

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

FRANCISCO DO AMARAL CAMPOS NETO

AGREGAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇOS CUSTOMIZADOS:
análise desse processo em restaurantes com sistema *self-
service* por quilo.

São Caetano do Sul
2015

FRANCISCO DO AMARAL CAMPOS NETO

AGREGAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇOS CUSTOMIZADOS:
análise desse processo nos restaurantes com sistema *self-service* por quilo.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

São Caetano do Sul
2015

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em: ____/____/____ pela Banca Examinadora constituída pelos presentes professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (orientador)

Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas (PUC-SP)

Prof.Dr. Sérgio Feliciano Crispim (USCS)

DEDICATÓRIA

À minha família, esposa e filho, escolhidos por Deus para fazer parte da minha vida. Principalmente pelo apoio e incentivo, sem deixar aproximar-se o desânimo, suportando os períodos de privação do lazer e noites de pesquisas, com admirável paciência e notáveis gestos de amor. Sem esse apoio e carinho, alcançar o objetivo fixado teria sido muito difícil.

Silvia, minha melhor oração atendida, e Gabriel, o maior milagre da minha vida: quando olho para vocês, entendo o significado da palavra amor.

Aos meus pais, Francisco e Nair (em memória): seria muito bom ainda tê-los por perto, mas a minha fé nas promessas de Jesus, me dá a certeza de que um dia voltaremos a estar juntos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que desejou que eu fosse parte de Sua obra, concedendo-me o dom da vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, pelo suporte incansável na conclusão deste trabalho; suas aulas, explicações e orientações são inesquecíveis. Obrigado por esculpir este trabalho até surgir algo que valesse a pena escrever e por constituir um modelo no caminho para me aperfeiçoar como pessoa.

Ao Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim, cujas aulas muito contribuíram para atingir o fim almejado. Ter assistido às suas aulas foi um honroso privilégio.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, cujas ideias e sugestões enriqueceram não só este trabalho, mas valerão toda a vida. Sua competência em transformar a aridez teórica em matéria viva e sensível é inspiração permanente a todo pesquisador: suas aulas soam como poesia.

Aos amigos e professores mestrandos Aline Crespo, Mario Duarte, Maurício Kubo e doutorando Fernando Thiago pelos momentos de pesquisas, discussões, trocas de ideias e auxílio mútuo dentro e fora das salas de aulas: vocês foram maravilhosos.

Ao Prof. Dr. Edson Kugo, pelas horas de treinamento aplicadas exclusivamente, para que eu tivesse um bom entendimento acerca da aplicação do *software* de análise de conteúdo.

Ao meu sócio Rubens Martins Linares e meus funcionários, eu reconheço o quanto se esforçaram para suprir minha ausência nos períodos de aulas e pesquisas.

A todos os professores do PPGA, bibliotecários e funcionários da USCS, que contribuíram para o aprimoramento e elevação do meu conhecimento. Seu atendimento atencioso, discreto e gentil é inestimável e merecedores de todo o aplauso.

“Contudo, Senhor, tu és o Pai. Nós somos o barro; tu és o oleiro. Todos nós somos obra das tuas mãos”.

Profeta Isaías (765 - 681 aC), 64:8

Listas de figuras

Figura 1: Desenvolvimento do valor para o cliente.....	23
Figura 2: Definição de valor do cliente.....	24
Figura 3: Criação de valor para o cliente na perspectiva de troca.....	27
Figura 4: Criação de valor para o cliente na perspectiva da cocriação.....	28
Figura 5: As quatro definições de valor manifestadas por clientes.....	30
Figura 6: Determinantes do valor entregue ao cliente.....	31
Figura 7: Organograma tradicional x Organograma da empresa moderna.....	32
Figura 8: De produtos para serviços.....	40
Figura 9: O composto expandido do marketing de serviços.....	42
Figura 10: Integrando o plano de marketing....	47
Figura 11: Valor percebido.....	51
Figura 12: Evolução do relacionamento com clientes.....	54
Figura 13: Qualidade total percebida.....	59
Figura 14: Os efeitos do marketing nos lucros.....	61
Figura 15: A sequencia da estratégia do oceano azul.....	66
Figura 16: Análise ambiental e diagnóstico.....	67
Figura 17: Categoria familiar pessoas.....	79
Figura 18: Citações referentes ao código Treinamento.....	80
Figura 19: Citações referentes ao código Comprometimento.....	81
Figura 20: Citações referentes ao código Relacionamento Direto com o Colabor...82	
Figura 21: Citações referentes ao código Desenvolvimento pessoal.....	83
Figura 22: Citações referentes ao código Premio por Desempenho.....	84
Figura 23: Citações referentes ao código Estrutura de cargos.....	85
Figura 24: Categoria familiar Processos.....	86
Figura 25: Citações referentes ao código Treinamento.....	87
Figura 26: Citações referentes ao código Modelo de Gestão.....	88
Figura 27: Citações referentes ao código Qualidade nos Serviços.....	89
Figura 28: Citações referentes ao código Atendimento ao Cliente.....	90
Figura 29: Citações referentes ao código Relacionamento Direto com o Cliente....91	
Figura 30: Citações referentes ao código Adquirir novos Clientes.....	92
Figura 31: Citações referentes ao código Característica do Produto.....	93
Figura 32: Categoria familiar Evidências Físicas.....	94

Figura 33: Citações referentes ao código Característica do Ambiente.....	95
Figura 34: Citações referentes ao código Valor Percebido pelo Cliente.....	96
Figura 35: Citações referentes ao código Atendimento ao Cliente.....	97
Figura 36: Citações referentes ao código Adquirir novos Clientes.....	98

Lista de quadros

Quadro 1: Quadro condensado.....	52
Quadro 2: Quadro condensado de desafios e soluções da variável Pessoas.....	100
Quadro 3: Quadro condensado de desafios e soluções da variável Processo.....	101
Quadro 4: Quadro condensado de desafios e soluções da variável Evidencias Físicas.....	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Origem do estudo.....	15
1.2	Problematização / Contextualização.....	16
1.3	Objetivo.....	17
1.4.	Justificativa.....	17
1.5	Delineamento.....	19
1.6	Delimitação.....	19
1.7	Vinculação à linha de pesquisa.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Conceito de valor.....	20
2.1.1	Agregação e entrega de valor.....	32
2.2	Algumas considerações acerca de serviços.....	37
2.2.1	Dados da evolução do setor.....	39
2.2.2	Composto expandido de marketing de serviços.....	41
2.2.3	Pessoas.....	43
2.2.4	Evidências Físicas.....	44
2.2.5	Processo.....	45
2.3	Valor percebido.....	47
2.3.1	O valor percebido e o marketing de relacionamento.....	52
2.3.2	Endomarketing.....	56
2.4	Qualidade, satisfação e fidelização.....	58
2.5	A importância da análise ambiental e diagnóstico.....	64
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1	Tipo de pesquisa.....	69
3.2	Protocolo para estudo de caso.....	70
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	71
3.3.1	Procedimento de escolha.....	71
3.4	As entrevistas.....	72

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	73
4.1	Análise de conteúdo.....	73
4.2	Utilização de <i>software</i> para suporte na análise do conteúdo.....	74
4.3	Da observação presencial.....	74
5	RESULTADO DA PESQUISA.....	76
5.1	Características das empresas.....	76
5.2	Aspectos convergentes.....	78
5.3	Categorização familiar.....	78
5.3.1	Pessoas.....	78
5.3.2	Processo.....	85
5.3.3	Evidências físicas.....	94
6	CONCLUSÕES DA PESQUISA e CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	103
6.1	Contribuições para pesquisas futuras.....	105
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso.....	112
	APÊNDICE B - Roteiro.....	121
	APÊNDICE C - Transcrição das entrevistas	123

RESUMO

O atual ambiente concorrencial das empresas prestadoras de serviços tem motivado seus dirigentes a buscarem alternativas de agregação de valor aos serviços prestados, sendo que esse processo se torna tão mais complexo quanto maior for o grau de customização dos serviços oferecidos. Esse é um grande e atual desafio a ser vencido pelo Marketing de Serviços e, por isso, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as maneiras pelas quais as variáveis do Composto Expandido do Marketing de Serviços, agregam valor aos serviços oferecidos pelos restaurantes do sistema *self-service* por quilo, uma vez que eles já possuem elevado grau de customização. O parâmetro de referência para identificar as práticas do Marketing utilizadas no processo de agregação de valor foi o conjunto de atributos que caracterizam as variáveis responsáveis pela interface com o cliente (LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011) as quais deram surgimento ao conceito de Composto Expandido de Marketing de Serviços, a saber: Pessoas, Processos e Evidências Físicas (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011). Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratória, por meio do estudo de casos múltiplos em seis restaurantes que adotaram o sistema *self-service* por quilo, sendo que os dados foram coletados por meio de análise documental e de artefatos, por observação e por meio de seis entrevistas semiestruturadas com os gerentes desses restaurantes. Os resultados obtidos evidenciaram que as variáveis que caracterizam o Composto Expandido de Marketing de Serviços, associadas à sua customização, são de grande valia para a agregação de valor, representando uma eficiente estratégia competitiva. A pesquisa confirmou, tal qual se demonstra por meio de quadros condensados das variáveis estudadas, que os gestores encontram soluções para seus desafios aplicando o Composto Expandido de Marketing de Serviços. No âmbito da variável Pessoas, os atributos mais citados foram: treinamento, estímulo à motivação e capacitação. Com relação à variável Processos, os principais esforços estão concentrados na homogeneidade dos serviços buscando sempre qualidade, implantando procedimentos que representem a solução desse desafio. Na variável Evidências Físicas, diversas soluções são executadas para a manutenção de um ambiente

agradável, entre as quais se destacam a boa distribuição do espaço físico, funcionalidade e sinalização, sempre adequadas às exigências de seus públicos.

Assim, podemos formular a hipótese de que, mesmo para os serviços com alto grau de customização, é possível lhes agregar valor por meio de um adequado planejamento e implementação de ações referentes às variáveis Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

Palavras-chave: Agregação de valor. Serviços customizados. Estratégias de marketing

ABSTRACT

The highly competitive environment in service-providing companies has been forcing managers to find new ways of adding value to services, which get harder due to the high degree of customization involved and poses quite a challenge to Service Marketing. Aware of this situation, this study was set to identify and analyse in which ways the variables in Service Marketing Expanded Composite add value to services provided by self-service buffet restaurants - a market niche already displaying outstanding levels of customization. The parameter employed to determine the Marketing practices present in value-adding was the set of attributes which outline the variables responsible for the interface with the client (Lovelock, Wirtz and Hemzo, 2011), variables on which lies the concept of Service Marketing Expanded Composite: people, processes, and physical evidence (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2011). In order to reach the intended goal, a field research of exploratory character was carried out rounding up multiple case studies in six buffet self-service restaurants. The research confirmed, as shown through the variables analyzed, that managers are able to find solutions for their challenges by making use of the Service Marketing Expanded Composite. Concerning the variable People, the most mentioned attributes were: training, motivation and capacitation. Concerning the variable Processes, the main efforts are concentrated on services homogeneity always seeking quality, implementing procedures which represent a solution for this challenge. Concerning the variable Physical Evidence, several solutions are applied for the maintenance of a pleasant atmosphere, among which stand out good distribution of physical space, functionality and signaling, always taking into consideration the demands of their public.

This led to formulate the hypothesis that, even to services highly customized, it is possible to add value through adequate planning and the implementation of measures involving people, processes and physical evidence."

Key words: Value-Adding. Customized Services. Marketing Strategies.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do estudo

A customização é um processo usual e eficaz para a agregação de valor aos produtos em geral e, particularmente, aos serviços. Entretanto, nos mercados de alta concorrência a maioria dos ofertantes já customiza suas ofertas, o que amplia o desafio de agregação de valor. Dessa constatação suscitou o interesse de estudar as maneiras de agregar valor aos serviços que já são customizados.

A utilização de serviços customizados como diferencial competitivo ganha importância cada vez maior num ambiente empresarial em constante mudança. Exemplo particularmente expressivo, o mercado de refeições fora de casa ilustra bem as mudanças sociais e culturais por que vimos passando: o emprego feminino externo, a distância entre a casa e local de trabalho, o tempo despendido entre um e outro, a progressiva eliminação dos restaurantes dentro das empresas vêm forçando a recorrer a um serviço que corresponda em qualidade às refeições feitas em casa e a um custo razoável (CAMPOS, 2004).

Como objeto da pesquisa de campo que norteou este trabalho, escolhemos os restaurantes que servem refeições pelo sistema *self-service* por quilo, uma vez que são exemplos típicos de prestação de serviço com elevado grau de customização, além de estarem integrados em uma atividade empresarial em grande evolução.

Entre tantas mudanças, houve ainda à volta ao mercado de trabalho dos aposentados em geral, o que contribuiu para fazer crescer a demanda nesse setor. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), estima-se que 50% da população economicamente ativa das grandes cidades tomam refeições fora de casa, gastando até 25% de sua renda, tendo o segmento movimentado em 2014 cerca de R\$ 65,2 bilhões. Os bares e restaurantes que atuam nesse setor já representam 2,4% do produto interno bruto brasileiro (IBGE, 2014).

É fato facilmente verificável que com esses números houve a proliferação de restaurantes do tipo *self-service* com sistema de cobrança por quilo. Tais estabelecimentos se propõem a oferecer refeições rápidas, a preços acessíveis, com variedades de pratos e qualidade de alimentos.

Mas a concorrência no setor tem aumentado sistematicamente de maneira desordenada, atraindo empresários oriundos de outros ramos de atividade e sem o indispensável conhecimento, recomendando-se que os proprietários deste tipo de restaurantes busquem informações relevantes acerca do tema agregação de valor (SEBRAE, 2014).

Essa competição acirrada, especialmente no mercado de serviços em restaurantes, enfatiza a necessidade de empregar o processo de agregação de valor para aumentar a competitividade da empresa. A conjugação de todos esses elementos suscitou o interesse deste estudo, cuja característica está em analisar o processo de agregação de valor num mercado em que a estratégia de produto tem na customização da oferta seu ponto forte e complexo. Assim, agregar valor aos serviços a fim de adquirir vantagem competitiva, torna-se parte vital para o negócio prosperar com mais fluidez, transpondo as fronteiras as fronteiras convencionais da concorrência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

1.2 Problematização / Contextualização

Nesse contexto, comer fora de casa deixou de ser luxo ou lazer, tendo-se convertido em necessidade. Com relação à alimentação, agregar valor não é só melhorar o que os outros já fazem e cobrar um pouco menos, nem tampouco criar um programa de fidelidade ou algo parecido; é estar diretamente ligado ao cliente descobrir suas reais necessidades e, com isso, idealizar um serviço feito quase à sua medida, é fornecer-lhe informações e ajuda sem custo algum, sempre à disposição para solucionar uma dúvida ou problema que venha a ter. A maioria dos profissionais, entretanto, organiza-se com foco no serviço e não no cliente (SEBRAE, 2014).

Segundo Kotler (2003), “quem não pensa no cliente, não está pensando”. E ainda destaca que, em mercados altamente competitivos, todos os departamentos têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente.

O composto de marketing tradicional, integrado pela combinação das estratégias de Produto, Promoção, Preço e Distribuição (os 4 Ps) proposto por McCarthy (1997) mostra-se insuficiente para retratar a realidade de marketing aplicada à comercialização de serviços. Assim, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) propuseram incorporar outras variáveis ao Composto de Marketing Tradicional. Essas variáveis caracterizam o Composto Expandido de Marketing de Serviços são: Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

Assim, o problema que esta pesquisa vai empenhar-se em resolver concentra-se na seguinte pergunta: **De quais formas as variáveis que caracterizam o Composto Expandido de Marketing de Serviços contribuem para agregar valor à oferta de serviços customizados?**

1.3 Objetivo

Identificar, analisar e comparar as maneiras pelas quais as variáveis Pessoas, Processos e Evidências Físicas que caracterizam o Composto Expandido do Marketing de Serviços, agregam valor aos serviços oferecidos pelos restaurantes do sistema *self-service* por quilo em São Caetano do Sul.

1.4 Justificativa

Mesmo com números expressivos de crescimento, o setor de alimentação inclui-se entre as estatísticas preocupantes, a exemplo da taxa de mortalidade (fechamento) das empresas paulistas: 27% no primeiro ano de atividade, chegando a 58% no quinto ano segundo o SEBRAE, 2014. A agregação de valor tem sido um instrumento valioso para reverter esse quadro, encantando o cliente na tentativa de fidelizá-lo, fazendo com que o consumidor perceba ganho na transação de troca (KOTLER, 2003).

Além de diretrizes administrativas, todo empreendimento demanda expertise, simpatia, sensibilidade e tantos outros atributos pessoais para os quais não há receituário. O tema é relevante e atual no contexto da competitividade empresarial e do pensamento do Marketing de Serviços. O conhecimento dos componentes do valor percebido pelo cliente, em produtos e serviços, permite à empresa formular estratégias baseadas nesses atributos de valor, ensejando obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Os múltiplos entendimentos sobre valor indicam que não há unanimidade de conceitos, que se entende por aspectos diversos e é rico de determinações latentes quando analisadas sob os seus diversos ângulos (CAMPOS, 2004).

Agregar valor aos serviços atualmente significa sair da zona de conforto e criar mecanismos eficazes para atrair os consumidores; é não fazer o que todos já fazem, é dar um salto de qualidade no serviço, incorporar funções úteis ao serviço fornecido ao cliente no momento correto e por um preço adequado, desde que o cliente perceba o valor e que suas necessidades foram satisfeitas (SEBRAE, 2014).

São Caetano do Sul, em particular, já se deu conta de que a cidade está vocacionada para a prestação de serviços. Com apenas 15 km² de área total (INPES, 2014), a cidade testemunhou a proliferação de prédios residenciais, que reforçaram sua condição de cidade-dormitório. O município registra hoje 72.134 postos de trabalho (INPES, 2014) dos quais 50% desse número corresponde a pessoas que diariamente tomam refeição fora de casa, o que atraiu amplo espaço aos serviços de alimentação e perspectivas promissoras aos profissionais de mente aberta, inovadores, capazes de implementar diferenciais e agregar valor para obterem lucro.

1.5 Delineamento

Esta pesquisa está delineada como estudo de casos múltiplos.

1.6 Delimitação

O foco da pesquisa concentra-se em analisar o processo de agregação valor aos serviços em restaurantes do tipo *self-service* por quilo, entre as formas de administração particular e por franquia. Utilizou-se as variáveis Pessoas, Processos e Evidências Físicas, responsáveis pela interface com o cliente, sem nenhuma preocupação em avaliar a melhor maneira ou o modelo mais eficaz de administração e aplicação dessas variáveis.

1.7 Vinculação à linha de pesquisa

A pesquisa está vinculada à linha de Gestão e Inovação Organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de valor

O conceito de valor interessa de perto a diferentes áreas do conhecimento, tais como a Filosofia, Sociologia, Economia, Psicologia, Antropologia e Política, tendo afinidades e aplicações em ciência exatas, biológicas e na tecnologia. Restringimo-nos ao campo das ciências humanas, visto que pretende desvendar o comportamento do consumidor quanto ao valor para o cliente, que, segundo Mello e Leão (2008) é a tradução mais próxima do pensamento da Academia Brasileira de Marketing, em que os conceitos amplamente aplicados a valor sempre estão associados a clientes.

Tema tão problemático e controverso forçosamente é abordado de forma parcial nos limites de uma dissertação. Uma pesquisa mais abrangente exigiria espaço bem mais amplo, como sugere a farta bibliografia acerca do tema. Embora nenhum dos textos conceitue valor de modo definitivo e inequívoco, todos os conceitos contribuem formar um entendimento bastante operacional do tema agregação de valor.

O estudo da problemática dos valores é denominado *axiologia*, termo derivado do grego *axia* que significa valor (GOERGEN, 2005).

Viana (2007) destaca valor como algo significativo, importante, para o indivíduo ou grupo social no campo da sociologia. No campo da filosofia, destaca valor como modo de preferência consciente e, no campo da psicologia, explica que ele é uma crença em que o homem se baseia para atuar por referência.

Para o antropólogo Kluckhohn (1963 *apud* Siqueira,2007) valor é aquilo que consideramos importante, são nossas verdades profundas, uma concepção do desejável explícita e implícita, característica de um indivíduo ou grupo, com influência na escolha dos modos, meios e fins da ação, ou seja, são os valores que orientam nossas ações e existem consciente ou inconscientemente.

Sob o prisma da psicologia social, Rokeach (1968 *apud* Melo, Leão e Souza Neto, 2003) define valor como uma crença que guia ações e julgamentos através de objetivos e situações específicos além dos objetivos imediatos para estados finais de existência mais profundos.

Esse mesmo termo, entretanto, serve também para designar a utilidade ou o preço de bens materiais ou o mérito de pessoas. O uso filosófico só começou quando seu significado generalizou-se para qualquer objeto de preferência ou de escolha. A primeira ocorrência disso foi com os povos antigos, que introduziram o termo no domínio da ética e chamaram valor os objetos de escolhas morais. Eles entenderam o bem como algo subjetivo, como um objeto de escolha particular (preferência). Distinguiam entre valores obrigatórios e valores preferenciais, mais tarde designados como valores intrínsecos ou finais e valores extrínsecos ou instrumentais (GOERGEN, 2005).

Aprofundando o estudo de valor objetivo e subjetivo, Lalande (1999 *apud* Goergen 2005) declara que não há apenas um, senão vários sentidos para o termo valor, como veremos a seguir:

a) característica das coisas que consiste em serem elas mais ou menos estimadas ou desejadas por um sujeito ou, mais comumente, por um grupo de sujeitos determinados. Este é o significado subjetivo;

b) característica das coisas que consiste em merecerem elas maior ou menor estima. Este é o significado objetivo;

c) característica das coisas que consiste em elas satisfazerem um certo fim. Trata-se do caráter objetivo/hipotético;

d) característica das coisas que consiste no fato de, em determinado grupo social e em determinado momento, serem trocadas por uma quantidade determinada de uma mercadoria tomada como unidade;

e) preço que se estima do ponto de vista normativo deva ser pago por um determinado objeto ou serviço (justo valor);

f) a significação não é literal, mas efetiva e implícita, que possuem uma palavra ou expressão.

Para Campos (2004), a existência do valor depende da estrutura humana e da estrutura do objeto. O valor aparece quando o ser humano estabelece utilidades e finalidades para os objetos ou serviços. Assim, um copo com água tem seu valor, mas se o cair e quebrar, para nada serve, a água não alivia mais a sede, o copo deixa de ser um recipiente e seu valor passa a ser outro: o de material para reciclagem, cumprindo nova finalidade e tendo outro valor. O valor nasce da complementaridade entre o objeto e o ser humano.

Baseado na abordagem de valores pessoais, vários conceitos de valor são aplicados ao Marketing - o valor do cliente (RUST, ZEITHAML, LEMOM, 2001), o valor percebido (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2011), o preço do valor (LAS CASAS, 2006), proposta de valor (KOTLER, 2003), valor via diferenciação (PORTER, 1989), valor para os clientes (GRONROOS, 2009), valor por atributos (LOVELOCK, WIRTZ, 2006), valor e inovação (KIM, MAUBORGNE, 2005) e ainda valor de mercado para o cliente (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001). Os conceitos propõem que as pessoas alcancem seus valores pessoais (ou objetivos finais) por meio de algumas ações ou atividades específicas, que podem apresentar como interação social, intercâmbio econômico, possessão ou consumo (LAI, 1995 *apud* MELLO, LEÃO e SOUZA NETO, 2003).

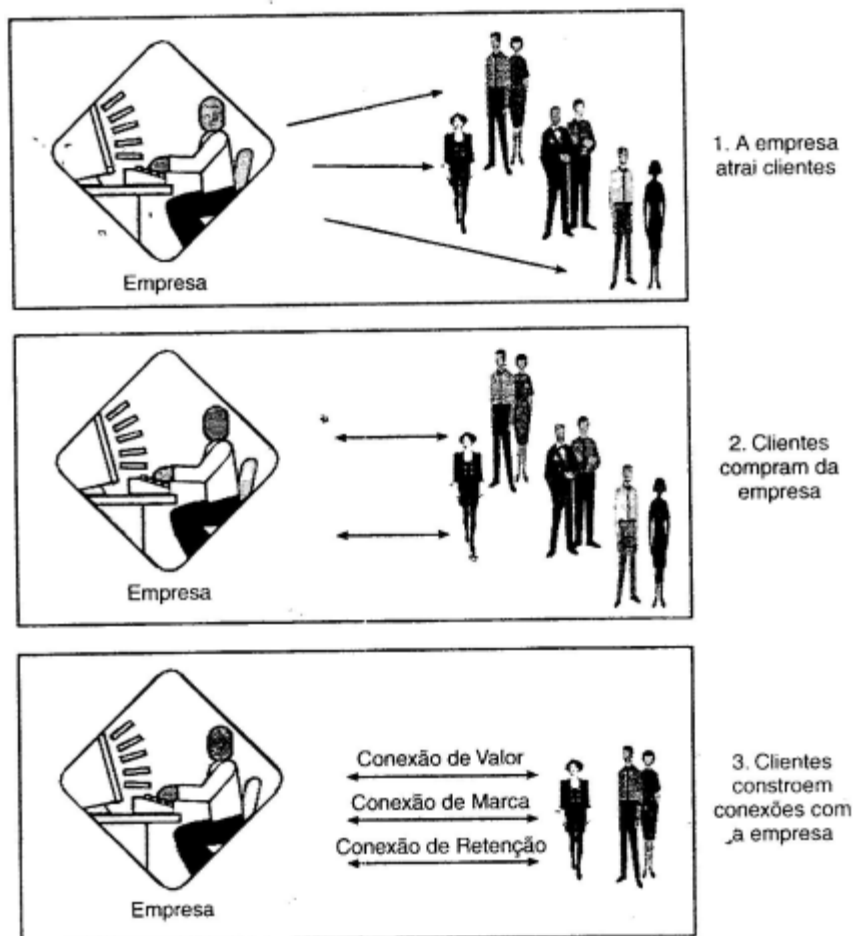
Iniciando a pesquisa acerca de valor, ressaltaremos alguns construtos do tema. Devido a extensão da bibliografia, ater-nos-emos aos autores já citados e às suas definições sempre atuais e latentes, observando que praticamente todos convergem para a proposta de criação de valor para o cliente.

Um dos valores fundamentais para as empresas é definido por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) como Valor do Cliente. Para compreender o Valor do Cliente, precisamos responder três perguntas: (1) o que leva um cliente a optar por fazer negócios com a empresa?, (2) o que o leva a repetir suas compras? E (3) que influência pode ter a empresa sobre essas decisões do cliente? Esta terceira é ainda mais importante que as outras para efeito deste trabalho, uma vez que agregar valor aos serviços é uma das maneiras de influenciar o cliente a decidir pela sua empresa.

Para os autores citados, em três áreas específicas a empresa pode influenciar o cliente: Valor do Valor, Valor da Marca e Valor de Retenção.

A fim de compreender esses fatores, consideraremos o que leva um cliente a fazer a primeira compra. Para a compra inicial, os clientes potenciais formam percepções do valor e da marca, mesmo antes de comprar, sendo que essas percepções que influenciam a compra inicial e formam a base para o Valor do Valor e o Valor da Marca. À medida que o cliente passa a comprar com frequência, cria-se laços ou conexões entre os dois, daí surgindo a outra área do valor, que é o Valor da Retenção conforme ilustra a figura 1.

Figura 1: Desenvolvimento do valor para o cliente.



Fonte: RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 63.

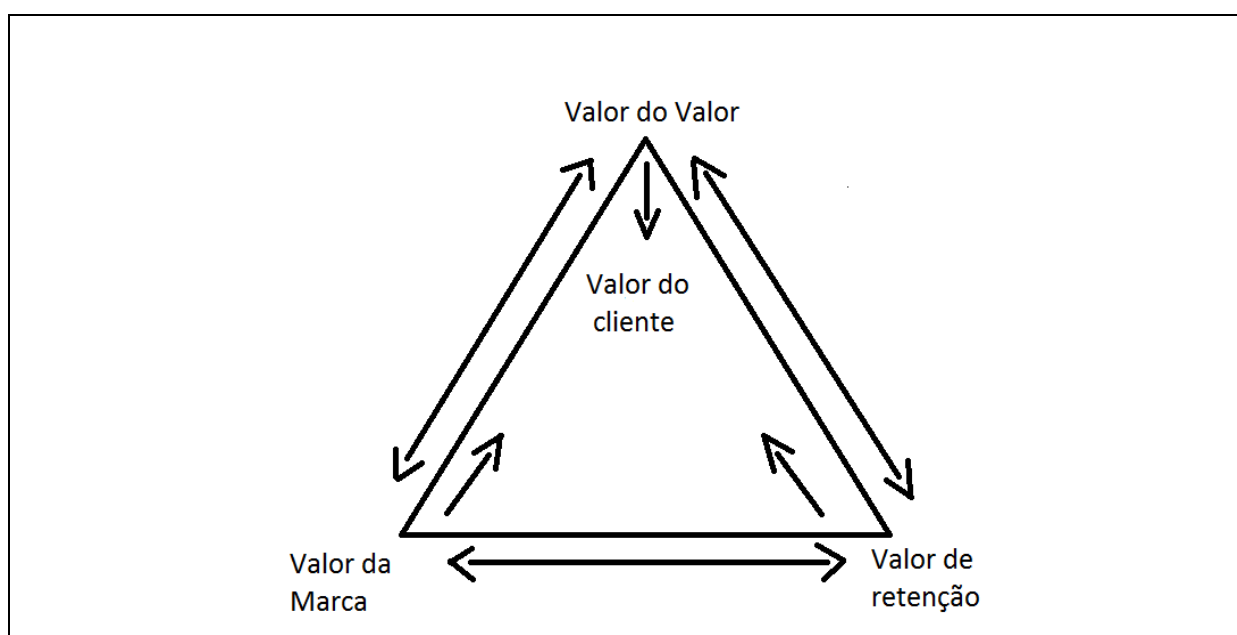
Em geral, o cliente inicia sua relação formal com a empresa a partir dos programas de relacionamento por ela desenvolvidos ou das pessoas com que mantém contatos, de dentro ou de fora da empresa.

Muitas organizações descobriram que a chave para ganhar valor competitivo é a habilidade de sua força de trabalho em maximizar relacionamentos superiores: as competências humanas são como um bom alicerce serve de base e garantia sólida de bons resultados por tempo duradouro (LERNER, 2002).

Lerner (2002) confirma o que escreveram Rust, Zeithaml e Lemon (2001): compreender o cliente é mais que ouvi-lo, é mais que ter histórico de compras e banco de dados, é mais que tentar compreender o uso de produtos/serviços e suas necessidades. Compreender o cliente requer o entendimento de fatores que o levam a começar e continuar a fazer negócios com a empresa por tempo duradouro.

A figura 2 ilustra bem a definição de Valor do Cliente, com ênfase principalmente na questão da retenção.

Figura 2: Definição do valor do cliente.



Fonte: RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p.64.

A figura 2 ilustra as três formas de valor interagindo entre si, mas todas convergem para uma única força, que é o valor do cliente e sua permanência com a marca, além e acima do seu valor percebido de forma objetiva. Desse modo a figura representa uma perspectiva inteiramente diferente de ver o lucro da empresa, perspectiva, portanto diferente de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de

pessoas e informações e a estratégia, reconhecendo que o cliente é o centro dos negócios de qualquer organização.

Corroborando o que a figura 2 esquematiza, Kotler (2003) defende que as pessoas desenvolvem preferências por marcas, que se tornam conhecidas e criam expectativas. A marca *Starbucks*, por exemplo, significa que o café será mais fresco e saboroso. As marcas representam mais que o produto: representam um conjunto de serviços, valores e promessas. Observa o autor que há três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que suas concorrentes: (1) cobrando menor preço, (2) ajudando o cliente a reduzir seus custos, (3) acrescentando benefícios que tornem o produto/serviço mais atraente.

O construto que este estudo elegeu discutir foi o item 3 exposto por Kotler (2003), que vem ao encontro da proposta desta dissertação, uma vez que agregar valor ao produto ou serviços os torna atraentes e diferenciados. O item 2 é a proposta de convencer o cliente de que, a despeito de pagar mais, terá vantagens ao longo prazo, o que não se aplica obrigatoriamente ao ramo de alimentação. O item 1 – fornecer valor cobrando preço menor - é frequentemente a pior estratégia. Kim e Mauborgne (2005), explicam que as empresas que iniciam a concorrência sob essa perspectiva traçam planos desleais e criam um oceano vermelho, ou seja, uma guerra sangrenta, na qual todos cobram cada vez menos e ninguém obtém lucro.

