-86.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. *Superior customer value and business performance: the strong evidence for a market-driven culture*. **Report, Marketing Science Institute**. Cambridge, MA: 1992, p. 92-125.

SLATER, Stanley; Narver, John C. *Market Orientation and the Learning Organization*. **Journal of Marketing**. n. 59, July 1995, p. 162-67.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, Sep 1983, p. 339-358. ABI/INFORM Global database.

SILVA *et al.* **A importância dos SLAs e da SLM na relação das empresas de serviço com seus fornecedores visando à entrega de valor superior para o cliente**. Anais do VIII SEMEAD. São Paulo FEA USP, 11 e 12 de agosto de 2005

SOUZA, Maria José Barbosa de. **Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças**. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP. São Paulo: 1991.

STURM, Rick; WAYNE, Morris; JANDER, Mary. **Service level agreement: fundamentos do gerenciamento de níveis de serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAGUCHI, Genichi; CLAUSING, Don. *Robust Quality*. **Harvard Business Review**. Boston: January-February 1990. v. 68, n. 1, p. 65-75.

TANSUHAI, Patriya; RANDALL, Donna; MCCULLOUGH, Jim. *Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union*. **Journal of Professional Services Marketing**. v. 6, n. 2, 1991, p. 193. Proquest ABI/INFORM Global database.

TANSUHAI, Patriya; WONG, John; MCCULLOUGH, Jim. *Internal and External Marketing: Effects on Consumer Satisfaction in Banks in Thailand*. **The International Journal of Bank Marketing**. v. 5, n. 3, 1987, p. 73-83.

THEOBALD, D.W. *Models and method*. **Philosophy**. n. 39, 1964, p. 260-67 *apud* MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing**. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1978.

TICHY, N.M. *The challenges and context of strategic human resource management*. **Human Resource Management**. 1983.

TOIVONEN, Marja; TUOMINEN, Tiina. *Emergence of innovations in services: theoretical discussion and two case studies."innovation pressure - rethinking competitiveness*. **Policy and the Society in a Globalised Economy**. Tampere, Finland . n. 1-18, 2006.

TONKS, Peter; FLANAGAN, Hugh. *Positioning the human resource business using service level agreements*. **Health Manpower Management**. Keele: v. 20, n. 1, 1994, p. 13.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

URDAN, André Torres. **Qualidade de serviços: proposição de um modelo integrativo**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: 1993.

VAN EGEREN, Marsha; O'Connor, Stephen. *Drivers of market orientation and performance in service firms*. **Journal of Services Marketing**. v.12, n. 1, 1998, p. 39-58.

VENKATRAMAN, N.; Prescott, J.E. *Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implication*. **Strategic Management Journal**. v. 11, 1990, p. 1-23.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WILLIAMS, Russell; DARGEL, Miriam. *From servicescape to "cyberscape"*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22 n. 2/3, 2004, p. 310-320. Proquest ABI/INFORM Global database.

WOODRUFF, R. B. *Customer value: the next source for competitive advantage*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, 1997, p. 139-53.

YANG, Zhilin; PETERSON, Robin T. *Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs*. **Psychology & Marketing**. Hoboken: v. 21, n. 10, Oct 2004, p. 799.

YASIN, M. M.; YAVAS, U. *Enhancing customer orientation of service delivery systems: an integrative framework*. **Managing Service Quality**. Bedford: v. 9, n. 3, 1999, p. 198-203. Proquest ABI/INFORM Global database.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

ZAJAC, EJ.; Kraatz, M.S.; Bresser, RP.K.F. *Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 4, 2000. p. 429-453.

ZEITHAML, V. A. *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**. Chicago: v. 52, n. 3, Jul 1988, p. 2-22. Proquest ABI/INFORM Global database.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *The behavioral consequences of service quality*. **Journal of Marketing**. v. 60, n. 2, 1996, p. 31. Proquest ABI/INFORM Global database.