O item 3 reflete o que esta pesquisa tem a dizer: crescer benefícios, agregar valor, melhorar ofertas aos clientes sem apelar pelos preços mais baixos ou pela ajuda na redução de outros custos. Empresas que agregam valor já desenvolveram uma oferta de valor ou pacote de benefícios mais fortes para conquistar a preferência do cliente, oferecendo um ou mais benefícios entre os relacionados a seguir: customização, maior conveniência, serviços mais rápidos e melhores, garantia estendida e até um programa de fidelidade.

Kotler (2003 p. 187) denomina esse procedimento "intimidade com o consumidor", ou seja, quando a empresa é capaz de alinhar seus produtos e serviços de acordo com as exigências de determinados clientes. Na guerra do *Burger King* com o *McDonald's*, o primeiro utilizou o posicionamento "seja feita sua vontade"; o segundo, de outra parte, insistiu em que sua maneira de fazer as coisas

era melhor, e esperava que o cliente aceitasse. O *Burger King* convidou os clientes a pedir variações e julgar que empresa as fazia melhor e mais rápido.

Independente de quem acertou na receita, fica claro que ambas agregam valor aos serviços a fim de alcançarem vantagem competitiva.

Em termos competitivos, Porter (1989) caracteriza valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos. A meta de qualquer estratégia consiste em criar valor em benefício dos compradores que supere os custos. O valor não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, visto que as empresas em geral, deliberadamente, elevam os custos para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

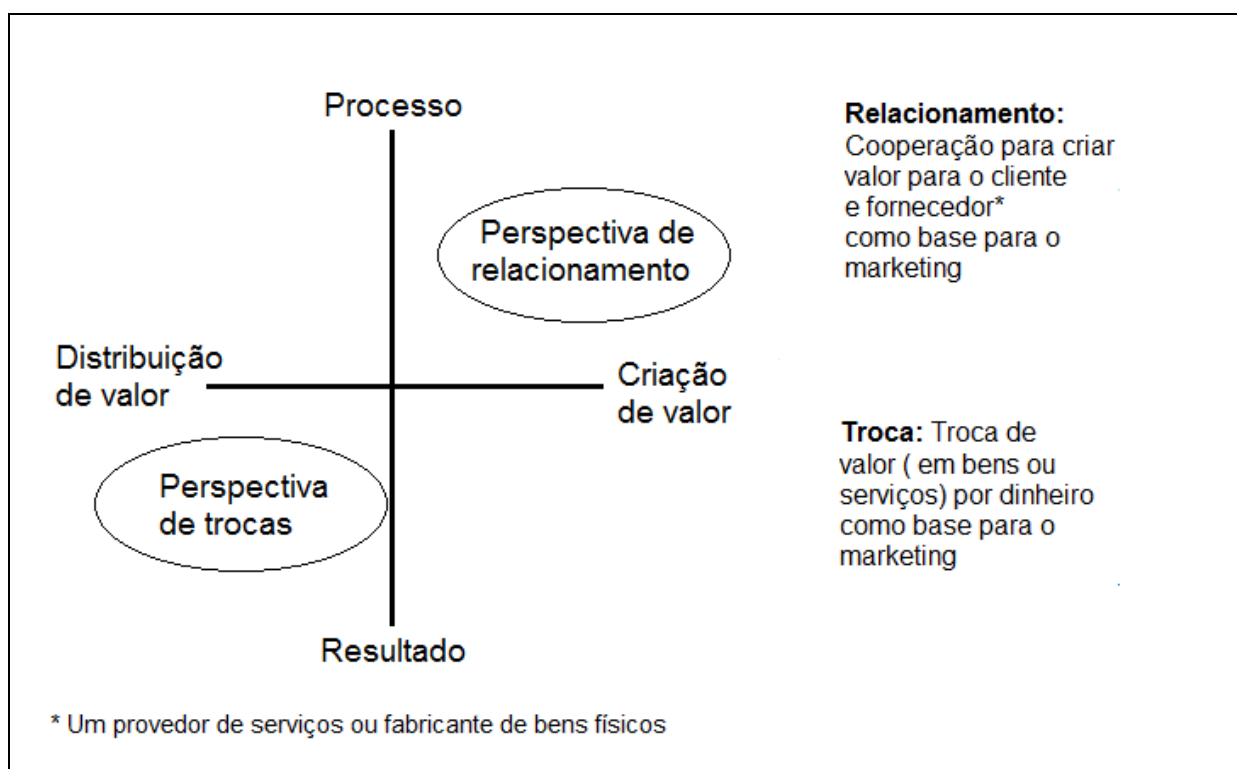
Essa diferenciação pode ser alcançada de acordo com o que define Sheth, Mittal e Newman (2001) a criação de valores de mercado para o cliente, que pode advir seja pela eficácia, seja pela eficiência. A eficácia é a capacidade de satisfazer as necessidades e desejos do cliente e a eficiência é fazê-lo com o custo mínimo, uma vez que, segundo os autores, o usuário espera produto ou serviço o desempenho desejado e que seu uso ofereça benefícios sociais e emocionais, os quais nem sempre estão incorporados aos produtos e serviços.

Ao caracterizar os tipos de valores, Lovelock e Wirtz (2006), afirmam que os clientes podem achar difícil avaliar serviços, especialmente os que apresentam poucos indícios tangíveis, seja antes ou até mesmo depois da compra. Diante disso criaram três atributos de valor que facilitam a avaliação: (1) atributos de busca, que permitem ao cliente avaliar o produto antes de comprá-lo, analisando cor, textura, estilo, sabor etc.; (2) atributo de experiência é quando o cliente tem a experiência do serviço para saber o que está obtendo, a exemplo de ver uma peça de teatro, comprar um pacote de férias, e ir a eventos esportivos etc.; e (3) atributos de credibilidade; características que os clientes acham difícil avaliar com confiança mesmo depois da compra, uma vez que o cliente é forçado a confiar que certos

benefícios foram entregues, ainda que difícil documentá-los, tratamentos dentários e cirurgias.

Acompanhando uma sugestão de Gronroos (2009), esta pesquisa apresenta valor como fruto de um processo, cuja definição encontra-se no item 2.2.5 desta dissertação, que é diferente da perspectiva orientada a relacionamentos, trocas e transações, segundo o qual o valor para o cliente é criado basicamente pela empresa em uma fábrica ou em uma área de apoio ou suporte quando se trata de serviço, conforme ilustra a figura 3.

Figura 3: Criação de valor para o cliente na perspectiva de troca.



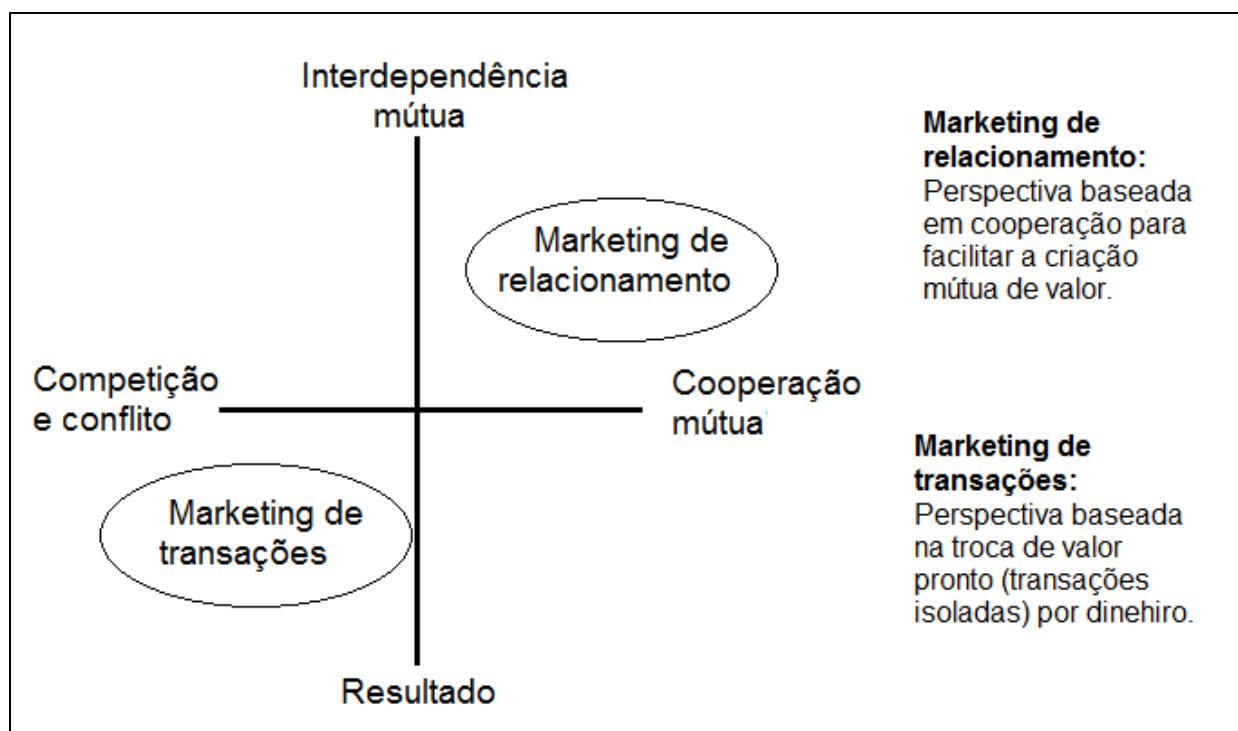
Fonte: GRONROOS, 2009, p. 25.

A figura 3 ilustra como o cliente permanece na perspectiva de relacionamento e troca, aguardando a distribuição dos produtos/serviços. O foco do Marketing é distribuir ou entregar efetivamente aos clientes um valor já pré-produzido. O modelo dos quatro Ps do composto de marketing é claramente baseado nesse requisito fundamental da perspectiva de troca.

Em vez disso, o valor para os clientes é criado pelo cliente ao longo de todo o relacionamento. A figura 4 demonstra a situação em que o valor é parcialmente

criado exclusivamente pelo cliente, quando usa um produto/serviço cocriado parcialmente por ambas as partes. O foco não está nos produtos/serviços, mas nos processos de criação de valor dos clientes, a partir dos quais o valor é por eles percebido (GRONROOS, 2009).

Figura 4: Criação de valor para o cliente na perspectiva da cocriação.



Fonte: GRONROOS, 2009, p. 26.

Diferentemente da figura 3, vê-se aqui a interação do cliente na criação do valor, interação pela qual o cliente atua cooperando para as empresas formarem seus compostos de produtos/serviços. Por outro lado, o mesmo cliente enquanto cocria valor, estimula a competição e o conflito entre as empresas. Isso comprova que o marketing é inerente à maioria das funções de negócios envolvidas nesse processo.

Para concluir a abordagem acerca do construto valor, descreveremos os quatro significados do valor percebido, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2011 p. 564), para quem "essa tarefa não é fácil", visto que os clientes empregam o termo com diferentes acepções e tratam de vários atributos ou componentes.

Compreende-se, então, que é possível cada cliente ter uma visão diferente de valor, podendo quantificá-lo de forma financeira ou em unidades monetárias ou dando-lhe um caráter pessoal e idiossincrático.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) definem valor de quatro maneiras:

(1) Valor é preço baixo: é quando o cliente iguala o valor ao menor preço, o que significa que quando ele pretende pagar em termos monetários é o mais relevante em suas percepções de valor;

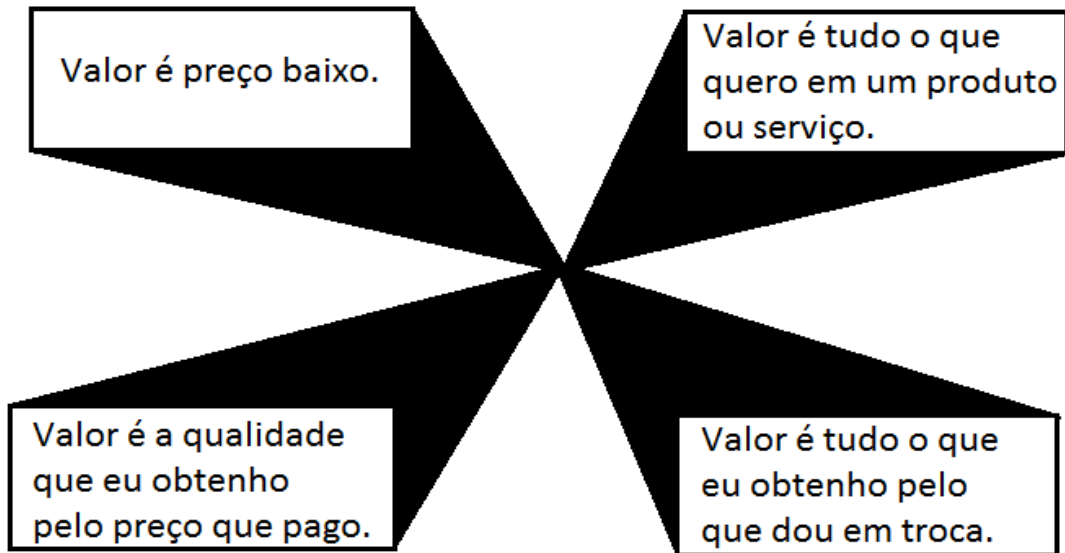
(2) Valor é tudo o que quero em um produto ou serviço: em vez de priorizar sua atenção ao dinheiro pago, o cliente leva em consideração outros componentes mais importantes que o valor monetário, a exemplo da qualidade ou características que atendam às suas necessidades;

(3) Valor é a qualidade que eu obtenho pelo preço que pago: neste caso parecido com o anterior, os consumidores interpretam o valor como uma troca, onde há equilíbrio entre o dinheiro pago e a qualidade do serviço que recebem;

(4) Valor é tudo o que obtenho pelo que dou em troca: neste caso, os clientes consideram todos os benefícios que recebem além dos componentes relativos a sacrifícios (dinheiro, tempo e esforço), ao descreverem o valor.

A figura 5 ilustra que o valor percebido é a avaliação global que o cliente faz da utilidade de um serviço com base nas percepções do que é recebido e do que é dado.

Figura 5: As quatro definições de valor manifestadas por clientes.



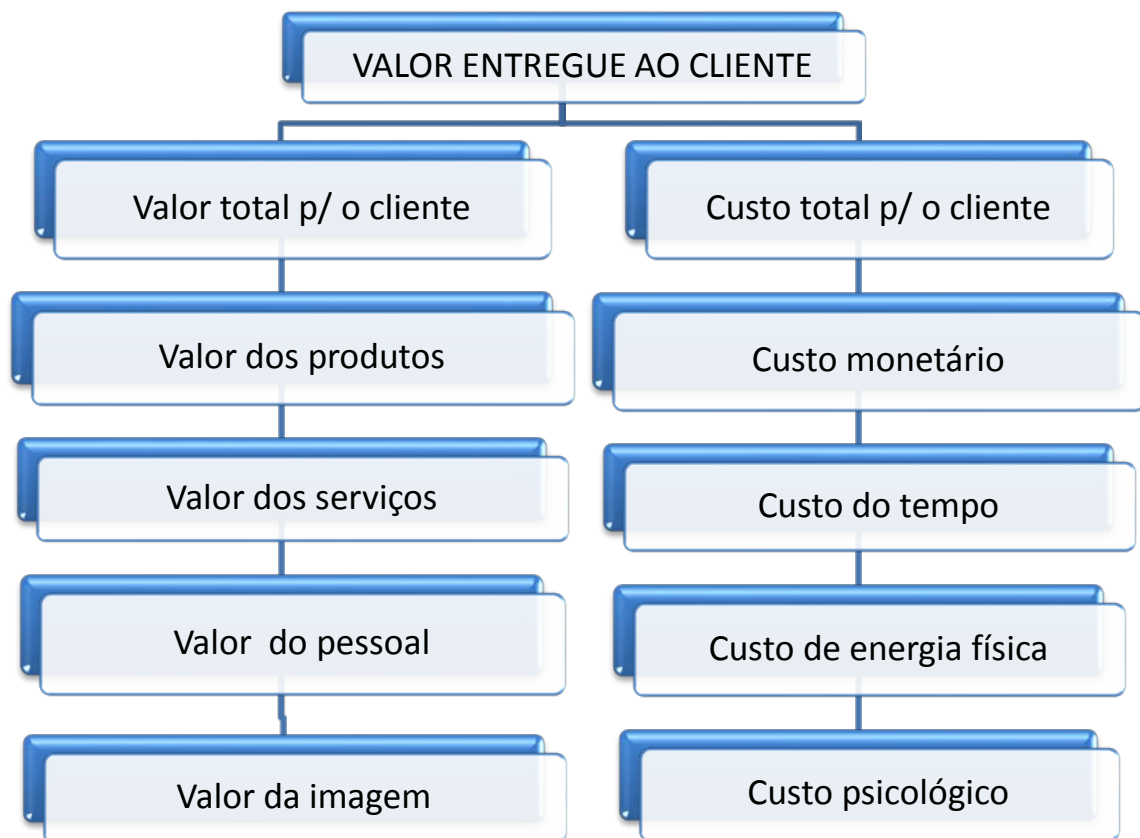
Fonte: ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2009, p.565.

Essa figura é um desafio às empresas para que encontrem a forma mais apropriada de precificar seus produtos/serviços, que consiste em basear o preço no valor percebido pelo cliente.

Além de mais bem informados, os clientes dispõem hoje de ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Acredita-se que os clientes avaliem a oferta que proporciona maior valor. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda.

A figura 6 mostra como formam uma expectativa de valor e agem com base em tal expectativa (KOTLER e KELLER, 2006).

Figura 6: Determinantes do valor entregue para o cliente.

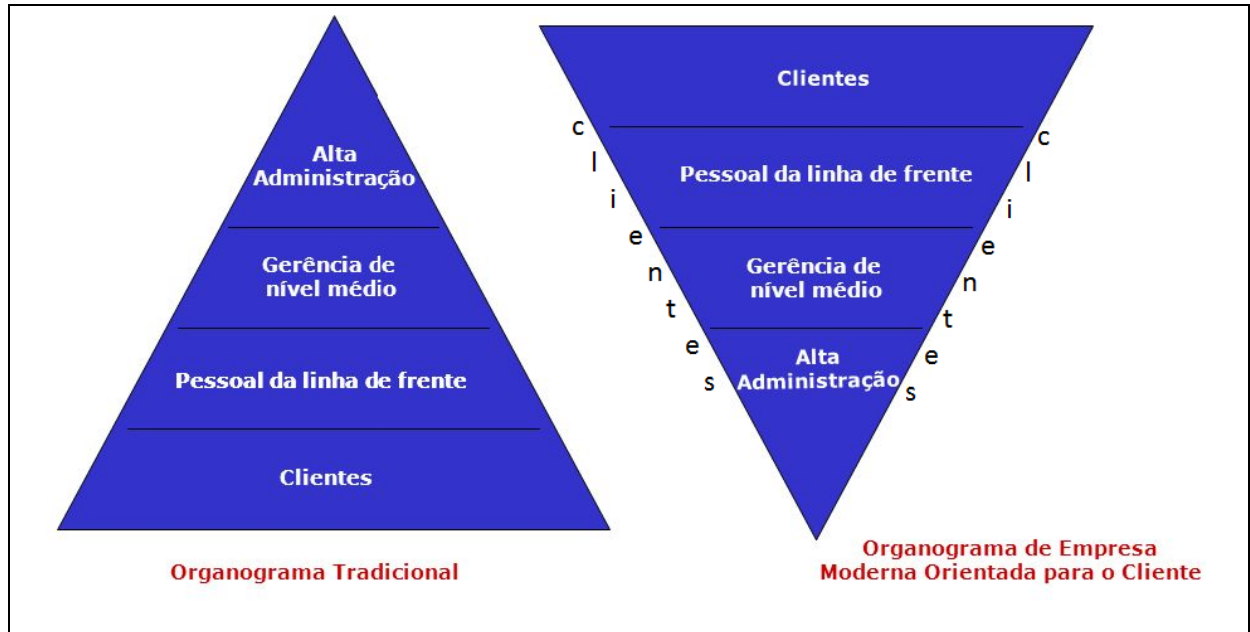


Fonte: KOTLER e KELLER 2006, p. 140.

Segundo os autores, uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Empresas que dominam o marketing invertem a maneira tradicional de simplificar o organograma, como mostra a figura 7, construindo assim valor ao cliente. No topo estão os clientes; em seguida e em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, gerência, e na base está a alta administração, cuja tarefa é apoiar os outros níveis. Acrescentamos a palavra clientes nas laterais da figura para indicar que todos devem estar pessoalmente envolvidos em ter contatos com os clientes (KOTLER e KELLER. 2006).

Figura 7: Organograma tradicional x Organograma da empresa tradicional.



Fonte: KOTLER e KELLER, 2006, p.139.

Nota-se nos organogramas a mudança de cultura nas empresas modernas, passando o cliente a ser o principal elemento do negócio e deixando a alta administração de ser inacessível para compor a nova estratégia, inclusive a de relacionar-se diretamente com os clientes.

2.1.1 Agregação e entrega de valor

Agregação de valor tem sido prática constante nas organizações interessadas em manter clientes por tempo duradouro e conquistar novos. A competição acirrada, especialmente no mercado de serviços, trouxe à tona essa expressão frequente no contexto da competitividade empresarial e do pensamento do marketing estratégico. À medida que os produtos e serviços vão ficando mais sofisticados, fornecedores competem em serviços e qualidade, bem como em termos de características, preços e prazos de entrega (LERNER, 2002).

Até por volta de 1990, as pesquisas e estudos afetos à agregação e entrega de valor para os clientes, eram exploradas apenas em termos conceituais. A partir de então, cada vez mais se desenvolvem métodos e técnicas para medição e

implementação desses atributos, tendo as empresas passado progressivamente a incorporar esses métodos em suas estratégias empresariais (TOLEDO, ROCHA e ALMEIDA, 2011).

De acordo com o IBGE (2014), cresce sempre mais a renda e a oferta de emprego, o que torna a sociedade exigente e individualista, aumentando assim a demanda por qualidade, ainda que a preços mais caros.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), as pessoas estão dispostas a pagar pela exclusividade, mas querem em troca valor agregado.

Agregar valor é participar ativamente de um ambiente competitivo caracterizado pela preocupação de ganhar flexibilidade, aprimorar a capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças do seu segmento de atuação (MILREU, 2011).

Para Mello e Leão (2008) agregar valor, longe de ser utilizado apenas como apoio conceitual ou clichê, deve ser sinônimo de produto ou serviço ampliado para o cliente, em todos seus atributos.

Nesse sentido, Kotler (2003) alerta que as empresas nem sempre percebem as mudanças por que passa o mercado, que as exigências dos clientes e as forças competitivas mudam significativamente em poucos anos. A estratégia vitoriosa do ano anterior pode não ser a mesma do ano vigente, ou seja, pode ser o caminho do fracasso, dependendo do caso. Há dois tipos de empresas: as que inovam e as que fecham.

Confirmando a visão de Kotler (2003) e Milreu (2011) autores como Wormark e Jones (1998 *apud* Yamaute, Chaves e Cardoso, 2007) relatam em seu artigo que agregar valor a serviços significa mapear e analisar seus processos, a fim de identificar os que realmente são necessários à organização e aos clientes. “Aqueles que não criam valor devem ser reavaliados ou eliminados”.

Para agregar valor, é preciso aumentar o mercado de atuação, crescer na mesma proporção da demanda sem perder eficiência, ter visibilidade para prever o comportamento do mercado e adaptar-se a ele o mais rápido possível. É

indispensável melhorar o processo de execução do serviço, implementar informações internas e externas, além de cuidar da imagem e reputação, criando estratégias e sistemas para fortalecer a marca (PAIVA, 2010).

Ito *et al* (2012) entendem que a agregação valor não se relaciona apenas à economia dos custos de transação, mas que incrementa o valor da transação. Destacam que uma empresa passa verdadeiramente a existir quando o empreendedor vislumbra uma adição de valor de uso, ou seja, um novo valor para os compradores.

A despeito disso, todo cliente, mesmo sem grandes atributos para julgar, não deixará de optar pela melhor oferta, selecionando sempre a de maior valor segundo sua percepção e necessidade. Essa é invariavelmente a maneira de agir dos clientes, ainda que não seja sempre a mais correta. No fundo buscam decidir por aquele produto/serviço que lhes apresente maior valor agregado. Daqui se pode então concluir que entregar somente o produto não é mais suficiente. Serviços complementares aumentam significativamente a percepção de valor (CENTRAL JURÍDICA, 2014).

Reforçando esse construto, o SEBRAE (2014) desenvolveu uma cartilha com sua visão do tema, na qual ensina que agregar valor não é fazer o que todos já fazem e cobrar um pouco menos, tampouco é melhorar algo que já é percebido como bom ou ótimo pelo cliente, muito menos divulgar melhor a empresa. Agregar valor é dar um salto na qualidade do serviço que de fato é relevante para o cliente. E isso tanto depende investimentos em pesquisas para detectar necessidades do cliente como de desenvolvimento e tecnologia mais eficazes. Em outras palavras, para agregar valor é necessário ter um olho no cliente e outro na inovação.

Existem variações no conceito de agregação de valor dentro do contexto de Marketing, mas, a partir da década de 90, aspectos relevantes do valor percebido e sua interação com a lealdade de clientes ofereceram uma das principais alternativas para agregar valor - o Marketing de Relacionamento, conceituado no item 2.3.1 nesta dissertação - linha de raciocínio para a qual convergiram Dominguez (2000), Rego; Oliveira e Luce (2008), Brito e Brito (2012).

Também observa Gronroos (2009) que os clientes não buscam somente bens: eles anseiam por uma oferta mais holística, com elementos adicionais, que sejam entregues de maneira amigável, confiável e a tempo. Ademais, o produto central é menos frequentemente a razão da insatisfação do que os elementos que o circundam. Por exemplo: a refeição em um restaurante pode ser boa, mas o serviço medíocre é o motivo da insatisfação. O contrário, naturalmente também pode ser verdadeiro.

Para criar, entretanto, um bom composto de marketing, principalmente o de Relacionamento, importa agregar valor à imagem da empresa, à sua marca e ao seu nome. Para alcançar os principais resultados, a empresa deve priorizar a capacitação dos recursos humanos, treinando-os e desenvolvendo-os permanentemente, tanto em conhecimentos e habilidades técnicas, mas também tecnológicas, comerciais, administrativas, financeiras, humanísticas, de serviços e outros, conforme a natureza, finalidade e necessidade de cada negócio específico (LERNER, 2002).

Por outro lado, segundo Kotler (2003), empresas que agregam valor já desenvolvem uma oferta de valor ou pacote de benefícios mais fortes para conquistar a preferência do cliente. Elas adoçam suas ofertas por outros meios que não o preço mais baixo ou a redução de outros custos, oferecendo um ou mais dos benefícios a seguir: customização, maior conveniência, serviço mais rápido, mais ou melhores serviços, orientação/treinamento ou consultoria, garantia extraordinária, ferramentas úteis de *software* e *hardware*, associação a um programa de benefícios, etc.

Entendem, Minciotti, Furlan e Oliveira Junior (2006) por agregação de valor para o cliente o método que as empresas empregam para desenvolver, comunicar e entregar benefícios de acordo com seus desejos e necessidades, gerando expectativas prévias por via de regra acima dos seus concorrentes.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) substituem o verbo adoçar, usado na abordagem de Kotler (2003) acima apresentada, por agradar ao cliente. A acepção em que empregam agradar define um estado emocional profundamente positivo que resulta de ver as próprias expectativas sendo excedidas de forma surpreendente, um

tipo de serviço que resulta em prazer definitivamente imbatível, porque é inesperado, aleatório, extraordinário e desproporcionalmente positivo.

Mas ao falar em expectativas, há de ter cuidados, alertam Minciotti, Furlan e Oliveira Junior (2006), uma vez que quando se cria uma expectativa no cliente, cria-se valor junto dela, sendo por isso desastroso não conseguir atendê-las. O caminho inverso – criar e entregar ao cliente um valor adicional, acima de sua expectativa – é o melhor resultado que se pode atingir.

Para finalizar, importa considerar ainda a redução de custo e de tempo, minimizar esforço e risco, evitar reclamações e conflito com clientes.

Segundo Paiva (2010), convém ao empreendedor ou gestor manter uma lista para acompanhar se os esforços investidos estão agregando valor ao negócio. Eis os pontos que dela devem constar:

- (1) AUMENTAR - receitas, lucros, crescimento, mercado, participação, retenção, retorno sobre investimentos, retorno sobre ativo, eficiência, fluxo de caixa e visibilidade;
- (2) REDUZIR - custos, tempo, esforço, reclamações, riscos, conflitos e papelada;
- (3) MELHORAR - produtividade, processos, serviços, informações, moral, imagem, reputação, habilidades, qualidade e lealdade;
- (4) CRIAR - estratégias, sistemas, processos, negócios, produtos, serviços e marcas

Na opinião de Paiva (2010), há no mercado duas tendências indiscutíveis: um padrão de qualidade de serviços cada vez maior e um preço cada vez mais compatível. Quem não se antecipar ficará à margem do mercado. Repetindo Kotler (2003), “existem empresas que inovam e empresas que fecham”.

2.2 Algumas considerações acerca de serviços

O setor de serviços passa constantemente por mudanças que afetam nosso modo de viver e trabalhar. Novos serviços são desenvolvidos continuamente para satisfazer necessidades existentes e outras de que nem temos consciência plena. Há poucos anos, ninguém ousaria prever a necessidade dos serviços disponibilizados eletronicamente pela *internet* e na palma da mão por meio dos *i-phones*, *tablets*, *i-pads*, entre outros. Hoje para muitos, ficou impossível passar sem eles (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Serviço é um fenômeno complicado, afirma Gronroos (2009, p.45), que enumera diversas aplicações para a palavra desde serviço pessoal a serviço agregado a um produto ou oferta; é um esforço para moldar a solução de modo a atender às exigências mais pormenorizadas de um cliente. Desde a década de 1980, discute-se como definir serviços, mas nem por isso se chegou a uma definição final. Não obstante, em 1990, propôs-se a definição a seguir:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre os clientes e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas de fornecedor de serviço e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente (GRONROOS, 2009).

Autores como Porter (2003), Las Casas (2006), Lovelock, Wirtz (2006), Gronroos (2009), Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) convergem quanto a conceituar serviços como algo intangível, e que constituem uma transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem, mas à uma ação, um esforço ou desempenho.

A ampla definição de serviços elege a intangibilidade como principal fator de caracterização de uma oferta como serviço. Os conceitos e as estratégias de Marketing de Serviços foram desenvolvidos em resposta ao imenso crescimento do setor, o que expôs às economias do mundo inteiro a sua importância (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011).

Serviços são inerentemente relacionais. Com essa característica Gronroos (2009, p.7) explica que a prestação de serviços são encontros entre o cliente e o ofertante, por exemplo, um frequentador de restaurante ou um usuário de telefone, essas ofertas são processos. Nesse processo o fornecedor de serviço está sempre presente, interagindo com o cliente em base ampla (como em um restaurante) ou fornecendo a infraestrutura do processo (como do operador de telefonia).

Considerada essa característica, é possível avaliar a importância do fator humano – e o caso dos restaurantes, objeto deste estudo, é emblemático - que determina como os clientes experimentam a qualidade do serviço. O sucesso não ocorre por acaso. Pessoas diferentes têm desempenhos diferentes e a qualidade do pessoal que se relacionará com os clientes é a base de todas as outras qualidades. Na maior parte das organizações, não só é possível fazer melhor muitas coisas: também é possível fazê-las mais depressa e com menos dispêndio (LERNER, 2002).

Embora haja especificidades particulares a certos segmentos, a prestação de serviços apresenta traços comuns que todo cliente valoriza e, até mais que o preço, concentra-se na qualidade, tipo de serviço, ênfase no atendimento etc. Las Casas (2006) reúne algumas características consideradas importantes em seleção e avaliação de empresa prestadora de serviços em contabilidade: 1) Competência técnica; 2) Reputação da empresa; 3) Qualidade do trabalho desenvolvido; 4) Experiência na indústria; 5) Prestação de serviços mais ampla; 6) Experiência da equipe de autoria; 7) Outros.

É de se esperar que todos queiramos e busquemos bom atendimento, mas os clientes definem bom atendimento de diferentes formas. Quando se trata de restaurantes, por exemplo, há clientes que esperam que o garçom venha rápido, anote o pedido corretamente e traga a comida logo. Outros interpretam que a velocidade de atendimento equivale a querer livrar-se deles com rapidez em uma ocasião que deveria ser agradável e sossegada. Todo atendimento se desdobra em uma lista de atributos conforme a figura 6, cada pessoa atribui diferentes pesos a esses atributos de atendimento em diferentes momentos e contextos (KOTLER, 2003, p. 19).

Convém concluir a abordagem sobre a definição de serviços com algumas características aceitas de modo unânime pelos analistas do tema: (1) Intangibilidade - geralmente não é possível provar, sentir, ver ou ouvir ou experimentar -sendo em geral produzidos e consumidos simultaneamente, por exemplo, uma peça de teatro (LOVELOCK e WIRTZ, 2006); (2) Inseparabilidade – com frequência, os serviços não podem separar a pessoa do vendedor: a criação ou realização pode ocorrer ao mesmo tempo, a exemplo de um corte de cabelo (GRONROOS, 2006); (3) Heterogeneidade – normalmente serviços não podem ser estocados, visto que o serviço é um desempenho único e deve ter êxito completo já na primeira vez e na hora da entrega, como ao contratar um plano de saúde:seguradoras diversas com variedade de características diferentes (LAS CASAS, 2006); (4) Perecibilidade – refere-se aos serviços gravados, revendidos ou devolvidos - a passagem de um voo a que se chegou atrasado, por exemplo (ZEITHAML, BITNER e GREMLER; 2011).

2.2.1 Dados da evolução do Setor

Depois de resenhar as definições e as características de serviços. Passemos a alguns dados numéricos referentes ao avanço desse setor da economia.

Diferentemente do que pensam muitos, o desenvolvimento econômico do Brasil tem sido impulsionado não mais pela atividade industrial e sim pelo setor dos serviços.O segmento responde hoje por 67% do PIB Brasileiro (IBGE, 2014) e é, segundo o Instituto,o setor que mais emprega no País.

Concomitantemente, constata-se, mesmo em países considerados industrializados, que a importância dos serviços é crescente. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2007),também nos países desenvolvidos são os serviços que garantem o PIB, como revela uma publicação de 2007 da Agência Central de Inteligência Norte Americana (CIA): no Canadá, 69% do PIB são atribuídos aos serviços; na Austrália e Alemanha, 70%; Japão e Reino Unido, 73% ; França, 77%; Estados Unidos, 79% e, em Hong Kong, 91%.

A participação dos serviços nesse mesmo ano no Brasil era de apenas 54%. Com esses dados confirma-se que o setor de serviços entre nós teve crescimento

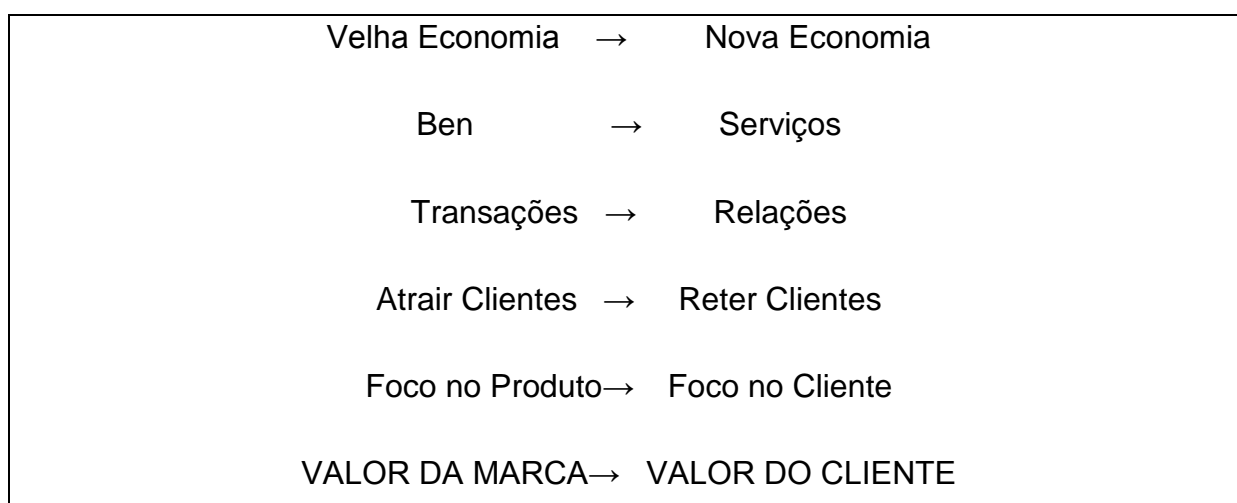
considerável nos últimos anos, passando de 54% em 2007 para 67% em 2014 (IBGE, 2014).

Segundo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2014), somente o setor de Bares e Restaurantes reúne mais de um milhão de estabelecimentos, gerando mais de seis milhões de empregos.

Em São Caetano do Sul esses números também são surpreendentes: com uma população de 140.159 pessoas, o município oferece 72.134 vagas de empregos ocupadas, 14.670 das quais oferecidas pelo setor industrial e 57.464 vagas pelo setor de serviços, ou seja, 79,66 %. Com um PIB de R\$ 5,2 bilhões e renda familiar anual de R\$ 2.212,56 em média (INPES, 2014), o município se destaca no cenário nacional e tem atraído investidores interessados em estabelecer-se, a par do setor de alimentação, forte colaborador no conjunto desses números.

Essa tendência já tinha sido verificada há mais de uma década por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), que a classificaram entre as “tendências drásticas” presente para não mais sair de cena em todas as economias desenvolvidas de bens para serviços.

Figura 8: De produtos para serviços.



Fonte: RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p.17.

Assim, essa mudança contínua em direção a uma economia de serviços conduz de forma inexorável a uma mudança na ênfase do valor da marca para o cultivo de relações com os clientes em concordância com o item 2.1 desta dissertação.

2.2.2 Composto expandido de marketing de serviços

O Composto de Marketing – um dos conceitos basilares desse campo de estudos – é definido como elementos controlados por uma organização e utilizados para atender ou comunicar-se com os clientes. Sua versão tradicional compõe-se pelo que se convencionou chamar de quatro Ps: produto, ponto (distribuição), promoção e preço, esses elementos que aparecem como variáveis centrais à decisão em qualquer livro ou plano de marketing. A noção de Composto de Marketing (marketing *mix*) significa que todas as variáveis estão relacionadas e dependem umas das outras. Além disso, o pensamento do composto de marketing sugere uma ótima e harmoniosa combinação desses quatro fatores (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011).

Esses conceitos, compartilhados por Kotler (2003), Las Casas (2006), e Gronroos (2009), entre outros autores, também convergem para a estrutura dos quatro Ps, mas cada um à sua maneira inclui de forma indireta a concepção de mais elementos que complementem essa estrutura.

Não foram os quatro Ps suficientes, contudo, para contemplar todas as funções que um serviço deve desempenhar, pois as estratégias para os quatro Ps requerem modificações sempre que aplicadas a serviços. Vejamos o exemplo: no caso de uma redução no preço, envolverá a alta direção, gerentes, promoções de vendas e publicidade. No caso de serviços, essas variáveis são igualmente importantes, mas levando em consideração que os serviços são executados simultaneamente ao consumo, as pessoas que os executam, estão envolvidas na promoção em tempo real do serviço. Além disso, os serviços são intangíveis e frequentemente os clientes buscam pontos tangíveis que os auxiliem a entender a natureza da experiência do serviço. Em face de essa peculiaridade há, portanto,

interação direta entre pessoas, processos e evidências físicas para influenciar as percepções do cliente (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011).

Por outro lado Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam que há questões administrativas importantes, onde os quatro Ps tradicionais do composto de marketing não englobam por exemplo, a interface com os clientes, onde o grau de complexidade e incerteza ameaçam a execução de um bom serviço.

O reconhecimento dessas três variáveis adicionais (pessoas, processos e evidências físicas) fez com que profissionais de marketing adotassem o conceito de composto expandido do marketing de serviços conforme ilustra a figura 9, e que se bem aplicadas, podem auxiliar empresas na agregação de valor, mapeando e analisando seus processos, a fim de identificar os que realmente são necessários à organização e aos clientes (WORMARK e JONES, 1998 *apud* YAMAUTE, CHAVES e CARDOSO, 2007).

Figura 9: O composto expandido do marketing de serviços.

Produto	Ponto	Promoção	Preço
Características físicas do produto	Tipo de canal	Combinado de promoções	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Nível de preço
Acessórios	Intermediários	Seleção	Termos
Embalagem	Locais das lojas	Treinamento	Diferenciação
Garantias	Transporte	Incentivos	Descontos
Linhas de produto	Armazenagem	Propaganda	Abatimentos
<i>Branding</i>	Gestão de canais	Tipos de mídia	
		Tipos de anúncio	
		Promoção de vendas	
		Publicidade	
		Estratégias para a internet/web	
Pessoas	Evidência física	Processo	
Funcionários	Projeto das instalações	Fluxo de atividades	
Recrutamento	Equipamentos	Padronizado	
Treinamento	Sinalização	Customizado	
Motivação	Vestuário dos funcionários	Número de etapas	
Recompensas	Outros tangíveis	Simple	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexas	
Cientes	Cartões de visitas	Envolvimento do cliente	
Educação	Balanços		
Treinamento	Garantias		

Os três novos elementos (pessoas, processos e evidências físicas) estão incluídos como elementos distintos e caracterizam o Composto Expandido de Marketing de Serviços, porque estão sob o controle da organização, e um ou todos têm a capacidade de influenciar a decisão inicial do cliente ao adquirir um serviço (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011).

Por via de regra os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes na presença dos clientes, que interagem diretamente com os funcionários e na verdade fazem parte do processo produtivo. Além disso, os clientes costumam procurar pontos tangíveis que os auxiliem a entender a natureza da experiência do serviço (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011). Considerando essas peculiaridades prioritárias no Marketing de Serviços, os elementos pessoas, processos e evidências físicas, serão o foco principal deste trabalho, por entendermos que as demais variáveis clássicas do composto de marketing (preço, praça, produto, promoção) já foram exaustivamente contempladas na bibliografia de marketing.

2.2.3 Pessoas

São todos os atores humanos que desempenham um papel na execução do serviço, com atos, ações e desempenho, por isso, influenciam as percepções do comprador, incluindo outros clientes no ambiente de serviços, dependendo dessas percepções a interação entre clientes e profissionais. A qualidade do serviço é normalmente medida com base nas interações dos clientes com o pessoal da linha de frente, ou seja, na hora da verdade (LAS CASAS, 2006); (LOVELOCK e WIRTZ, 2009); (ZEITHAML, BITNER e GREMLER; 2011).

Segundo Gronroos (2009), serviços são inerentemente relacionais, são encontros dos prestadores de serviços com os clientes, ou seja, as pessoas determinam se os clientes se tornaram fiéis e lucrativos. Há mais de duas décadas, acadêmicos e praticantes vêm declarado que pessoas constituem o recurso mais importante de uma empresa prestadora de serviços.

Ratificando essa declaração, Lerner (2002) acrescenta que a qualidade do pessoal é base de todas as outras qualidades. As pessoas são um patrimônio para as organizações, principalmente quando seu desempenho é altamente eficaz. As pessoas determinam como os clientes experimentam a qualidade do serviço.

Importa, entretanto, saber que pessoas bem treinadas podem produzir cinco vezes mais que a média, razão por que as empresas devem ser inteligentes, contratando os melhores e pagar-lhes mais (KOTLER, 2003).

Para exemplificar, recorramos a um cliente em salão de beleza. Durante o corte de cabelo, outros observam as reações do cliente e a qualidade do serviço prestado pelo profissional. Terminando o trabalho o cliente atendido influencia os outros clientes com suas expressões e comentários, positivos ou negativos, acerca do serviço.

2.2.4 Evidências físicas

É o ambiente em que o serviço é prestado e em que a empresa e o cliente interagem, composto de muitos elementos tangíveis, que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço. Inclui equipamentos, sinalização, papel timbrado, uniforme e instalações em que o serviço é oferecido. Zeithamal, Bitner e Gremler (2011 p.61) definem as evidências físicas como “cenários de serviços”.

Essa explicação parece bastar, mas, quando se acrescenta como importante a aparência do edifício, paisagismo, veículos e mobiliário, constata-se que proporcionar evidências tangíveis da qualidade do serviço e gerenciar as evidências físicas com cuidado passou a ser algo determinante, visto que podem causar impacto nas impressões dos clientes (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Por seu lado, Las Casas (2006) traduz *physical evidence* como perfil, referindo-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços. Inclui toda comunicação visual, além da limpeza, disposição de móveis e *layout*.

O exemplo clássico de *physical evidence* se encontra numa agência de turismo, ambiente que oferece excelentes oportunidades para a empresa enviar mensagens consistentes acerca da finalidade da organização e seus atributos.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) inovam o termo como *servicescape*, onde o ambiente é preparado de maneira a impressionar corretamente, facilitando o efetivo processo de execução e entrega do serviço, é a prova real da qualidade e eficiência na entrega do serviço, incluindo a imagem da empresa.

Alguns serviços, entre eles *softwares* e cartões de crédito, carecem de embalagens. No caso dos restaurantes, as mesas, as toalhas, a decoração, o cardápio, a apresentação dos pratos e, no caso dos *self-service*, o *réchaud*, também integram as evidências físicas.

2.2.5 Processo

Composto pelos métodos, mecanismos e fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado e seus sistemas operacionais que o cliente vivencia, sobretudo oferecem bases para avaliação do serviço, entretanto requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Processos mal elaborados levam à entrega de serviço lento, burocrático e ineficaz e resultam em clientes insatisfeitos. De modo semelhante, processos precários dificultam a boa execução dos serviços pelo pessoal da linha de frente, resultando em baixa produtividade e possíveis falhas no serviço (LOVELOCK e WIRTZ, 2006); (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2001).

Em decorrência da necessidade da empresa possuir um bom processo, a mesma deve possuir um fluxograma e pensar nas etapas seguintes. Las Casas (2006 p. 80) adverte para não incorrer em processos confusos, porque o processo faz parte do “pacote de benefícios da compra do consumidor”.

Tomem-se para ilustração duas empresas aéreas que adotam formas diferentes de tratamento: uma oferece preço baixo, pouco conforto, não há reservas nem refeições; a outra padroniza, customiza e dá poder aos funcionários para oferecer serviços adicionais. Ambas, porém, fazem sucesso; porque cada uma está

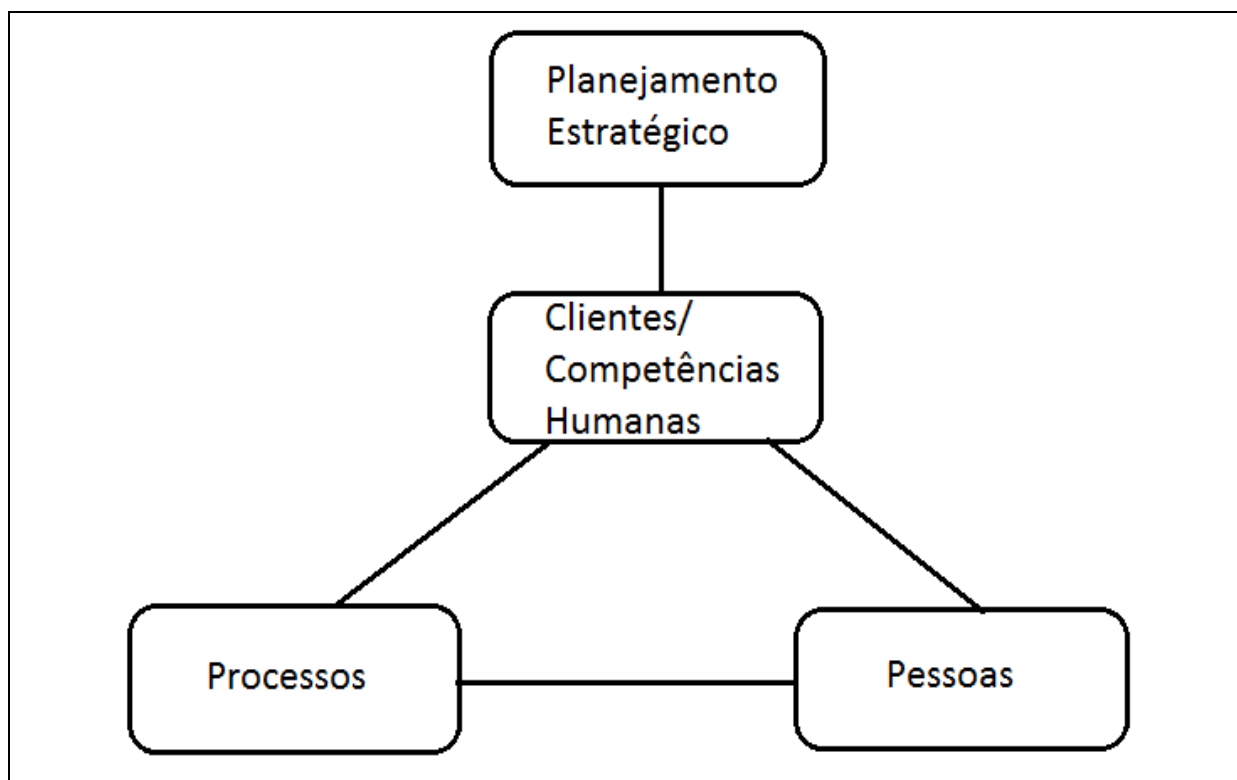
adequada a seu segmento de mercado. Em um restaurante ao entrar, o cliente será atendido por um recepcionista, que o conduzirá à mesa, após o que um garçom lhe trará o cardápio e pedirá para aguardar, a cada pedido uma nova espera. Já em um sistema *self-service* o cliente fica livre para se servir. Terminada a refeição e paga a despesa, o cliente deixa o local já avaliando a qualidade do restaurante como resultado de todos esses contatos.

Um processo é igualmente necessário para garantir a homogeneidade dos serviços prestados. Como já vimos, os serviços são executados por pessoas diferentes – não é demais repetir – umas das outras, inclinadas a introduzir suas ideias nos serviços prestados, se não houver um método que assegure a igualdade dos procedimentos adotados.

Esse Composto Expandido do Marketing de Serviços foi desenvolvido para contemplar muitas atividades que pareciam esquecidas nos quatro Ps. A questão não é se deveria haver quatro, seis ou dez Ps, mas qual a estrutura mais útil para projetar a estratégia de Marketing, uma vez que é indispensável a qualquer empresa completar sua estratégia básica preparando o mais potente mix *de marketing*. A palavra mix é adequada nesse caso devido ao grande número de elementos passíveis de serem considerados, selecionados e coordenados (KOTLER, 2003).

Lerner (2002) também ilustra por meio da figura 10, o Triângulo de Serviços, que objetiva garantir a coesão entre planejamento estratégico, processos e pessoas como linha mestra para promover uma convergência de esforços.

Figura 10: Integrando o plano de marketing.



Fonte: LERNER, 2002, p. 55 – Adaptado pelo autor com base no Triângulo de Serviços proposto por Karl Albrecht e Laurence J. Bradford.

A figura 10 demonstra o que defendem Levelock, Wirtz e Hemzo (2011) que gestores capazes sabem que, em se tratando de serviços, processos subjacentes são importantes tanto quanto o que a empresa faz. Assim criar e entregar elementos de produto a clientes exige a elaboração, o planejamento e implementação de processos eficazes.

2.3 Valor percebido

Nas últimas décadas, empresas bem-sucedidas que objetivam atender às necessidades e desejos dos consumidores e entregar valor superior a seus clientes deslocaram seu foco de melhoria de processos voltado apenas ao mercado, para o foco dirigido diretamente aos clientes, visto que são estes quem determina o valor do produto ou serviço (DOMINGUES, 2000).

A realidade objetiva de um produto importa pouco; o que importa é a percepção que o cliente tem de um produto ou serviço. A percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação que recebe do ambiente (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Kotler (2003) afirma e ilustra conforme figura 6, que uma oferta de marketing para o mercado, entregue ao consumidor, tem valor agregado, ou seja, valor percebido pelo cliente, resultado da diferença entre o valor total esperado (benefícios) e o custo total (sacrifícios) para o consumidor, denominado *lucro do consumidor na transação de troca*. Assim, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao serviço baseado na relação entre os benefícios que este trará (segundo a visão do consumidor) e os custos percebidos para a sua aquisição, podendo ainda ser comparado à concorrência.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), percepções são sempre consideradas em relação às expectativas e em função de estas serem dinâmicas, as avaliações também pode alterar-se com o tempo, de pessoa para pessoa e de cultura para cultura. Tudo o que é considerado serviço de qualidade ou fator de satisfação do cliente está baseado nas percepções do cliente sobre o serviço, não em critérios objetivos predefinidos acerca do que o serviço é ou deveria ser. Em outras palavras, valor percebido é algo subjetivo.

Há autores que relacionam valor percebido em serviços à qualidade em serviços, e justificam que qualidade está ligada à satisfação. Entre eles está Las Casas (2006, p.89), para quem “um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo valor a um serviço de qualidade”.

Observam Lovelock e Wirtz (2006) que a palavra *qualidade* tem vários significados, mas é sinônimo de excelência, a consideram variável, precisa e mensurável. Com base em usuários de serviços, partem da premissa de que qualidade está nos olhos de quem vê. Essa perspectiva subjetiva, voltada para a demanda, leva em conta que clientes diferentes têm desejos e necessidades diferentes. Os autores relacionam ainda qualidade percebida com valor e preço.

Bowman e Ambrosini, 2000 *apud* Ito *et al*, 2012 definem que valor percebido pelos consumidores está baseado em suas crenças a respeito do produto, suas

necessidades, experiências, desejos, conhecimentos, contextos de compra e uso, e expectativas. Citando Hunt e Morgan (1995), incluem os recursos que produziram o serviço, com o que a criação de valor ultrapassa a simples questão de produzir algo, no aspecto técnico objetivo, e se esmiúça na fronteira de influenciar e alterar o estado de espírito, os sentimentos e as emoções do consumidor. Apoiados agora em Czinkota, Kotabe e Mercer (1997), enfatizam Ito *et al* que valor percebido são os benefícios esperados, os principais motivadores da compra, e não os atributos físicos dos produtos.

A literatura, contudo, nem sempre consegue distinguir valor percebido de qualidade percebida. Valor do cliente, de satisfação do cliente. Como no Marketing há várias vertentes, veremos uma bem conhecida e esclarecedora do ponto de vista dos benefícios e custos para a obtenção de produtos e serviços (CHURCHILL JR. e PETER, 2003).

Esses autores propõem que o valor se forma, ou é percebido, quando os consumidores buscam benefícios ao comprar:

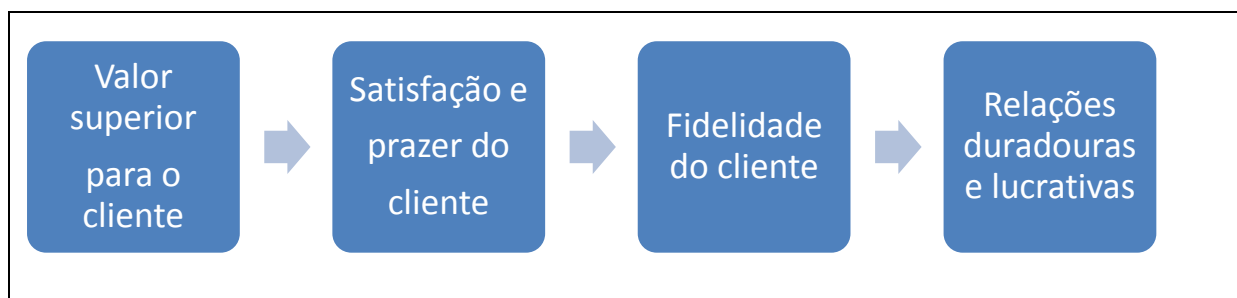
1. Benefícios funcionais – são valores de utilidade funcional de um produto ou serviços, por exemplo, um automóvel, que nos leva para com conforto e segurança para um passeio ou trabalho.
2. Benefícios sociais – quando se usam determinados produtos ou serviços considerados de grife e recebemos respostas positivas, como elogios ou admiração, a exemplo de cursar uma universidade federal, usar relógios caros, etc.
3. Benefícios experimentais – são originados pela sensação de bem-estar, de conforto ou aventura que certos produtos podem proporcionar, exemplo de uma moto esportiva, um passeio à *Disney*, uma limpeza de pele, etc.
4. Benefícios pessoais – proporciona sensação de realização e de exclusividade, exemplo de terminar um curso de idiomas ou a compra de um equipamento de alta complexidade tecnológica.

Obter esses benefícios, entretanto, demanda dos consumidores arcar com os custos necessários, que Churchill Jr e Peter (2003) dividem em:

1. Custos monetários – o total em dinheiro gasto pelo cliente para comprar o produto ou serviço, incluindo despesas com frete, instalações e correções monetárias.
2. Custos temporais – o tempo gasto em filas de espera em um banco, oficina para conserto de um automóvel e o cliente pode considerar demasiado longo e prefere uma alternativa mais rápida de atendimento, visto que dependendo da profissão do cliente, a espera longa acarretará perda de dinheiro.
3. Custos psicológicos – relacionam-se com o envolvimento psicológico no ato da compra, já que tais envolvimento podem ser considerados altos demais, em virtude do alto risco percebido, principalmente na compra de bens ou serviços exclusivos, exemplo da compra de uma joia, uma viagem a um país desconhecido, etc.
4. Custos comportamentais – os consumidores levam em conta os desgastes e despesas com dificuldades no trânsito, para estacionar, calor, frio e chuva, além de possível falta de produtos e burocracia.

Os custos temporais e psicológicos podem ser agrupados num único, denominado custos de transação. A função do marketing neste caso é aumentar os benefícios e reduzir os custos percebidos, de maneira a resultar em valor percebido para o cliente. A figura 11, em convergência com a figura 6, de Kotler e Keller (2006, p. 140), ilustra essa máxima.

Figura 11: Valor percebido.



Fonte: CHURCHILL e PETER, 2012, p.20.

A figura demonstra que o valor percebido pelo cliente é o início ou não de um relacionamento duradouro e lucrativo.

Na mesma linha de raciocínio de Churchill e Peter (2003), Gronroos (2006) reforça que o valor percebido pelo cliente é entregue mais efetivamente a mediante a redução dos sacrifícios do que pelo acréscimo de benefício. Do mesmo modo, Kotler e Keller (2006) propõem criar um padrão de convergência entre o que a empresa oferece e o que o cliente percebe. A figura 6 ilustra esse modelo, que vem ao encontro da proposta desta dissertação: estudar como as empresas podem agregar valor aos serviços de forma que o cliente perceba pela perspectiva desejada pelas empresas.

O tema ganhou destaque no artigo de Soares e Costa (2008), para quem o sacrifício não deve ser desconsiderado ou apenas incluído como preço monetário. Os autores consideraram o entendimento de Khalifa (2004) o mais adequado, identificando pelo menos quatro categorias distintas de sacrifício percebido:

1. Preço monetário – relacionado a numerário financeiro para a aquisição de um produto ou serviço.
2. Esforço – refere-se ao desgaste físico ou mental dispensado pelo cliente para desfrutar os benefícios do produto ou serviço.
3. Tempo – relacionado ao tempo gasto pelo cliente para acessar os benefícios do produto ou serviço.

4. Risco – aquele em que o cliente incorre para usufruir do produto ou serviço.

Feitas essas distinções observa-se que a percepção de valor passa pela conceituação de benefícios e sacrifícios, constatando-se, por meio da literatura, que cada uma tem suas próprias dimensões e estruturas teóricas, não acontecendo de haver uma sem que haja a outra.

Para ilustrar a importância desses elementos acerca do valor percebido, Nóbrega (1997) condensou num quadro a relevância do tema para cada autor.

Quadro 1: Condensação das importâncias verificadas por cada autor

Autor \ Benef/ Custos	Kotler	Lovelock e Wirtz	Zeithaml, Bitner e	Churchill e Peter	Gronroos	Las Casas
Monetários	NI	MI	I	NI	NI	I
Temporais	I	I	A	I	I	I
Psicológicos	I	MI	MI	MI	I	MI
Comportamentais	MI	I	MI	MI	MI	MI

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de NÓBREGA, 1997, p. 76.

Onde: MI – muito importante I – importante NI – não importante A - ausente.

Esse quadro condensado mostra que os autores não tratam dos elementos relacionados aos custos e benefícios de forma unânime, porém ressaltam a importância de cada um dos fatores na hora de contemplar o valor percebido pelo cliente na prestação do serviço.

2.3.1 O Valor percebido e o marketing de relacionamento

Existem variações no conceito de valor percebido dentro do contexto de marketing, segundo vários autores. Em tempos de globalização, competição acirrada e rápidas mudanças, as empresas precisam criar estratégias de Marketing que lhes propiciem vantagens competitivas, mas com produtos e serviços cada vez mais comoditizados, essas estratégias migraram para o campo do relacionamento (DOMINGUEZ, 2000).

Segundo Dominguez(2000) o conceito de Marketing de Relacionamento auxilia como alternativa estratégica para conquistar e manter clientes importantes para a empresa, tornando-os fiéis ou leais.Essa estratégia de relacionamento para reter clientes pode ser complementada erguendo barreiras para evitar a troca de fornecedor ou entregando-lhe melhor valor percebido.

Nesse sentido Sheth, Mittar e Newman (2001) oferecem subsídios para caracterizar o relacionamento entre fornecedor e cliente. A confiança e o comprometimento são as duas colunas de sustentação para que o cliente se engaje em uma compra com base no relacionamento: ele precisa confiar na empresa e depois se comprometer com ela, gerando assim fidelidade.

Fidelidade é por tradição, uma palavra associada a lealdade. Mais recentemente seu uso estendeu-se ao contexto dos negócios para descrever a disposição de um cliente a continuar a prestigiar uma empresa no longo prazo, de preferência com exclusividade, e recomendar seus produtos e serviços a amigos e colegas. Contudo desenvolver e manter a fidelidade dos clientes é um desafio cuja superação impõe desenvolver estratégias de Marketing de Relacionamento (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Há outra visão para o Marketing de Relacionamento descrita por Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), que em essência, propõe uma troca de paradigma no Marketing – do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento, definindo-se como uma filosofia de fazer negócio, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos com os clientes existentes na empresa, não na aquisição de novos clientes.

Os autores ilustram conforme a figura 12 a evolução ideal para conquistar e fidelizar clientes.

Figura 12: Evolução no relacionamento com cliente.



Fonte: ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011, p. 217.

O objetivo do Marketing de Relacionamento é fazer com que os clientes movam-se ao longo da escada.

Segundo Gronroos (2006), serviços são inerentemente relacionais. Isso não quer dizer que prestadores de serviços não podem desenvolver estratégias de marketing voltadas para transações. Contudo, em serviços sempre existe a possibilidade para o desenvolvimento de relacionamentos com clientes.

Conseqüentemente, faz-se uma análise do retorno sobre serviços discutindo os efeitos dos bons serviços sobre a retenção e a lealdade dos clientes e as conseqüências econômicas de relacionamentos mais longos.

O marketing tem sido definido como a arte de conquistar e manter clientes. Conviria ampliar essa definição para: "Marketing é a ciência e a arte de manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos". Essa definição é parte da contribuição que Kotler (2003 p.152) fez ao alertar profissionais preocupados em apenas conquistar novos clientes. O consenso atual entre profissionais de Marketing é o inverso: o principal é manter os clientes já conquistados e desenvolver cada vez mais o relacionamento.

O autor nos dá uma receita preciosa: “Monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não pressuponha que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando, faça algo de especial para eles; encoraje seu *feedback*”. Pois, de acordo com pesquisas, o custo para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito (KOTLER, 2003, p. 156).

Em concordância com Kotler (2003), Kim e Mauborgne (2005) reiteram que as empresas jamais devem terceirizar seus olhos e ouvidos: nada substitui a própria percepção. Quebre a barreira cognitiva! Não basta arrancar os gestores do conforto dos escritórios, para mostrar-lhes os horrores operacionais; é preciso levá-los para ouvir, sem intermediários os clientes. Não confie somente nas pesquisas. Em termos simples, nada substitui o contato direto com os clientes. Lembre-se: clientes satisfeitos e fiéis são mais lucrativos.

Reforçando o tema dos clientes lucrativos, Lerner (2002) salienta que, para mantê-los satisfeitos e fiéis, exige-se capital humano devidamente treinado, competente, altamente eficaz e motivado, de forma que mantenha vivo o planejamento estratégico do Marketing de Relacionamento. Para tanto todas as pessoas devem participar do planejamento e, acima de tudo, estar comprometidas com a visão, a missão, os princípios e com as metas de atuar a fim de criar e manter vantagens competitivas.

A ideia, segundo Toledo, Rocha e Almeida (2011), é que as empresas saibam que é necessário atender primeiro às expectativas do cliente, para ganhar seu envolvimento e depois, com o nível de satisfação atendido, reverter em lucro. E destacam: “O Marketing de Relacionamento exige que a empresa planeje interações frequentes com o cliente que se traduzam em serviços que superem suas expectativas”.

Gummesson, 1999 *apud* Yamashita e Gouvêa, 2007 reproduzem a resposta sobre ser ou não compensador o Marketing de Relacionamento. Responde Gummesson que esse conceito não só oferece um caminho para aumentar a retenção de clientes, mas também relacionamentos de longo prazo e se utilizado com habilidade, leva a lucros maiores e custos reduzidos. Embora ainda com

métodos de apuração em estágio incipiente, esse autor destaca a ideia de Retorno sobre o Relacionamento (*Return on Relationship*, ROR), ou seja, resultado financeiro líquido no longo prazo, podendo ser ampliado para vendedores, concorrentes, governos, mídia etc.

Há consenso entre os autores pesquisados nesta dissertação de que uma boa estratégia de Marketing de Relacionamento pode ser bastante lucrativa para a organização, assim como benéfica para o desenvolvimento de relações. Um alto grau das práticas de relacionamentos pode constituir forte vantagem competitiva, agregando valor aos serviços.

2.3.2 Endomarketing

Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de Marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. De acordo com Bekin (2004), criador desta expressão, está mais perto de ser um conceito: visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço. O Endomarketing, também chamado de Marketing Interno, é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.

Uma pesquisa que destaca pessoas como variável importante no estudo de Marketing de Serviços, não poderia deixar de destacar a importância deste construto para às empresas. Uma vez que a boa comunicação e o bom relacionamento interno da empresa servem entre outros benefícios, para elevar o nível das relações empresa-colaborador e empresa-cliente.

A ideia básica consiste em desenvolver uma oferta integrada que atenda aos processos internos de geração de valor e ofereça uma perspectiva que se ajuste à maioria das organizações de hoje (BEKIN, 2004).

Segundo Kotler e Keller (2006), marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente.

Vêm esses autores uma evolução do marketing ao longo dos anos: de um trabalho executado apenas pelo departamento de vendas, transformou-se em um grupo complexo de atividades, espalhadas por toda a organização. Entretanto, uma empresa pode ter um excelente departamento de Marketing e, mesmo assim, falhar nessa atividade. Muito depende da maneira como os outros departamentos vêem os clientes. Somente quando todos funcionários percebem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz.

Mendes (2004) adverte que a falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável. A comunicação que se busca com o Endomarketing transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo.

O que se busca agora é entendimento e alinhamento, todos devem entender o que fazer e por que, e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa. Motivação é o carro chefe para alinhamento e o comprometimento, elementos essenciais na busca de resultados. O instrumento por excelência para que isso aconteça é o Endomarketing (MENDES, 2004).

Gronroos (2006) destaca que tão importante quanto o marketing interno é o gerenciamento de informações. Todos dentro de uma organização devem prover-se de informações para exercerem bem suas funções, e essas informações devem ser disseminadas claramente com os objetivos, planos e visão da organização, bem como com as características dos produtos e serviços oferecidos, campanhas publicitárias, etc. É necessária uma comunicação constante entre a organização e o empregado para obter *feedback* de clientes e suas expectativas.

O objetivo do Endomarketing, portanto, é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações; sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (BEKIN, 2004).

2.4 Qualidade, satisfação e fidelização

O interesse pela qualidade do serviço surgiu no final da década de 1970. Desde então, o tópico tem atraído substancial atenção entre pesquisadores e praticantes.

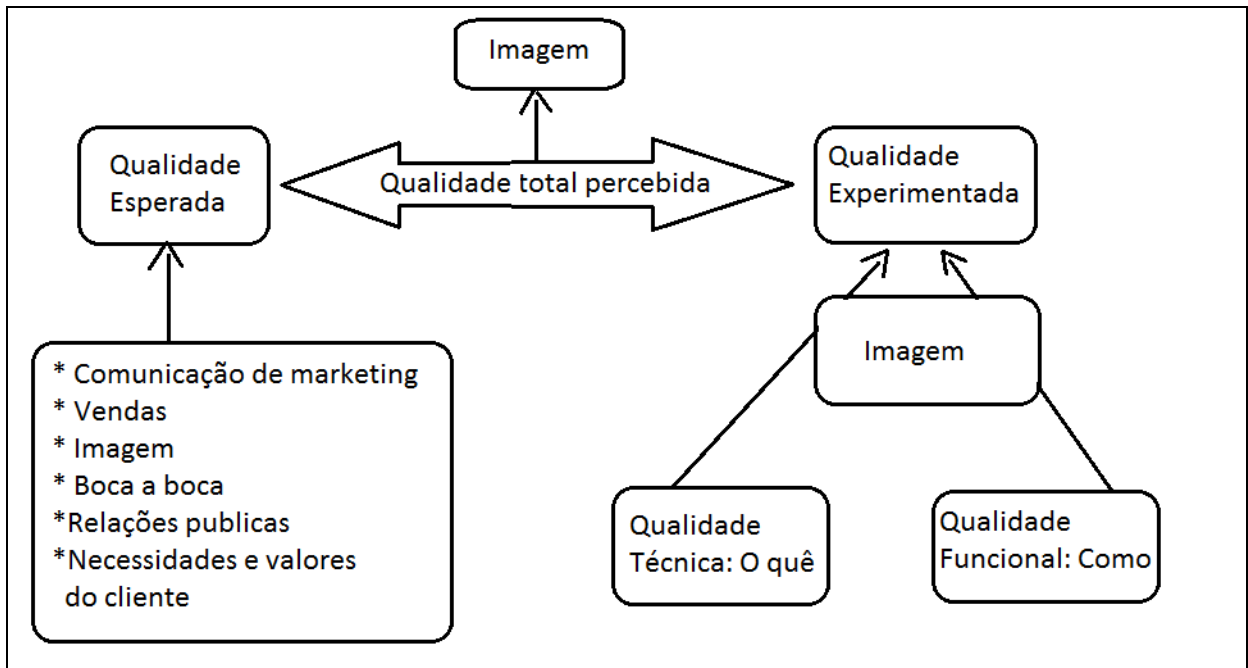
Em 1982 Gronroos apresentou uma abordagem de qualidade orientada para serviço com o conceito de “qualidade percebida de serviço” e o modelo de qualidade total percebida de serviço e a ilustrou conforme mostra a figura 13.

Vejamos, então, como Gronroos (2009) conceitua qualidade em serviços. Muito frequentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado. Falar acerca de qualidade sem defini-la ou esclarecer como ela é percebida pelo cliente tem valor limitado.

Sempre se corre risco, alerta o autor, de definir qualidade muito restritamente, como um escopo de programas de qualidade ou especificações técnicas de um produto ou serviço, mas os clientes vêem qualidade como um conceito muito mais amplo, não associado a aspectos técnicos, mas próximo da noção de experiência.

Segundo Gronroos (2009), a qualidade é percebida em serviços nas interações denominadas “interações comprador-vendedor ou encontros de serviços”, nas quais o impacto crítico sobre o cliente é maior com referência a qualidade percebida do serviço, uma vez que estes são processos de experimentação mais ou menos subjetivos, com ocorrências simultâneas nas atividades de produção e consumo, a figura 13 esquematiza o processo.

Figura 13: Qualidade total percebida.



Fonte: GRONROOS, 2009, p. 69.

Observa-se que a qualidade esperada e a qualidade experimentada estão conectadas por meio do cliente na hora do encontro do serviço, juntamente com a imagem que ele traz antes desse encontro.

Ressalvam Lovelock e Wirtz (2006) que qualidade tem significados diferentes para as pessoas conforme o contexto. Segundo os autores, pesquisadores argumentam que a natureza distinta dos serviços requer uma abordagem também distinta para definir e medir qualidade de serviços. Em virtude da natureza intangível e multifacetada de muitos serviços, pode ser mais difícil avaliar a qualidade de um serviço do que a de um produto, até porque os clientes estão envolvidos na produção do serviço.

Muitas empresas ainda acreditam que a qualidade de um produto ou serviço e o valor percebido pelo cliente significam a mesma coisa, aceitando que, se há melhora na qualidade de determinado produto ou serviço, o valor entregue ao cliente sistematicamente aumenta. O raciocínio é falacioso. A qualidade pode ser entendida

(sem que haja consenso) como avaliação do consumidor acerca da excelência de um produto ou serviço (DOMINGUEZ, 2000).

Assim sendo, a qualidade representa o primeiro fator determinante de valor, valor sem representar preço, em que os custos não estão explicitamente considerados e, à medida que o mix de marketing estabelece valor monetário com implicações em diversos níveis de qualidade, vai se formando o valor. Qualidade então é um dos componentes do valor percebido, consumidores percebem valor a partir da qualidade. Qualidade então é um precursor, tanto de valor como de satisfação (CAMPOS, 2004).

Como qualidade também tem significados congruentes, Kotler (2003), Las Casas (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), relacionam qualidade à satisfação e conseqüentemente fidelização.

Kotler (2003) explica que, entre tantas funções atribuídas ao marketing, também se conta a de fidelizar o cliente. Tornar um cliente fiel e lucrativo requer levá-lo a vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade. Vender só qualidade não basta: é necessário que o cliente fique satisfeito. Assim, um comprador no processo de aquisição de vestuário, um automóvel, serviços de assessoria ou uma diária em um hotel, ele ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de comprar, ele desenvolveu certa expectativa baseada no que outros disseram, o que o vendedor prometeu e em suas experiências anteriores. Ou seja, o comprador quer algo além da qualidade, graduando sua satisfação numa escala que irá de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”.

A probabilidade de esse novo cliente vir a comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra. A Xerox, que produz equipamentos de qualidade relata que clientes plenamente satisfeitos têm seis vezes mais probabilidade de voltar a comprar seus produtos nos dezoito meses seguintes.

Atestando positivamente o que explicou Kotler (2003), Las Casas (2006 p.89) afirma que os serviços prestados por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem feito gera

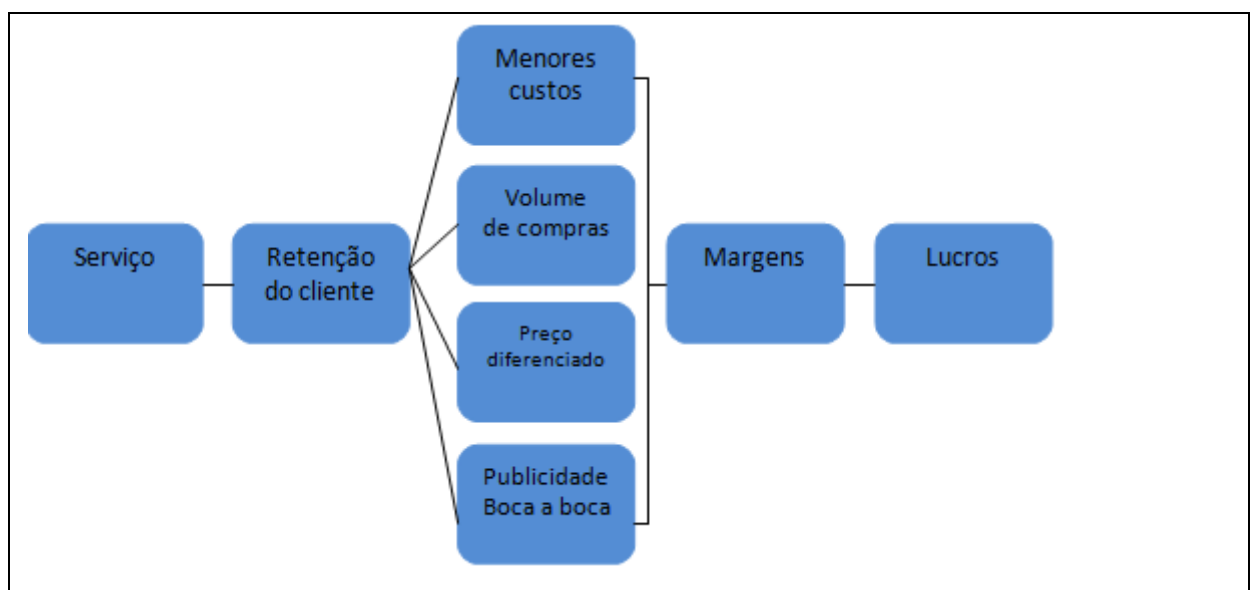
satisfação aos clientes, que voltam a comprar e indicam pessoas de seu relacionamento, gerando aumento de demanda e de lucros. Contudo, o que significa qualidade em serviços?

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa (LAS CASAS, 2006, p.89).

Em consonância com outros autores sobre Qualidade, Satisfação e Fidelização, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), ensinam que o que se pretende é obter lucros com o aumento das vendas. As evidências sugerem que um cliente que percebe e valoriza os serviços prestados com os atributos citados não reluta em pagar mais pelos tais serviços. Por exemplo: o SedEx cobra mais para entregar uma encomenda no dia seguinte, enquanto o correio tradicional demora alguns dias. A locadora de veículos Hertz tem automóveis mais caros que a Localiza.

Esses autores enfatizam a importância de os gestores entenderem a relação existente entre qualidade do serviço, satisfação do cliente, fidelidade e rentabilidade, e conforme a representação da figura 14.

Figura 14: Os efeitos do marketing nos lucros7



Fonte: ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011, p. 590

Os clientes satisfeitos com os serviços de uma organização estão mais propensos a aumentar o volume de dinheiro gasto com ela. Em decorrência disso é mais vantajoso manter clientes fiéis, portanto satisfeitos, porque eles aumentam seus gastos, pagam preço *premium* e indicam pessoas.

Antes dos anos 1990, questionava-se a ligação entre qualidade de atendimento e lucratividade, mas desde o início da década seguinte ela estabeleceu-se de forma convincente. As evidências apoiando a ligação vieram de várias fontes, mas são hoje suficientemente convincentes para levar os gestores a crer que existe uma relação positiva. As evidências mais convincentes ligando qualidade de atendimento ou satisfação do cliente à lucratividade vieram de alguns estudos de segmentos empresariais. Como as empresas são gerenciadas individualmente e não por segmento, os gestores ainda se perguntam se a qualidade superior no atendimento resulta em maior lucratividade (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Gronroos (1982), Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1984 *apud* Campos, 2004 demonstram que os fundamentos da qualidade dos serviços estão relacionados diretamente com a qualidade e satisfação do consumidor e baseiam-se no “paradigma da desconfirmação”, empregado concomitantemente para bens tangíveis, assegurando que a qualidade resulta de uma comparação do que é recebido (percebido pelo consumidor) com as experiências pessoais anteriores.

Segundo Soares e Costa (2008) diversos autores consideram insuficiente à definição de satisfação a partir da desconfirmação, visto que envolve elementos da Sociologia e Psicologia. Esses autores citando Helson, 1959 *apud* Oliver, 1980 elencam alguns elementos que afetam a satisfação: (1) o produto em si, incluindo experiências anteriores, conotação da marca e elementos simbólicos; (2) o contexto, incluindo comunicação dos vendedores e referências sociais e (3) características individuais, incluindo capacidade de persuasão e percepção de distorção.

Para finalizar este item, destacamos que a qualidade dos serviços prestados é um importante diferencial, razão por que deve ser constantemente avaliada. Uma organização pode avaliar a qualidade de seu serviço tanto de forma interna (junto aos funcionários) como de forma externa (junto aos clientes). Todos os meios utilizados para medir a qualidade podem servir para a avaliação interna. Grupos

podem conduzir pesquisas internas, usar diagramas de causa e efeito, gráfico de Pareto, além de outros recursos disponíveis para esse fim (LAS CASAS, 2006).

Ainda segundo Las Casas (2006) ao avaliar a qualidade de prestação de serviços, o cliente costuma levar em conta:

- a) Tangibilidade – tendência em avaliar as evidências nos locais. Escritório, layout, equipamentos, máquinas, higiene, aparência dos funcionários;
- b) Confiança – refere-se à capacidade de um prestador de serviços, prestá-lo de forma segura e correta;
- c) Responsividade – capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão;
- d) Autoconfiança – os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços em fazê-lo de forma que gerem confiança por meio de conhecimento e cortesia;
- e) Empatia – refere-se ao cuidado, atenção individualizada, a fim de prestar serviços adaptados às reais necessidades de cada um.

Com o propósito de analisar e medir a qualidade dos serviços por parte dos clientes, foram desenvolvidos vários testes e modelos, entre eles o denominado Servqual, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Barry (1984); o Modelo de Estratégia de Serviços com Qualidade, desenvolvido por Las Casas (2006); o Índice de Satisfação do cliente sueco, criado por Claes Fornell (2010), utilizado posteriormente em estudos e trabalhos nos Estados Unidos; o Modelo de Análise de Lacunas para a Qualidade de Serviços, outra contribuição de Parasuraman, Zeithaml e Barry (1994) e *Timing* de recuperação de serviços segundo Gronroos (2009), entre outros, cada qual merecedores, por valor intrínseco, de estudos aprofundados e exame criterioso, esforços que exorbitam do foco da presente dissertação.

2.5 A importância da análise ambiental e diagnóstico.

As experiências do cliente e a gestão de experiências tornaram-se a base para importantes estratégias organizacionais. De acordo com Bernd Schmitt(2001) da Universidade de Colúmbia, a gestão da experiência do cliente pode ser definida como o processo de administração estratégica de toda experiência que um cliente tem com o produto ou serviço, desde a primeira vez que ouviu falar dele até a maneira com que se relaciona com a empresa que o produz, ou seja, as estratégias organizacionais dependem da identificação do valor dos consumidores, e devem ser implantadas com base nessas percepções, para que se direcionem recursos de forma mais efetiva, indo melhor ao encontro das expectativas dos clientes e não nas padronizações da empresa (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011).

Alertam esses teóricos que não se pode deixar aos gestores definir o que representa valor para o cliente segundo seus próprios conceitos. O valor e a qualidade percebida são fator de competitividade, principalmente no segmento de serviços, no qual está inserido o setor de restaurantes *self-service* por quilo, o que resulta em comportamento mais ou menos favorável em relação ao estabelecimento ou serviço.

Como os recursos financeiros são limitados, as empresas têm de decidir corretamente onde empregá-los, para o que é fundamental a escolha da estratégia organizacional mais adequada. Porter (2003, p. 76) afirma que, “nenhuma empresa pode ser boa em tudo”, deve ela escolher ser boa em uma coisa, reduzindo assim conscientemente a possibilidade de ser boa em outra.

Porter (1989) propõe três amplas alternativas de estratégias competitivas em que as organizações podem concentrar-se:

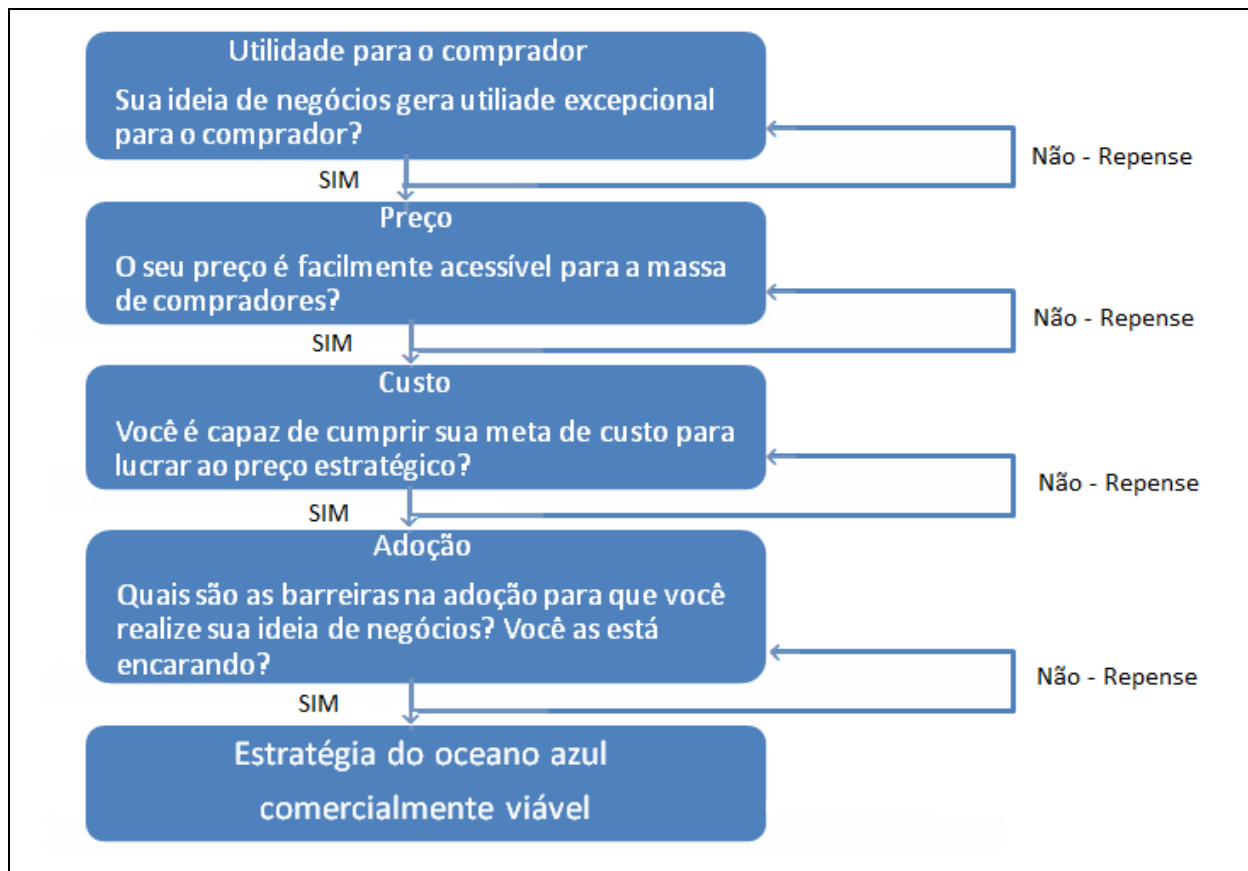
- a) Diferenciação – estratégia pela qual a organização procura ser única em seu segmento, elegendo um ou mais atributos que os clientes do setor julgam importantes e desenvolvendo-os com singularidade para satisfazer estas necessidades e ser recompensada com um preço prêmio;

- b) Líder em preço baixo – estratégia que exige da organização estar na liderança em vez de ser uma dentre várias disputando esta posição. Não reconhecer este fato constituir erro sério, que costuma provocar rivalidade acirrada num mercado em que cada ponto é crucial.
- c) Atender a um nicho – muito diferente das outras, esta estratégia baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de um setor. A empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos no setor e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando a estratégia para segmentos-alvo, procura-se obter uma vantagem competitiva embora não a possua de maneira geral.

Uma organização que não se engaja em uma das estratégias está no meio termo, posição estratégica que é uma receita para desempenho abaixo da média, visto não oferecer nenhuma vantagem competitiva. Ficar no meio termo é normalmente manifestação de relutância de uma organização em fazer escolhas acerca de como competir (PORTER, 1989).

Kim e Mauborgne (2005) destacam que nunca se pode falar em estratégias organizacionais sem risco. A escolha de uma estratégia sempre envolverá oportunidades e ameaças. Como os autores classificam a estratégia de preços baixos como a típica de desesperados ou estratégia do Oceano Vermelho –em que se trava uma guerra sangrenta sem vencedores – opuseram-lhe uma estratégia denominada Oceano Azul, composta de quatro princípios, representada na figura 15.

Figura 15: A sequência da estratégia do oceano azul.

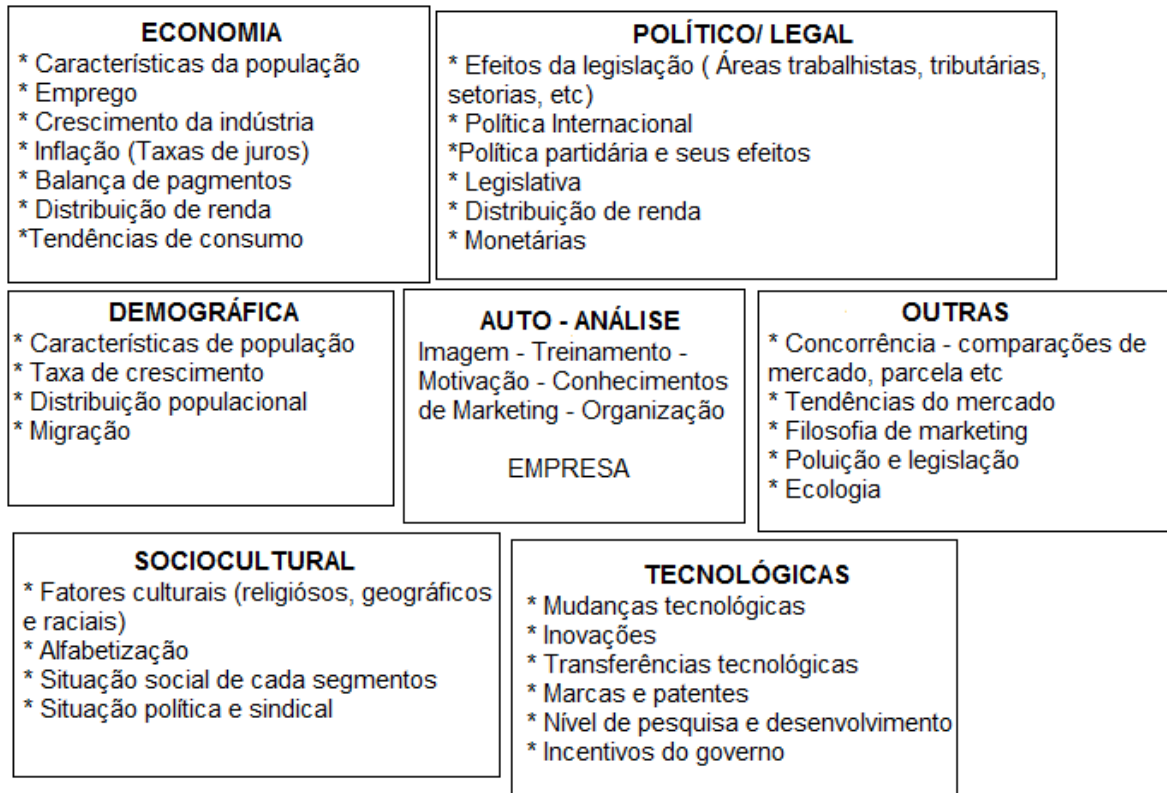


Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005, p.116.

O ponto de partida é a utilidade para o comprador: a oferta deve ser convincente para que as pessoas comprem a ideia, o preço estratégico deve atingir clientes alvo de modo que eles tenham poder de compra (a empresa não pode depender exclusivamente do preço para criar demanda); o custo garante a realização de um salto em valor na forma de lucro, ou seja, o preço da oferta menos o custo de produção, e por fim, o combate às barreiras de adoção, que são impedimentos para pôr em prática a ideia.

Entre os modelos pesquisados destaca-se o modelo de análise ambiental e diagnóstico criado por Las Casas (2006, p. 58); que orienta as organizações a como executar seu planejamento estratégico. Pressupõe-se que os recursos financeiros das organizações sofrem limitações e que o pensar estratégico é um exercício mental a ser desenvolvido a partir de uma base sólida de conhecimento do mercado e seus subgrupos. A figura 16 esquematiza o modelo.

Figura 16: Análise ambiental e diagnóstico.



Fonte: LAS CASAS, 2006, p.58.

Apesar de neste trabalho estarmos nos atendo às influencias das variáveis pessoas, processos e evidências físicas na agregação de valor aos serviços customizados, vale lembrar que esse processo é complexo e envolve muitas outras variáveis. Assim, lembramos aqui por meio da figura 16, algumas abordagens que merecem ser destacas.

Esse modelo auxiliará os empresários a desenvolver estratégias organizacionais, visto que são muitos os que desconhecem o destino de suas organizações, embora tenham traçado metas vagas, genéricas demais, em desacordo com o ambiente em que atuam. O caráter pragmático é, assim, inerente à Análise Ambiental e Diagnóstico (LAS CASAS, 2006, p. 57).

Este é o passo inicial do planejamento em que o profissional de serviços encarregado de elaborar o plano estratégico o fará considerando as informações do meio ambiente. As informações ambientais englobam uma análise das variáveis incontrolláveis, como situação econômica, política, social, legal, concorrencial,

clientela etc. As informações coletadas devem ser analisadas com riqueza de detalhes, pois o resultado dessa análise será determinante para a descoberta de novas oportunidades mercadológicas (LAS CASAS, 2006, p. 57).

Para Lovelock e Wirtz (2006), à medida que a concorrência se intensifica no setor de serviços, aumenta a necessidade de as organizações diferenciarem seus produtos e serviços. A alta competitividade faz com que clientes percebam pouca diferença real entre alternativas concorrenciais. Observam os autores que, em economias altamente desenvolvidas, o crescimento está ficando mais lento em setores maduros de serviços de consumo, precisando as empresas ser seletivas na escolha de clientes-alvo e procurar diferenciar-se perante seu público. Isso implica pensar sistematicamente em todas as facetas do pacote de serviços e enfatizar a vantagem competitiva em elementos que serão valorizados pelos clientes no segmento, ou seja, em Marketing. Vale dizer focalizar e fornecer um mix de produtos relativamente estreito para determinado tipo de mercado. Esse tipo de planejamento estratégico está na essência de praticamente todas as empresas de serviços bem-sucedidas.

A resposta à pergunta recorrente - Quão boa deve ser a qualidade ótima de um serviço? Depende primordialmente da estratégia organizacional adotada pela empresa e das expectativas dos clientes aos quais os serviços são destinados. E esses dois fatores dependem um do outro. Essa foi a maneira que Gronroos (2009) encontrou para uma empresa determinar sua estratégia organizacional, ou seja, se em prestador de serviços tem como estratégia ser o melhor do mercado e atender com excelência seus clientes, deve primeiro criar essas expectativas para depois prestar de fato esse serviço como de excelência percebida. Outro, porém pode decidir como estratégia organizacional prestar um serviço de qualidade percebida mais baixa, para um segmento de clientes menos exigentes, mas as expectativas transmitidas aos clientes não devem desviar-se do nível real de qualidade oferecida. Se, nessa situação, as expectativas forem compatíveis, a qualidade percebida ainda será boa.

Para finalizar o comentário acerca do que foi descrito por Lovelock e Wirtz (2006), é possível crer que a justificativa para a atenção ao tema esteja relacionada à percepção de que um dos principais papéis da estratégia organizacional é gerar continuamente valor para os clientes, embora haja divergências quanto à sua definição e ao que é dado e recebido. Não há tampouco consenso quanto aos conceitos de qualidade, benefícios, excelência, sacrifícios e riscos.

Diante disso, espera a presente dissertação servir de convite aos pesquisadores para ingressar no contexto de agregação de valor aos serviços e suas implicações teóricas, como também por extensão servir de instrumento para uso prático nas organizações interessadas em aplicá-las.

3 Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa será de natureza exploratória, cujo objetivo –segundo Gil (2009) - é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas exploratórias têm por objetivo principal aprimorar ideias ou descobrir intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos aos fatos estudados.

Esta pesquisa está delineada como estudo de casos múltiplos, para o que se coletarão dados mediante técnicas de análise documental, de artefatos e de evidências físicas assim como entrevistas.

Estudos de casos múltiplos são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno. As evidências obtidas nesses casos são consideradas mais convincentes e são utilizadas com vistas a estabelecer comparações e a testar e aperfeiçoar teorias (GIL, 2009).

A justificativa para a escolha dos projetos de casos múltiplos deriva, diretamente, de seu entendimento das replicações literais e teóricas (YIN, 2010).

Cada caso, conforme o mesmo autor, deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa predizer resultados similares (uma replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica).

Contrariando sua aparente facilidade, o estudo de caso é, na realidade, de implementação complexa, resultando desse processo um tema mais bem esclarecido, viável de ser investigado mediante procedimentos considerados mais elaborados e com maior rigidez no planejamento (MINCIOTTI, 1999).

3.2 Protocolo para o estudo de caso

Adotamos como conduta aplicar um protocolo para o estudo de caso, prática muito importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010). O protocolo destina-se a orientar o pesquisador mesmo se o caso único for um de vários em um estudo de caso múltiplos. O roteiro e as questões do protocolo servem de orientação para o pesquisador, visto que segundo Yin (2010) é preciso formular questões que atendam aos interesses da pesquisa e não do entrevistado.

Não existe um modelo fixo para elaborar o protocolo. Ele inclui muito mais do que as informações gerais acerca da viabilização da pesquisa, que constam do projeto e constitui importante auxiliar da memória do pesquisador. Recomenda-se, entretanto subdividi-lo em partes, tais como: (1) dados de identificação; (2) introdução; (3) procedimentos de campo; (4) questões específicas; (5) previsão de análise de dados; (6) guia para elaboração do relatório (GIL, 2009).

O protocolo do estudo de caso exerce um papel fundamental porque serve como meio pelo qual os dados fluem das fontes de evidência até o pesquisador, influenciando fortemente a eficiência (utilizar corretamente os recursos empregados)

e a eficácia (alcançar os objetivos esperados) do processo de coleta de dados (GUERRA, 2010).

O modelo utilizado nesta dissertação, conforme apêndice A, é fruto do aperfeiçoamento que um modelo original sofreu ao longo do tempo, durante uma série de entrevistas realizadas por Guerra (2010), do modelo proposto por Yin (2010, p.107) e do modelo proposto por Gil (2009, p.56).

3.3 Sujeitos da pesquisa

Restaurantes do sistema *self-service* por quilo, notoriamente conhecidos por grande parte da população da região do ABC consumidora desse tipo de alimentação e que gozem de renome pela excelência dos serviços que oferecem. Três têm administração particular familiar e três são franqueados, com a administração vinculada a seus franqueadores. Os entrevistados serão os proprietários ou gerentes responsáveis pelos estabelecimentos, uma vez que são os mais aptos a revelar os atributos para agregar valor e apontar os valores percebidos pelos clientes.

3.3.1 Procedimento de escolha

Para os restaurantes com administração particular, a amostragem foi feita por acessibilidade (GIL, 2009). Os sujeitos da amostra são restaurantes *self-service* por quilo verificados na publicação da revista *VejaABC* (2013) que destaca os principais restaurantes na categoria de variedades. Os três escolhidos classificam-se entre os 15 melhores dessa categoria.

Os três restaurantes franqueados foram selecionados na praça de alimentação do *Park Shopping* São Caetano, sendo os únicos restaurantes pertencentes a franquias que operam no sistema *self-service* por quilo em São Caetano do Sul.

3.4 As entrevistas

A entrevista é provavelmente a mais importante das técnicas utilizadas nas ciências sociais, na prática, o equivalente do tubo de ensaio na Química ou do microscópio na Microbiologia (GIL, 2009). Ela não se inicia com a obtenção das primeiras respostas, o pesquisador deve estabelecer algum tipo de relacionamento com vistas a obter dados qualitativos provenientes, por exemplo, da observação.

Conforme Gil (2009) as entrevistas, semiestruturadas, distinguem-se da simples conversação, porque o propósito do pesquisador é coletar dados. Tanto as questões quanto a sua sequência são predeterminadas em um roteiro, mas os entrevistados podem responder livremente. Há algumas vantagens em optar por essa modalidade.

- a) dá segurança ao entrevistador, já que ele terá uma questão a propor;
- b) contribui para obter dados conforme objetivos definidos, evitando digressões;
- c) possibilita estabelecer comparações com outras entrevistas.

Como geralmente são realizadas numa atmosfera de distinção, tendem a oferecer dados muito ricos. A entrevista é provavelmente a mais importante dentre as técnicas utilizadas no âmbito das ciências sociais.

As entrevistas constituem, na maioria dos casos, fonte essencial de evidência do estudo de caso porque quase todas gravitam ao redor de assuntos ligados a ciências humanas ou eventos comportamentais. Os entrevistados bem informados podem proporcionar importantes respostas sobre determinados assuntos. Quanto mais interessado o entrevistado estiver pelas perguntas, mais deixa ele de ser um simples respondente para tornar-se um informante, fator fundamental para o sucesso de um estudo de caso (YIN, 2010).

Ainda segundo Yin (2010), em conformidade com Gil (2009), uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista, centrada no aspecto informativo, não investigativo, para que o entrevistado se sinta a vontade como numa conversa prazerosa e com isso obter bons resultados.

Com a finalidade de atingir os resultados almejados e confirmar as vantagens das entrevistas, o autor frequentou várias vezes, sem se identificar, os restaurantes sujeitos desta pesquisa e observou os artefatos e evidências físicas.

Durante as entrevistas os entrevistados disponibilizaram: alvará de funcionamento, certificado da vigilância sanitária, anúncios publicitários em revistas e jornais, assim como diplomas certificando a excelência na prática de bom atendimento e desempenho profissional expedido pela revista Veja ABC e Associação Comercial de São Caetano do Sul.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise de conteúdo

O campo, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo podem resumir-se da seguinte maneira:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2004).

Pertencem, pois, ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo com a contribuição de índices passíveis ou não de quantificação. Esta abordagem, segundo Bardin (2004), tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens, levando em consideração o emissor e seu contexto.

4.2 Utilização de software para suporte na análise de conteúdo

A análise do conteúdo dos dados coletados nesta dissertação serviu-se do *software* Atlas TI, que viabiliza a análise qualitativa dos dados e permite o cruzamento de dados obtidos por meio de entrevistas, textos, documentos e diversas transcrições.

Recorrer a um aplicativo de computador traz consequências positivas para a prática da análise de conteúdo. Respeitadas as regras de preparação e codificação obtêm-se: a) aumento da rapidez; b) maior rigor na organização da investigação; c) flexibilidade para incluir dados novos; d) facilidade na reprodução e troca de documentos; e) possibilidade de manusear dados complexos e f) inclusão de recursos criativos, ressalvada a tentação de transformar o computador em ferramenta mágica (BARDIN, 2004).

4.3 Da observação presencial

Outro recurso utilizado para coleta, análise e discussão dos resultados de uma pesquisa é a técnica da observação. Essa técnica propicia ao autor a oportunidade de confirmação ou não, das operações realizadas pelos gestores e observar na prática o sucesso das mesmas. A observação presencial é adequada para estudos de casos, porém, o pesquisador deve saber quais os aspectos da organização são significativos para alcançar os objetivos (GIL, 2010).

Defendida por Yin (2010) essa técnica de observação presencial é frequentemente útil para estudo de caso por proporcionar informações adicionais acerca do tópico estudado.

A seguir segue o relato das ações observadas por meio dessa técnica.

A empresa "A" é um bom exemplo da aplicação das três variáveis (Pessoas, Processos e Evidências Físicas), por ser administrada pelos proprietários, os mesmos profissionalizaram cada setor da empresa, estabelecendo regras de

atuação para cada colaborador. Dessa forma o atendimento fica agradável e os serviços fluem adequadamente. A exceção ficou para a variável Evidências Físicas, com destaque para o pequeno espaço entre as mesas, afetando, inclusive a privacidade dos clientes. Embora, nenhum dos gestores reconhecessem esse problema, não foi difícil constatar que esse é um desafio para a maioria deles. Contudo ressaltam que essa é uma característica deste tipo de serviço, onde, segundo as afirmações dos gestores, os clientes preferem rapidez a privacidade.

A empresa “B” que ultimamente tem investindo nas evidências físicas, como ampliação do salão, reformas dos banheiros, aquisição de novas mesas e cadeiras, acessibilidade, duplicação dos bufês entre outros, também aplica as outras duas variáveis apesar desse destaque. Nota-se a presença de um profissional de relacionamento com o público externo e interno, com o intuito de conhecer as expectativas dessas pessoas, sendo que isso tem trazido resultados positivos, segundo seu gestor. Os pontos a serem melhorados são: o ponto de pesagem, que é único para os dois bufês e o número de caixas para recebimentos das faturas, sendo que a espera é compensada com um delicioso café e um raro chá feito com abacaxi.

A empresa “C” é a que mais serve refeições diárias. Com a relação custo benefício favorável ao cliente, ela aplica muito bem as variáveis do Composto Expandido de Marketing de Serviços. Por estar localizado na região mais central da cidade, procura dar atendimento personalizado, até oferecendo refeições que não estão no cardápio, quando solicitado. Com atendimento cortês, procura amenizar os problemas de filas, tanto para adentrar no estabelecimento, quanto para sair. Às quintas feiras propicia um festival de massas que é a atração do dia, aumentando o número de frequentadores e diminuindo o espaço interno, contudo, é o dia de maior movimento.

A empresa “D”, uma franquia em ascensão, não possui salão próprio, procura compensar esse problema demonstrando por meio de seus funcionários, organização, uniformização no atendimento e cortesia. Apesar do espaço pequeno, tem em seus Processos o ponto forte, pois, nota-se que os alimentos estão sempre bem dispostos e em pequenas quantidades, isso faz que se mantenha a boa

aparência e tão logo se esgote um alimento, imediatamente se repõe, que o torna bom aos olhos e ao paladar.

A empresa “E”, possui maior requinte em seu ambiente; tem um espaço para espera equipado com cafés expressos e salgados, águas e refrigerantes, aperitivos e *drinks*, o que torna a espera menos desagradável. O salão é amplo com bons espaços entre mesas, aumentando a privacidade dos frequentadores, diferente dos demais restaurantes. Embora nota-se que o treinamento é item obrigatório em todas as empresas pesquisadas, nesta portanda, os procedimentos dos colaboradores nos remete a uma empresa muito preocupada com a variável Processo.

A empresa “F” tem em seus utensílios um ponto forte, algo que tenta nos remeter à fazenda ou casa da avó. Tem nas evidências físicas sua característica principal. Seus pratos são preparados com receitas caseiras e ingredientes simples. Busca atrair os consumidores das mais variadas faixas etárias. Além do espaço na praça de alimentação, possui um pequeno salão reservado para quem deseja privacidade; suas mesas são pequenas, acomodam bem duas pessoas e cobertas por toalhas de tecido. Dessa forma o restaurante tenta oferecer uma sensação de bem estar. Os funcionários são bem treinados pela matriz. Tem como destaque a imagem de uma personagem que é uma sinhá cozinheira. Seu desafio principal é conciliar a pesagem e o pagamento da fatura que são feitos no mesmo instante.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Características das empresas

Foram pesquisadas seis empresas sediadas em São Caetano do Sul, com atuação no ramo de restaurantes com sistema *self-service* por quilo, tendo os dados sido coletados mediante entrevistas cedidas diretamente pelos dirigentes e posterior análise dos dados secundários, documentos, artefatos e aqueles oriundos da observação. Os contatos para a recepção dos dados se deram em momentos e ocasiões diferentes.

A fim de preservar a identidade e confidencialidade das empresas e das entrevistas, foram elas identificadas como empresas A, B, C, D, E e F, sem, contudo, nenhuma sequência no ordenamento da apresentação (OLIVEIRA, 2014).

As empresas A, B e C só servem almoço e caracterizam-se pela administração particular familiar, embora cada qual com aspectos próprios:

A empresa A, fundada no início dos anos 80, tem 23 colaboradores, ocupa 600 m² de área total, capacidade de 180 lugares e é administrada pelos membros da família proprietária.

A empresa B, fundada no início deste século, conta com 30 colaboradores, ocupa 600 m² de área total e abriga 250 lugares. A administração do negócio é responsabilidade da família proprietária.

A empresa C, também em atividade desde o início deste século, tem 22 colaboradores, ocupa 300 m² de área total e oferece 216 lugares. São os membros da família que gerem o negócio.

As empresas D, E e F localizadas em *shopping centers*, servem almoço e jantar e estão vinculadas administrativamente aos respectivos franqueadores, mas guardam cada qual características próprias:

A empresa D, em operação desde o começo dos anos 90. Emprega 16 colaboradores, ocupa 170m² de área total, não dispõe de salão próprio e utiliza a área de alimentação do *shopping*. A administração é executada por um gerente.

A empresa E, em atividade desde o início dos anos 80, tem 46 colaboradores, ocupa 300 m² de área total e oferece 156 lugares. A administração é executada por um gerente.

A empresa F, ativa desde o final dos anos 80, tem 27 colaboradores, ocupa 300 m² de área total, oferece 32 lugares e utiliza igualmente o espaço da área de alimentação do *shopping*. A administração compete a um funcionário gerente.

5.2 Aspectos convergentes

Com o intuito de entender o processo de agregação de valor nos restaurantes *self-service* por quilo – conforme exposto no item 2.2.1 – concentramo-nos nas variáveis pessoas, processos e evidências físicas. Para tanto, foram criadas famílias correspondentes a cada um desses Ps analisados e foram colocados no *software* para a criação de códigos dentro de cada família.

Convém ressaltar que nem sempre há aspectos convergentes, o que não prejudica a análise do conjunto de respostas das seis empresas para os itens considerados (OLIVEIRA, 2014).

5.3 Categorização familiar

5.3.1 Pessoas

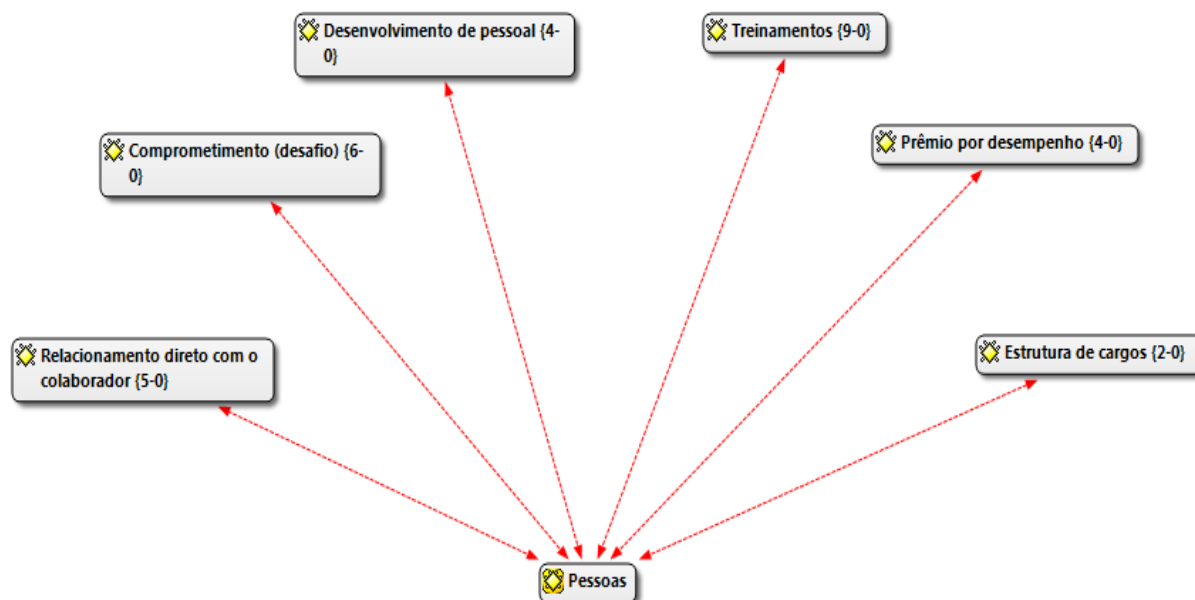
A primeira categoria familiar representada pela figura 17 é a gestão de pessoas. Tal categoria familiar compreende os denominados códigos, que são criados a partir das respostas e conforme o roteiro das perguntas.

Dentro dos parênteses de cada família, há o número de vezes que o referido código é citado pelos entrevistados, indicando o quanto é importante para sua empresa esse determinado item.

Cada código representado pela palavra dentro de um retângulo serão analisados individualmente. Além do número dentro dos parênteses, cuja explicação já foi dada, virá também de formas individuais outros dois números, também dentro de parênteses. O primeiro número representado de 1 a 6, diz qual foi a entrevista cuja fala foi extraída e o segundo número representa quantas vezes a palavra foi citada em todo o universo das entrevistas.

Começaremos a análise sempre pelo código mais vezes citado.

Figura 17 – Categoria familiar pessoas.



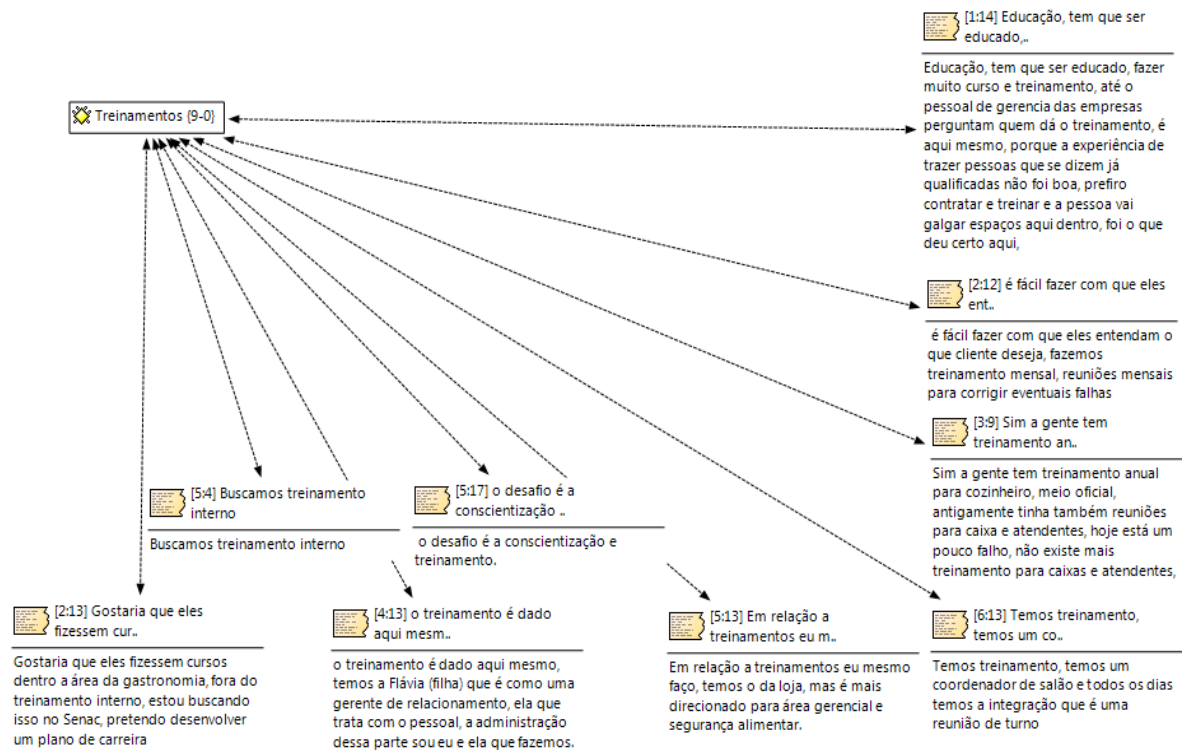
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Observa-se por meio da figura 17, que há concentração do código Treinamentos, Comprometimento e Relacionamento Direto com o Colaborador na categoria familiar pessoa. Através da análise dos códigos da categoria Pessoas, constata-se que os gestores dedicam significativa atenção a esse construto, sem descuidar outros quesitos importantes da análise, dentro dos parênteses pode-se verificar a quantidade de vezes que os termos são utilizados pelos entrevistados.

Já os outros três códigos foram menos citados, analisaremos portanto, porque os códigos Desenvolvimento de Pessoas, Prêmio por Desempenho e Estrutura de cargos não ganharam destaques nas entrevistas.

Porém a partir da figura 18 podemos observar que, dentro dos parênteses há dois números (2:13) por exemplo, onde representam: o 2 representa que o trecho da fala selecionada foi o da entrevista 2, e o número 13 representa o total de vezes que a o código foi citado entre todas as entrevistas.

Figura 18—Citações referentes ao código Treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Em conformidade com o texto anterior, observamos. na figura 18, nove citações relativas ao código treinamento, confirmando a constatação de que treinamento faz parte das preocupações das gerências das empresas entrevistadas, que têm direcionado esforços para a melhoria dessa questão.

As empresas A, B e C designam colaboradores interessados para fazerem cursos fora do ambiente de serviço. Os cursos são pagos pelos gestores e todos têm acesso, são cursos de curta duração ministrados pelo Senac ou prefeitura municipal, neste caso gratuito.

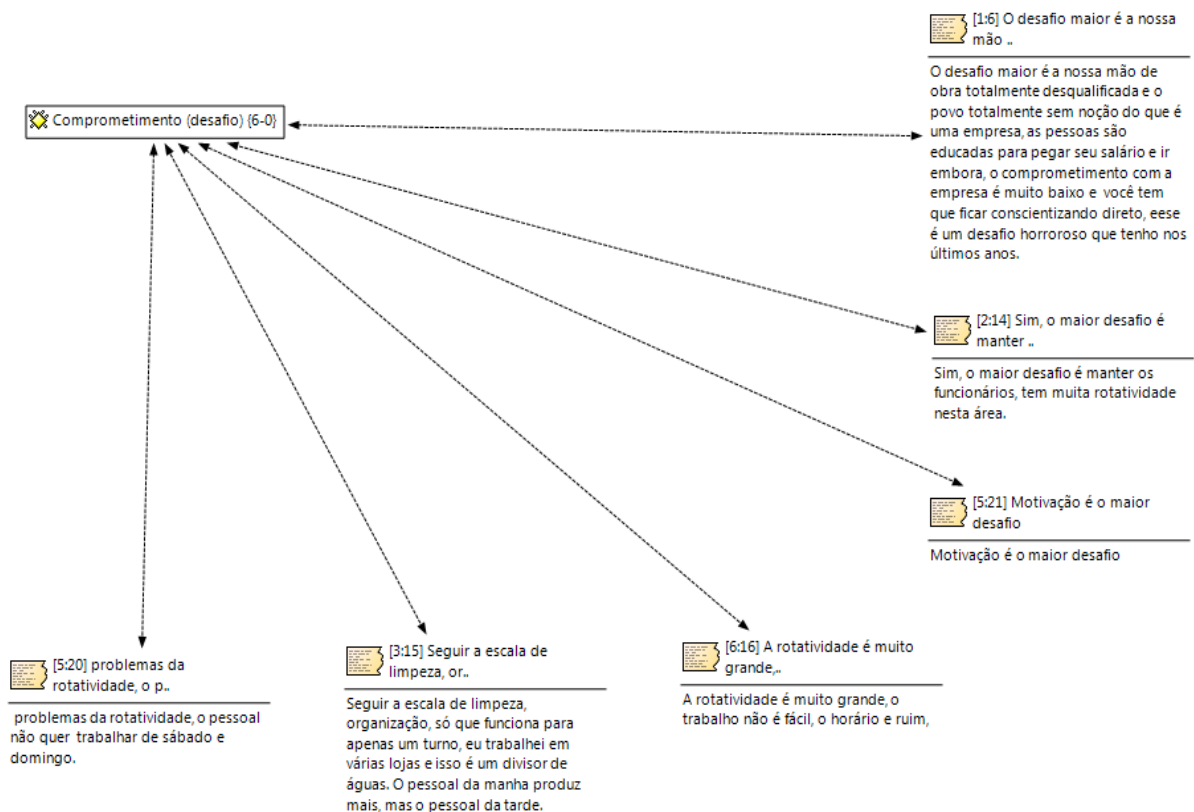
Neste código o diferencial ficou com as empresas A e B, que deram suporte para seus chefes de cozinhas frequentarem curso superior em nutrição.

As empresas D, E e F fazem seus treinamentos internamente, normalmente são feitos na própria loja, mas as empresas E e F possuem centrais de treinamentos

mantidas pelo franqueadores, com datas previamente definidas, onde de acordo com uma escala todos são obrigados a frequentarem.

A figura 19, referente ao código Comprometimento, aborda, em obediência ao roteiro, que desafios enfrentar para pôr em prática tal ação.

Figura 19 – Citações referente ao código Comprometimento (desafio).



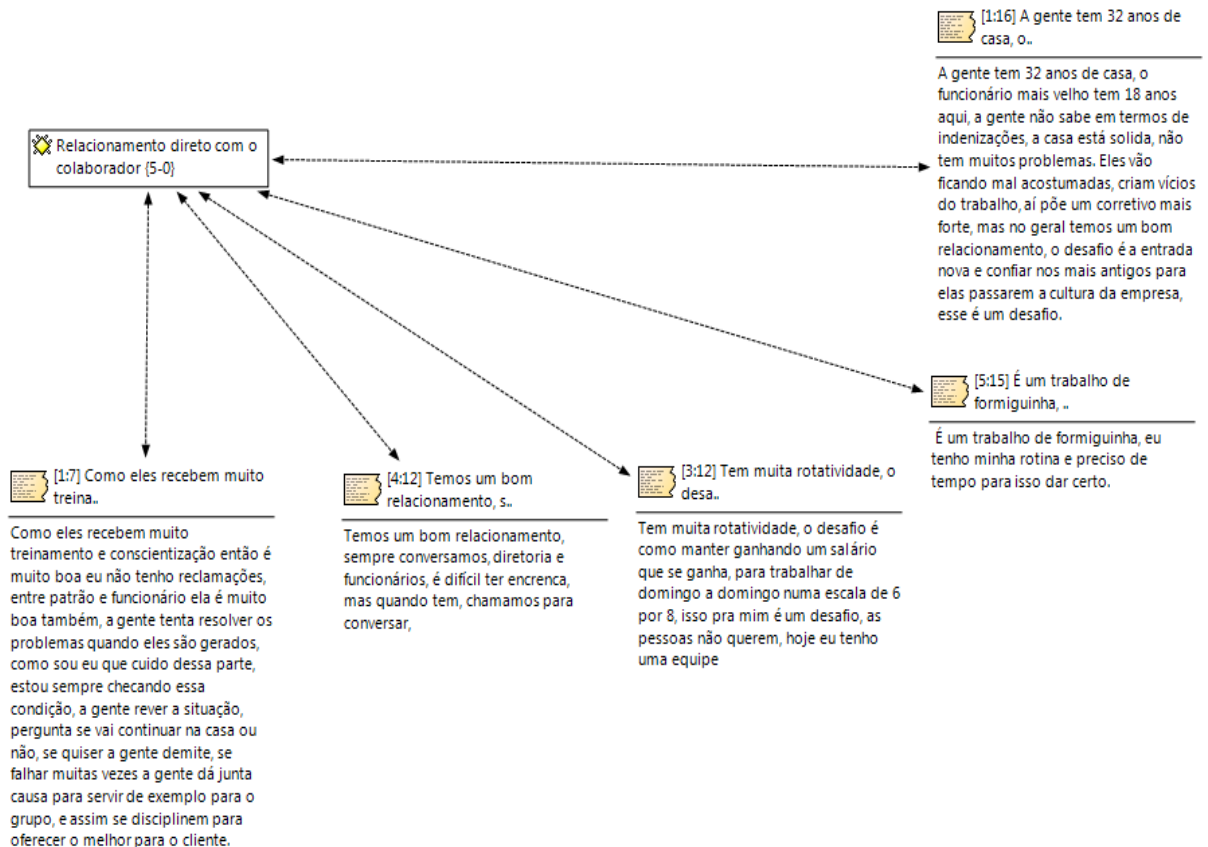
Fonte:Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Este código, Comprometimento, citado seis vezes, revela a preocupação dos entrevistados em envolver os colaboradores nas atividades empresariais, buscando mostrar-lhes que o comprometimento é um quesito importante à agregação de valor.

Embora a tarefa seja considerada um grande desafio por todos os entrevistados, eles vêm se esforçando no sentido de fazer os colaboradores se conscientizarem que eles são partes integrantes do todo e que a empresa dá a devida importância e as condições para que o comprometimento seja um elo forte entre a empresa e o colaborador.

De tal modo que a figura 20, codificada como Relacionamento Direto com o Colaborador, apresenta as iniciativas tomadas pelos gestores para que estes se sintam motivados a desempenhar com precisão suas funções e levar os colaboradores a sentir-se parte do negócio.

Figura 20 – Citações referentes ao código Relacionamento Direto com o Colaborador.



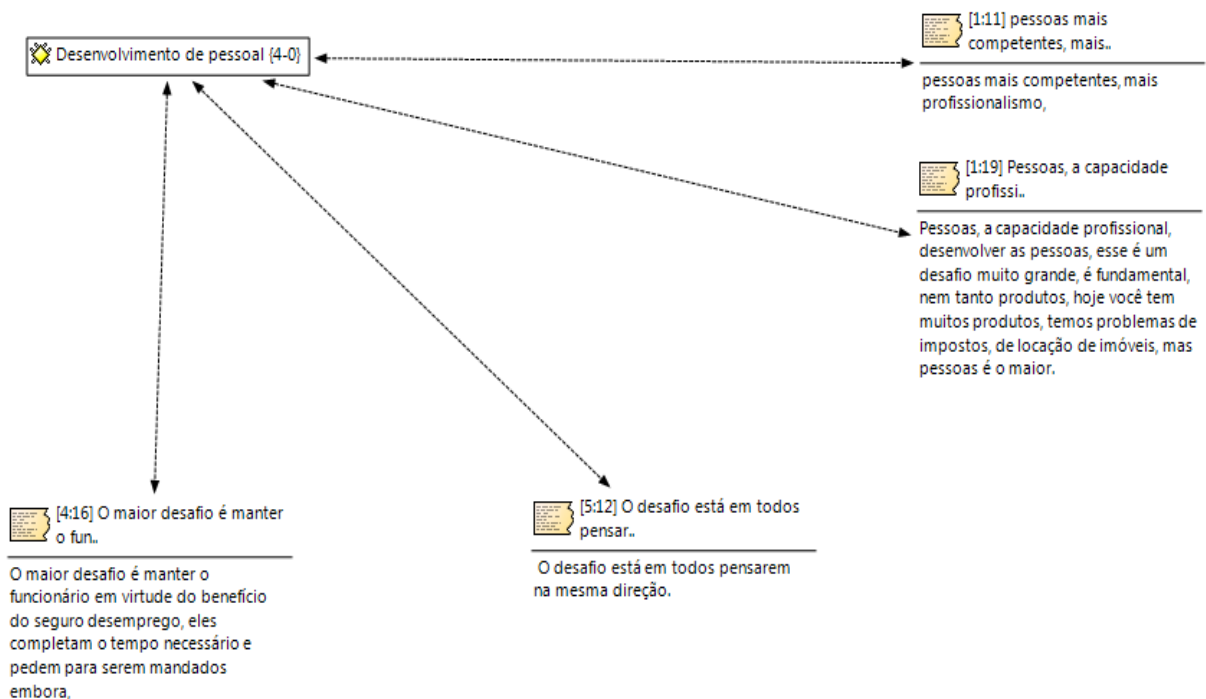
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Citado cinco vezes, este código demonstra que o processo é lento, demanda tempo para desenvolver uma relação de confiança entre gerência e pessoal. Todos mencionavam alta rotatividade dos colaboradores do setor, mas enfatizam que, havendo forte envolvimento da direção, é possível estabelecer diálogos e analisar os erros e acertos, o que facilita o tratamento de outras questões, inclusive salariais.

Todos os gestores confirmaram que implantam sistemas de aberturas para diálogos onde os colaboradores possam expressar seus sentimentos em relação a empresa.

Os outros três códigos criados a partir do roteiro e respostas, para a família Pessoas, são: Desenvolvimento de pessoal (citado quatro vezes), Prêmio por desempenho (citado quatro vezes) e Estrutura de cargos (citado duas vezes), todos convergindo para os mesmos problemas e soluções, conforme se vê nas figuras 21, 22 e 23.

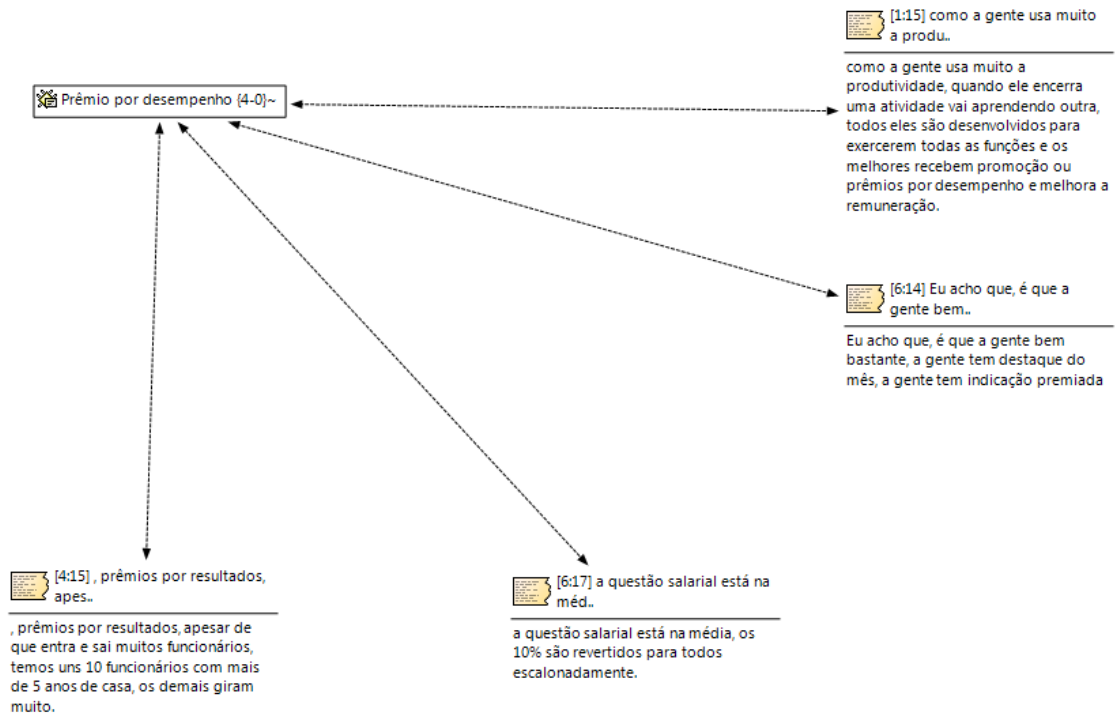
Figura 21 – Citações referentes ao código Desenvolvimento de Pessoal.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

As quatro citações apontam o desafio em passar competências que infundam nas pessoas a consciência de um alto grau de profissionalismo. Incentivos oficiais como o seguro-desemprego, estimulam os colaboradores a provocar a própria demissão num setor que demanda forte envolvimento pessoal e profissional na confecção de produtos e desempenho de serviços. A contragosto, muito contrariados, os gestores tornam-se refém desse tipo de rotatividade.