ZEITHAML, V. A. ; PARASURAMAN, A. ; BERRY, L. **Delivering service quality: Balancing consumer perceptions and expectations**. New York, NY: The Free Press. 1990 *apud* ZERBE, Wilfred J; DOBNI, Dawn; HAREL, Gedaliahu H. *Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resource management practices and service culture*. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**. v. 15, n. 2, Jun 1998, p. 165.

www.anatel.gov.br

www.aneel.gov.br

APÊNDICES

APÊNDICE 1: O INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DA ATITUDE DOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS DE SERVIÇO EM RELAÇÃO À ADOÇÃO DO FOCO NO CLIENTE COMO DIRECIONADOR-CHAVE DO NEGÓCIO E DOS ESFORÇOS PARA APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE SERVIÇO

Apêndice 1: O instrumento de pesquisa para avaliação da atitude dos empresários de empresas de serviço em relação à adoção do foco no cliente como direcionador-chave do negócio e dos esforços para aperfeiçoamento do sistema de serviço

Item de avaliação	1	2	3	4	5
Eu acho muito importante que nossa empresa compreenda as necessidades do cliente.					
Eu acho muito importante que nossa empresa atenda às necessidades do cliente.					
Eu acho que todas as funções e atividades devem estar integradas para atender às necessidades de nossos clientes.					
Os assuntos internos têm que estar subordinados às questões relacionadas aos clientes.					
Eu acho muito importante que nossa empresa conheça os concorrentes e suas ações.					
Eu acho muito importante ouvirmos o cliente.					
Eu acho importante que todas as decisões na empresa sejam tomadas levando em conta o cliente					
Eu acho importante que o conhecimento sobre o cliente seja disseminado pela empresa.					
Eu acho importante que as pessoas na empresa tenham conhecimento de nossas experiências, sejam ela bem ou mal-sucedidas.					
Eu acho importante temos um planejamento de longo prazo e não voltado para o dia-a-dia.					
Eu acho importante que sejamos ágeis no sentido de responder aos concorrentes.					
Eu acho que devemos trabalhar em equipe para superarmos nossos concorrentes.					
Eu acho que devemos trabalhar para fidelizarmos nossos clientes.					
Eu acho que devemos inovar continuamente em nossos serviços e processos.					
Eu acho que devemos nos esforçar continuamente para acharmos soluções melhores para os problemas de nossos clientes.					
Eu acho importante sabermos como o cliente avalia nossos serviços.					
Eu acho importante que as pessoas em nossa empresa compartilhem valores e crenças voltadas para atender bem ao cliente					

Escala:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo parcialmente;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo parcialmente;
- 5 – concordo totalmente.

ANEXOS

**ANEXO A – A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O
CLIENTE DE NWANKWO**

ANEXO B – O INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CHEN *ET AL.*

**ANEXO C – O INSTRUMENTO DE DAY PARA MEDIR A ORIENTAÇÃO GERAL:
VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS**

ANEXO A – A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DE NWANKWO

For each characteristic, rate the extent to which the statement is true about your own organization, using the scale:

- * 1 = not at all;
- * 2 = to a small extent;
- * 3 = to a moderate extent;
- * 4 = to a great extent;
- * 5 = to a very large extent.

Add up the scores for each dimension (definition, sensitivity, measurement and implementation) in the space provided for "your score". Then calculate your percentage rating by dividing your score by the highest possible score (35) and multiply by 100.

Definition

- (--%1) My organization has clear ideas about customers and their needs. -
- (2) My organization defines its products/services from customers' perspectives. -
- (3) We have specific customer-care objectives in my organization. -
- (4) We actively solicit customers' comments. -
- (5) Senior executives in my organization spend time with customers. -
- (6) Serving customers' needs takes precedence over serving our internal needs. -
- (7) Market research is a very important activity in my organization. -

Your score: -

Your percentage score:

Sensitivity

- (1) We encourage customer involvement in setting product/service objectives and standards in my organization. -
- (2) We know which attributes of our products or services our customers value most. -
- (3) We go beyond the expectations of our customers in the things that matter most to them. -
- (4) Customer strategies in my organization are based on the conditions in the marketplace rather than the ambition of the organization. -
- (5) In formulating customer-responsive strategies, we try to avoid predicting the future as an extension of the past. -