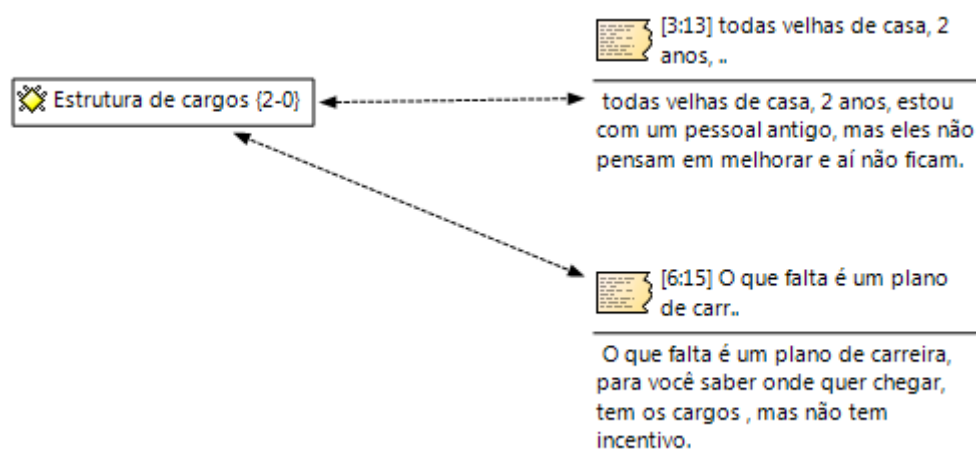
Figura 22 – Citações referentes ao código Prêmio por Desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Constar apenas quatro vezes nesse código demonstra que os prêmios por desempenho não são muito utilizados. Segundo os entrevistados, suas empresas agregam alto grau de valor e, em decorrência disso pagam salários considerados acima do mercado, as premiações se dão no campo das promoções de cargos, com conseqüente aumento de salário, cursos profissionalizantes e destaque do mês. A exceção foi a empresa E, que cobra taxa de 10% nos serviços de atendimento e mantém uma escala de percentuais para a divisão desse valor de acordo com a eficiência de cada setor e a política da empresa, reservando sempre 5% aos garçons.

Figura 23 – Citações referentes ao código Estrutura de Cargos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

As citações desse código ocorreram apenas duas vezes, fato que os gestores atribuem ao desinteresse dos envolvidos em permanecer no emprego e ascender de posto. Normalmente segundo os gestores, cada pessoa se especializa em determinado serviço ou setor e prefere permanecer no cargo. A iniciativa e o incentivo para mudar esse paradigma, partem sempre da empresa, principalmente quando avalia estar diante de um profissional promissor, que muitas vezes não corresponde ao esperado.

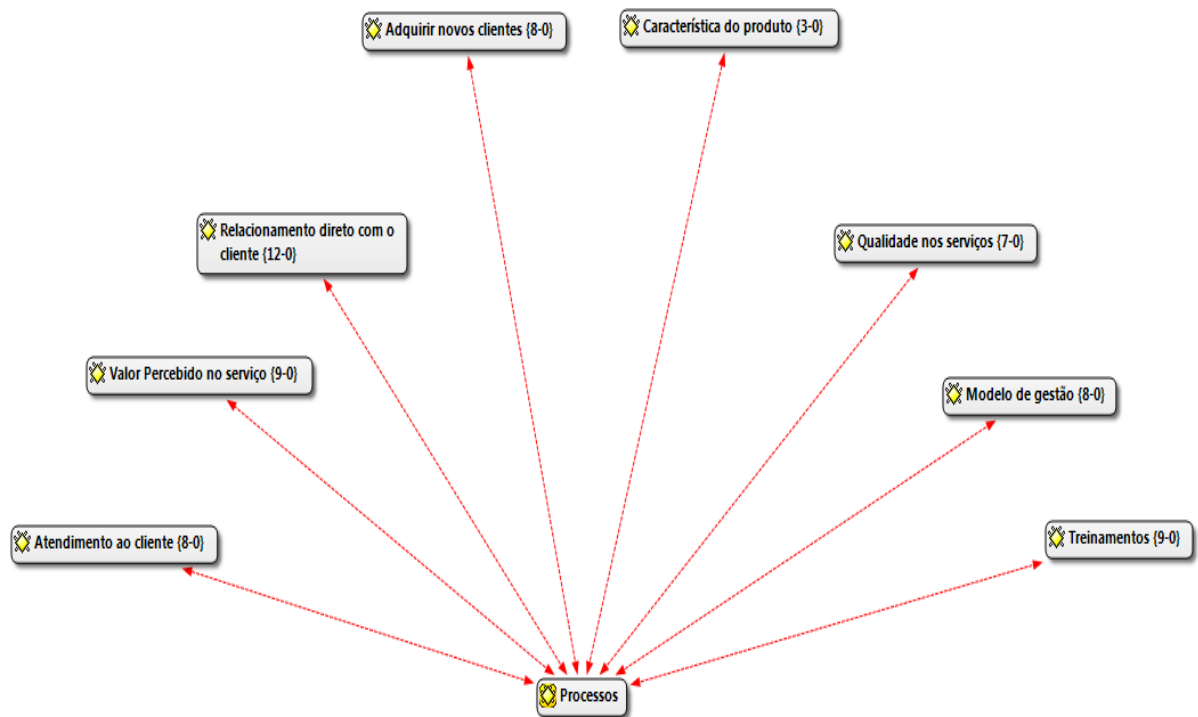
As empresas A e C estão implantando uma estrutura de cargos e salários, esperam com essa medida incentivarem os colaboradores a permanecerem por mais tempo na empresa, almejando o crescimento profissional e dessa forma agregarem valor aos serviços oferecidos.

5.3.2 Processo

Passemos à segunda categoria familiar - o Processo - e à incidência desse construto nas entrevistas. Analisando a categoria familiar Processos, verificamos o surgimento de outros códigos importantes, ressaltando o Relacionamento direto com o cliente e o Valor percebido pelo cliente. Há entretanto, correlação com o código familiar Pessoas, uma vez que o código Treinamentos também é citado, o que leva

os gestores desses restaurantes a relacionar o desenvolvimento dos seus processos às pessoas, o que parece ser compatível com a atividade. A figura 24 permitiu criar novos códigos que contribuíram muito para a análise dos dados obtidos nas entrevistas.

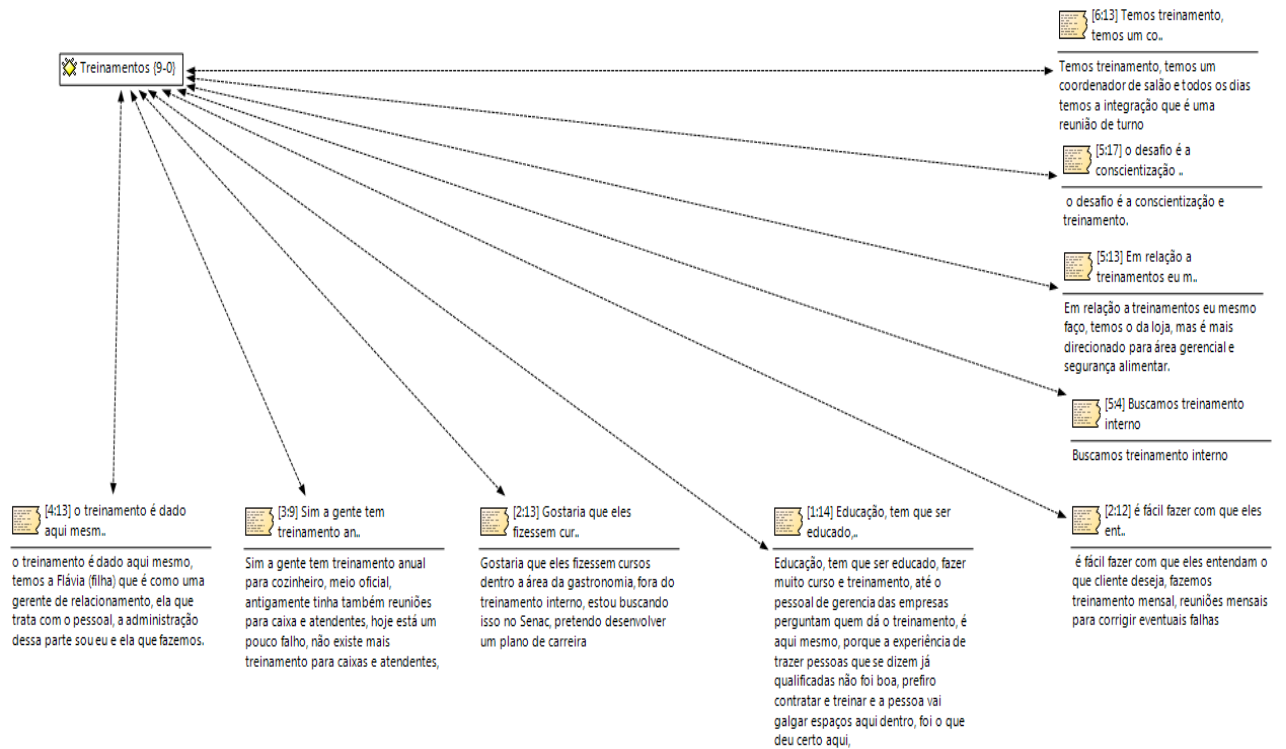
Figura 24 – Categoria familiar Processos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Iniciaremos a análise pelo código Treinamento, palavra citada nove vezes nas entrevistas acerca desse construto. A insistência no termo reflete e as entrevistas confirmam que para agregar valor, faz-se cada vez mais necessário haver pessoas treinadas, o que assegura a estabilidade do processo, mesmo quando há rotatividade de mão de obra, como se verifica recorrentemente no setor. A figura 25 ilustra essa constatação.

Figura 25 – Citações referentes ao código Treinamentos.

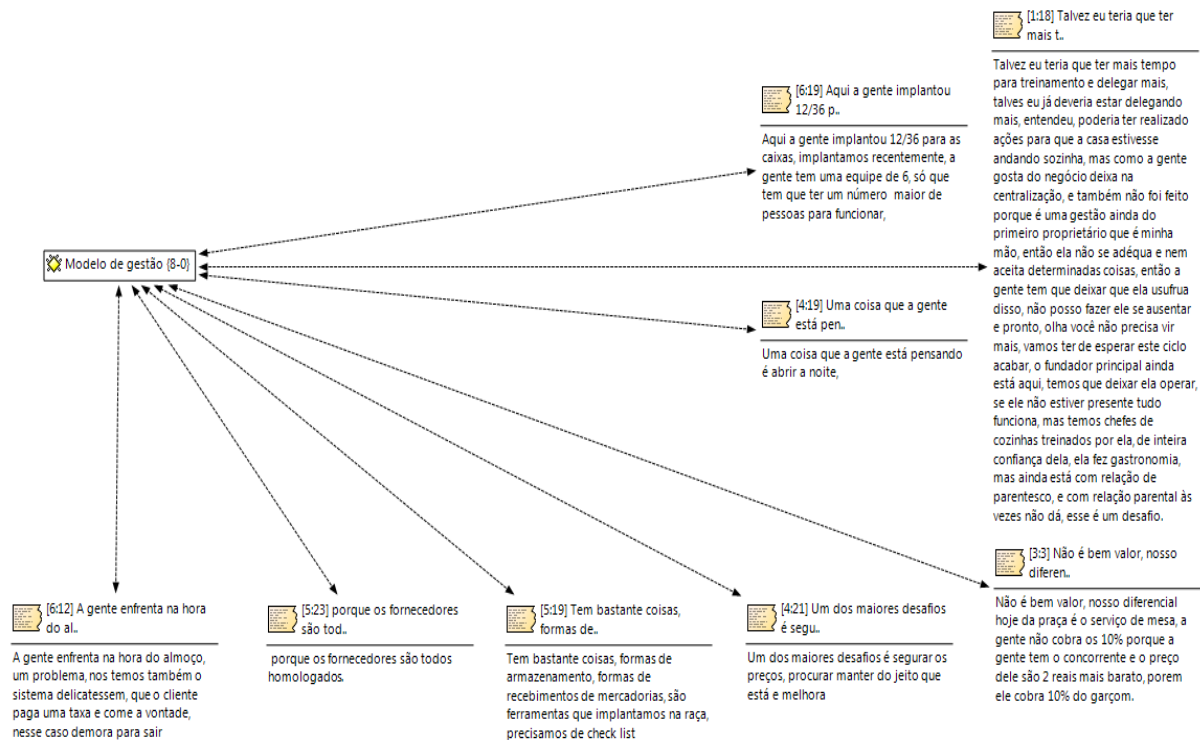


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

A análise desse código dentro da família Processos complementa o mesmo código na família Pessoas, destacando-se que os treinamentos são efetuados dentro das unidades, mesmo no caso dos franqueados, embora os cargos de maior responsabilidade costumam demandar treinamentos nas matrizes ou escolas especializadas. Apenas as empresas A, B e C, com administração particular, demonstraram que já se utilizam de cursos promovidos pelo Senac.

O próximo código Modelo de Gestão demonstrará o perfil de cada modelo de administração, sendo que este fator preocupa mais os gestores dos restaurantes franqueados em relação aos gestores de administração particular.

Figura 26 – Citações referentes ao código Modelo de Gestão.

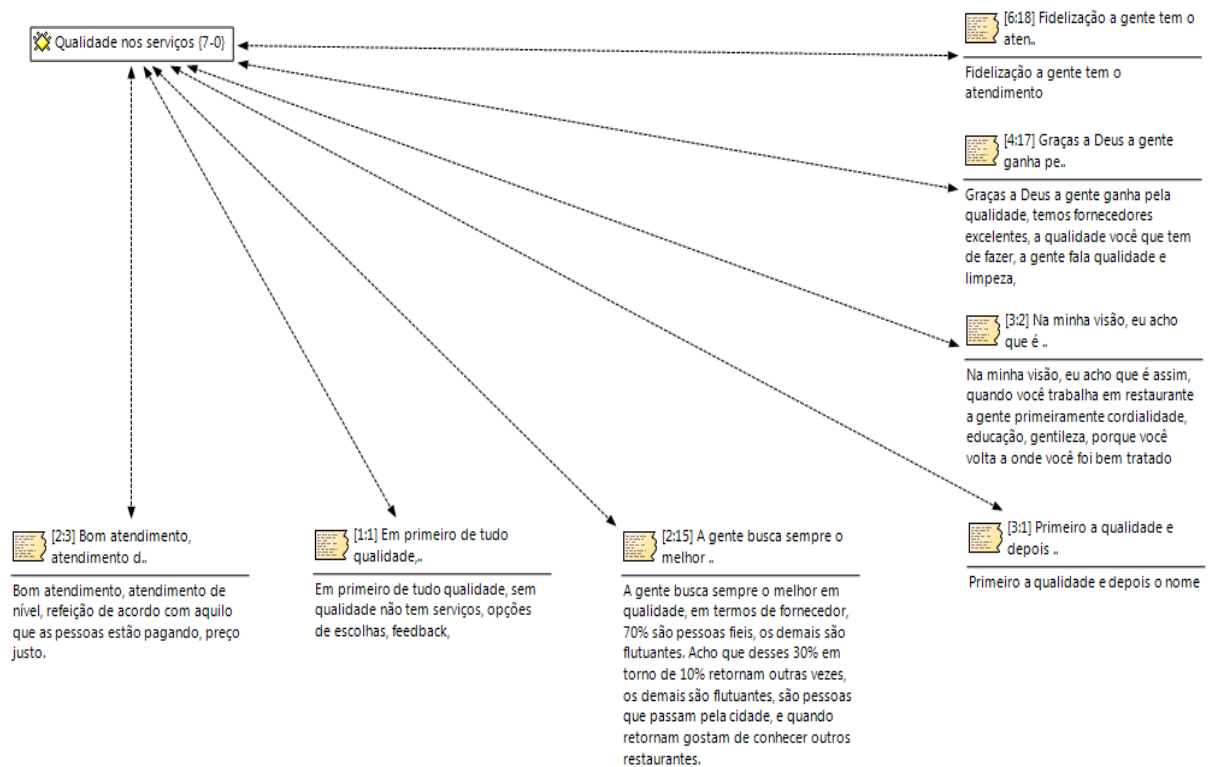


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Esse código Modelo de Gestão foi claramente dividido em duas situações: a) o gestor da administração particular tem autonomia para tomar decisões rápidas e distintas, da forma que lhe convier naquele momento. Isso ocorre em relação a todos os códigos, salvo quanto aos preços, porque ficam condicionados à concorrência; b) o gestor da administração franqueada, ao contrário da gestão autônoma, tem limitações e alçada para decisões limitadas, as compras só podem ser efetuadas de fornecedores homologados, não podem alterar o cardápio, formas de preparos, entre outros.

A qualidade nos serviços tem sido preocupação constante nos modelos de gestão, seja ela qual for. A figura 27 retrata como os gestores entrevistados se comportam perante um código tão fundamental, para esta dissertação.

Figura 27 – Citações referentes ao código Qualidade nos Serviços.

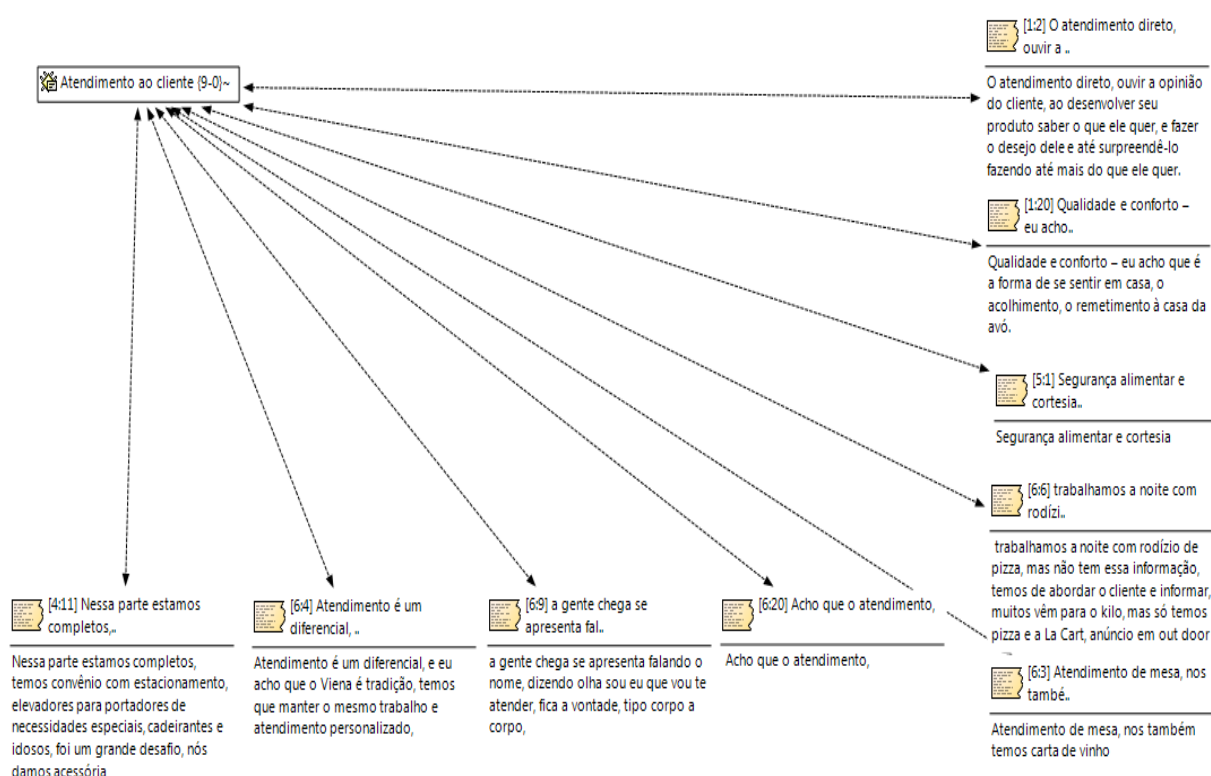


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Relacionando o código Qualidade nos Serviços com Atendimento ao Cliente e Relacionamento Direto com o Cliente, outros dois códigos criados dentro da família processos os entrevistados destacaram a importância dos processos de execução dos serviços e produtos para contemplarem constantemente a qualidade nos serviços, valorizando em particular a cordialidade, educação e gentileza.

Com nove citações esse código foi um dos mais extensos assuntos das entrevistas. Reiterando o tema Qualidade nos Serviços o roteiro induz o entrevistado a falar da importância do atendimento ao cliente. Esse é o tema da figura 28, importante para agregar valor.

Figura 28 – Citações referentes ao código Atendimento ao Cliente.

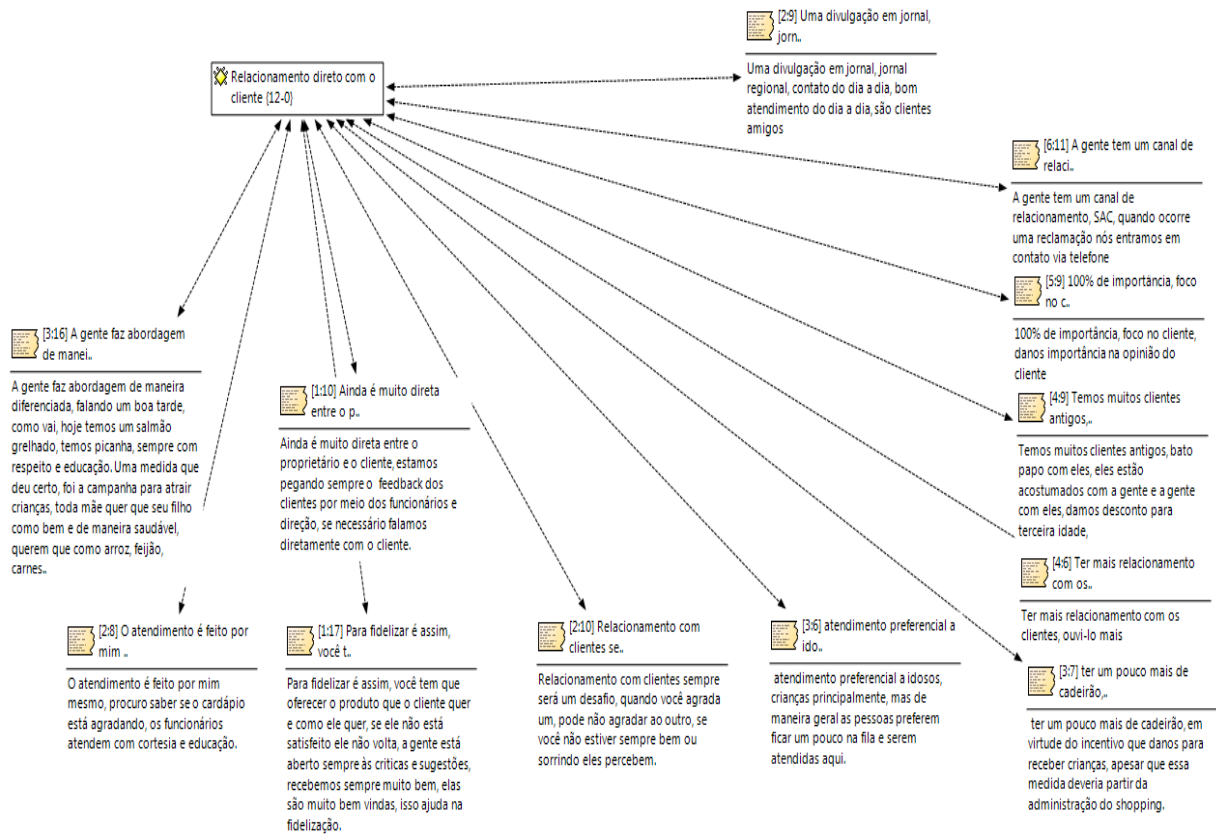


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Avaliado como diferencial competitivo em alguns casos, o bom atendimento iguala-se em importância à segurança alimentar na opinião dos entrevistados. É preciso pensar com atenção desde o convênio com estacionamento até a carta de vinhos, da cortesia ao horário estendido. Não faltam argumentos para contemplar esse requisito, considerado muito importante. É unânime o sentimento de que cumpre fazes mais que o necessário para um bom atendimento: funcionários treinados, vestuário uniforme, limpeza do ambiente, *layout* adequado, pequenas filas, *réchaud* com comidas frescas e de qualidade, cortesia e educação.

A confirmação se manifesta pelo código Relacionamento Direto com o Cliente, ilustrado pela figura 29 e citado doze vezes. Os gestores o consideram ferramenta essencial numa época em que a concorrência se acirra sempre mais.

Figura 29 – Citações referentes ao código Relacionamento Direto com o Cliente.



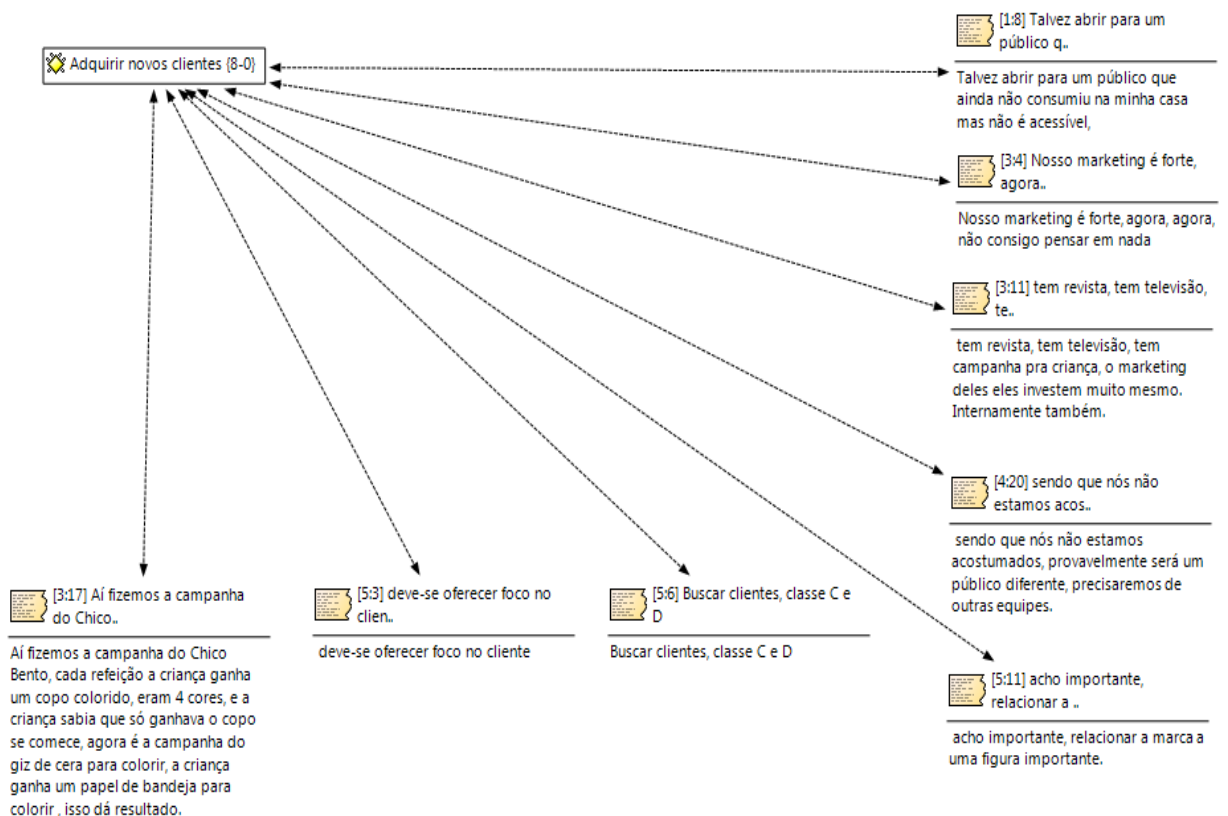
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Usado, segundo os entrevistados, principalmente para fidelizar clientes, o relacionamento direto tem assegurado alto índice de retorno e indicações pelos frequentadores. Abrangendo do uso de mídias até serviços de ouvidoria, esse relacionamento direto tem sido importante para descobrir as aspirações do cliente em relação a produtos e serviços.

Neste sentido todos os entrevistados confirmam a necessidade de abordagem ao cliente quando notam que o mesmo precisa ou quer solicitar algo. Ficam observando atentamente os clientes e seus movimentos durante o autosserviço, estando sempre prontos para atendê-los. Colaboradores que demonstram ter essa percepção são promovidos à linha de frente do restaurante

Os gestores ouvidos afirmam que esse relacionamento tem alterado positivamente a forma de atendimento, cardápio, tipos de temperos, entre outras mudanças, o que customiza ainda mais os serviços do setor, contribuindo para angariar novos clientes. Esse tema gerou outro código, citado oito vezes nas entrevistas, a figura 30 ilustra que, num mercado de rotatividade naturalmente alta, é imprescindível conquistar novos clientes.

Figura 30- Citações referentes ao código Adquirir novos Clientes.



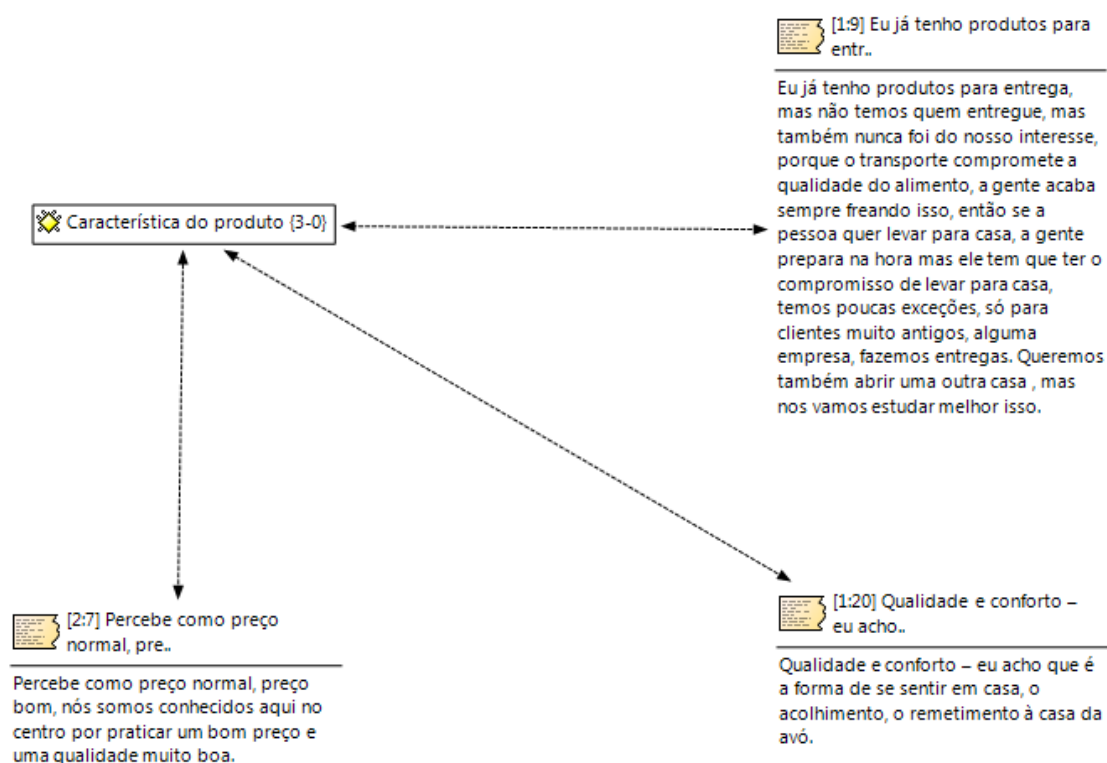
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

Tal como uma guerra, cada qual escolhe as armas, variando desde campanhas publicitárias para atrair crianças e idosos, até veiculação de propagandas televisivas e impressas como revista da marca, no caso específico da empresa F. Vale também a abordagem no corredor do *shopping*, como no caso das empresas E e D, horários estendidos e descontos para empresas, com o intuito de conquistar clientes de outras classes sociais. As empresas A, B e C afixam orgulhosamente diplomas e

certificados expedidos por entidades de classe, expõe com destaque a avaliação de jornais e revistas do setor que aferem a qualidade do serviço oferecido. Todo esse esforço para tentar convencer os novos clientes a continuarem frequentando o estabelecimento e ou indicar para outros consumidores.

A figura 31, a última desta família, corresponde ao código Características do Produto, o qual foi o menos citado: apenas três vezes, foi pouco citado quanto a Estrutura de Cargos na família anterior, conforme figura 23: duas vezes. Podemos verificar que há uma disparidade entre os conceitos. Para a estrutura de cargos, há um desânimo em implementar uma política específica ou um direcionamento que dê alento à direção e aos colaboradores. Em relação ao código características do produto, os entrevistados demonstram confiança e perspicácia revelando que “se as características do produto não agregarem valor, não haverá futuro”.

Figura 31 – Citações referentes ao código Características do Produto.



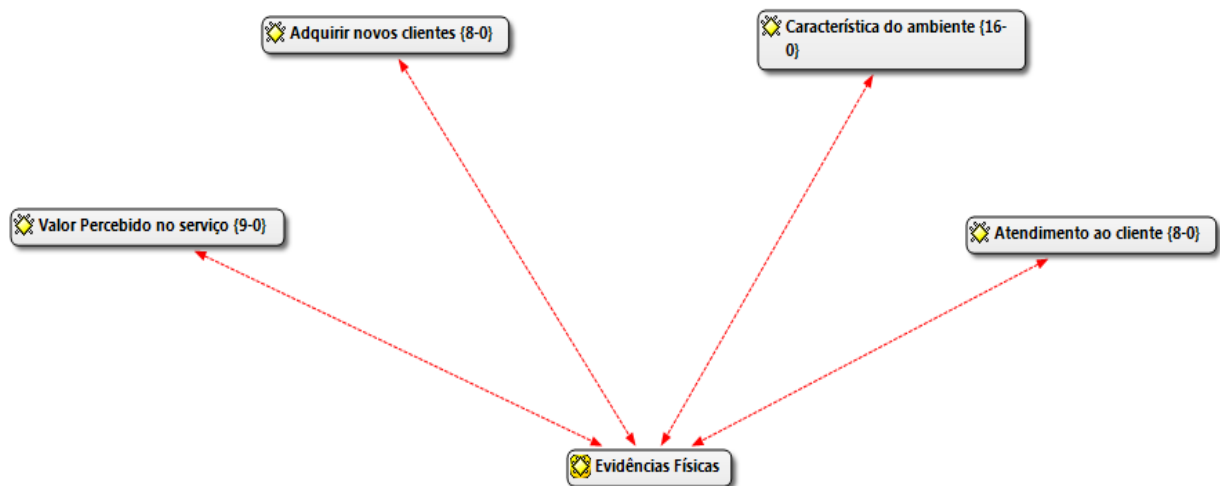
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

As diversas citações relativas a Características do Produto, não se referiram apenas à qualidade dos alimentos, mas também às características do produto como um todo. Ao mencionar conforto, acolhimento e preço, os gestores pareciam orgulhosos de seus produtos. Isso pode representar um bom grau de percepção dos gestores em relação ao produto, e confirmar o propósito desta dissertação.

5.3.3 Evidências físicas

A terceira e última categoria familiar analisada foram as Evidência Físicas (*physical evidences*).

Figura 32: Categoria familiar Evidências Físicas.

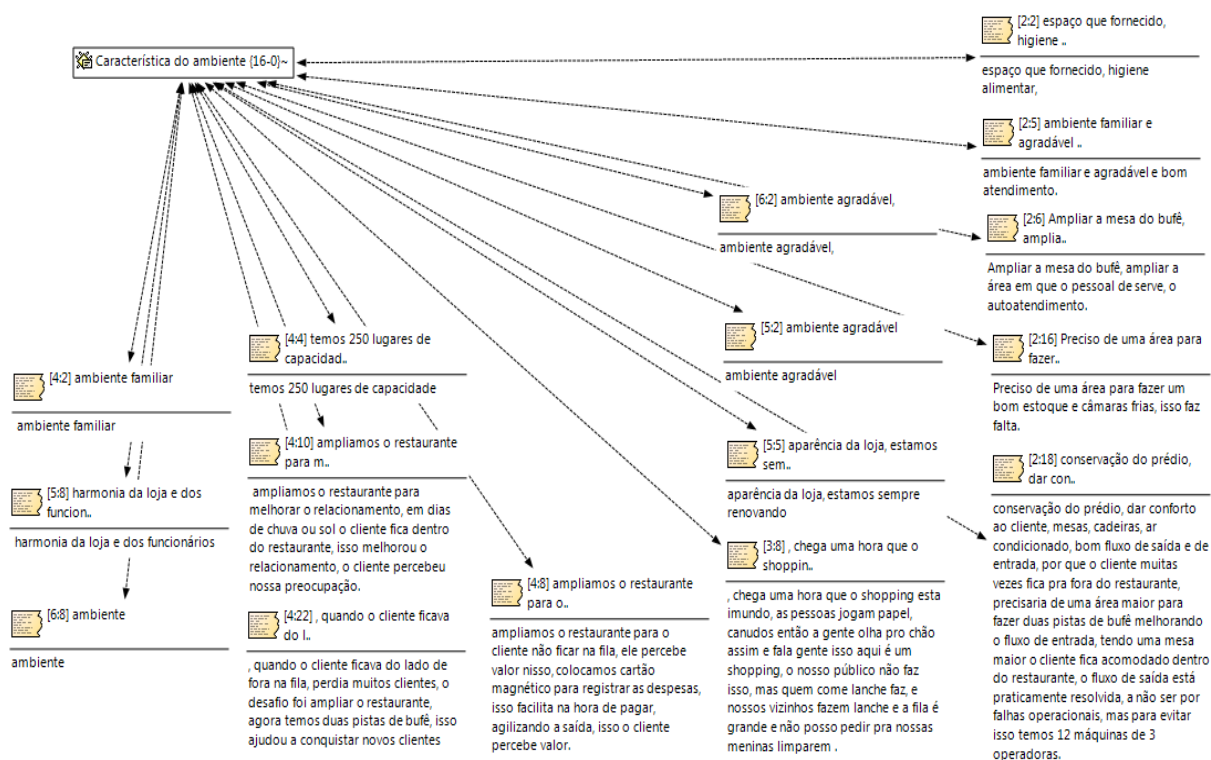


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

A figura comprova a importância da família Evidências Físicas para os restaurantes, subdividida em quatro códigos ganhou destaque nas entrevistas. Nota-se o elevado nível de animação dos gestores ao comentar os esforços despendidos para tornar cada vez mais agradável o ambiente de seu estabelecimento.

Iniciando a análise desse último construto, percebe-se pela figura 33 que o código Característica do Ambiente, citado dezesseis vezes, foi o destaque entre todos os outros.

Figura 33: Citações referentes ao código Característica do Ambiente.



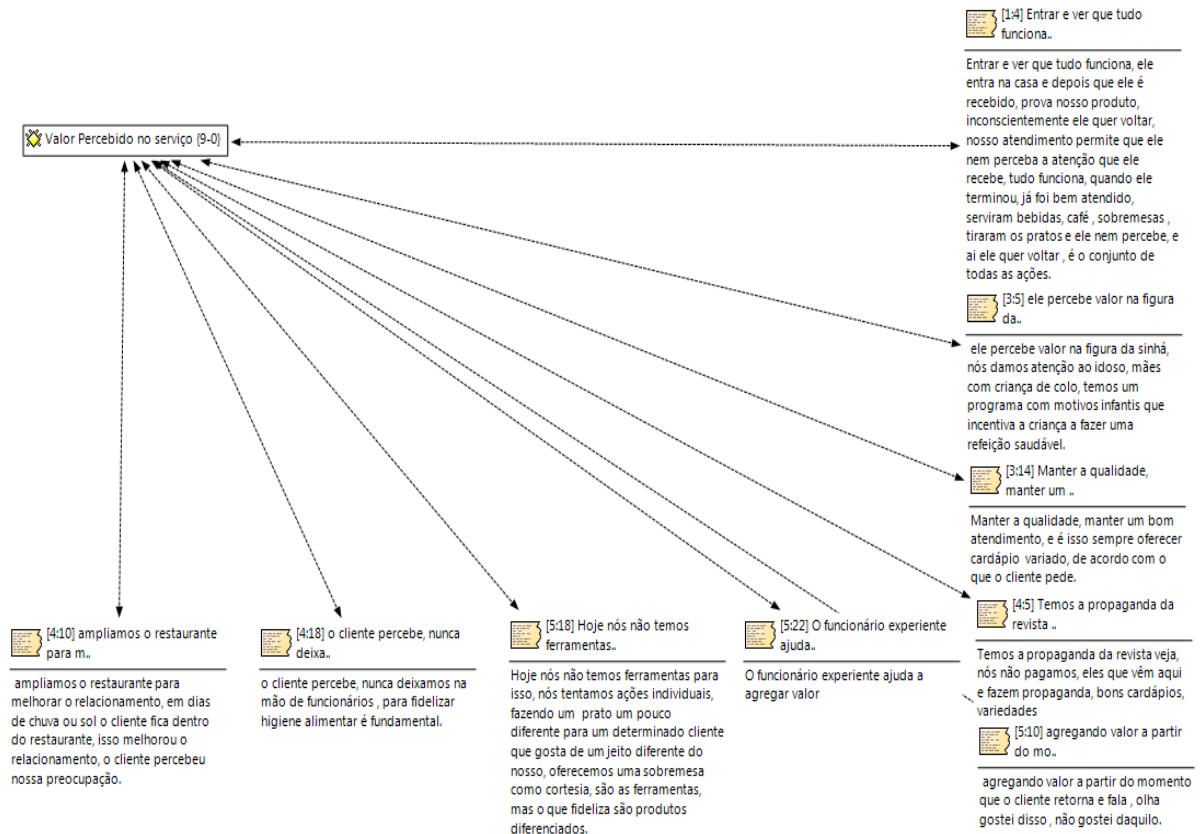
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Ambiente agradável e familiar ganhou destaque entre as citações, seguido por esforços despendidos visando esse objetivo. Mas há outros aspectos que, senão todos, a maioria considera importante: capacidade de lugares; conforto; conservação do prédio; harmonia entre loja, funcionários e clientes. A decoração do ambiente e a uniformização do vestuário também foram observados, juntamente com reformas dos prédios para ampliar a área de atendimento, citados pelas empresas A, B e C e “reestilização” do ambiente, citado pelas empresas D, E e F, as quais – por funcionarem dentro de shopping – sofrem limitações de espaço.

Outro código bem citado foi o Valor Percebido no Serviço: nove vezes. A figura 34 revela como os gestores entrevistados observam a importância de saber como o

cliente percebe valor e não como o gestor acha que o cliente percebe valor por meio das evidências físicas.

Figura 34: Citações referentes ao código Valor Percebido no Serviço.



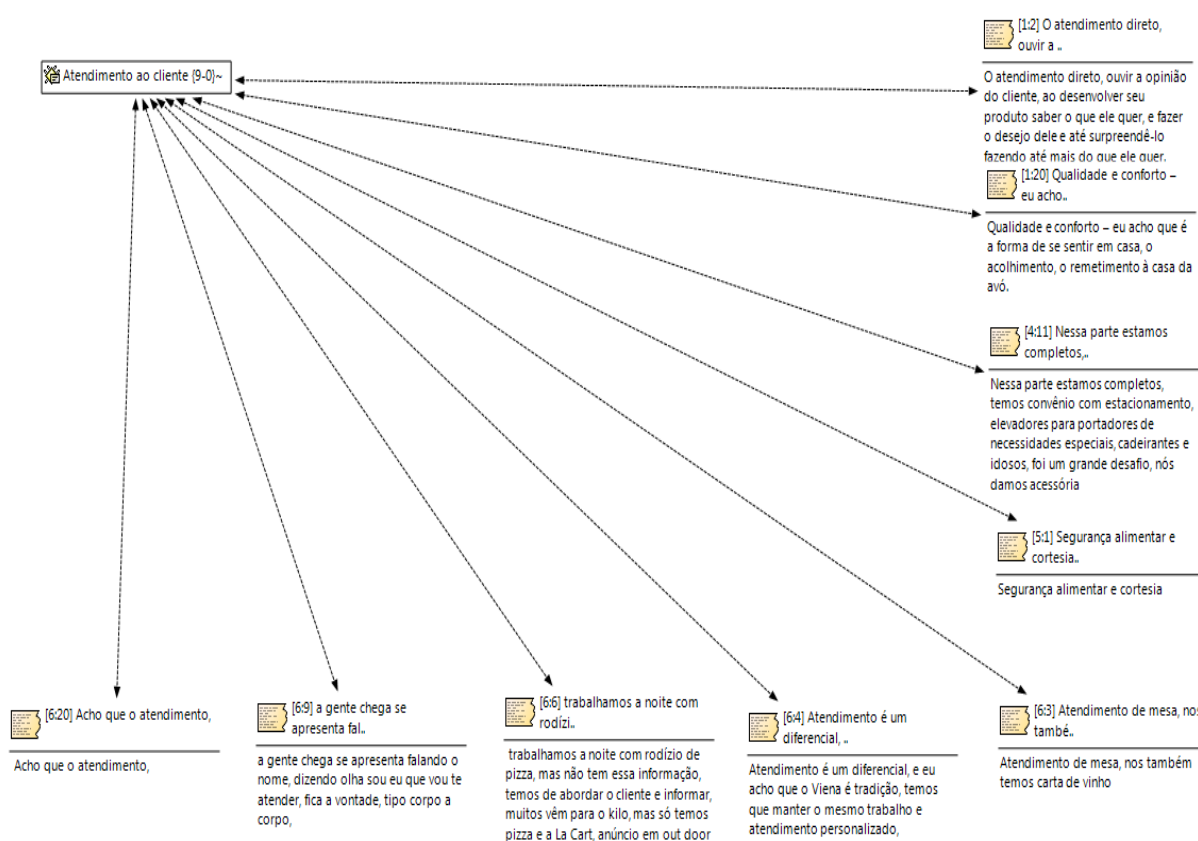
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

São várias as maneiras pelas quais os clientes percebem valor: cada gestor procura a seu modo agregar valor de forma que o cliente se agrade. A empresa A explica que seus clientes percebem valor quando retornam ao estabelecimento, depois indicam aos amigos e ainda, para fechar o ciclo, trazem a família. Para esse gestor, aí reside a melhor percepção de valor que o cliente demonstra. Segundo as empresas B e C os clientes percebem valor quando são recebidos pelos gestores com cumprimentos cordiais e atendidos em seguida por funcionários que compõem a linha de frente com elevado nível de educação e cortesia. Para os gestores das empresas E e F os cliente percebem valor na organização do bufê, *layout* da loja e

quando vêm propaganda televisiva e impressa. A unanimidade ficou por conta da higiene alimentar, qualidade do alimento, excelência no preparo, novas tecnologias e bom atendimento.

O código Atendimento ao Cliente pode representar a base do sucesso de qualquer negócio, independentemente do ramo de atividade. A presente pesquisa, entretanto, concentrou-se no ponto de vista dos gestores dos restaurantes aqui entrevistados e dentro da família evidências físicas.

Figura 35: Citações referentes ao código Atendimento ao Cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

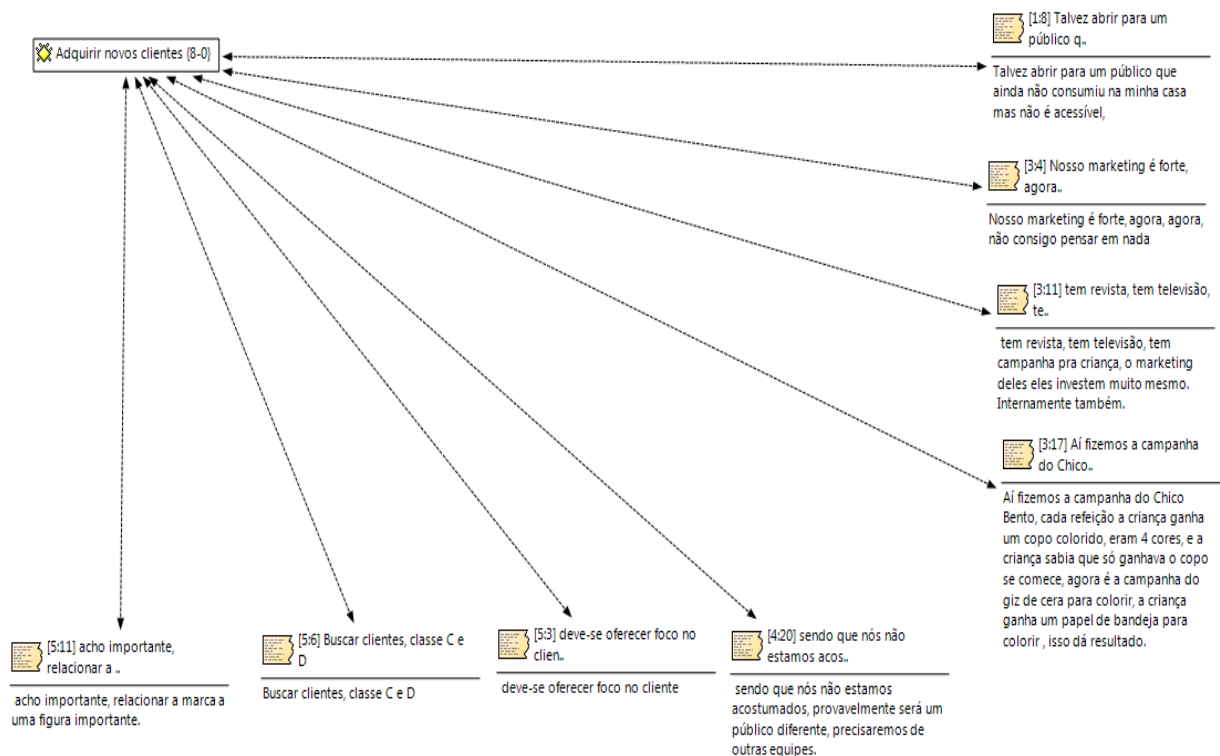
As empresas A e C acreditam que atendimento ao cliente é ouvi-lo diretamente ou por meio de algum sistema eficaz, aceitar críticas e sugestões; para desenvolver novos produtos. É mudar o cardápio quando possível para satisfazê-lo, oferecer segurança alimentar e cortesia. Os restaurantes A e B oferecem convênio com

estacionamento e elevador para deficientes físicos e idosos. Os gestores dos restaurantes E e F acreditam que o Atendimento ao Cliente é o grande diferencial de seus estabelecimentos. A empresa E, em particular oferece rodízio de pizza à noite e a F não cobra 10% nos serviços.

Em especial a empresa E oferece atendimento personalizado, carta de vinhos e serviço *à la carte* no jantar. Vale destacar que a empresa E, é a única desta pesquisa que oferece cardápio para manuseio dos clientes para livre escolha dos pratos individuais. Já a empresa D juntamente com a F busca parcerias com empresas ao redor e dentro do shopping para parcerias, visando dar descontos para funcionários nos horários de baixo fluxo de pessoas.

O código que finaliza esta análise elaborou a pergunta mais aberta de todas: como conquistar novos clientes e que desafios enfrentar para tanto. A figura 36 mostra que, apesar de ser aberta e favorecer amplo espaço de expressão, a pergunta obteve respostas muito parecidas entre si.

Figura 36: Citações referentes ao código Adquirir novos Cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo, com suporte de *software*.

As empresas A e C falam em abrir nova unidade para um público de classe social mais baixa; a empresa B espera conseguir abrir para o jantar; as empresas D, E e F acreditam que ações de marketing, podem trazer resultados positivos, ações essas como estuda a empresa D, que pretende vincular seu nome a uma figura pública conhecida para divulgar a marca, a exemplo do que já faz a empresa F, que vinculou uma personagem vinculada a sua marca e lançou uma revista própria.

A unanimidade ficou por conta das ações de marketing, como propagandas em jornais, revistas que todas já fazem e que pretendem melhorar, principalmente a propaganda boca a boca, tida por todas com a principal delas.

Os quadros condensados das variáveis, Pessoas, Processos e Evidências Físicas, apresentados a seguir revelam essas ações, algumas já realizadas, outras em andamento e execução e outras ainda em estudo para adequação.

Quadro condensado de desafios e soluções da variável Pessoas

EMPRESAS PESQUISADAS

VARIÁVEL ESTUDADA	SOLUÇÕES						
	DESAFIOS	A	B	C	D	E	F
PESSOAS	Capacitação, desenvolvimento e conscientização de colaboradores.	Investir em treinamento interno, externo ou contratação de profissionais experientes.	Executar treinamentos internos.	Treinamentos externos (ex: senac).	Treinamento interno na matriz.	Treinar internamente e contratar profissionais experientes.	Treinamentos internos na matriz.
	Enfrentamento à rotatividade.	Aumentar da faixa salarial e mudança da política governamental	Aumentar a faixa salarial.	Contratação de um gerente de relacionamentos e mudança da política governamental	Aumentar a faixa etária dos colaboradores.	Não há cultura de enfrentamento à rotatividade.	Não há cultura de enfrentamento à rotatividade.
	Desenvolvimento de plano de cargos e salários.	Em andamento	Em andamento.	Em andamento.	Não há intensão.	Em planejamento	Não há intensão.
	Motivação e retenção de colaboradores.	Promover o mais apto.	Promover os mais aptos e convites para trabalhar em eventos.	Aumentar a faixa salarial pela meritocracia.	Assegurar os direitos garantidos por lei.	Dividir a taxa de serviço entre todos colaboradores e eleger o destaque do mês.	Reuniões mensias (prosas)
	Diminuição ao absenteísmo e carga-horária.	Não é um desafio e a carga-horária é estabelecida pelo sindicato	Reuniões periódicas entre direção e colaboradores para estabelecer o melhor de acordo com cada caso.	Premio em dinheiro para respeitar esses quesitos, embora a carga-horária seja estabelecida pelo sindicato.	Aumentar a faixa salarial e a carga-horária é estabelecida pelo sindicato.	Formar equipes com horários pré-definidos e implantar o sistema 12/36hs.	Estabeler ridizio entre as equipes e diminuir a carga-horária.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro condensado de desafios e soluções da variável Processo

EMPRESAS PESQUISADAS

VARIÁVEL ESTUDADA	SOLUÇÕES						
	DESAFIOS	A	B	C	D	E	F
PROCESSOS	Manutenção da homogeneidade dos serviços.	Melhorar o fluxograma e adquirir equipamentos para facilitar o processo e sua padronização. Treinar pessoal da linha de frente.	Reformar e ampliar a cozinha e adquirir equipamentos para seguir o fluxograma.	Homologar fornecedores, manter equipes constantes e seguir o roteiro de preparo dos alimentos.	Homologar fornecedores responsáveis.	Manter o fluxograma bem elaborado e o pessoal treinado, pois além do quilo, servimos a <i>la cart</i> .	Diminuir a rotatividade dos colaboradores e treinar os chefes de cozinha e pessoal da linha de frente.
	Manutenção da qualidade dos serviços.	Adquirir produtos de primeira linha, treinar o pessoal da retaguarda.	Manter equipamentos funcionando e pessoal da cozinha c/ funções predefinidas.	Treinar rigorosamente o pessoal da retaguarda e da linha de frente. Comprar produtos com qualidade comprovada.	Seguir o fluxograma de preparo dos alimentos e atender c/ educação.	Treinar a linha de frente para atender rapidamente o cliente no sistema por quilo para evitar filas.	Orientar que todos devem atender os clientes com cortesia e educação.
	Elaboração e implantação de um processo definitivo.	Já há um processo definitivo.	Homologar fornecedores e estocar determinados alimentos.	Ja` possuímos um processo definitivo,	Aumentar o espaço bufe e quantidade de <i>rechaud</i> .	Difícil de implantar, temos almoço e jantar, sistema por quilo e a <i>La Cart</i> , além do rodízio de pizza a noite.	Há um processo definitivo em todas as franquias.
Manutenção dos alimentos sempre frescos e com boa aparência.	Abastecer os <i>rechaud</i> com pequenas porções, salvo horário de pico.	Preparar os alimentos antes de servir, utilizando-se de equipamentos eletrônicos.	Há um responsável para desempenhar essa tarefa	Obedecer as planilhas que correspondem às quantidades de ingredientes para o preparo das porções.	Há um responsável para desempenhar essa tarefa	Todos da linha de frente têm essa função, inclusive a gerência	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro condensado de desafios e soluções da variável Evidências Físicas

EMPRESAS PESQUISADAS

VARIÁVEL ESTUDADA	SOLUÇÕES						
	DESAFIOS	A	B	C	D	E	F
EVID. FÍSICAS	Manutenção de um ambiente agradável.	Mesas e cadeiras confortáveis, iluminação adequada, decoração moderna, pé direito com 6m e mesanino.	Controlar da temperatura ambiente, elevador para deficientes físicos, bufê duplo.	Reforma da churrasqueira, iluminação adequada, repor pratos e talheres, ar condicionado novo.	O restaurante não possui salão próprio.	Decoração e iluminação exclusiva da franquia, espaço <i>coffee break</i> , mesas e cadeiras confortáveis, talheres e pratos importados.	Ambientação e decoração do campo, remete a casa da vovó, panelas de barro e de ferro, bufê que lembra fogão a lenha.
	Manutenção predial.	Fezer periodicamente com empresas contratadas.	Feita por empresa especializada, com contrato anual.	Feita por funcionário próprio, retocamos a pintura todo mês.	Feita pela administração do shopping.	Feita pela administração da franquia.	Feita pela administração da franquia.
	Espaço físico.	Aumentar o número de caixas para diminuir a fila na saída.	Por possuir bufê duplo, colocar mais uma unidade de pesagem.	Reformular o bufê para evitar filas na entrada.	O ideal seria trocar o ponto, tem limitação por estar no shopping.	Não há desafio nesse item.	Separar a pesagem do caixa.
	Layout do salão.	Acreditamos ter encontrado o ideal, espaço do bufê é amplo, corredores entre mesas também, sinalização clara e adequada.	Por possuímos bufê duplo, os espaços entre as mesas são estreitos, ampliamos duas vezes, vamos rever o layout, sinalização adequada.	Por possuir dois salões geminados de proprietários diferentes, são residências adaptadas para restaurantes, layout sempre será um desafio.	O restaurante não possui salão próprio.	Consideramos bom, há espaço entre as mesas, os bufês de comidas, saladas e sobremesas ficam em um canto do salão, sinalização adequada.	O layout está adequado ao tamanho do salão, com mesas para duas pessoas, mas pode-se utilizar a praça de alimentação.

	Limpeza e higiene	Lavar e higienizar diariamente, salão, cozinha e toaletes.	Lavar todo salão diariamente e higienizamos os toaletes.	Lavar diariamente todo salão e higienizar cozinha e utensílios.	Lavar e higienizar diariamente toda cozinha e utensílios.	Higienizar diariamente cozinha e seus utensílios, toaletes e área de <i>coffee break</i> .	Todo utensílio utilizado é higienizado diariamente, usamos luvas e toucas. Higienizar diária dos toaletes.
--	-------------------	--	--	---	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA e CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente dissertação propôs-se a pesquisar e analisar as maneiras pelas quais as empresas agregam valor aos serviços customizados, a partir da aplicação das variáveis pessoas, processos e evidências físicas que fazem parte do composto de Marketing de Serviços.

O delineamento da pesquisa fundamentou-se num estudo de casos múltiplos junto a seis empresas do ramo de restaurantes *self-service* por quilo. Os resultados foram analisados com critérios qualitativos, empregando a análise de conteúdo estruturada e suportada pelo *software* Atlas TI. Os resultados obtidos mostraram-se convergentes.

Observou-se que: as empresas estudadas atribuem elevado grau de preocupação a questões relacionadas com as variáveis que caracterizam o Composto de Marketing de Serviços, variando na ênfase, mas coincidindo no objetivo- criar valor para o cliente.

Especificamente em relação aos modelos de administração, a pesquisa constatou que é maior a preocupação dos franqueados com os aspectos internos,

desde a contratação e treinamento até a forma de manter esses colaboradores. Já o modelo de administração particular, além de igualmente se preocupar com os aspectos internos, designa parte dessa preocupação para os aspectos externos como, por exemplo: fachada do prédio, manutenção do telhado, limpeza da caixa d'água, toldos e etc.

A pesquisa ensejou analisar e avaliar a importância que as empresas de serviços têm atribuído ao Composto Expandido de Marketing de Serviços, caracterizados por pessoas, processos e evidências físicas (*physical evidence*).

Cada um dos Ps, pode ser utilizado como alavanca estratégica do Marketing Expandido de Serviços, independente de serem sete, três ou dez como defende Kotler (2003) eles podem desempenhar suas funções, a diferença é conectá-los e usá-los da melhor forma possível.

A pesquisa teve significado importante, aproximando teoria à prática, levantando ou confirmando suposições, servindo de base para essas empresas reavaliarem seus modelos de negócios, sob a ótica de um tema “agregação de valor” que vem ganhando destaque na academia e no meio organizacional. Nos quadros condensados das variáveis estudadas foram apresentadas as maneiras encontradas nas empresas pesquisadas para operacionalizar esse processo.

As naturais limitações impostas pela escassez de tempo e de recursos para conduzir uma pesquisa mais ampla e mais profunda, impediram o aprofundamento do estudo, porém, ainda sim, foi possível satisfazer os propósitos estabelecidos e contribuir para provocar novos estudos sobre o tema agregação de valor a serviços customizados.

6.1 Contribuições para pesquisa futuras.

Sugere-se, por exemplo, que outros estudos abranjam todos os elementos do Composto Expandido de Marketing de Serviços e incluam clientes como sujeitos da pesquisa, possibilitando um cotejamento com a opinião dos gestores de empresas.

Por fim, pretende este estudo (e a metodologia nele aplicada) servir de estímulo a que outros no futuro aprofundem o tema da agregação de valor aos serviços em amostras maiores e mais significativas.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Perfil da Abrasel. Disponível em: www.abrasel.com.br/index.php/perfil-da-abrasel.hym1. Acesso em: jul. 2014.

Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA). Setor em Números. Disponível em: www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx. Acesso em: jul. 2014.

BARDIM, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2004.

BÍBLIA Sagrada. Tradução portuguesa de João Ferreira de Almeida. 2. ed., São Paulo: Sociedade Bíblica Brasileira, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **EndoMarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Arthur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, jan/fev. 2012.

CAMPOS, Daniel Moraes de. **A análise do valor percebido pelo cliente como ferramenta para a formulação de estratégias competitivas**. 2004.115 f. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo.

Central Jurídica. **O manual do advogado de sucesso**. Disponível em: www.centraljuridica.com/materias/materias.html. Acesso em: jul. 2014.

CHURCHILL JR. Gilbert. A; PETER, J. Paul. **Marketing, criando valor para os clientes**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O Valor Percebido como Elemento Estratégico para Obter a Lealdade dos Clientes. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 7, n.4, out./dez. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOERGEN, Pedro. Educação e valores no mundo contemporâneo. **Revista Educação & Sociedade**. vol.26 n. 92, out. 2005.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUERRA, João Henrique Lopes. **Proposta de um protocolo para o estudo de caso pesquisas qualitativas**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, São Paulo, out. 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Despesas de consumo das famílias**. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/serviços
Acesso em: jul. 2014

Instituto de Pesquisas da USCS (INPES). **Tabela da população economicamente ativa**. Disponível em www.uscs.edu.br/pesquisas/inpes.php. Acesso em: jul. 2014.

ITO, Nobuaki Costa. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, pp. 290-307, Mar/Abr. 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 13. ed. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LERNER, Walter. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MELLO, Sergio Carvalho Benício; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de. Que valores estão na moda? Achados muito além do efêmero. **Revista de Administração do Mackenzie**. v.4, n.2. p. 117 - 134, 2003.

MELLO, Sergio Carvalho Benício; LEÃO, Andre Luiz Maranhão de Souza. Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no *marketing*. **RAC-Eletrônica**, v.2, n.1, p. 37-53, 2008.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **EndoMarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora – MG, 2004. Disponível em: http://www.endoMarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf . Acesso em: Set. 2014.

MILREU, F. J. S. **Estratégias, fatores e atributos para a estruturação do planejamento e controle de produção em redes de empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), São Paulo, Universidade Paulista, 2011.

MINCIOTTI, Silvio Augusto. Uma reflexão sobre o método científico aplicado em pesquisa em administração. **Revista IMES**, ano XVI, n 47, set/dez 1999.

MINCIOTTI, Silvio Augusto; OLIVEIRA JUNIOR, Zolmo de; FURLAN, Glaudivséria Alves. Criação e agregação de valor no setor de produtos médico-hospitalares no Brasil: uma análise do segmento de implantes cardíacos. **Revista Reblampa**, v.19 (04): p. 252-257 dez/2006.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo, 1997. 328p Tese (Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

OLIVEIRA, José Turíbio de. **Mudança na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios**. Tese (Doutorado) em Administração. São Paulo, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

PAIVA, Luiz de. **Como agregar valor**. Disponível em: <http://ogerente.com/congestionado/2010/03/31/como-agregar-valor/> Acesso em: Jul. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REGO, Bruno Bordeaux; OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder de; LUCE, Fernando Bins. Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n.2, p. 275-290, mai./ago. 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Agregar valor. Mas Como?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/institucional/Estudos-e-Pesquisas?codUf=20>. Acesso em: Jul. 2014.

SIQUEIRA, Eliphaz L.G.; SANTOS, Bruno M. da S. Herança cultural: Afinal, ela nos favorece ou prejudica culturalmente? Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá. **Revista Científica On Line**, Dez. 2007.

SHETH, Jagdish N; MITTAL Banwari; NEWMAN, Bruce L. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOARES, Alexandre Araújo Cavalcante; COSTA, Francisco José da. A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento de boca a boca: uma análise em academias de ginástica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 295-312, São Paulo, jul./set. 2008.

TOLEDO, Geraldo Luciano; ROCHA, Thelma Valéria; ALMEIDA, Luciana Florêncio de. Criação e entrega de valor ao agricultor: um estudo na indústria de insumos agrícolas. **Revista Informações Econômicas**, v. 41, n. 10, São Paulo, out. 2011.

VIANA, Nildo da Silva. **Os valores da sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. *Marketing* de relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YAMAUTE, Nilton M.; CHAVES, Carlos Alberto, CARDOSO, Alvaro Azevedo. Princípios da Gestão da Produção Enxuta: A arma da Toyota para destronar a GM. Universidade de Taubaté. São Paulo: 2007. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos07/1059_artigo_SPP_Nilton Acesso em Jul. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Apêndice A - Protocolo do estudo de caso

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 1 - DADOS DO ENTREVISTADO E DA ENTREVISTA

(Dados do entrevistado)

Nome Completo:

Tel:

E-mail:

Formação Acadêmica:

Dados Profissionais:

Cargo:

Organização:

Quando ingressou na organização: (m/a)

(Dados acerca de entrevista)

Data e horário do início da entrevista:

Data e horário do término:

Local (incluindo a cidade):

(Dados de controle)

Optou-se por manter a identidade do entrevistado sob sigilo.

Tipo de entrevista: todas as entrevistas foram face a face.

Forma de registro dos dados: todas as entrevistas serão gravadas, porém é importante fazer anotações ou pedirão entrevistado que repita algumas considerações.

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 2 - DADOS DA PESQUISA

(Oferecer estes dados ao entrevistado)

Pesquisador (entrevistador): Francisco do Amaral Campos Neto
e-mail: linareseamaral@uol.com.br

Nível: Mestrado

Pesquisa ligado ao: Programa de Pós-Graduação em Administração
Área de concentração: Gestão e Regionalidade
E-mail: posstricto@uscs.edu.br
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Rua Santo Antonio, 50 Centro
www.uscs.edu.br

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação Organizacional

Objetivo: Identificar e analisar as maneiras pelas quais os restaurantes do sistema *self-service* por quilo em São Caetano do Sul agregam valor aos serviços oferecidos.

Etapa atual: Pesquisa de campo.
Busca-se nesta etapa analisar e compreender os desafios e dificuldades acerca da implantação do *mix de Marketing* de Serviços. Para tanto, diferentes formas de coleta de dados são executadas, entre elas a entrevista.

(explicar ao entrevistado as contribuições esperadas da pesquisa: para a academia, para a organização e para o setor a que sua empresa pertence).

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 3 - OBSERVAÇÕES GERAIS ACERCA DA ENTREVISTA (AO ENTREVISTADO)

(Confirmar com o entrevistado o tempo disponível para a entrevista)

(explicar ao entrevistado os pontos a seguir)

Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem autonomia e liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissional, inclusive opiniões pessoais para responder às perguntas. O profissional poderá citar exemplos que enriqueçam, facilitem e ilustrem suas respostas, assim como fazer comentários gerais e específicos acerca do assunto e seu contexto. Porém informações ou dados sigilosos devem ser preservados.

Caso se opte por manter em sigilo a identidade do entrevistado, o entrevistador se compromete a não associá-la ou relacioná-la, em hipótese alguma a esta pesquisa. Assume-se, portanto, o caráter de confidencialidade da identidade do entrevistado. Além da garantia do entrevistador, poderá ser fornecido ao entrevistado o Termo de Compromisso.

Apresentar o Termo de Compromisso ao entrevistado (última página deste protocolo).

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 4 - ORIENTAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADOR

Ao marcar a entrevista:

Reservar pelo menos 2h com o entrevistado (1h30m para as questões) e 30 minutos para início e término. Na hipótese de o entrevistado não dispor de 2hs em sua agenda, uma das estratégias é marcar a entrevista durante seu almoço ou outro momento que melhor lhe convier.

Solicitar sempre que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado.

O que verificar antes da entrevista:

Confirmar a entrevista, o horário e o local exato em que ocorrerá.
Confirmar se o acesso ou permissão de entrada foram providenciados.

O que levar para a entrevista:

Informações acerca do entrevistado (o máximo possível).
Documentos para a entrada na organização.
Gravador (no caso de a entrevista poder ser gravada)
Telefone celular, relógio.
Protocolo impresso e preenchido com dados previamente sabidos.
Folhas adicionais em branco.
Vestir roupa adequada para o ambiente e situação.

Durante a entrevista:

Deixar claros ao entrevistado os benefícios da pesquisa, não só à academia, mas à organização que ele representa e à indústria a que pertence.

Na entrevista gravada ou não, priorizar as anotações dos pontos mais importantes das respostas coletadas, solicitando ao entrevistado quando necessário que ele repita algum ponto (é importante pedir autorização para gravar a entrevista).

O entrevistador não deve anotar apenas o que ouve, mas também o que vê, porque o entrevistado também fornece (muitas vezes inconscientemente) informações valiosas de maneira não verbal. Gil (2009) esclarece que a observação representa uma das mais importantes estratégias para a obtenção de dados na investigação científica, uma vez que chegam os dados ao pesquisador por observação direta, sem intermediação alguma.

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 4 - Continuação

É preciso ficar atento às respostas viesadas à flexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir) e ao discurso pronto com respostas mecânicas e desleixadas (YIN, 2010).

Caso o entrevistado não queira responder a alguma questão que envolva informações sigilosas, pedir-lhe que responda em caráter mais geral ou que avance com a resposta até um nível de detalhe que não o exponha (GUERRA, 2010).

Após a entrevista:

Revisar toda a entrevista, fazer anotações adicionais e interpretações preliminares acerca dos dados coletados.

Terminar de preencher este protocolo (caso necessário) e transferir o conteúdo para o formato digital (armazenar no banco de dados da pesquisa).

Preparar os dados e interpretações para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior dos dados (GUERRA, 2010). O que para Gil (2009) constitui uma maneira ética de dar ao entrevistado um feedback que o livre da sensação de ter agido como o informante.

Outras orientações:

De acordo com Yin (2010), é preciso estar preparado para acontecimentos não esperados, como uma mudança de disponibilidade do entrevistado.

Obter avaliação externa – estratégia para confirmar resultados - consiste no escrutínio dos resultados por outros pesquisadores. É um procedimento que tem lugar após a elaboração do relatório, a qual embora considerado definitivo, fica sujeito a alterações decorrentes da crítica dos pesquisadores (GIL, 2009).

A contingência de manter em sigilo a identidade do entrevistado não pode fazer o entrevistador recuar na proposta inicial da pesquisa, ficando mais na superfície do caso, sem aprofundá-lo como desejaria (LEFFA, 2006 *apud* GUERRA, 2010).

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 5 – ORIENTAÇÕES AO PESQUISADOR

(Aqui é considerado o papel mais amplo do pesquisador, não apenas como entrevistador).

Habilidades de um bom pesquisador de estudo de caso, segundo Yin (2010):

Deve ser capaz de formular boas questões e interpretar respostas; deve ser bom ouvinte e não ser atrapalhado por suas próprias ideologias ou preconceitos; deve ser adaptável e flexível para que situações novas possam ser vistas como oportunidades, não como ameaças; deve ter noção clara dos assuntos em estudo, mesmo de modo exploratório; deve ser imparcial acerca das noções preconcebidas e ser sensível e responsivo às evidências contraditórias.

Segundo Gil (2009):

Deve dar tempo suficiente para que o entrevistado discorra satisfatoriamente sobre o assunto; deve fazer primeiramente as perguntas que não conduzam à recusa em responder ou que possam provocar algum negativismo; deve fazer uma pergunta de cada vez; as perguntas não devem deixar implícitas as respostas; deve deixar o entrevistado falar e depois ajudá-lo com solicitação de detalhes para complementar o que foi dito.

Algumas coisas que o pesquisador precisa saber, segundo Yin (2010):

Por que o estudo de caso está sendo realizado.
Que evidências estão sendo procuradas.
Exercitar a adaptabilidade e flexibilidade.
Que variações podem ser antecipadas.

Segundo Gil (2009):

O que motiva as pessoas a participar das entrevistas.
Como preparar as entrevistas.
Que perguntas podem ser feitas para estimular o entrevistado.
Como manter o foco da entrevista
Como observar.

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 6 – ROTEIRO

(obs.: ver o Apêndice B)

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PARTE 7 - FINALIZANDO A ENTREVISTA

Informar ao entrevistado que, querendo, no futuro, acrescentar algum comentário ou fornecer mais dados a suas respostas, poderá fazê-lo entrando em contato com o entrevistador por *e-mail* ou telefone.

Solicitar permissão para enviar ao entrevistado, por *e-mail*, alguma nova questão que possa surgir ao longo da pesquisa.

Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários acerca da forma como a entrevista foi conduzida, as questões apresentadas ou as discussões tratadas durante a entrevista.

Combinar com o entrevistado a checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo entrevistador (com base nos dados coletados). Essa checagem poderá ser feita por e-mail.

Marcar uma data para a resposta da checagem (aproximadamente 4 dias). Não sendo possível apresenta-las no prazo estipulado, o entrevistados poderá considerar que o entrevistado concordou com os dados coletados, assim como, com as interpretações.

(anotar o horário do término da entrevista na parte 1).

Agradecer ao entrevistado em nome próprio e no da universidade. Dar uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e informar como fará a divulgação dos dados.

Colocar-se à disposição para qualquer informação complementar.

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, Francisco do Amaral Campos Neto, brasileiro, casado, portador do RG nº _____ SSP/SP, CPF _____/_____, residente na Rua _____, nº _____, ap _____, bairro _____, na cidade de _____, comprometo-me por este instrumento não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou identidade de _____ à minha pesquisa de mestrado, iniciada em agosto de 2013 e ligada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), seja durante ou após sua realização.

E, por ser a expressão da verdade, firmo o presente.

(local e data) _____ / ____ de _____ de _____.

Francisco do Amaral Campos Neto

ROTEIRO

(Apêndice B)

Em duas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Na sua visão, que serviços devem ser oferecidos?

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno. Eles recebem algum tipo de treinamento?

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de EndoMarketing ou Marketing Interno?

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Qualidade, satisfação e fidelização: que ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais? (posicionamento)

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

Apêndice C – Transcrição das entrevistas

Transcrição da entrevista cedida pela empresa A

Em poucas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Qualidade e conforto – eu acho que é a forma de se sentir em casa, o acolhimento, o remetimento à casa da avó.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Em primeiro de tudo, qualidade. Sem qualidade não tem serviços, opções de escolhas, *feedback*.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

O atendimento direto, ouvir a opinião do cliente. Ao desenvolver seu produto saber o que ele quer, fazer o desejo dele e até surpreendê-lo. fazendo até mais do que ele quer.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Talvez abrir para um público que ainda não consumiu na minha casa. Mas não é acessível, dá um pouco de trabalho atender esse público, porque nem todos conhecem o que é qualidade. A qualidade é desenvolvida a partir das experiências individuais, tem de ter o fator da criação de dentro do lar, nem sempre aquele que está procurando preço conhece qualidade. A gente está tentando colocar um mix de produtos prontos no mercado um pouco mais barato, mas não sei se vai atingir esse público, talvez atinja o nosso mesmo.

Eu já tenho produtos para entrega, mas não temos quem entregue. Mas também nunca foi do nosso interesse, porque o transporte compromete a qualidade do alimento. Agente acaba sempre freando isso. Então, se a pessoa quer levar para casa, a gente prepara na hora, mas ele tem que ter o compromisso de levar para casa. Temos poucas exceções: só para clientes muito antigos, alguma empresa, fazemos entregas. Queremos também abrir uma outra casa, mas nos vamos estudar melhor isso.

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Entrar e ver que tudo funciona. Ele entra na casa e, depois que é recebido, prova nosso produto, inconscientemente ele quer voltar. Nosso atendimento permite que ele nem perceba a atenção que recebe. Tudo funciona, quando ele terminou, já foi bem atendido, serviram bebidas, café, sobremesas, tiraram os pratos e ele nem percebe. Aí ele quer voltar: é o conjunto de todas as ações.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

Ainda é muito direta entre o proprietário e o cliente. Estamos pegando sempre o *feedback* dos clientes por meio dos funcionários e direção. Se necessário, falamos diretamente com o cliente.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

Um novo método de gerenciamento, com gerente ou pessoas mais competentes. Mais profissionalismo, uma grade de gerenciamento, né, um responsável pelo salão, um pela cozinha, e assim vai, sempre respondendo para a direção. Como nossa administração é muito familiar, deveria ter um responsável que seja treinado pela gente para continuar.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

O desafio maior é a nossa mão de obra totalmente desqualificada e o povo totalmente sem noção do que é uma empresa. As pessoas são educadas para pegar seu salário e ir embora, o comprometimento com a empresa é muito baixo e você tem deficiar conscientizando direto. Esse é um desafio horroroso que tenho nos últimos anos.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Como eles recebem muito treinamento e conscientização então é muito boa. Eu não tenho reclamações. Entre patrão e funcionário ela é muito boa também: a gente tenta resolver os problemas quando eles são gerados. Como sou eu que cuido dessa parte, estou sempre checando essa condição: a gente revê a situação, pergunta se vai continuar na casa ou não; se quiser, a gente demite, se falhar muitas vezes, a gente dá justa causa, para servir de exemplo para o grupo, e assim se disciplinem para oferecer o melhor para o cliente.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

Educação. Tem de ser educado, fazer muito curso e treinamento. Até o pessoal de gerência das empresas pergunta quem dá o treinamento. É aqui mesmo, porque a experiência de trazer pessoas que se dizem já qualificadas não foi boa. Prefiro contratar e treinar e a pessoa vai galgar espaços aqui dentro. Foi o que deu certo aqui, desde o comecinho, aí ele pega a sistemática da casa e vai. Como a gente usa muito a produtividade, quando ele encerra uma atividade, vai aprendendo outra. Todos eles são desenvolvidos para exercerem todas as funções e os melhores recebem promoção ou prêmios por desempenho e melhora a remuneração.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

A gente tem 32 anos de casa, o funcionário mais velho tem 18 anos aqui. A gente não sabe, em termos de indenizações. A casa está sólida, não tem muitos problemas. Eles vão ficando mal-acostumados, criam vícios do trabalho. Aí põe um corretivo mais forte, mas, no geral, temos um bom relacionamento. O desafio é a entrada nova e confiar nos mais antigos para eles passarem a cultura da empresa, esse é um desafio.

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

Para fidelizar é assim: você tem de oferecer o produto que o cliente quer e como ele quer. Se ele não está satisfeito, ele não volta. A gente está aberto sempre às críticas e sugestões; recebemos sempre muito bem. Elas são muito bem vindas, e ajudam na fidelização.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento)?

Talvez eu tivesse de ter mais tempo para treinamento e delegar mais, talvez eu já devesse estar delegando mais, entendeu? Poderia ter realizado ações para que a casa estivesse andando sozinha, mas, como a gente gosta do negócio deixa na centralização. Também não foi feito porque é uma gestão ainda do primeiro proprietário que é minha mãe. Então ela não se adequa nem aceita determinadas coisas. Então a gente tem de deixar que ela usufrua disso, não posso fazer ele se ausentar e pronto, olha você não precisa vir mais, vamos ter de esperar este ciclo acabar. O fundador principal ainda está aqui, temos de deixá-la operar. Se ele não estiver presente tudo funciona, mas temos chefes de cozinhas treinados por ela, de inteira confiança dela. Ela fez gastronomia, mas ainda está com relação de parentesco, e, com relação parental, às vezes não dá. Esse é um desafio.

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

Pessoas. A capacidade profissional, desenvolver as pessoas. Esse é um desafio muito grande; é fundamental. Nem tanto produtos; hoje você tem muitos produtos. Temos problemas de impostos, de locação de imóveis, mas pessoas é o maior.

Transcrição da entrevista cedida pela empresa B

Em poucas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Compram refeições, sobremesas, praticidades, ambiente familiar, principalmente no final de semana; já tem até reservas aos finais de semana.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Eventos, aniversários, jantares do dia dos namorados. Já teve casamento, festa de aniversário. Temos 250 lugares de capacidade.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

Temos a propaganda da revista Veja. Nós não pagamos; eles que vêm aqui e fazem propaganda. Bons cardápios, variedades.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Ter mais relacionamento com os clientes, ouvi-los mais.

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Pelo atendimento. Aceitamos as críticas (temos mais elogios que críticas), ampliamos o restaurante para o cliente não ficar na fila; ele percebe valor nisso, colocamos cartão magnético para registrar as despesas, isso facilita na hora de pagar, agilizando a saída. Nisso o cliente percebe valor.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

Temos muitos clientes antigos. Bato papo com eles, eles estão acostumados com a gente e a gente com eles; damos desconto para a terceira idade, faço parte do clube da terceira idade. Temos o chamado corpo a corpo. Isso achamos importante.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

Temos mais elogios do que críticas. Ampliamos o restaurante para melhorar o relacionamento: em dias de chuva ou sol, o cliente fica dentro do restaurante. Isso melhorou o relacionamento, o cliente percebeu nossa preocupação.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Nessa parte, estamos completos. Temos convênio com estacionamento, elevadores para portadores de necessidades especiais, cadeirantes e idosos. Foi um grande desafio. Nós damos assessoria.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Temos um bom relacionamento. Sempre conversamos, diretoria e funcionários. É difícil ter encrenca, mas, quando tem, chamamos para conversar. O treinamento é dado aqui mesmo: temos a Flávia (filha), que é como uma gerente de relacionamento, ela que trata com o pessoal. A administração dessa parte sou eu e ela que fazemos.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

Estabelecer uma hierarquia, prêmios por resultados, apesar de que entram e saem muitos funcionários. Temos uns 10 funcionários com mais de cinco anos de casa; os demais giram muito.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

O maior desafio é manter o funcionário. Em virtude do benefício do seguro-desemprego, eles completam o tempo necessário e pedem para ser mandados embora. Se não manda, relaxam, faltam, e a gente tem medo de eles aprontarem com a comida e aí acaba mandando embora. Sabe como é, você trabalha com comida. Ainda bem que mudou de janeiro pra cá.

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

Graças a Deus, a gente ganha pela qualidade: temos fornecedores excelentes. A qualidade você que tem de fazer. A gente fala qualidade e limpeza. O cliente percebe. Nunca deixamos na mão de funcionários. Para fidelizar, higiene alimentar é fundamental.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento)?

Uma coisa que a gente está pensando é abrir à noite. Todos pedem e cobram, mas temos de estudar, não pode abrir e pronto. À noite é diferente: ou faz bem feito ou não faz. É que nem meu genro falou: Já pensou, abrir a noite e queimar o filme, sendo que nós não estamos acostumados. Provavelmente será um público diferente; precisaremos de outras equipes.

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

Um dos maiores desafios é segurar os preços, procurar manter do jeito que está e melhorar, principalmente o pessoal do atendimento. Quando o cliente ficava do lado de fora, na fila, perdia muitos clientes. O desafio foi ampliar o restaurante. Agora temos duas pistas de bufê; isso ajudou a conquistar novos clientes.

Transcrição da entrevista cedida pela empresa C

Em duas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Refeições e bebidas, atendimento, espaço é que fornecido, higiene alimentar, preço.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Bom atendimento, atendimento de nível, refeição de acordo com aquilo que as pessoas estão pagando, preço justo.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

Oferecendo produto de qualidade a um preço competitivo, demonstrando preocupação com o cardápio e temperos, ambiente familiar e agradável e bom atendimento. Mantenho 22 funcionários, 300m², 216 lugares, amplo horários de atendimento das 11h às 15h, cardápio variado (30 pratos quentes, 32 tipos de saladas e churrasqueira com 14 tipos de carnes), que é responsável por 50% do movimento: o churrasco é o carro-chefe.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Ampliar a mesa do bufê, ampliar a área em que o pessoal se serve, o autoatendimento.

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Percebe como preço normal, preço bom. Nós somos conhecidos aqui no centro por praticar um bom preço e uma qualidade muito boa.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

O atendimento é feito por mim mesmo. Procuo saber se o cardápio está agradando, os funcionários atendem com cortesia e educação.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

Uma divulgação em jornal, jornal regional, contato do dia a dia, bom atendimento do dia a dia. São clientes amigos.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Relacionamento com clientes sempre será um desafio. Quando você agrada um, pode não agradar ao outro. Se você não estiver sempre bem ou sorrindo, eles percebem.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Há um bom relacionamento e uma amizade relativa. São obedientes e eficazes; é fácil fazer com que eles entendam o que cliente deseja. Fazemos treinamento mensal, reuniões mensais para corrigir eventuais falhas.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

Gostaria que eles fizessem cursos dentro a área da gastronomia, fora do treinamento interno. Estou buscando isso no Senac: pretendo desenvolver um plano de carreira

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Sim, o maior desafio é manter os funcionários. Tem muita rotatividade nesta área

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

A gente busca sempre o melhor em qualidade, em termos de fornecedor. 70% são pessoas fiéis, os demais são flutuantes. Acho que, desses 30%, em torno de 10% retornam outras vezes. Os demais são flutuantes, são pessoas que passam pela cidade e, quando retornam, gostam de conhecer outros restaurantes.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento)?

Preciso de uma área para fazer um bom estoque e câmaras frias. Isso faz falta.

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

Desafio é manter sempre o bom nível de atendimento e qualidade daquilo de servimos: higiene, temperos, conservação do prédio, dar conforto ao cliente, mesas, cadeiras, ar condicionado, bom fluxo de saída e de entrada, porque o cliente muitas vezes fica pra fora do restaurante. Precisaria de uma área maior, para fazer duas pistas de bufê, melhorando o fluxo de entrada. Tendo uma mesa maior, o cliente fica acomodado dentro do restaurante. O fluxo de saída está praticamente resolvido, a não ser por falhas operacionais, mas, para evitar isso, temos 12 máquinas de 3 operadoras.

Transcrição da entrevista cedida pela empresa D

Em poucas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Segurança alimentar e cortesia – ambiente agradável.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Além das respostas da primeira, deve-se oferecer foco no cliente.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

Buscamos treinamento interno, aparência da loja, estamos sempre renovando.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Buscar clientes classe C e D, lojistas, fazer um trabalho no baixo fluxo, das 15h às 18h, para não descartar produtos, convênios com empresas e escolas.

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Aparência do produto, harmonia da loja e dos funcionários.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

100% de importância, foco no cliente. Damos importância à opinião do cliente. Sugestões e críticas são bem vindas. E em cima disso que vamos melhorar: o cliente é o termômetro, e só vamos saber se estamos melhorando e agregando valor a partir do momento que o cliente retorna e fala, olha, gostei disso, não gostei daquilo.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

Anúncios em diversas mídias. Isso fortalece a marca, mas acho importante relacionar a marca a uma figura importante.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

A nossa empresa é uma rede. Nós damos opiniões, mas eles têm uma equipe de marketing. O desafio está em todos pensarem na mesma direção.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Estou aqui há pouco tempo. Meu desafio foi fazer eles me receberem bem, mas quebrei essa barreira. Foi o primeiro passo: mostrei que eles estão aqui pra trabalhar e eu também. Não admito preconceitos. Em relação a treinamentos, eu mesmo faço. Temos o da loja, mas é mais direcionado para a área gerencial e segurança alimentar.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

O que eu estou tentando implantar são planilhas de troca de turno, para os que entram em um turno saibam o que foi feito anteriormente, e dar sequência no que já está pronto, evitando fazer o que já foi feito. É um trabalho de formiguinha: eu tenho minha rotina e preciso de tempo para isso dar certo.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

A retenção de funcionários. A rotatividade é muito grande; o desafio é a conscientização e treinamento.

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

Hoje nós não temos ferramentas para isso. Nós tentamos ações individuais, fazendo um prato um pouco diferente para um determinado cliente que gosta de um jeito diferente do nosso, oferecemos uma sobremesa como cortesia, são as ferramentas, mas o que fideliza são produtos diferenciados.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento)?

Tem bastante coisas: formas de armazenamento, formas de recebimento de mercadorias, são ferramentas que implantamos na raça. Precisamos de *check list*. Outra coisa é o problema da rotatividade: o pessoal não quer trabalhar de sábado e domingo.

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços, a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

Motivação é o maior desafio. Se aumentar a faixa etária melhora essa conduta: a pessoa mais velha quer crescimento; o jovem troca seis por meia dúzia.

O funcionário experiente ajuda a agregar valor. Outro desafio é mudar o cardápio de acordo com a região, isso agregaria valor. Para auferir lucros, seria importante trocar o fornecedor de acordo com a falta e alta de preços de determinados produtos, mas isso não é possível, porque os fornecedores são todos homologados.

Transcrição da entrevista cedida pela empresa E

Em poucas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Serviço e alimento – acho que ambiente agradável, tratamento e empatia e a marca.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Atendimento de mesa. Nós também temos carta de vinhos.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

Atendimento é um diferencial, e eu acho que em nossa casa é tradição. Temos de manter o mesmo trabalho e atendimento personalizado, comida caseira, tudo feito no restaurante.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Tem muita coisa. Nós trabalhamos à noite com rodízio de pizzas, mas não tem essa informação. Temos de abordar o cliente e informar. Muitos vêm para o quilo, mas só temos pizza e *a la carte*, anúncio em *outdoor*.

Em sua opinião, como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Pelo atendimento diferenciado, tradição da marca, ambiente.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

Olha, a gente costuma familiarizar o cliente na mesa mesmo. A gente chega, se apresenta falando o nome, dizendo: olha sou eu que vou te atender, fica a vontade, tipo corpo a corpo. Credenciamos empresas, desconto para melhor idade, 10% de desconto, atendimento preferencial. A gente tem filas às sextas e sábados à noite.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

A gente tem um canal de relacionamento, SAC. Quando ocorre uma reclamação, nós entramos em contato via telefone. Eu acho que nossa casa deveria mandar uma nota por e-mail e um cartão-desconto para retorno, talvez imprimisse esse *e-mail*. A gente conversa, mas dessa forma fica mais formal.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

A gente enfrenta, na hora do almoço, um problema. Nós temos também o sistema *delicatessen*, que o cliente paga uma taxa e come a vontade. Nesse caso demora em sair, porque vão várias vezes no bufê, come sobremesa e os outros clientes do quilo reclamam que demora a bebida, a conta ou atendimento, porque, no quilo comem menos e é mais rápido para ir embora. Quando o cliente do quilo pesa 200 gramas de comida e pede a bebida, quando ela chega, ela já acabou de comer. Muitos recusam a bebida.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Temos treinamento, temos um coordenador de salão e todos os dias temos a integração, que é uma reunião de turno, mais ou menos às 6 horas da tarde. Passamos os problemas, vemos se teve elogios ou reclamações e as maneiras de serem resolvidos e o que vai ser feito na janta. Temos o LV que é lista de verificação, que marca passo a passo o que cada um deve fazer no seu setor. Também temos treinamento de cardápio, para poder passar para os clientes os ingredientes e informações úteis, inclusive carta de vinhos.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

Eu acho que: é que a gente tem bastante, a gente tem destaque do mês, a gente tem indicação premiada, aniversariante do mês, e tem festa. A festa do final do ano é bacana, tem premiação, presente, tudo, valor em dinheiro; antes era um *voucher*, agora é em dinheiro. O que falta é um plano de carreira, para você saber aonde quer chegar, tem os cargos, mas não tem incentivo.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

A rotatividade é muito grande. O trabalho não é fácil, o horário é ruim, saímos à meia noite para pegar ônibus. O desafio é a retenção dos funcionários. A questão salarial está na média, os 10% são revertidos para todos, escalonadamente.

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

Fidelização, a gente tem o atendimento e os 10% de descontos para empresas, manter a qualidade, nosso café não é muito forte, muita gente prefere o nosso café.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento)?

Aqui a gente implantou 12/36 para as caixas. Implantamos recentemente. A gente tem uma equipe de 6, só que tem de ter um número maior de pessoas para funcionar. Nossos garçons trabalham das 11:30h às 23:30h, com três horas de almoço. Acho que seria interessante equipes diurno e noturno. Isso os deixa bem cansados. Por exemplo, sábado, que o movimento é pesado, é o dia inteiro. Fica muito pesado e tem o domingo no almoço.

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços, a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros.

Acho que o atendimento. Se faltar um garçom, desmonta tudo. Muitas de nossas reclamações acontecem aos sábados, no dia de pizza. Sempre tem uma mesa que deixa de passar. Se o garçom está atento, ele avisa pro pessoal que passa a pizza, ou pro coordenador ou gerente, porque ele está tomando conta de uma praça e nós temos três e com a comunicação, a gente diminui esse problema.

Transcrição da entrevista cedida pela empresa F

Em poucas palavras, o que você acha que os clientes compram?

Primeiro a qualidade e depois o nome.

Na sua visão, quais serviços devem ser oferecidos?

Na minha visão, eu acho que é assim: quando você trabalha em restaurante, a gente primeiramente oferece cordialidade, educação, gentileza, porque você volta aonde você foi bem tratado; você não pensa em voltar aonde você foi mal tratado.

Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

Não é bem valor. Nosso diferencial hoje da praça é o serviço de mesa. A gente não cobra os 10% porque a gente tem o concorrente e o preço dele são 2 reais mais barato, porém ele cobra 10% do garçom.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing?

Nosso marketing é forte, agora, agora, não consigo pensar em nada.

Em sua opinião como o cliente percebe valor (não financeiro) nos serviços que você oferece?

Difícil essa pergunta, heim! Ele percebe valor na figura da sinhá: nós damos atenção ao idoso, mães com criança de colo, temos um programa com motivos infantis que incentiva a criança a fazer uma refeição saudável.

Atualmente dá-se importância ao relacionamento com os clientes, de que maneira isso ocorre na sua empresa?

Olha, a gente tem uma sinhá que cuida dos pratos, atendimento preferencial a idosos, crianças principalmente, mas, de maneira geral, as pessoas preferem ficar um pouco na fila e serem atendidas aqui.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Marketing de Relacionamento?

O que pode melhorar... ter um pouco mais de cadeirão, em virtude do incentivo que damos para receber crianças, apesar que essa medida deveria partir da administração do shopping.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Desafio não digo, problema a ser resolvido. Chega uma hora que o shopping está imundo: as pessoas jogam papel, canudos. Então a gente olha pro chão assim e fala: gente, isso aqui é um shopping! O nosso público não faz isso, mas quem come lanche faz, e nossos vizinhos fazem lanche e a fila é grande e não posso pedir pra nossas meninas limparem.

Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno, eles recebem algum tipo de treinamento?

Sim, a gente tem treinamento anual para cozinheiro, meio oficial. Antigamente tinha também reuniões para caixa e atendentes; hoje está um pouco falho, não existe mais treinamento para caixas e atendentes, mas eu acho isso importante: que elas sentem que o cargo delas também é importante, e aí tem, eles chamam de prosa, hoje está acontecendo entre os cozinheiros.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de estratégias ou ações de Endomarketing ou Marketing Interno?

É o que eu te falei. É um pouco difícil. Nossa casa tem revista, tem televisão, tem campanha pra criança. O marketing deles investem muito mesmo. Internamente também.

Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

Tem muita rotatividade. O desafio é como manter ganhando um salário que se ganha, para trabalhar de domingo a domingo, numa escala de 6 por 8. Isso pra mim é um desafio, as pessoas não querem. Hoje eu tenho uma equipe que é assim, todas velhas de casa, 2 anos, estou com um pessoal antigo, mas eles não pensam em melhorar e aí não ficam.

Qualidade, Satisfação e Fidelização: quais ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

Manter a qualidade, manter um bom atendimento, e é isso: sempre oferecer cardápio variado, de acordo com o que o cliente pede.

O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais (posicionamento).

Seguir a escala de limpeza, organização. Só que funciona para apenas um turno. Eu trabalhei em várias lojas e isso é um divisor de águas. O pessoal da manhã produz mais, mas o pessoal da tarde...

Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços, a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

A gente faz abordagem de maneira diferenciada, falando uma boa-tarde, como vai? hoje temos um salmão grelhado, temos picanha, sempre com respeito e educação. Uma medida que deu certo foi a campanha para atrair crianças. Toda mãe quer que seu filho como bem e de maneira saudável, querem que coma arroz, feijão, carnes....é muito fácil trazer seu filho no shopping e dar batata frita, entre outras coisas nocivas. Aí fizemos a campanha do Chico Bento: cada refeição a criança ganha um copo colorido. Eram quatro cores, e a criança sabia que só ganhava o copo se comesse. Agora é a campanha do giz de cera para colorir: a criança ganha um papel de bandeja para colorir. Isso dá resultado.