(6) My organization takes employee satisfaction very seriously. -

(7) Employees in my organization are trained, supported with resources and empowered to create satisfactory customer experience. -

Your score: -

Your percentage score: --%

Measurement

(1) My organization explicitly tells customers of our service commitments to them. -

(2) Customers are encouraged to give us feedback about our performance. -

(3) We measure service/performance standards on a regular basis. -

(4) We regularly analyze customer complaints and the results are fed back into the strategy process. -

(5) Are performance measurement results widely shared, posted prominently, and updated? -

(6) We apply well-grounded measurement techniques in performance measurement rather than relying on the "rule of thumb". -

(7) The front-line people in my organization are constantly informed about how they are doing. -

Your score: -

Your percentage score: --%

Implementation

(1) The chief executive officer in my organization is a "customer champion" -

(2) In taking customer initiatives, we aim to establish workable, flexible ground rules. -

(3) There is a great deal of motivation among staff in my organization -- we go the extra mile to deliver solutions to customers. -

(4) Cross-functional teams in my organization work effectively to reach shared goals. -

(5) In my organization, there is agreement on what we need to do to be successful. -

(6) Customer comments and complaints are acted on very quickly in my organization. -

(7) Everyone in my organizations has a responsibility for solving customers' problems. -

Your score: -

Your percentage score: --%

Analyzing your score

After calculating your percentage score for each cluster, look at where you are high and where you are low. These will flag up opportunities for improvement. Go further to evaluate your organization's overall customer-orientation profile. Add up your scores for all the cluster (the total will be somewhere between 28 and 140). This reflects your organization's position on the low profile-high profile customer-orientation spectrum.

ANEXO B – O INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CHEN *ET AL.*

1. Would you feel free to talk about the process and experiences when you promote service quality?
2. How did you convince your employee to accept customer-oriented service concepts and for it to become a culture in your organization?
3. What did you think the key factors for facilitating service quality?
4. Were there any difficulties in carrying out the service quality improvement project?
5. How do you think about internal and external customers in your organization?
6. How did you determine the needs of internal and external customers in your organization?
7. Have you ever learned about any innovative service from other private or public sector agencies? If yes, what is your experience?
8. How did you develop and implement an innovative service?
9. Is there any cross-functional teamwork in your organization?
10. Is there employee education and training in your organization?
11. How are complaints from either internal or external customers dealt with in your organization?
12. Are there communication channels for internal and external customers in your organization?

**ANEXO C – O INSTRUMENTO DE DAY PARA MEDIR A ORIENTAÇÃO GERAL:
VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS**

I - Orientação Geral: Valores, Crenças e Comportamento		
1. Quem assume a perspectiva do cliente?		
Compreender as necessidades do cliente e a elas corresponder é trabalho do marketing.		Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes.
2. Prioridades e interesses da alta gerência?		
Os assuntos internos têm precedência - raramente há tempo disponível para visitas a clientes.		Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente feedback dos clientes.
3. Ênfase em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos		
A ênfase está em vender a quem quer que compre.		Todas as decisões começam com o cliente e as oportunidades para vantagens.
4. Como é vista a difusão de conhecimento sobre o mercado?		
O fluxo de informações a respeito de clientes é impedido por uma mentalidade de bunker.		Divulgamos livremente as informações a respeito dos clientes e de experiências bem-sucedidas ou não através de todas as funções da empresa.
5. Ênfase em desenvolvimento de estratégias?		
Nossas estratégias operacionais são reativas e focalizadas no curto prazo.		Nossas estratégias operacionais são guiadas por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes.
6. Orientação para visar os concorrentes?		
Somos lentos para responder aos concorrentes.		Todos se esforçam para superar os concorrentes visados.
7. Relacionamento com os clientes?		
A ênfase está em transações únicas.		A ênfase está na construção de relacionamentos a longo prazo.
8. Atitudes com relação a distribuidores?		
Vistos como dutos passivos.		Vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns.
9. Disposição para inovar?		
Os produtos e tecnologias existentes impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.		Esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente.
10. Gerenciamento da qualidade?		
A ênfase está em obter adequação aos padrões internos.		A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções.
11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado		