

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO

José Riccardo Bonavita

A Matriz de Soluções de
Interação em Serviços

Um instrumento de avaliação
da prestação de serviços

Rio de Janeiro
2005

A Matriz de Soluções de Interação em Serviços

Um instrumento de avaliação da prestação de serviços

**Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação da
Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.**

Autor: José Riccardo Bonavita

Orientador: Prof. – Dr. Carlos Alberto Messeder Pereira

Rio de Janeiro

2005

Bonavita, José Riccardo

A Matriz de Soluções de Interação em Serviços,
defendida em 31 de março de 2005 / Programa de Pós-
Graduação da Escola de Comunicação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro / José
Riccardo Bonavita. Rio de Janeiro, 2005.
104p. : il.; 21 x 29,7cm

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Messeder Pereira
Dissertação (Mestrado). UFRJ / ECO
Inclui bibliografia

1. Comunicação. 2. Marketing. 3. Marketing de
Serviços. 4. Matriz. 5. Interpessoais.
I. Messeder, Carlos Alberto. II. Título.

A Matriz de Soluções de Interação em Serviços

Um instrumento de avaliação da prestação de serviços

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof. Dr. Carlos Alberto Messeder Pereira – ESPM - Orientador

Prof. Dr. Micael Herschmann – UFRJ

Prof. Dr. Eduardo A. T. Ayrosa – FGV

Rio de Janeiro, 31 de março de 2005

Resumo

A comunicação é um elemento fundamental em serviços profissionais. Analisando através do Marketing, o relacionamento entre clientes e o pessoal de interface de um serviço, depende da capacidade de comunicação entre eles. O fluxo de informação é básico para se estabelecer esta comunicação. Quanto mais o pessoal na “linha de frente” de um serviço é abastecido com informações, melhor eles podem desenvolver a negociação. Outro elemento básico é o poder de decisão. Hoje em dia, as empresas líderes, trabalham para dar poder decisório e condições para que o pessoal de interface consiga transformar o relacionamento com o cliente num negócio de longo prazo.

Baseado nessas premissas, e no estudo de marketing de serviços profissionais, criamos a Matriz de Soluções de Interação em Serviços, um modelo para visualização de uma interface de serviços com todos os seus participantes: clientes, pessoal de atendimento, gerentes, diretores, prestadores de serviços terceirizados. Posicionando-os nos quadrantes que vão de Alta Interação à Baixa Interação, e de Alto Poder de Decisão à Baixo Poder de Decisão, nós podemos visualizar pontos de conflito e áreas sobrecarregadas. Podemos, também, observar o fluxo da informação nos quadrantes, e como o poder de decisão pode reposicionar os participantes ou ser uma necessidade básica para alguns deles.

Abstract

Communication is a key element in providing professional services. As analysed through marketing, the relationship between client and interface people relies firmly in their capacity to communicate. The information flow is a basic element in order to establish this communication. The more people in “the front” is supported with information, the best they can develop the trade. Another basic element is the power to decide. The marquee companies nowadays work to empower people in the front line for decisions that can hold the client as a long term user for the service.

Based on that premisses, and on a study on professional service marketing, we have come up with the Services Interaction Solutions Matrix, a visualisation model of a service interface with all its participants: clients, front line personal, managers, directors, third part services. Positioning them in quadrants that range from High Interaction to Low Interaction, and from High Decision Power to Low Decision Power, we can visualize conflict points and overloaded positions. Also, we can observe the information flow through the quadrants and how the power to decide can relocate the participants or be a primal need for some of them.

Sumário

1 Introdução	9
1.1 Objetivos	13
1.2 Justificativa do tema abordado	14
1.3 Metodologia de Pesquisa	16
2 A Matriz de Soluções de Interação em Serviços	19
2.1 Matrizes relevantes na criação da Matriz SIS	20
2.2 O Modelo da Matriz SIS	28
3 Definindo Parâmetros de Interação e Poder de Decisão em Serviços	33
3.1 Interface e Interação em Serviços	36
3.2 Poder de Decisão	43
3.3 O Poder de Decisão do Cliente	49
4 Fluxo da Informação em Serviços	57
4.1 Problemas no Fluxo da Informação.....	63
4.2 Canais de Comunicação com o cliente	73
4.3 Comunicação Interna	75
5 Conclusão e Observações Finais	80
5.1 O uso da Matriz SIS para avaliação de problemas em Serviços	83
6 Glossário	95
7 Bibliografia	97
8 Anexo / Matrizes de Análise de Negócios / Influência sobre Matriz SIS	99

Lista de Figuras

- Figura 1. Modelo Cara e Coroa (Servuction)	20
- Figura 2: Triângulo de Serviços	24
- Figura 3: Matriz de Ansoff	27
- Figura 4: Matriz SIS posicionamentos 1	28
- Figura 5: Matriz SIS Fluxo da Informação e Poder de Decisão	30
- Figura 6: Matriz SIS Áreas de Conflito	31
- Figura 7: Ciclo da Mudança	44
- Figura 8: Fluxograma de Decisão	47
- Figura 9: Matriz de Múltiplos Atributos	52
- Figura 10: Matriz SIS Distribuição	80
- Figura 11: Matriz SIS Serviços de Ensino / Universidade	83
- Figura 12: Matriz SIS / Autônomo modelo 1	87
- Figura 13: Matriz SIS / Autônomo modelo 2	88
- Figura 14: Matriz SIS Fluxo Inverso	92
- Figura 15: Matriz SIS Terceirizados	93

A Matriz de Soluções de Interação em Serviços

Um instrumento de avaliação da prestação de serviços

1 Introdução.

Na oferta de serviços, o parâmetro mais evidente para a análise de um serviço determinado, e para a constatação da satisfação com o serviço, ou com as “promessas” embutidas na comunicação, é a interface do serviço, onde se dá o encontro entre o prestador de serviço (ou a pessoa que representa o serviço para o consumidor) e o consumidor propriamente dito. Os problemas mais freqüentes na interface de um serviço, ocorrem na comunicação entre seus participantes e clientes. Isto pode ser avaliado, conforme nossa premissa, pela estruturação de três forças inerentes a este contato, sejam elas: interação, poder de decisão e cadeia de informação.

Exercido de cima para baixo, a partir de hierarquias gerenciais, o poder decisório, numa organização empresarial, de modo geral, não permite contestações a partir da base de interface com o consumidor, ou seja, aqueles que lidam com os clientes no dia-a-dia. Esta estruturação, é verificada em políticas de metas, preços e oferta de produtos e serviços, e pode fazer com que a circulação da informação seja truncada, nosso segundo parâmetro de análise. Por conseguinte, fica uma evidente sobrecarga na interface com o cliente, gerando um sem número de problemas que, via de regra, precisam “escalar” de novo, caminho acima, a cadeia do poder decisório para a obtenção de diretrizes, e conseqüente resposta ao cliente.

A partir das análises de prestação de serviços propostas por autores consagrados, através de matrizes de visualização de forças de um serviço, das interações que ocorrem, e também de análises sobre poder decisório e interação com o cliente, propomos um novo modelo de visualização e análise de um serviço profissional e sua interface. Elaboramos assim uma matriz para a visualização destas forças e a chamamos de Matriz de Soluções de Interação em Serviços.

Damos o nome de Matriz por ser um modelo de visualização dos participantes dentro de uma interface de prestação de serviços, isto é, a estrutura visível ou percebida de um serviço. O nome de Soluções de Interação deve-se ao fato de que a visualização da posição de cada participante dentro da interface, bem como o nível de atuação das forças inerentes ao serviço, sobre sua posição, pode nos dar a chave para a solução de problemas criados pela interação das pessoas dentro de um serviço.

O pressuposto de funcionamento desta matriz é que, a partir da análise da condução destas três forças (poder decisório, interação com o cliente e fluxo da informação) evidenciadas numa mesma configuração e dispostas junto com todos os participantes de um negócio (cliente, atendimento, gerência, diretoria, prestadores de serviço para o serviço, e outros), visualizar-se-á, de forma global, onde se dão os pontos de truncagem, e onde o remanejamento de funções ou a liberação de informação e poder de decisão, poderia resolver problemas de comunicação e de interface de um serviço.

Começamos nosso trabalho explicando, no capítulo 2, a partir de quais matrizes de análise de serviço, ou modelos de visualização de forças, observamos parâmetros que levaram à criação da Matriz SIS. Estes modelos levantam o que

há de mais relevante para o estudo de uma empresa prestadora de serviços, principalmente no que diz respeito à sua interface de contato com o cliente. Recolhendo dados a respeito dos parâmetros mostrados nestes modelos, escolhemos aqueles que achamos que seriam importantes para uma visualização de forças de interação, sejam eles: o nível de interação com o cliente, o poder de decisão sobre o processo de prestação do serviço, e o nível e fluxo da informação dentro do serviço.

Mostramos, também, a estrutura da Matriz SIS, conforme criada a partir desses parâmetros, e as proposições de distribuição dos participantes de um serviço, dentro do modelo. Colocamos aqui as primeiras hipóteses dessa distribuição, e suas prováveis conseqüências com relação a atuação dos participantes do serviço, para podermos analisar os parâmetros e seus aspectos nos capítulos seguintes.

No capítulo 3, definimos os dois primeiros parâmetros analisados: interação e poder de decisão. Estabelecemos o significado de Interação e como este parâmetro é visto pela ótica do marketing, segundo os autores pesquisados. Estudamos também aqui a interação, principalmente na interface de um serviço, a partir do ponto de vista do cliente, o fiel na balança da estrutura de oferta de serviços.

Em seguida, analisamos o significado do poder de decisão, dentro de uma estrutura empresarial: o poder de decisão como aspecto do dia-a-dia de pessoas que tomam decisões em seu trabalho, e na sua vida. O caminho que leva a uma tomada de decisão, e os aspectos relevantes nesse processo, também são parte do estudo desse parâmetro, e de como ele é aplicável no modelo de serviços.

Na análise do parâmetro fluxo de informação, no capítulo 4, procuramos primeiro estabelecer uma definição de informação dentro da comunicação, em marketing. Orientamo-nos então para o estabelecimento dos principais problemas de fluxo de informação em organizações de serviços. Esta análise foi desmembrada, a partir da visualização do sistema de informação de marketing, em canais de comunicação com o cliente, e comunicação dentro da empresa prestadora de serviços.

Para cada um dos parâmetros analisados, fizemos algumas proposições de como o parâmetro poderia ser usado dentro de uma matriz de visualização de um modelo de serviço. Estas proposições são expandidas no capítulo 5, onde fazemos nossas observações finais e conclusões, e mostramos possíveis utilizações para o modelo da Matriz SIS. Por fim, propomos algumas visualizações de problemas e soluções possíveis, para análise de interação em serviços, utilizando a Matriz SIS.

1.1 Objetivos

São objetivos desta dissertação:

Objetivo Principal

Mostrar o modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços, e sua proposta de funcionamento para visualização de modelos de prestação de serviços..

Objetivos Secundários

Esclarecer e identificar os pressupostos teóricos básicos da análise de serviços usados na formulação da proposta da Matriz SIS.

Mostrar a influência de modelos de avaliação de serviços, bem como de processos decisórios em serviços, na criação da Matriz SIS.

Apresentar o modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços a partir de suas forças componentes: a cadeia de informação que permeia um serviço, a estrutura do poder decisório dentro da prestadora de serviços, e a interação da interface do serviço com o cliente.

Por fim, propor soluções de visualização de problemas de interação em serviços a partir da Matriz SIS.

1.2 Justificativa do tema abordado

Após o estudo de diversos modelos de análise de serviços, constatamos a falta de um modelo que pudesse abranger as relações de interação entre os diversos participantes de um serviço, com ênfase na comunicação entre eles. Os modelos que estudamos, alguns deles analisados aqui, ou apenas referidos no anexo a esta dissertação, não reúnem os aspectos de interação e informação de uma forma visual, comparados a parâmetros estatísticos ou de evolução de um mercado determinado. Percebemos também que o poder de decisão, sem dúvida força importante dentro da hierarquia de uma empresa, é constantemente analisado apenas em seu aspecto de funcionalidade, ou seja, como é exercido.

Após várias tentativas de estruturar uma análise de um serviço onde estes parâmetros fizessem parte de um único modelo, chegamos à Matriz de Soluções de Interação em Serviços, onde estas forças podem ser visualizadas e servem de base para análise da interação entre os participantes.

E o que é a Matriz de Soluções de Interação em Serviços? A matriz nada mais é do que um quadro visual para análise da disposição de forças dentro de uma prestação de serviços, tendo como eixos: a interação com o cliente e participantes, na horizontal, de alta interação à baixa interação; e o nível de poder de decisão com relação às características da prestação do serviço, na vertical, indo de alto poder de decisão a baixo poder de decisão.

A proposição de nossa dissertação é de que é possível, a partir do posicionamento dos diversos participantes de uma prestação de serviços, isto é, desde o cliente, passando por atendentes da interface do serviço, gerentes,

prestadores de serviços indiretos ao serviço, até a alta direção de um serviço, ou mesmo a sociedade firmada, relacionando-os aos seus níveis de interação e poder de decisão dentro da matriz, visualizar de forma mais correta as forças na prestação do serviço. A matriz permitiria: analisar problemas nos diversos níveis; propor soluções a partir do reposicionamento do participante dentro da matriz, da modificação do fluxo da informação, ou da modificação do nível de poder decisório; e, finalmente, prever pontos de “gargalo” do serviço onde surgiram prováveis conflitos de comunicação.

1.3 Método de Pesquisa

Através da bibliografia empregada na pesquisa desta dissertação, baseamos a proposta da Matriz SIS em modelos tradicionais de visualização de mercados e indústrias em geral. A observação destes modelos, e a leitura de casos da área de serviços, baseou a escolha dos parâmetros da matriz, a partir dos parâmetros mais utilizados para análise de serviços, e de componentes que são freqüentemente relatados nos casos analisados pelos autores citados. Assim, escolhemos os parâmetros que formam a base da Matriz SIS, em seus eixos vertical e horizontal: Poder de decisão e Interação.

Completando a matriz, verificamos que o fluxo da informação, dentro de um serviço, pode alterar decisivamente os outros dois aspectos acima. Incluímos então o fluxo da informação como terceiro parâmetro, sem eixo fixo. A partir daí, organizamos a Matriz SIS como modelo de visualização baseado nestes parâmetros, e propusemos formas de utilização da matriz como instrumento de análise de um serviço.

Tomamos como método para organizar a formulação da proposta da matriz, a comparação entre diferentes parâmetros na análise de serviços. Estudamos como cada parâmetro pode afetar a experiência de um serviço: a maneira como o poder de decisão é utilizado dentro da hierarquia empresarial, e como decisões são tomadas; a interação dos participantes de um serviço entre si e com o cliente, e as conseqüências para ambos dessa interação; o fluxo da informação dentro de uma estrutura de prestação de serviços e como isso afeta tanto participantes como clientes.

Ao final do estudo de cada parâmetro, isoladamente, fizemos proposições sobre a forma como ele pode ser considerado, dentro do modelo da matriz em relação a cada participante dentro de um quadrante específico.

Com base nessas proposições sobre estes parâmetros e como eles afetam a distribuição dos participantes dentro do serviço, distribuimos os participantes segundo o nível de interação e poder de decisão que detém dentro da estrutura do serviço e, a seguir, observamos como o fluxo de informação perpassa toda a cadeia de forças do serviço.

Com estas informações, concluímos pelo modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços apresentado nesta dissertação; e com base neste modelo pudemos propor alguns comportamentos de interação entre os participantes de um modelo qualquer de serviço, bem como os prováveis problemas advindos dessa interação e soluções possíveis.

Para ilustrar como chegamos a Matriz SIS, descreverei, sob a forma de tópicos, o caminho utilizado:

- Análise de modelos de visualização de marketing.
- Estudo de casos.
- Escolha dos modelos destacados (capítulo 2) e escolha dos parâmetros.
- Estudo dos parâmetros / Proposições.
- Escolha de um modelo visual para integração dos parâmetros.
- Distribuição dos participantes dentro da Matriz SIS
- Proposta de funcionamento da Matriz SIS.

Por ser a Matriz SIS uma abordagem nova e original, não foi possível ainda aplicar as propostas de visualização da matriz a modelos de serviços reais, com a devida pesquisa de campo. Esperamos que, em pesquisa subsequente, ou ao longo de serviços de consultoria, a matriz possa ser testada em sua plenitude para efetiva validação.

2 A Matriz de Soluções de Interação em Serviços

A criação do modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços se deu a partir da observação de alguns modelos de análise das forças de um serviço e da constatação dos parâmetros utilizados nessas análises. A dedução do grau de importância de determinadas avaliações, baseadas em certos parâmetros, serviu para que estabelecêssemos quais os que, em nosso ponto-de-vista, melhor contribuiriam, caso colocados sob um mesmo modelo, para uma visualização das forças e dos participantes de um serviço, sua interação, e possíveis alterações sugeridas a partir dessa visualização.

Consideramos que o modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços, que chamaremos neste texto de Matriz SIS, é um modelo em aperfeiçoamento, que ainda depende de um estudo mais aprofundado para o estabelecimento definitivo de suas características e padrões. Não obstante, achamos que o estudo desenvolvido nesta dissertação valida a proposta de criação da Matriz SIS e, conseqüentemente, disponibiliza-a para posterior desenvolvimento.

Estaremos estabelecendo, neste capítulo, as observações de modelos de avaliação que permitiram a proposta da Matriz SIS, e nos capítulos subseqüentes, discutiremos os parâmetros envolvidos em sua análise.

2.1 Matrizes relevantes na criação da Matriz SIS

Existem alguns modelos para a análise de um serviço que consideramos como inspiradores do modelo da Matriz SIS. O primeiro deles é o modelo Servuction, que vamos usar aqui como um modelo previamente adaptado por Hoffman e Bateson (Hoffman e Bateson, 2002, página 11). Com a finalidade de dar maior compreensão a este modelo, também o chamaremos aqui de Modelo Cara e Coroa.

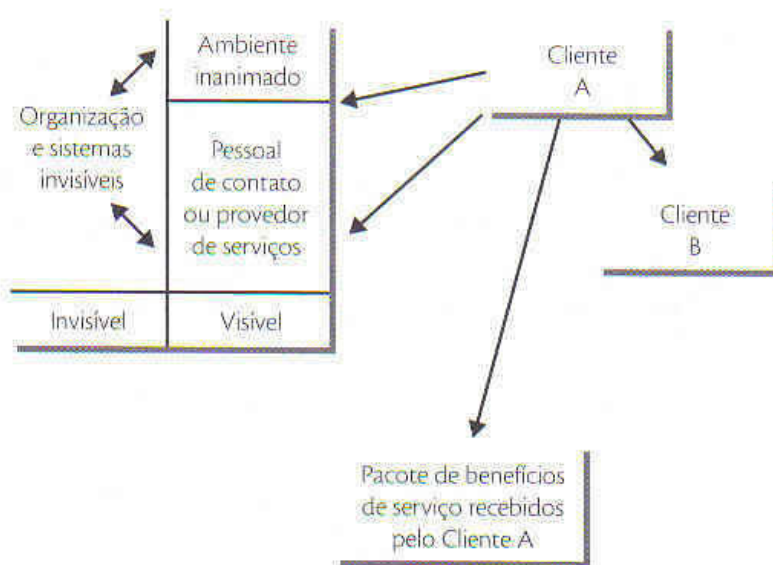


Figura 1. Modelo Cara e Coroa (Servuction)

Fonte: Hoffman e Bateson, 2002, pág. 11

Neste modelo, chamaremos a parte “Cara” de tudo aquilo que o cliente vê ou entra em contato direto durante a prestação do serviço, ou seja, sua interface. Já o lado “Coroa” é tudo o que contribui para a prestação do serviço mas do qual o

cliente não toma conhecimento ou contato direto. Vamos começar com a parte “Cara” do modelo.

O primeiro parâmetro do modelo “Cara e Coroa” é o Ambiente. O ambiente é, muitas vezes, o primeiro contato que o cliente tem com o serviço, às vezes antes mesmo da própria comunicação. É a parte tangível, isto é, que pode ser tocada, sentida pelo cliente, o contato a nível físico. Desde um balcão de xerox, a um consultório médico, o ambiente é a primeira forma concreta de avaliação da competência na prestação do serviço. Arrumação, higiene, estado da mobília, conforto oferecido, comunicação distribuída no ambiente, cores, cheiros e sons, tudo isso é percebido pelos sentidos de um cliente.

Por exemplo, a recepção de uma agência de viagens onde o cliente senta-se confortavelmente e pode admirar *posters* de destinos que lhe interessam, pode contribuir favoravelmente na hora da decisão da compra de um pacote turístico. A recepção de um hotel onde um hóspede é prontamente atendido, num clima cortês e aconchegante, revelam a preocupação com o bem-estar do cliente durante sua visita ao lugar. E assim, desde um escritório de arquitetura até uma lanchonete, o ambiente “fala” sobre o serviço que está sendo oferecido e, por este motivo, deve ser a primeira preocupação na oferta do serviço ao cliente.

O segundo parâmetro, neste modelo, é o Pessoal de Contato, a chamada “linha de frente”. Secretária, recepcionista, concierge, atendente, enfermeira, camareira, operadores de telemarketing, todas as pessoas que entram em contato com o cliente são a “cara” do serviço que é oferecido. Pelo princípio da inseparabilidade, o cliente sempre associa o serviço à pessoa com a qual ele se relaciona para a obtenção do serviço.

Cabe ao atendente da linha de frente, muitas vezes chamados de pessoal de interface, oferecer pela primeira vez, ou reiterar, os benefícios do serviço que está sendo oferecido, bem como as razões pelas quais o cliente deveria comprar aquele serviço (Kotler, 1999)¹.

O terceiro é o Prestador do Serviço em si. Médico, consultor, técnico de informática. Muitos profissionais, altamente qualificados (até mais do que alguns concorrentes) reclamam que o mundo não lhes dá valor, que o mundo não lhes reconhece, mas quando vão ao supermercado são exigentes quanto às embalagens dos produtos que compram; não podem estar sujas, amassadas; danificadas, se possível ainda escolhem as mais bonitas e vistosas...

Esquecem-se de que os clientes em relação aos serviços agem da mesma maneira, e acabam por não se preocupar com “pequenos detalhes” de sua embalagem profissional, suas roupas, postura, escritório, seus comunicados enfim, acreditam que basta ter um bom produto que ele se vende. Ele nunca terá uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão. Mais do que o pessoal de interface, ou mesmo quando eles próprios são a interface, o prestador de serviço deve dar o exemplo no seu posicionamento perante o cliente.

O quarto parâmetro são os outros clientes, ou o Cliente B. Frequentemente, serviços são experimentados por clientes na presença de outros clientes. A presença do outro cliente, o cliente B, pode, por vezes, interferir na experiência do serviço por parte do cliente primário. A experiência destes, por outro lado, pode produzir o famoso boca-a-boca da propaganda, isto é, a propagação de uma

¹ O vendedor oferta a proposta de valor da marca. É a resposta à pergunta do cliente: “Por que deveria comprar a sua marca?” O posicionamento total da marca denomina-se proposta de valor. (Kotler, 1999, página 49).

experiência, positiva ou negativa, a partir de um único cliente para um universo desconhecido de possíveis novos ou antigos clientes².

Na parte “Coroa”, que é o outro lado da moeda dos serviços, existe a Organização e os Processos que contribuem para a prestação do serviço, mas que o cliente não tem contato direto. Os processos decisórios, a diretoria, a prestação de serviços terceirizados para o próprio serviço, a tecnologia envolvida na prestação do serviço, os processos gerenciais, o fluxo da informação, treinamentos e *policies* da empresa, como já vistos anteriormente, e a própria orientação de metas da empresa, fazem parte da “coroa”, o lado invisível para o cliente, mas tão fundamental quanto a interface para o bom desempenho do serviço.

Segundo Philip Kotler, os maiores problemas de implementação das idéias geradas nos processos da parte “Coroa” para a parte “Cara”, ou interface de um serviço são, pela ordem: “deixar de fazer a pré-venda das qualidades de um serviço aos atendentes, na linha de frente; concepção inadequada da comunicação; e deixar de prestar o atendimento prometido ao cliente” (Kotler, 1999, página 50). A partir desta observação, constatamos que o fluxo da informação, neste modelo, exerce um papel fundamental para o bom

² Reafirma Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 36) que durante a interação do cliente com o provedor de serviços, o cliente fornece informações para o processo de produção do serviço. Dessa forma, o cliente muitas vezes representa um papel importante na conclusão bem sucedida do encontro de serviço. Por exemplo, um paciente que se sente doente deve ser capaz de descrever com precisão seus sintomas ao médico para receber tratamento adequado. Não somente os sintomas devem ser descritos com precisão, mas o paciente deve também tomar a dosagem recomendada dos remédios. Nesse caso, o cliente (o paciente) torna-se um participante-chave no processo de produção do serviço e pode influenciar diretamente o resultado do próprio processo. A falha do paciente em seguir as instruções recomendadas provavelmente levará a uma experiência de serviço insatisfatória. O cliente provavelmente culpará o provedor de serviços, no caso o médico, mesmo que ele tenha cumprido sua parte na transação

funcionamento do serviço. Outra constatação é a de que a preparação e a eficiência do pessoal de interface dependem da eficiência na aplicação e controle das políticas de atendimento da empresa.

Do modelo *servuction*, ou Cara e Coroa, destacamos então, como parâmetros mais influentes na criação da Matriz SIS, os aspectos da interface com o cliente, o poder de decisão atribuído a cada participante do serviço, e o fluxo da informação vindo da parte de processos para a parte visível para o cliente. Estes parâmetros, associados à visualização de cada participante em seu posicionamento dentro do serviço vão gerar a visualização que a matriz oferece.

Um outro modelo ao qual atribuímos grande importância na formação da Matriz SIS é o do Triângulo de Serviços.

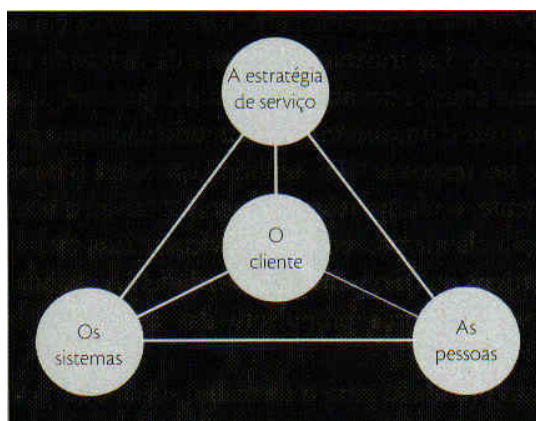


Figura 2: Triângulo de Serviços

Fonte: Hoffman e Bateson, 2002, página 23

A figura do triângulo de serviços (Figura 2) representa os relacionamentos dentro de um determinado serviço (Hoffman e Bateson, 2002)³. Em primeiro lugar, temos a estratégia de serviço da empresa, que deve ser proposta aos seus clientes através da comunicação. Se um serviço de qualidade é a meta da empresa, e o diferencial que a distingue dos concorrentes, o cliente precisa saber que existe esse compromisso. Essa estratégia de serviço também precisa ser comunicada aos funcionários da empresa, ao pessoal de interface. Um serviço de qualidade começa no topo, na direção e na gerência, e deve dar o exemplo, pela fluidez da informação, e pelo exercício democrático do poder decisório. Esta relação demonstrada no triângulo de serviços foi o ponto inicial para criarmos a Matriz SIS, já que a observação de como se dá esse tipo de relacionamento fundamenta o uso e distribuição da informação e do poder de decisão em qualquer modelo de serviços. Apenas procuramos dar uma nova forma de visualização, associando a esses dois parâmetros a interação.

O segundo relacionamento é com as pessoas envolvidas no serviço. por mais eficientes que sejam os processos da empresa prestadora do serviço, se a alta direção não tiver um compromisso de apoio e atualização com os funcionários da interface, que interagem com os clientes, este deixarão sempre a desejar no seu atendimento ao cliente. Por fim, o terceiro relacionamento representado no triângulo concentra-se na consistência da estratégia de serviço e nos sistemas desenvolvidos para direcionar as operações do dia-a-dia (tecnologia). Os sistemas, ou a tecnologia, como componentes invisíveis (modelo servuction), devem apoiar, a partir da estratégia de serviço, a atuação

³ Decidimos tomar o modelo do triângulo de serviços pois este foi a base para chegarmos a propostas de soluções de interação, que os relacionamentos do triângulo explicam. (Hoffman e Bateson, 2002, página 23).

do pessoal de interface, e a própria oferta do serviço em si, melhorando e implementando o relacionamento de serviço entre funcionários e clientes.

O quarto relacionamento envolve o impacto dos sistemas organizacionais sobre os clientes, isto é, como as políticas da empresa afetam a própria percepção do serviço. O quinto relacionamento dentro do triângulo de serviços identifica a importância dos sistemas organizacionais e dos esforços dos atendentes de interface. Os sistemas e políticas organizacionais, assim como o acúmulo do poder decisório, não devem ser obstáculos para os funcionários que desejam prestar bons serviços. O último relacionamento, neste modelo, é a interação entre cliente e o provedor de serviços. Essas interações representam “o momento da verdade”. Dessa interação provém a satisfação do cliente e sua avaliação quanto ao serviço prestado. O modelo descrito nas relações do triângulo de serviços, é fundamentado no apoio aos atendentes da linha de frente e ao pessoal de sistemas e tecnologia.

No anexo a esta dissertação, apresentamos outros modelos de análise de serviços que ajudaram na criação do modelo da Matriz SIS. Segundo Schenini (Schenini, 2004, páginas 46 a 72) matrizes como a Matriz BCG sempre consideram dois eixos e dois parâmetros (neste caso, crescimento de mercado e participação), para fixar uma visualização bi-dimensional e fazer com que outras forças sejam consideradas a partir dessas primeiras.

No exemplo da Matriz de Ansoff, conhecida como grid de expansão de produto e mercado, a consideração dos parâmetros divididos em eixos vertical e horizontal permite a melhor visualização do contexto de desenvolvimento.

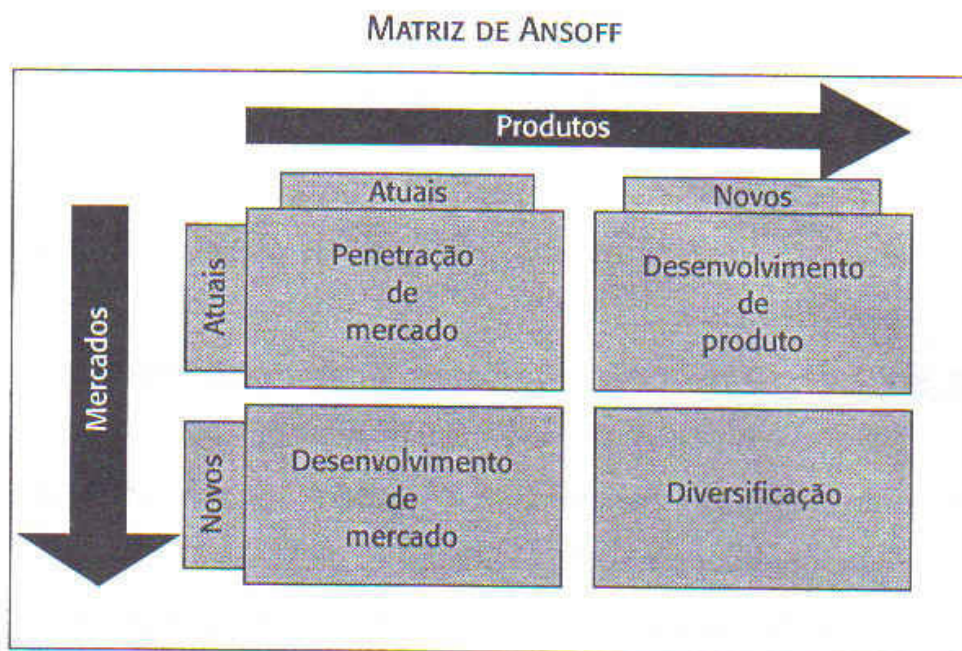


Figura 3: Matriz de Ansoff

Fonte: Schenini, 2004, página 70

Seguimos portanto essa tendência de organizar os parâmetros que consideramos pertinentes nestes eixos, e deixamos as considerações sobre fluxo de informação permeando a Matriz SIS. Entretanto, consideramos que os modelos apresentados neste capítulo tiveram maior influência e, inclusive, forneceram os parâmetros com os quais fundamentamos a matriz.

2.2 O Modelo da Matriz SIS

O modelo da Matriz de Soluções de Interação em Serviços se caracteriza por uma grade de posicionamento que tem em seu eixo horizontal o nível de interação entre os participantes da interface de um serviço, em três valores: alta interação, média e baixa interação. No eixo vertical temos o nível de poder de decisão dos participantes da interface de um serviço, também em três valores: alto poder de decisão, médio e baixo poder de decisão. Para efeito de visualização prática, abreviaremos graficamente os valores da interação em AI, MI e BI, e os valores do poder de decisão em AD, MD e BD.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
SERVIÇO	Alta Interação	Média Interação	Baixa Interação
Alto P. de Decisão	Maior desgaste e responsabilidades		Maior remuneração sofre menos efeitos
Médio P. de Decisão			
Baixo P. de Decisão	Injeta recursos sofre maiores efeitos		Menor desgaste e responsabilidades

Figura 4: Matriz SIS posicionamentos 1

Neste primeiro modelo da matriz, visto na figura 4, identificamos que o posicionamento do participante do serviço dentro da matriz, revela algumas características sobre suas responsabilidades e forma de participação dentro do serviço, principalmente em quatro quadrantes que consideramos como quadrantes-chave no processo de análise da matriz. Mais a frente, discutiremos o posicionamento dos participantes da Matriz SIS segundo cada parâmetro.

No quadrante onde se cruzam as características de alta interação com o cliente e alto poder de decisão, identificamos a posição de maiores responsabilidades e desgaste de um serviço. Possivelmente, estarão neste quadrante: gerentes de um serviço, chefes de operação na interface de um serviço e autônomos prestadores de serviço. Vamos confirmar este posicionamento a partir da análise do que sejam interação e poder de decisão em um serviço.

No quadrante onde se cruzam alto poder de decisão e baixa interação, identificamos a posição de maior remuneração sobre o serviço e menor desgaste pessoal. Estarão neste quadrante os sócios, presidentes e diretores de uma prestadora de serviços.

No quadrante onde se cruzam baixo poder de decisão e baixa interação, identificamos a posição de menor responsabilidade sobre o serviço realizado⁴. Estão nesta posição os terceirizados de um serviço, ou seja, os prestadores de serviço para o próprio serviço primário⁵.

⁴ Apesar desta pretensa falta de responsabilidade para com o serviço primário, segundo Kotler (Kotler, 1999, página 29) “a maioria das empresas agora, terceiriza em mais de 60% suas atividades e necessidades, sendo que algumas delas chegam a ser empresas virtuais, neste sentido, terceirizando até 100% de suas atividades”.

⁵ É importante ressaltar que, se nesta posição dentro da análise de um serviço o terceirizado assume menos responsabilidades pelo resultado geral do serviço, sendo a responsabilidade transferida para quem o contratou, não quer dizer que na prestação do próprio serviço para o qual

Por fim, no quadrante onde se cruzam alta interação e baixo poder de decisão, identificamos a posição que sofre os maiores efeitos de um serviço e, em geral, a posição onde ocorrem conflitos com maior frequência. Estão nesta posição, por suposição, os atendentes da interface do serviço e os clientes, de maneira geral.

Como vemos na figura 5, abaixo, propomos que o fluxo de informação é sempre mais intenso na coluna de alta interação, por tratar-se da posição de um serviço que lida constantemente com os problemas gerados na prestação direta do serviço ao cliente. Como veremos ao discutirmos os parâmetros da matriz, o cargo de gerência é o ponto de confluência da cadeia de informação com as decisões e políticas de uma prestadora de serviços.

[illegible]

Figura 5: Matriz SIS Fluxo da Informação e Poder de Decisão

foi contratado, o terceirizado não esteja em outra posição da matriz, caso a análise fosse sobre o serviço que está prestando.

É facilmente verificável que este ponto pode ser um nó que congestionue um serviço ou, ao contrário, uma espécie de guarda de trânsito que facilite a prestação do serviço. Para isso, tudo dependerá de como a informação circula na matriz e de como é exercido o poder decisório. Podemos verificar, segundo a Matriz SIS, conforme a figura 5, que no geral dos serviços, as decisões vêm do quadrante de menor interação e alto poder de decisão, sendo depois distribuídas pela prestadora de serviços, contribuindo para o nó do quadrante AI / AD. A pressão de ver as políticas e metas da empresa aplicadas, ao mesmo tempo em que cuida do fluxo de informação que chega dos atendentes da interface e volta para o cliente, dá ao responsável pelo quadrante AI / AD o cargo-chave do serviço, conforme a figura 6.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
SERVIÇO	A I	M I	B I
A D	Cargo chave para eficiência do serviço		
M D	Áreas de Conflito quando há mais de um Participante	Área de baixo compromisso com o serviço. Prestadores de serviço	Terceirizados. Prestadores de serviço
B D			

Figura 6: Matriz SIS Áreas de Conflito

Os quadrantes AI / MD e AI / BD, conforme mostrados na figura 6, são aqueles próprios da interface do serviço. É onde o atendente, a recepcionista, o

autônomo interagem diretamente com o cliente, e onde ocorrem os principais conflitos e gargalos de um serviço. Neste quadrantes, a presença de mais de um participante da interface com o mesmo poder de decisão mas opiniões divergentes, ou com problemas para os quais as regras do serviço são postas em dúvida, pode vir a gerar um impasse e até mesmo a desistência do cliente em adquirir o serviço oferecido, como confirmaremos mais adiante.

3 Definindo Parâmetros de Interação e Poder de Decisão em Serviços

Quais as razões da escolha de tais parâmetros na estruturação da Matriz SIS?

Como vimos anteriormente, nos modelos do Triângulo de Serviços, e no modelo Servuction, a interação com o cliente é o fator mais importante de análise quando mencionamos a prestação do serviço. Sendo uma das características do serviço a inseparabilidade, segundo Hoffman, "...o ambiente de serviços deve ser projetado tendo em mente a presença do cliente. Em consequência, o ambiente não é somente o lugar em que se fornecem os serviços, como também em si mesmo é um indício tangível na percepções do cliente a respeito da qualidade do serviço. Sendo o ambiente uma característica importante na interface com o cliente, em geral o lugar onde o serviço se dá, ele é o primeiro indicativo do parâmetro Interação, componente que definirá a carga, alta ou baixa, de contato com o cliente em determinados tipos de serviço" (Hoffman, 2002, página 12).

Em níveis variados, os participantes de um serviço, sejam eles: os atendentes, na linha de frente; os gerentes; o pessoal de sistemas e processos; os terceirizados; e a direção da empresa prestadora de serviços; interagem com maior ou menor intensidades e frequências, com maior ou menor capacidade para interferir na experiência do cliente ou não.

Na Matriz SIS, colocamos a intensidade e nível de interação, como o parâmetro do eixo horizontal da matriz, já que a distância do nível de Alta Interação para Baixa Interação, tomando o cliente por ponto zero, no cruzamento dos eixos,

também se reflete na distância com relação ao contato diário com clientes e participantes na linha de frente.

No domínio do Poder de Decisão, notamos nos modelos adotados por base, principalmente no Triângulo de Serviços, que a estratégia de um serviço, definida pelas metas, objetivos e diretrizes empresariais, é, por assim dizer, o “livro de regras” em que se baseará a oferta do serviço por todos os participantes, em seus diversos níveis⁶. A alta direção de uma empresa, em geral, assume a responsabilidade de tomar as decisões necessárias e a responder as questões propostas pelo mercado, ditando assim uma *policy* a ser seguida e, portanto, delegando a si própria o poder de decidir os rumos a serem tomados. veremos, mais adiante, como o nível deste poder interfere na boa ou má prestação do serviço.

Neste nível ainda, interferem todas as observações do Ambiente de Marketing (Macro e micro) que determinam decisões e atitudes na oferta do serviço, porque são termo de comparações, como por exemplo: concorrência, fornecedores, público-alvo, distribuidores, políticas governamentais da área, opinião pública e etc. Segundo Kotler, “...As empresas bem-sucedidas são aqueles que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades e tendências do ambiente onde estão inseridas... As empresas e seus fornecedores, intermediários, consumidores, concorrentes e públicos, operam em um macroambiente mais amplo de forças e

⁶ Cada empresa, que compete em uma indústria, possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ser desenvolvida por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído através da atividade de vários departamentos funcionais da empresa. A maior atenção ao planejamento estratégico levantou questões que há muito preocupavam os administradores: O que vem dirigindo a concorrência em meu setor? Qual a atitude que os concorrentes assumirá, e qual a melhor resposta? Neste processo de formulação de estratégia, garante-se que as políticas dos vários departamentos sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas. (Michael Porter, 1997, página 13).

tendências, que moldam oportunidades e apresentam ameaças” (Kotler, 1994, página 145).

Concluimos então que o poder de decisão é fator fundamental na análise do serviço como um todo, de seu funcionamento, no que diz respeito ao cliente, e de cada participante dentro de sua função. Colocamos o nível de poder de decisão, de Alto Poder a Baixo Poder, na coluna vertical, de cima para baixo, como verificamos que as políticas de empresas são aplicadas, em geral, e dispomos os participantes de acordo com o nível de poder de decisão que tem.

Por fim, o fluxo da informação entra como parâmetro móvel dentro da Matriz SIS, porque assume direções e sentidos diferentes, dependendo do serviço a ser analisado e da distribuição dos participantes na matriz, em cada serviço em particular. Analisaremos, em separado, no capítulo 4, o fluxo da informação dentro de um serviço pois, não sendo um parâmetro fixo da Matriz SIS, ele não interfere no posicionamento dos participantes, mas é determinado pela atuação dos mesmos.

3.1 Interface e Interação em Serviços

Primeiramente, vamos definir Interação.

Segundo Milton José Pinto (Pinto, 1999, página 67), “a interação consiste em interpelar e estabelecer relações de poder com o receptor, na tentativa de cooptá-lo e de agir sobre ele, ou sobre o mundo por seu intermédio. O problema a ser resolvido pelo emissor é o de reproduzir as hierarquias sociais reconhecidas no interior da instituição em que o processo de comunicação se dá, reforçando-as, ou tentando modifica-las, segundo determinada estratégia persuasiva.”

Partindo deste pressuposto, podemos admitir que assim também se configura a estratégia de comunicação na interface de um serviço, onde a interação assume todo o contexto de técnica persuasiva, desde a abordagem do ambiente, até o discurso do pessoal de interface.⁷

O segundo passo na análise do que denominamos Interação em Serviços, é situar nossas observações na interface de um serviço: aquele local (físico ou virtual) onde ocorre a prestação do serviço em si. O contato do cliente na interface do serviço são os funcionários que interagem na linha de frente com ele. Exemplos típicos de pessoal de contato são os atendentes de qualquer tipo de prestação de serviços, como por exemplo frentistas, recepcionistas e maitres de restaurante. “Da mesma forma que os clientes são parte do processo de serviço, o pessoal de contato é parte da experiência de serviço” (Boone e Kurtz, 1998, página 298). As pessoas de contato, ao contrário dos bens, não são objetos inanimados e, como seres humanos, exibem

⁷ A sedução, segundo Milton José Pinto, consiste em marcar as pessoas, coisas e acontecimentos referidos com valores positivos ou eufóricos, ou ainda em demonstrar uma reação afetiva favorável. (Pinto, 1999, página 68).

variações de comportamento que nem sempre podem ser controladas pelo processo de serviço.

Além disso, as atitudes e emoções do pessoal de contato são visíveis para o cliente e podem afetar a experiência de serviço para melhor ou para pior. O humor, a atitude, o vestir e o falar podem afetar tanto clientes, com os quais entram em contato direto, quanto outros funcionários, para melhor ou para pior. Sabemos que as empresas valorizam determinadas características, dependendo do serviço oferecido, quando da seleção do pessoal de serviço. Entretanto, com muita frequência, funcionários recém-contratados são deixados por conta própria. Uma grande porcentagem de queixas de clientes sobre o serviço se concentra na ação ou falta dela por parte dos funcionários. As críticas à qualidade do serviço, em geral, se voltam para atendentes que seguem à risca determinado *script* associado à tecnologia usada no funcionamento do serviço, mas que não são treinados a lidar com diferentes tipos de clientes e necessidades.

Um caso comum se refere aos problemas de serviços, é o dos SAC, serviços de atendimento ao consumidor, onde um script pré-estabelecido é tudo o que pode basear o atendimento telefônico a um cliente, para o qual suas dúvidas nem sempre constam daquele script⁸.

Diferentemente do consumo de bens, o consumo de serviços muitas vezes ocorre no local em que o serviço é produzido (consultório do dentista, restaurante, salão de beleza, lanchonete) ou naquele em que o serviço é prestado, como a residência ou local de trabalho do cliente (jardinagem, pintor de paredes, serviço de

⁸ (Jociane Rigoni Viante, Marketing de Serviços II, página 13) O SAC, ou serviço de atendimento ao cliente, pode ser utilizado estrategicamente de várias maneiras, e funcionar como Ombudsman da empresa de serviços, para ouvir e dar solução às necessidades e desejos dos clientes.

diarista)⁹. Não importando o local da prestação do serviço, as interações entre clientes e pessoal de linha de frente de serviços são situações comuns. Às vezes, o impacto do pessoal de contato ou dos provedores diretos de serviços na experiência de serviço pode ser problemático. Questões administrativas relativas a contratar, treinar e dar poderes ao pessoal de serviços, estão por trás de um serviço bem realizado e, conseqüentemente, da satisfação do cliente.

Todos os produtos, sejam bens ou serviços¹⁰, oferecem benefícios ao cliente, sendo benefício aquilo que o cliente recebe a partir da utilização daquele serviço. Para um bem, como um detergente, por exemplo, o conceito de benefício principal poderia ser simplesmente limpeza; ou para outros poderia também incluir cuidados com as mãos, ser biodegradável, ou o aroma de pinho. A determinação do que os benefícios abrangem é fundamental na comunicação do pessoal de linha de frente com o cliente.

Interação também diz respeito à aparência do ambiente da prestação do serviço. O ambiente de serviços deve ser projetado tendo em mente a presença do cliente. Em conseqüência, o ambiente não é somente o lugar em que se fornecem os serviços, como também em si mesmo é um indício tangível na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço.

⁹ Pelo princípio da Inseparabilidade (Hoffman, 2002, página 35) “em vários serviços, para que ocorra a produção, o provedor deve estar fisicamente presente para prestar o serviço”.

¹⁰ Reafirma Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 36) que durante a interação do cliente com o provedor de serviços, o cliente fornece informações para o processo de produção do serviço. Dessa forma, o cliente muitas vezes representa um papel importante na conclusão bem sucedida do encontro de serviço. Por exemplo, um paciente que se sente doente deve ser capaz de descrever com precisão seus sintomas ao médico para receber tratamento adequado. Não somente os sintomas devem ser descritos com precisão, mas o paciente deve também tomar a dosagem recomendada dos remédios. Nesse caso, o cliente (o paciente) torna-se um participante-chave no processo de produção do serviço e pode influenciar diretamente o resultado do próprio processo. A falha do paciente em seguir as instruções recomendadas provavelmente levará a uma experiência de serviço insatisfatória. O cliente provavelmente culpará o provedor de serviços, no caso o médico, mesmo que ele tenha cumprido sua parte na transação

A interferência de um outro cliente, além do cliente que recebe a prestação do serviço, também contribui para o sucesso ou o fracasso da experiência do serviço. Imaginemos que o Cliente A é aquele que iremos atender no serviço, o que receberá os benefícios por meio da experiência de serviço. Em outras palavras, ele é aquele em quem a maioria pensaria como o cliente que realmente compra o serviço. O Cliente B, por sua vez, representa todos os outros clientes que são parte da experiência do Cliente A. O consumo de serviços é muitas vezes descrito como uma "experiência compartilhada", porque freqüentemente ocorre na presença de outros clientes. Os exemplos incluem comer em um restaurante, assistir a um filme em um cinema ou ser um torcedor dentro de um estádio de futebol. Como acontece com outros componentes visíveis do ambiente do serviço, isto é, na interface, outros clientes podem causar impacto à experiência de serviço do Cliente A¹¹.

Tomemos um exemplo fictício de um Cliente A que, enquanto comia em um restaurante *de fast-food*, presenciou uma criança, no colo do pai, que passava mal, por algum motivo, e vomitava em pleno chão da lanchonete¹². Vendo este acontecimento de tirar o apetite, o Cliente A pensa duas vezes antes de fazer o seu pedido.

Nesse caso, o Cliente B, a criança, realmente causou um impacto sobre todos os outros clientes do restaurante. Particularmente frustrante para o restaurante é não ter como prever o "evento" e não poder tomar qualquer atitude para minimizar suas

¹¹ Analisando diferentes parâmetros, em diferentes sociedades, Hawkins faz uma comparação entre o comportamento dos consumidores em países como Estados Unidos e Japão (Hawkins, 1995, página39). Na cultura americana, com o privilégio à visão do individualismo, clientes podem ser mais suscetíveis à presença ou experiência de um serviço em simultaneidade com um cliente B. Já no Japão, onde a cultura tem um viés mais forte de coletividade, a tendência é de que exista uma tolerância maior à presença de terceiros na experiência.

¹² Como regra (Hoffman e Bateson, 2002, página 38), a influência do Cliente B sobre a experiência do Cliente A pode ser ativa ou passiva, e positiva ou negativa.

consequências. Embora o restaurante não tenha controle sobre o mal-estar do Cliente B, o ocorrido influenciou profundamente as intenções de compra do Cliente A.

Clientes problemáticos em um restaurante ou num cinema podem afetar as experiências de outros clientes. Crianças que choram em um casamento ou correm nos restaurantes também tendem a afetar os outros. Outros exemplos ainda poderiam incluir clientes que chegam atrasados em compromissos, atrasando cada compromisso subsequente (como num consultório dentário); ou um indivíduo atendendo ao celular no cinema. Ao contrário, eventos esportivos e experiências de jantar geralmente são mais agradáveis quando outros clientes estão presentes.

Até aqui, consideramos, como nas matrizes modelos, experiências que afetam o cliente na interface de um serviço. Vários problemas gerados pelo contato do pessoal do serviço, atendentes de interface ou de outros clientes, podem ser eficientemente resolvidos pela administração do cliente. Separar fumantes de não-fumantes é um exemplo de como minimizar o impacto de outros clientes.

Enviar a um cliente de um seguro saúde os livros de regras e informações sobre os procedimentos para que ele seja atendido, antes que o paciente precise utilizá-los, pode ajudar a controlar a duração do encontro de serviço e os problemas que podem daí decorrer. Os sistemas de reservas de restaurantes podem ajudar a diminuir a demanda de um restaurante muito famoso. Serviços de entregas podem eliminar a necessidade da presença física de muitos clientes dentro de um ambiente de serviços, aumentando dessa forma a eficiência da prestação, ou ainda, isolar do cliente do ambiente onde está sendo prestado o serviço, diminuindo o impacto direto sobre dele. Por exemplo, uma boa ante-sala de um consultório dentário, com ambiente

agradável, distrações como TV e revistas, e uma boa acústica, pode dar tranquilidade a clientes mais medrosos, sem o risco de que ele ouça algum grito de dor vindo da sala onde ocorre a prestação do serviço e o desestime a usufruí-lo.

Além de administrar a participação do cliente, tempos de espera do cliente e o tratamento de clientes problemáticos, os avanços da tecnologia permitem que, hoje em dia, as empresas de serviços possam administrar os clientes com base em sua lucratividade por meio de sistemas de administração do relacionamento com o cliente¹³.

Não queremos nos ater a esse aspecto, entretanto. O que queremos ressaltar, com relação à Interação com o cliente, na interface de um serviço, é a possibilidade de análise da atuação de um participante de um serviço com base em sua interação com o cliente e a sua possibilidade de realizar bem essa interação, com efeitos positivos para a realização do serviço.

¹³ CRM, customer relationship management, (Boone e Kurtz, 1998, página 42).

Proposições de Interação.

Se, como propomos na Matriz SIS, o nível de interação determina a quantidade de possíveis problemas no relacionamento com o cliente, e o nível de responsabilidade na apresentação de soluções imediatas; e se, como vimos nos parágrafos anteriores deste capítulo, o contato com o cliente na interface define a maneira pela qual o serviço é percebido, podemos deduzir do parâmetro interação da Matriz SIS o seguinte:

a) A experiência do cliente com relação ao serviço está relacionada diretamente com os participantes dos quadrantes da coluna AI (Alta interação).

b) Pessoal de atendimento, gerentes e prestadores de serviço tipo profissionais liberais posicionam-se na coluna de AI, pelo seu contato constante com o cliente. Daí também obtém maiores informações sobre o cliente e suas necessidades.

c) O cliente, por razões óbvias, também se posiciona nesta coluna.

d) A interface do serviço (física ou virtual) é o local de maior interação entre o cliente e o serviço, logo é a área de observação dos quadrantes da coluna AI.

3.2 Poder de Decisão

Para entendermos o uso do Poder de Decisão, ou Poder Decisório, dentro de uma organização empresarial, ou de como ele é estabelecido para o pessoal da interface de um serviço, é preciso definir de que se trata este poder.

Passamos toda nossa vida tomando decisões, seja consciente ou inconscientemente. Este processo só tem fim quando, à noite, exaustos, vamos para a cama. Desde o momento em que despertamos, nosso primeiro pensamento já envolve algum tipo de decisão: sair ou não da cama, ficar ou não mais cinco minutos, tomar banho ou não, e assim por diante. Estamos o tempo todo decidindo. A grande dúvida é: vale ou não a pena decidir? Uma vez que vivemos assaltados por essas dúvidas diárias, será que tomamos as decisões de forma consciente?

Isso ocorre em nossa vida diária quer estejamos sozinhos ou numa reunião na empresa. Na empresa prestadora de serviços, como em qualquer empresa, as decisões mais importantes ocorrem no topo, direção, e vão sendo recebidas pelos níveis mais baixos, gerência e linha de frente, e sendo conseqüentemente adaptadas ou seguidas rigidamente.

Tudo nos leva a crer que tomar decisões é uma especialidade, que só aquelas pessoas detentoras de um dom divino, as que comandam, teriam a capacidade de decidir acertadamente, motivo pelo qual se tornariam uma referência para o restante da sociedade¹⁴.

¹⁴ Segundo Jorge Duro (Duro, 1998, página 3) de acordo com essa visão, existiria a crença de que o bom decisor estaria praticamente predestinado desde o nascimento a transformar-se em um Henry Ford, um Lee Iaccoca, um Akio Morita ou outros ícones bem conhecidos da arte decisória. O que a prática nos mostra é que eles foram, sem sombra de dúvida, bom decisores, que tomaram

Parece que só mudamos porque precisamos e não porque desejamos, ou seja, existe uma resistência natural dentro de nós à mudança. As transformações só se fazem baseadas na necessidade. Além disso, possuímos uma crença natural na segurança, isto é, idealizamos um emprego duradouro, um casamento para o resto da vida, felicidade e saúde enquanto vivermos, e assim por diante.

A cultura dos dias de hoje, principalmente a empresarial, que tem um impacto no processo individual, valoriza extremamente a segurança. Temos muito medo de perdê-la. Para pensarmos no ciclo em que se dão as decisões, relativas à mudança, vamos pensar primeiramente no nível individual. Para tal, utilizaremos uma questão do tipo sair ou não do emprego. O processo começa no primeiro quadrante da figura 7, abaixo.

	Presente Não Mudar	Futuro Mudar
Benefício	Racionalização	Sonho
Custo	Sufrimento	Medo

Figura 7: Ciclo da mudança
Duro (Duro, 1998, página 30)

grandes decisões e obtiveram resultados extraordinários, mas, em termos genéricos, são pessoas que decidem normalmente como as demais. O mito de que o grande decisor já nasce feito cai, assim, por terra, quando continuamos analisando outras decisões destes mesmos personagens e que resultaram em retumbantes fracassos.

Neste primeiro quadrante avaliamos que existe um custo em não mudar, e portanto surge uma necessidade de mudança. Sendo assim, o estado presente gera um sofrimento; a pessoa está insatisfeita com o trabalho, o que a leva ao desejo de mudança. Logo a seguir, no segundo quadrante, ela racionaliza e avalia os benefícios de não mudar, quais seriam as vantagens do estado presente. Bem ou mal, aquele emprego tem seus pontos positivos, levando naturalmente a uma acomodação que afasta a idéia de mudança. A esse quadrante, damos o nome de Fase da Racionalização. Mas tal estágio não é definitivo. Superada essa fase, a pessoa ingressa no terceiro quadrante, onde passa a vislumbrar e avaliar as vantagens de num momento futuro, mudar.

Provavelmente existirá a alternativa, ao trocar de emprego, de ser mais feliz, e esse é o objetivo básico do processo decisório individual. Esse quadrante é chamado de Fase de Sonho ou Desejo, e ele marca o retorno da vontade de mudança. Após esse estágio, a pessoa ingressa finalmente no quarto quadrante, onde passa a avaliar o custo e riscos do estado futuro, ou seja, da mudança. Esse custo vem caracterizado pelo medo. Uma série de receios aparecem fazendo com que a pessoa evite a mudança. Assim, o quarto quadrante é denominado Medo.

O processo segue então com a pessoa fazendo uma reavaliação do primeiro quadrante, uma vez que a necessidade de mudança foi refreada pelo quarto quadrante e pelo fato de ela não se sentir feliz. Assim, o estado de sofrimento retorna e tem lugar uma avaliação do custo de não mudar, isto é, do estado presente. O desejo de transformação voltará, fechando o ciclo no sentido

horário, do primeiro para o quarto quadrante, até o momento de decisão em algum dos quadrantes.

Quanto à capacidade de conviver com o conflito, as pessoas menos estruturadas ou propensas a lidar com o estresse serão, certamente, as primeiras a tomar decisões. Em suma, quanto menos toleramos as situações de estresse, mais rápido será nosso ponto de decisão. De posse desse modelo, podemos afirmar que só mudaremos o padrão decisório de alguém, se conseguirmos envolvê-lo numa menor percepção de risco ou fazer com que conviva melhor com o estresse inerente à tomada de decisões.

Numa empresa de serviços, em cargos de alta responsabilidade, como gerência e direção, a constante desse tipo de estresse, muitas vezes leva as decisões para aqueles mais capazes de assumir riscos ao invés de serem divididos entre os participantes. Não existe ainda uma prática de treinar o pessoal de interface na questão de administrar o estresse decorrente do processo decisório e acostuma-los à tomada de decisão freqüente. Treinar o decisor, para que tome a decisão, em qualquer circunstância, resolva efetivamente assumir as rédeas juntamente com os riscos que acompanham a tomada de decisão, e perceber que a partir da tomada de decisão o estresse retorna ao ponto zero. A tensão que vinha sendo acumulada no processo decisório é eliminada então. O treinamento constante pode beneficiar o atendente, ou mesmo a gerência, e dar-lhes mais confiança a partir da reincidência de decisões corretas, favoráveis ao processo do serviço.

Em um processo decisório difícil, quando uma pessoa toma uma decisão, chega a ser fisicamente visível que ela fica mais leve e aliviada, após ter feito uma

opção, mesmo que esta não tenha ainda sido posta em prática. Isso vale tanto para decidir romper um namoro, ou não, como para tomar decisões de compra ou venda que envolvem muito dinheiro, na vida diária ou numa empresa¹⁵. O maior problema de decidir está em romper com paradigmas, crenças e convicções. Se existe dúvida, ou uma decisão bem difícil para tomar, podemos submetê-la ao seguinte fluxograma (Duro, 1998), na figura 8 abaixo:

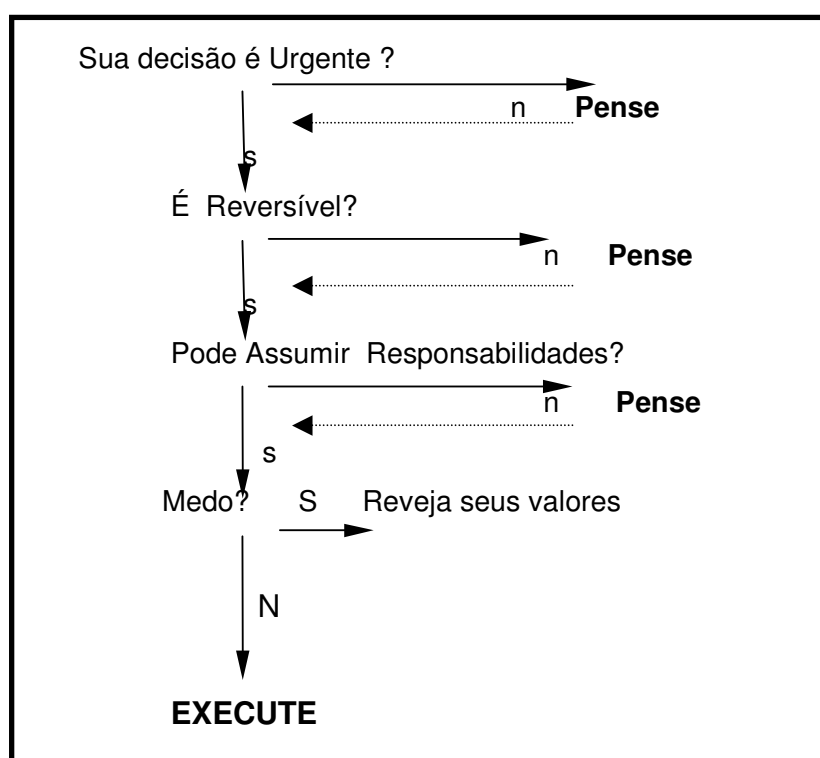


Figura 8: Fluxograma de Decisão

Fonte: (Duro, 1998, página 16)

¹⁵ “Toda decisão (Duro, 1998, página 48) surge primeiro no plano mental para depois ser executada no plano físico. O que chamamos de realidade é apenas uma percepção da realidade, e tudo o que existe no plano material, teve uma existência apenas mental num estágio anterior. Tomemos o exemplo de um prédio, que antes de ter sido colocado o primeiro tijolo para sua construção, já existia na mente do arquiteto. Ao transformar sua idéia em uma planta, ele apenas democratizou a comunicação com recursos visuais, permitindo que alguém executasse seu plano mental para concretizá-lo em termos materiais. É importante, assim, que cada vez mais trabalhem nossos planos mentais para melhorarmos os padrões decisórios”.

É bom sempre lembrar que o estresse do conflito da decisão acaba sendo somatizado, caso não se assuma uma decisão, e isso gera sentimentos negativos, seja individualmente ou na empresa como um todo. Por isso é importante que se fortaleçam na empresa de serviços as estruturas de apoio a decisões, sejam em que nível forem, dando subsídios aos gerentes e atendentes de linha de frente para que assumam o poder de tomar decisões em prol da eficácia do serviço.

Outro ponto que é necessário abordar é a técnica de *empowerment* que, segundo Boone (Boone, 1998, página 48) “é a prática de dar aos funcionários autonomia para decisões sobre o seu trabalho sem a aprovação de um supervisor. Os funcionários ganham assim autoridade e responsabilidade para implementar as metas e estratégias da empresa... O *empowerment* desenvolve a capacidade de descobrir modos mais eficazes de executar o trabalho e viabilizar idéias”.

Entretanto, esta talvez não seja uma prática tão comum quanto se imagina. A Matriz SIS pretende também ser instrumento de visualização do nível de *empowerment* de um serviço, ao analisar o quanto de poder de decisão detém seus participantes. A capacidade de decidir sobre a prestação do serviço pelo atendente de interface, vai determinar o quão eficaz é a solução de problemas, proposta aos clientes, e em que grau esse poder de decisão é exercido.

3.3 O Poder de Decisão do Cliente

Tratar o processo de decisão de um cliente como uma avaliação de atributos de um produto ou serviço, como a seleção da melhor proposta em termos de eficiência e custo para o consumidor, bem como um claro reconhecimento de suas necessidades e da melhor forma de atendê-las, é uma suposição incompleta, pois o ato de decidir e realizar uma aquisição, de um produto ou serviço, é bem mais complexo.¹⁶

Antes da compra, propriamente dita, de um produto ou serviço, o processo de decisão do cliente começa quando este cliente recebe um estímulo que pode fazê-lo pensar em uma compra. O estímulo pode ser comercial, social ou físico¹⁷. Por exemplo, no caso de um estímulo comercial, um cliente vê o comercial de uma nova marca de automóvel. Ele começa então a avaliar sua situação financeira atual e a possibilidade de adquirir o veículo. Do mesmo modo, os estímulos sociais são obtidos do grupo de amigos ou parentes da pessoa ou de outras pessoas que têm uma opinião importante para ele. Por exemplo, observar o amigo que comprou o mesmo tipo de carro. O estímulo pode vir também na forma de necessidades físicas, como sede, fome ou várias outras, em se tratando de outros produtos ou serviços.

¹⁶ Segundo Hawkins (Hawkins, 1995, página 423) A decisão de um cliente pode variar, de decisões absolutamente racionais, a outras que levam em consideração emoções e sentimentos, impulsos e a memória afetiva. Daí, o poder de decisão de um cliente em relação à compra ou consumo de um serviço, é constantemente afetado por variáveis de difícil controle.

¹⁷ Ainda segundo Hawkins (Hawkins, 1995, página 402) o que ele chama de *consumer lifestyle* (Cultura, valores, demografia, percepção, personalidade, motivações, etc.) influencia diretamente na situação de consumo, e segue uma ordem pré-definida de reconhecimento do problema, busca por informação, avaliação e seleção, escolha e compra e processos pós-compra.

Uma vez que o cliente tenha recebido o estímulo, a próxima fase do processo é a conscientização do problema¹⁸. Durante a fase de conscientização, o cliente verifica se tem realmente necessidade ou desejo do produto. Por exemplo, se o cliente for incitado por um estímulo comercial, a propaganda de um automóvel, e ele não tiver nenhum e gasta muito em transporte, pode então existir uma carência. Ao contrário, se ele já tiver um carro, mas este está velho demais e desvalorizado, então existe um desejo insatisfeito. Se o cliente não reconhece carências ou desejos insatisfeitos, o processo de decisão pára nesse ponto. Caso contrário, continua até o estágio da busca de informações.

Como o nome indica, durante a fase de busca de informações, o cliente coleta informações a respeito de possíveis alternativas. É claro que, em todas as tomadas de decisão do cliente, ele raramente considera todas as alternativas possíveis. Em vez disso, ele tem uma lista limitada de opções, selecionadas com base na experiência passada, conveniência e conhecimento.

O cliente pode se valer de dois estágios. No primeiro, há uma busca interna que acessa as lembranças do próprio cliente sobre possíveis alternativas de marcas de veículos e modelos. Nesse exemplo, o conhecimento anterior pode ser baseado nas suas experiências anteriores com automóveis ou na de parentes e amigos. A busca interna pode ser seguida de uma busca externa, que envolveria a visitas às concessionárias de veículos.

Uma vez que informações relevantes tenham sido coletadas tanto de fontes internas quanto externas, o cliente chega a um conjunto de soluções alternativas para

¹⁸ Segundo Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 95), o reconhecimento de um problema exige uma solução do indivíduo e implica a existência de uma compra em potencial. A pessoa procura por alternativas durante a fase de busca de informações no estágio de pré-compra.

o problema inicial, comprar ou não, e que carro comprar. As soluções possíveis são consideradas na fase de avaliação de alternativas do processo de decisão do cliente. Essa fase pode consistir de uma avaliação intuitiva até, simplesmente escolher uma alternativa com base em um *feeling*, um palpite, ou pode envolver uma técnica de avaliação mais apurada, como a de um modelo de multiatributos. Esses modelos utilizam um conjunto de etapas, percebidas inconscientemente no cliente, para ele chegar a uma decisão.

De acordo com esse modelo, os clientes avaliam alguns atributos ou critérios como referências básicas quando avaliam o todo de um serviço. Por exemplo, no caso da compra de um serviço de acesso à internet, eles podem comparar diferentes provedores com base em requisitos como: preço, velocidade da conexão e conteúdo. Os clientes calculam suas preferências pelo serviço combinando os pontos obtidos pelo serviço em cada um dos atributos. Durante a fase de avaliação de alternativas do processo de decisão, segundo Boone e Kurtz (Boone e Kurtz, 1998, página 115) “os clientes criam, mentalmente, uma matriz semelhante à mostrada na figura 9, para comparar alternativas”. Esta matriz também é exposta por Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 96). O exemplo da tabela é a decisão sobre um provedor de acesso à internet. No alto da tabela há dois tipos de variáveis. A primeira é o conjunto de nomes de provedores para avaliação. Escolhemos apenas alguns nomes como exemplo entre vários possíveis.

MATRIZ DE MÚLTIPLOS ATRIBUTOS					
ATRIBUTOS	UOL	TERRA	GLOBO	Peso do Atributo	
Preço	8	10	6	2	
Velocidade da Conexão	8	8	10	4	
Conteúdo	10	8	10	1	

Figura 9: Matriz de Múltiplos Atributos

Fonte: Hoffman e Bateson, 2002, página 96

O segundo tipo de variável é o grau de importância com que o cliente classifica os vários atributos que constituem o eixo vertical da tabela, isto é, o seu peso. Por exemplo, o cliente classifica a velocidade da conexão como o atributo mais importante, seguido do preço e, por fim, o conteúdo. Para completar a tabela, o cliente classifica cada nome em cada atributo com base em suas expectativas de cada atributo.

Dada essa tabela, são sugeridos vários processos de decisão para os quais o cliente pode usar a tabela para tomar uma decisão. Esta abordagem, entre outras (Boone e Kurt, 1998, página 183), “propõe que o cliente crie uma pontuação global para cada marca, multiplicando a classificação da marca em cada atributo pela importância atribuída a ele”, e depois somando os pontos. O provedor UOL teria então: Preço (8x2) 16, Velocidade (8x4) 32, e Conteúdo (10x1) 10, num total de 58 pontos. Nesta abordagem, o provedor com maior número de pontos, GLOBO com 68, é então a escolhida.

Um outro tipo de abordagem de multiatributos sugerida é a abordagem lexicográfica. Ela descreve os chamados tomadores de decisão preguiçosos, que tentam minimizar o esforço necessário. Eles examinam um atributo por vez, começando com o mais importante, e tentam tomar uma decisão. Essa abordagem pode, às vezes, resultar numa escolha diferente da abordagem anterior.

O modelo multiatributos, para tomada de decisão, é o mais simples e claro. Os atributos identificados são os mais evidentes na experiência do serviço e são facilmente entendidos por gerentes de serviços. Por exemplo, a análise do modelo de multiatributos do cliente proporciona o seguinte:

- Uma lista de alternativas sobre todos os participantes possíveis.
- A lista de critérios que os clientes levam em consideração quando tomam decisões de compra.
- Os pesos de importância de cada critério.
- Expectativas de desempenho ligadas a determinada empresa (já que são considerações subjetivas).
- Expectativa de desempenho ligada à concorrência.

A comunicação a partir da visualização do modelo permite várias alternativas. Por exemplo, a propaganda pode ser usada para enfatizar determinado atributo no qual o serviço da empresa parece estar fraco na mente dos clientes. Um provedor pode ter tido uma reputação ruim no passado, mas a propaganda pode mudar a percepção do cliente apresentando novos atributos, agora mais valorizados, que surgem constantemente na Web. Se necessário, a propaganda competitiva também pode ser usada para tentar reduzir os pontos dos atributos obtidos pelos concorrentes.

Um resultado importante do estágio de pré-compra é a decisão de comprar certa marca da categoria de produtos. Durante o estágio de consumo, o cliente pode tomar uma decisão de loja, por exemplo decidindo comprar em determinado ponto de venda ou não, ou decidindo comprar por meio de um catálogo, pela Internet ou pelo correio, sendo essa decisão acompanhada de um conjunto de expectativas sobre o desempenho do produto ou serviço.

Proposições de Poder de Decisão

Verificamos então que o poder de decisão, no que se refere à política de uma empresa, é exercido no intuito de dar diretrizes ao processo do serviço. Cada decisão aplicada exerce um impulso na cadeia de participação de um serviço e de seus atores, permeando os vários níveis da hierarquia, e os vários processos do serviço em si.

Já no que se refere ao cliente, o poder de decisão é, substancialmente, função da pré-compra. Segundo Hawkins (Hawkins, 1995, página 436), “a decisão do consumidor se torna mais extensa à medida que aumenta o envolvimento da compra. Desde as decisões habituais, onde o processo de compra e o reconhecimento do problema recorrem apenas à preferência singular de uma determinada marca, até situações onde diferentes fatores podem afetar uma decisão não-habitual”.

Na Matriz SIS, consideraremos o poder de decisão do cliente a partir do momento “zero” da compra onde, após o reconhecimento do problema, feita a busca por informação, avaliado e selecionado o serviço a ser procurado, o cliente defronta-se com a situação de experimentar o serviço, em sua interface, já tendo se decidido pelo mesmo. O começar da experiência do serviço, feita a escolha, vai ser o motivo de análise da matriz e coloca o cliente, por princípio, num quadrante de baixo poder de decisão, COM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DO SERVIÇO ESCOLHIDO, de onde vão surgir os possíveis conflitos¹⁹.

¹⁹ Indivíduos vão às compras por motivos mais complexos do que apenas comprar um artigo. Hawkins diz que (Hawkins, 1995, página 496) não é incomum que clientes entrem em uma loja para adquirir determinado produto ou serviço, e saem com outro bem diferente. O processamento de informações adicionais, sejam elas entendidas ao nível da razão ou do sentimento, podem

Assim, podemos deduzir do parâmetro Poder de decisão da Matriz SIS, o seguinte:

a) O poder de decisão, visto pelos integrantes de um serviço, é função das prerrogativas de cada cargo, sendo “distribuído” ou delegado segundo a vontade dos responsáveis pelo gerenciamento e direção do serviço.

b) O poder de decisão, pela perspectiva do cliente, existe como função individual até o momento da interação com a interface do serviço e, deste momento em diante, é exercido a partir do nível primário de escolha e aquisição do serviço na interface e em dependência de seus integrantes.

c) O cliente posiciona-se nos quadrantes de decisão (AD, MD, BD) de acordo com sua capacidade de questionamento e escolha com relação ao serviço oferecido, e é atendido ou não dependendo das condições de negociação que os atendentes dispõem.

d) O poder de decisão, com relação ao atendimento do cliente e recuperação do serviço, estão condicionados à política de gerenciamento da empresa, e ao estabelecimento de metas e diretrizes comuns do serviço.

alterar substancialmente a decisão dos clientes, afetando portanto a atitude do cliente e, conseqüentemente, sua colocação dentro dos quadrantes da Matriz SIS.

4 Fluxo da Informação em Serviços

É necessário, primeiramente, dar forma ao conceito de informação. Pela abordagem de Mattelart, em seu livro “História das Teorias da Comunicação” (Mattelart, 2001, página 57), ele nos remete a Claude Elwood Shannon, que em 1948 publica uma monografia intitulada *The Mathematical Theory of Communication*, onde propõe um sistema geral de comunicação, que diz o seguinte: “o problema da comunicação consiste em reproduzir em um dado ponto, de maneira exata ou aproximativa, uma mensagem selecionada em outro ponto. Os pólos definem uma origem e um fim, e a comunicação repousa sobre uma cadeia de componentes que são: a fonte (de informação); que produz uma mensagem, o codificador ou emissor, que transforma a mensagem em sinais a fim de torna-la transmissível; o canal ou meio; o decodificador; e a destinação, ou seja, a pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida.”

Mattelart cita ainda, que “à noção de comunicação isolada como ato verbal consciente e voluntário, que subjaz à teoria funcionalista, opõe-se a idéia de comunicação como processo social permanente que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, o espaço interindividual.”

Podemos então, dentro da proposta da matriz, entender o fluxo da informação como o conjunto de mensagens direcionadas e advindas dos vários participantes de um serviço, necessário ao funcionamento do mesmo, e pertinente aos processos de realização do serviço, bem como ao processo de interação dos participantes.

Ao elaborarmos a Matriz SIS e tomarmos como um dos parâmetros básicos o fluxo da informação, dentro de uma empresa prestadora de serviços, temos que

considerar, em primeiro lugar, o sistema de informação de marketing para podermos ter uma base a partir de padrões existentes no mercado.

O Sistema de Informação de Marketing (Kotler, 1994, página 119) analisa todas as informações disponíveis para, com base nelas, planejar como vai ser a atuação do *marketing* da empresa. Esta análise, o planejamento, a sua execução e controle ficam a cargo de uma gerência de marketing, que pode ser uma pessoa, um gerente, um grupo de pessoas, ou ainda uma empresa contratada para isso.

Para que a empresa possa funcionar e o marketing agir efetivamente, existe a necessidade de se obter informações, como vimos, e dar a elas um direcionamento, um fluxo. Mas de onde vêm as informações de que a empresa precisa? Que informações a empresa recebe normalmente? De quais ela precisa e quais ela pode dispensar? De que maneira obter as informações que a empresa ainda não recebe? Segundo Kotler (Kotler, 1994, páginas 121 a 129), de quatro fontes principais que funcionam interligadas. São elas:

a) Sistema de registros internos. Tomemos o exemplo de uma confecção de porte médio. Ela recebe com frequência pedidos de quantidades específicas de roupas por meio de representantes, vendedores pessoais e clientes lojistas ou atacadistas. A empresa mantém, com certeza, um cadastro de clientes para que possa negociar com eles, informá-los de novidades e receber informações. As reclamações desses clientes também são importantes para ajustar o negócio. A confecção mantém ainda um relatório sobre as vendas efetuadas, com informações do tipo: cliente; quantidade vendida, prazo negociado; peças devolvidas por defeito de fabricação; etc.

Para conseguir planejar sua produção, a confecção controla seu estoque, de modo que possa saber quando e quanto de tecido, linhas e outros artigos terá que comprar num determinado período. Há um livro que registra contas a pagar (aluguel, luz, telefone, água, empregados e por aí vai) e a receber (vendas efetuadas), controlando o dinheiro que entra e sai da confecção (o chamado de fluxo de caixa). A primeira fonte de informação, é o sistema de registros internos. Ele é composto de:

- Registro de pedidos,
- Contas a pagar e a receber,
- Estoque,
- Cadastro de clientes,
- Reclamações de clientes,
- Cadastro de fornecedores,
- Relatório de vendas,
- E outros.

b) A segunda fonte é o sistema de inteligência de marketing. É a maneira de se obter informações relativas a outros grupos atuantes no sistema de marketing como, por exemplo, lançamentos da concorrência, tendências dos consumidores, novas regras do setor, mudanças em impostos enfim, um variado leque de informações²⁰.

²⁰ O gerente responsável pelo marketing (Bonavita, Duro, 2001, página 72) deve estar ligado no surgimento dessas informações, acompanhando os meios de comunicação, conversando com consumidores, representantes e fornecedores, e sempre farejando o que ainda não se falou por aí! Sabemos também, que é importante que o responsável pelo marketing convença todos que

Um hábito comum nesse sistema, em várias empresas, é mandar uma pessoa que representantes e lojistas não conhecem se passar por comprador e obter informações sobre como é feito o atendimento ao cliente, se o seu produto está bem exibido na loja, se ele é o primeiro a ser oferecido, se é a primeira opção do cliente e mais uma grande quantidade de informações.

O sistema de inteligência marketing é então a antena ligada da gerência de marketing e da força de vendas sobre o que acontece à sua volta e diz respeito ao negócio da empresa.

c) O sistema de pesquisa de marketing é a terceira fonte para obtenção de informações. Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação de informações sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa.

Ibope, Data Folha e outros menos famosos, vendem seus serviços de pesquisa, que podem ser encomendados sobre um problema específico ou para a obtenção de informações sobre hábitos dos consumidores. São exemplos as chamadas pesquisas quantitativas nas quais predomina a estatística, como: pesquisas de audiência de programas de televisão, pesquisas eleitorais com candidatos, pesquisas de opinião pública sobre determinado assunto e outras mais.

trabalham em campo, isto é, com vendas, a sua força de vendas, a ficar atentos ao que acontece à sua volta e fazer o *feedback*, dar um retorno ao sistema de inteligência marketing. Em serviços, muitas vezes, a força de vendas é a própria interface do serviço, ou seja, aqueles que atendem e prestam o serviço ao cliente.

Existem tipos de pesquisas ainda mais aprofundadas, como as pesquisas qualitativas, realizadas por empresas contratadas para pesquisar mais a fundo o que deve ser mudado. Por exemplo, reúne-se um grupo de umas dez pessoas, escolhidas a partir de um perfil de público-alvo, que são convidadas a participar de uma discussão a respeito de um produto ou assunto²¹. Quase sempre, elas não são informadas sobre o objetivo da pesquisa, mas a discussão é orientada por um dos pesquisadores e outros as observam de outra sala, através de um espelho falso ou câmeras de vídeo escondidas. Estas pesquisas permitem avaliar mais detalhadamente os hábitos e as motivações dos consumidores. Se a empresa for grande, ela pode ter seu próprio departamento de pesquisa.

d) A quarta e última fonte é o sistema de apoio às decisões de marketing. Como o próprio nome diz, é toda ferramenta de *software*, *hardware*, sistemas coordenados de dados e técnicas que se pode reunir numa empresa para dar certeza, apoio, substância às decisões de marketing²².

²¹ Segundo Armando Sant'Anna (Sant'Anna, 1996, página 38), a pesquisa de mercado consiste em complementar ou suplementar o conjunto de critério ou opiniões, ou mesmo "reconhecimentos" ou intuição do administrador, procurando reconstituir todas as relações que se estabelecem entre os fatos, ou descrever, através de sondagens periódicas, as tendências das vendas num mercado que está em permanente mudança e transformação.

²² Uma grande ferramenta de apoio às empresas, atualmente, são os *softwares* de gerenciamento (Bonavita, Duro, 2001, página 75). O que fazem estes programas de computador? Por exemplo, o representante de uma concessionária de automóveis de São Paulo digita no computador um pedido, feito por um cliente, de um carro Gol 1.6 de cor vermelha, com trio elétrico e ar-condicionado. Via rede de telefonia, o computador dele está ligado ao computador central, o servidor, da montadora. Alguém, lá na montadora, recebe o pedido e verifica, através do mesmo sistema, se ele tem o carro especificado no pátio, no estoque. Se tiver, com uma nova digitação no sistema, ele remete o pedido a várias divisões dentro da montadora como: o setor de vendas, que vai emitir a fatura; o de transporte, que vai colocar o carro num caminhão cegonha, para enviá-lo a São Paulo; e também ao departamento de marketing, que ficará sabendo de mais uma opção do consumidor por um determinado tipo de carro, com características específicas. Este sistema faz com que várias informações circulem na empresa num tempo mínimo, fornecendo dados e apoio, que permitirão ao marketing tomar novas decisões com respeito às suas ações.

O sistema de informação de marketing, juntando estas quatro fontes, permite aos responsáveis pelo marketing da empresa, planejar e executar uma estratégia de ações, visando oferecer o melhor produto, ao público certo, com a melhor distribuição possível e com a comunicação mais bem direcionada para motivar a compra de seus produtos e, mais importante de tudo, satisfazer o cliente.

4.1 Problemas no Fluxo da Informação

Toda empresa tem sua história, sua cultura, seus valores, sua missão. E as empresas são compostas essencialmente de pessoas. E como são compostas de pessoas sofrem com problemas de comunicação e de acesso à informação. Problemas tecnológicos também contribuem, mas eles são facilmente detectáveis e rapidamente solucionados. Os problemas de comunicação, no entanto, muitas vezes, nem são considerados ou lembrados, e são eles, que estão na base dos grandes conflitos dentro das prestadoras de serviços, desafiando o fluxo da informação e a própria realização do serviço. Há uma cultura generalizada nas empresas de achar que problemas de comunicação são problemas menores, não relevantes. Grandes doses de energia e dinheiro são gastos para resolver tudo o mais, menos o problema básico, a comunicação interna.

Os problemas de comunicação acontecem em vários níveis. Quando a empresa resolve seus problemas mais óbvios de comunicação acredita que essa dificuldade deixou de existir. Talvez a providência de um jornal interno tenha ajudado alguma coisa, junto com mais duas ou três ações. Só que a comunicação vai além disso. Quando as relações interpessoais dentro da empresa não são muito claras, não são resolvidas, os problemas tendem a crescer e se espalhar.

Quando isso acontece, não há programa de comunicação que funcione. As pessoas, quando não estão afinadas com a missão da empresa, tornam impossível qualquer ação de comunicação. Os problemas de comunicação não se

resolvem somente com programas de comunicação²³. É preciso entender e avaliar regras de comportamento arraigadas para haver fluidez na comunicação, e fluxo livre da informação, matéria básica para que, dentro da visualização de um serviço, possa-se prever onde a comunicação está truncada ou necessita de uma atenção especial. É preciso ir além da comunicação e ajustar os objetivos das pessoas que compõem o serviço.

Fluidez nas comunicações pode ser traduzida por relacionamentos democráticos e abertos. Quanto mais a equipe entender e estiver afinada com a missão e com as metas da empresa, mais a comunicação fluirá, e fluindo a comunicação, mais a empresa será competitiva. Mas como as empresas são compostas de pessoas, os problemas de comunicação nunca deixarão de existir. Deve-se pensar sim numa forma de reduzi-los ao menor nível possível, e entender que esse é um desafio permanente. Começar também a perceber que por trás de muitas dificuldades existe apenas uma causa: a comunicação. Falhas na comunicação escondem, na maioria das vezes, sérios problemas pessoais ou de relacionamento.

²³ Relacionamentos são sempre difíceis. Mas dentro das empresas eles são agravados quando as pessoas, por exemplo, não sabem porquê estão ali trabalhando (*Miguel Angelo Filiage, 2004, Internet, Grupo de Discussão*). Fica mais complicado também quando acreditam que trabalhar é um mal necessário e, portanto, estão na empresa para sobreviver, para ganhar dinheiro. Nestes casos e em outros, a empresa transforma-se numa arena, no qual as pessoas buscam preservar seus espaços, manter seus poderes – e acreditam que podem se manter nos seus cargos segurando informações, controlando a comunicação.

No que diz respeito ao fluxo da informação na interação com o cliente, a gama de problemas é ainda maior e mais suscetível a fatores que não dependem da vontade do pessoal do serviço.

Conforme nos relata Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 300), normalmente, "...as soluções de falhas na prestação do serviço decorrem de reações dos funcionários a três tipos de falhas: serviço indisponível, serviço ou atendimento lento, e falhas na prestação do serviço em si". Podemos definir serviço indisponível como a falta ou ausência de serviço normalmente disponível. A lentidão na prestação do serviço ou a lentidão do atendimento do pessoal de interface pode depender do atendente ou da pressa e percepção do cliente quanto ao serviço. Falhas de prestação do serviço básico abrangem todas as falhas possíveis (por exemplo, a comida estava fria, o cinema estava sujo, a bagagem foi extraviada) e que não estão de acordo com as expectativas do cliente.

Na base da observação das falhas em um serviço está a reação do funcionário a necessidades e pedidos especiais do cliente. Segundo Hoffman (Hoffman, 2002, página 394) "as necessidades do cliente podem ser implícitas ou explícitas. Necessidades implícitas não são expressas verbalmente pelo cliente, mas deveriam ser óbvias para os provedores do serviço". Por exemplo, a chegada à uma Casa de Saúde de um paciente precisando de atendimento médico de urgência, deve ser percebida imediatamente pelos atendentes de interface (enfermeiros e recepcionistas) provocando a reação esperada (atendimento imediato) e promovendo a percepção do paciente (e acompanhantes) que se veio ao lugar certo e o serviço prestado é bom. Apesar de todas as falhas que podem ocorrer, o cliente observou e gostou da

reação dos funcionários. Ao contrário, pedidos explícitos são verbalizados pelo cliente ao atendente de interface.

Hoffman coloca ainda que “necessidades e pedidos dos clientes implicam reações do atendente, do pessoal da linha de frente. As reações do atendente a preferências do cliente podem, algumas vezes, exigir que ele modifique o sistema de prestação de serviço de modo a atender às demandas do cliente” (Hoffman, 2002, página 395, 396). Escolher um determinado atendente de uma locadora de filmes é um exemplo típico de preferência do cliente. É preciso também prever a reação de um atendente a um erro do cliente (por exemplo, perda do ticket do estacionamento, esquecer de dizer ao garçom que era “refrigerante diet”), ou ainda, a reação perante o caso, já visto anteriormente, do Cliente B que perturba o funcionamento do serviço para o cliente primário²⁴.

O pesadelo da maioria das empresas são clientes que reclamam, ao passo que outras poucas vêem as reclamações como um “mal necessário” para a evolução do serviço. Toda empresa deveria encorajar seus clientes a reclamar. Aqueles que reclamam estão dizendo à empresa que ela tem alguns problemas operacionais ou administrativos que precisam ser resolvidos. Estão oferecendo à empresa uma dica valiosa quando revelam os problemas. Os clientes, ao reclamar, dão a oportunidade de restabelecer a satisfação dele próprio, cliente, e de outros que também são clientes do

²⁴ O outro tipo de falha de serviço (Hoffman e Bateson, 2002, página 397) são ações do funcionário não induzidas e não solicitadas — tanto boas quanto más —, e totalmente inesperadas pelo cliente. São ações que o cliente não induz por meio de um pedido, nem fazem parte do sistema básico de prestação de serviço. Como o entregador de pizzas que, tendo esquecido um item, para não atrasar ainda mais a entrega, resolve compra-lo do próprio bolso, fazer a entrega e depois discutir com o gerente sobre o assunto. O inusitado da ação pode preservar o cliente num momento decisivo, mas depende, inerentemente, da entrega de “poder decisório” ao funcionário na linha de frente.

mesmo serviço, possivelmente antes que essa falha se estenda aos outros também. Existe maior probabilidade de voltem a usufruir do serviço, ao contrário daqueles que não reclamam e podem sumir de vez. Conseqüentemente, as empresas de sucesso vêem as reclamações como uma oportunidade de satisfazer clientes insatisfeitos, e prevenir as deserções e o boca-a-boca desfavoráveis. Não é com aqueles que reclamam que a empresa deve se preocupar, mas com os que não reclamam. Consumidores que não fazem suas reclamações já foram ou estão prestes a ir para a concorrência.

As reclamações, segundo Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002) “podem ser instrumentais e não-instrumentais”. As reclamações instrumentais são aquelas que visam alterar uma situação ruim para o cliente. Por exemplo, alertar um garçom sobre um bife mal-passado é uma reclamação instrumental. Nesse caso, o cliente espera do garçom uma reação que possa corrigir essa falha, ou seja, mandar passar mais o bife. Ao contrário, as reclamações não-instrumentais são feitas sem qualquer expectativa de alterar a condição indesejável, são genéricas.

Por exemplo, reclamar que o tempo "está muito quente!" não expressa qualquer expectativa real de mudar alguma coisa. Um outro tipo de reclamação não-instrumental é aquela que, instrumental, isto é, poderia ser modificada, é expressa para terceiros, e não para quem deu origem à falha. Por exemplo, reclamar para um amigo de que a namorada tem celulite é uma reclamação não-instrumental²⁵.

²⁵ As reclamações são também classificadas como ostensivas, se dirigidas a alguém ou alguma coisa exterior ao reclamante; ou reflexivas, se direcionadas a algum aspecto interior de quem reclama. Normalmente, as reclamações tendem a ser mais ostensivas que reflexivas. Por dois motivos: primeiro, as pessoas em geral evitam fazer comentários negativos sobre si mesmas para não reforçar a auto-imagem negativa; segundo, as pessoas raramente revelam aspectos negativos de si mesmas para os outros.

No caso da reclamação instrumental, o cliente, claramente, quer que o erro seja corrigido, se possível imediatamente. A reclamação, muitas vezes, serve como mecanismo para o cliente recuperar o controle de determinada situação, ou apenas para extravasar condições emocionais dele em particular. Uma outra razão para as pessoas reclamarem é inspirar simpatia e testar o consenso a respeito da reclamação, com os Clientes B, validando assim sua avaliação sobre o serviço, principalmente a falha, que as levaram a reclamar. Muitas vezes, o cliente quer saber se outros se sentiriam da mesma maneira em circunstâncias semelhantes. Em caso positivo, o cliente se sente “politicamente correto” por ter feito a reclamação.

Clientes que reclamam podem simplesmente desejar criar uma impressão, ser considerados mais inteligentes, com maior capacidade de discernimento do que os que não reclamam, ou apenas mais espertos. Daí os padrões e expectativas dos que reclamam serem mais altos do que os dos que não reclamam. Entretanto, por causa da intangibilidade, a avaliação do processo de prestação de serviço é sempre subjetiva. Muitas vezes, os clientes não têm a certeza de que estão fazendo uma observação pertinente e podem duvidar das suas próprias avaliações. Finalmente, muitos serviços são técnicos e especializados. Os clientes podem não se sentir qualificados para julgar a qualidade do serviço e expressar uma reclamação. Por exemplo, os clientes sabem se o seu mecânico de automóveis realmente executou tudo o que foi cobrado na nota? A famosa “repinboca da parafuseta” estava incluída?

Geralmente, o comportamento de reclamar resulta em três ações: verbalização, abandono e retaliação. Na verbalização, o cliente comunica verbalmente sua insatisfação com o serviço, ou o produto. Pode ser expressa ao atendente da

interface, à gerência ou a alguém em posição mais elevada do que o prestador de serviço na empresa. Pode ainda ser direta, quando o problema é comunicado à pessoa que presta o serviço, ou indireta, quando o cliente não leva o problema a alguém ligado ao serviço, mas o transmite a terceiros.

No abandono, o cliente pode deixar de utilizar-se do serviço. Ele pode decidir nunca mais comprar naquela empresa ou adquirir o produto outra vez, ou apenas não mais freqüentar a loja, o restaurante, ou adquirir o produto novamente. Pode ainda, tão somente, não utilizar aquele serviço por um determinado tempo e, superado o incidente, volta a comprar ali como antes²⁶.

A retaliação pode ser grave, quando o cliente reage fisicamente contra a interface do serviço (quebra algo em uma loja, vai às vias de fato com algum atendente) ou denuncia publicamente sua percepção negativa com relação á prestadora do serviço, ou apenas circunstancial, quando o cliente cria pequenas inconveniências para o serviço ou revela o problema a poucas pessoas. Nos casos mais leves, pode apenas gerar um boca a boca negativo, o que, no final, ainda é danoso à imagem do serviço.

A retaliação, quando mexe com o emocional do cliente e vai num crescendo, pode resultar em comportamento explosivo. Por exemplo, se o cliente expressa sua insatisfação para o atendente e o gerente aos gritos, jurando nunca mais comprar

²⁶ Segundo Hawkins (Hawkins, 1995, página 523) As respostas de clientes insatisfeitos podem se dar em dois níveis: a tomada de uma ação a partir da insatisfação ou a decisão de “viver com o erro” e não tomar ação alguma. A tomada de atitude frente à insatisfação pode acontecer de diferentes maneiras: a reclamação pura e simples, parar de comprar nesse estabelecimento, avisar aos amigos e conhecidos, reclamar à órgãos do governo ou da sociedade civil e, finalmente, processar o prestador do serviço. Em geral, diz Hawkins, consumidores ficam satisfeitos com a maioria de suas compras. Entretanto, como fazem muitas compras ao ano, sempre surgem situações de insatisfação com as quais tem de lidar, e que vão ser problemas para os prestadores de serviço.

naquela loja. Em seguida, sai do estabelecimento, e bate com a porta de vidro da loja, quebrando-a, de cima a baixo.

Os clientes que reclamam fornecem à empresa uma oportunidade de se recuperar de falhas no serviço. Quando o serviço é prestado incorretamente na primeira vez, uma ferramenta de administração é a recuperação de serviço. Enquanto algumas empresas são ótimas para prestar serviço até que alguma coisa dá errado, outras se esforçam para se recuperar de falhas de serviço e impressionar os clientes²⁷.

Existem várias idéias possíveis quando se trata de recuperação de serviço. Vamos citar aqui alguns exemplos:

- Fazer um acompanhamento do problema, via carta, e-mail ou telefone, e da sua solução para cada cliente que faça uma reclamação formal.
- Dar descontos para o cliente que sofreu as conseqüências com o problema.
- Dar mercadorias, ou serviços, adicionais como brindes em compensação para o ocorrido.

O SAC, ou serviço de atendimento ao cliente, que é, muitas vezes, a ferramenta para solução de problemas de interação ou fluxo da informação com o cliente, segundo Jociane Viante, (Viante, Marketing de Serviços II, 2003, página 13) “pode ser utilizado estrategicamente de várias maneiras: como Ombudsman

²⁷ Clientes de organizações de serviço, segundo Hoffman (Hoffman e Bateson, 2002, página 399) muitas vezes permitem à empresa um único erro. Conseqüentemente, quando ele ocorre, a empresa em geral tem uma oportunidade de reparação. Infelizmente, muitas empresas reincidem na falha e desagradam ainda mais o cliente, deixando de aproveitar a oportunidade para se recuperar. Somente pedidos de desculpas às vezes não são suficientes para reter clientes insatisfeitos. Isso é particularmente verdadeiro quando a desculpa dá a impressão de ser um procedimento-padrão e nada está sendo verdadeiramente feito para impedir que a falha de serviço ocorra outra vez.

da empresa de serviços, para ouvir e dar solução às necessidades e desejos dos clientes. Como agente de mudança pela sua interatividade com o mercado, trazendo informações indispensáveis, difíceis de colher no mercado sem a utilização de ferramentas de pesquisa. Pode ser também um radar das movimentações dos clientes detectando satisfações, insatisfações, desejos, etc. Ele deve ser, sobretudo, informativo, solucionador de problemas, e mostrar o melhor da interface do serviço para o cliente, já que, muitas vezes, este pode ser seu único canal de comunicação com a prestadora do serviço”.

O SAC, e seus responsáveis, devem estar atento ao fluxo da informação, vinda dos clientes e dirigida a eles, nas áreas de interface, e na distribuição justa e honesta de informações para que todos tenham a garantia de estar trabalhando com toda a informação disponível do serviço, e assim estarem prontos para reagir aos problemas que vierem. A Comunicação do SAC, como qualquer outra atividades de comunicação do serviço, deve seguir uma ordenação própria, de tal forma a obter os melhores resultados, desde a concepção da informação propriamente dita até o aperfeiçoamento da comunicação, reiniciando novamente o processo.

Ainda segundo Jociane Viante, (Viante, Marketing de Serviços II, 2003, página 13) são paradigmas fundamentais, para um bom funcionamento do SAC, que seus atendentes disponham dos seguintes componentes e especificações de serviço:

- Dispor de toda a Informação que o cliente possa necessitar com relação ao serviço: suas características, preços, benefícios, funções e especificações técnicas, uso e manutenção, prazo de validade, etc.

- De mídias utilizadas na comunicação com o público: rótulo, bula, folheto, catálogo, certificado de garantia, contrato, guia de instalações e uso, materiais de propaganda, cursos, documentação técnico-científica, etc.
- Informação sobre disponibilidade: produto, promoções, publicações comerciais, mala direta, profissionais que interagem com os clientes, SAC, etc.
- Feedback do Cliente já absorvido pelo fluxo de informação da empresa: relatos de SAC, testes comparativos, cartas de leitor, pesquisas, etc.
- Revisão da Informação: Identificar as necessidades, conciliar requisitos do consumidor ao produto/serviço, eliminar informações desnecessárias e ineficazes, etc.
- Aperfeiçoamento da informação.

O SAC é um ótimo canal para ouvir reclamações do cliente. Lidar bem com as reclamações, como vimos anteriormente, é um dos melhores exemplos de administrar relacionamentos ativos com os clientes. Deve-se aproveitar também todas as oportunidades de “treinar” o cliente no uso do serviço. Cliente treinado facilita o relacionamento, diminui o tempo necessário para seu atendimento, logo, diminui o número de problemas na prestação do serviço.

4.2 Canais de Comunicação com o cliente

Obviamente, as empresas pensam na comunicação com o cliente como fundamental. Entretanto, como vimos acima, a comunicação interna e a fluidez da informação, sem retenção por parte de gerentes e diretores, forma a base para a comunicação externa, já que os responsáveis por essa comunicação devem dispor do máximo de informações internas para traduzir isso em informação para o público, como vimos no sistema de informação de marketing.

Existem diversas formas de estabelecer um bom relacionamento com o cliente a partir da comunicação. A escolha de um ou mais canais de comunicação dependerá daquele que melhor se aplicar à situação da empresa²⁸. Estes podem ser: a comunicação pessoal, que é o atendimento do cliente desde a entrada na loja até sua saída, onde o atendente de interface capta suas expressões e sentimentos em relação ao ambiente, produtos, condições de venda, etc; uma caixa de sugestões ou reclamações colocada em local visível, para que o cliente manifeste sua opinião ou crítica a respeito do produto, serviço e atendimento; a correspondência personalizada (mala direta) oportuna em datas comemorativas e festivas ou ainda no lançamento de uma nova linha de produtos; pesquisas com clientes (sistema de pesquisa de marketing); ter um Ombudsman, ou seja, aquele que ouve reclamações e sugestões dos clientes, comunidade, fornecedores etc., colocando-se do outro lado, do ponto de vista do cliente; e por fim, o telemarketing / SAC, que é o serviço de atendimento ao cliente, usado tanto para reclamações,

²⁸ Segundo Kotler (Kotler, 1999, página 151) a comunicação integrada de marketing requer a identificação de todos os pontos de contato do cliente com a empresa, seus produtos ou serviços e suas marcas... É um esforço de comunicação maior do que simplesmente gastar todo o orçamento em anúncios.

sugestões ou informações sobre os produtos, serviços ou a própria empresa.

Permite manter um canal aberto 24 horas por dia.

A empresa deve analisar, interpretar e, principalmente, agir a partir das informações e sugestões dos clientes, captadas através dos canais utilizados.

4.3 Comunicação Interna

No que se refere à comunicação interna na empresa, esta tende a integrar a organização com seu público interno e compatibilizar os interesses de ambos os lados. A cultura organizacional é construída, numa prestadora de serviços, através de uma comunicação interna eficaz e estabelecendo metas e objetivos comuns, motivando desta forma os participantes do serviço (inclusive clientes), e certamente influenciará na produtividade. Os meios de comunicação se profissionalizaram, a preocupação em informar aumentou e o processo atua como fator estratégico nas organizações.

Em muitos casos, as organizações não comunicam de forma clara e objetiva. Não basta abrir espaço para que as informações circulem, é preciso assegurar que elas estejam sendo recebidas e compreendidas pelas pessoas certas. Assim, a preocupação das empresas tende a ser cada vez maior em relação aos sistemas organizados, ágeis e eficazes de comunicação. A tendência é que se produza uma ligação forte entre os colaboradores e um vínculo com a empresa, criando uma força produtiva, que tende a influenciar a definição das metas e objetivos da organização.

Segundo Kotler (Kotler, 1994, página 613) “...a cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização. Essas crenças e valores referem-se aos hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões de decisão adotados pela organização e que criam para ela uma identidade diferenciada”.

Nesse sentido, a comunicação interna e o fluxo das informações são utilizados para preservar ou impulsionar as metas da empresa de serviços. É a

maior aliada do marketing e de recursos humanos quando trabalha valores como missão, visão e identidade.

Em geral, as empresas líderes valorizam a comunicação interna nas suas organizações e acreditam que ela estreita os laços de confiança da equipe na gestão e promove o seu comprometimento com o sucesso dos negócios.

Os problemas de comunicação, por sua vez, podem produzir insegurança nas pessoas que participam da prestação do serviço, tanto em relação ao seu próprio trabalho como em relação à empresa. Quando não existe uma comunicação clara, tende-se a criar uma sensação de desmotivação. A comunicação objetiva e freqüente, ao contrário, aumenta a boa disposição do pessoal de linha de frente e também daqueles que apóiam o serviço, melhorando as relações entre a diretoria e estes, além de promover uma melhor percepção do serviço por parte dos clientes²⁹.

Novas tecnologias criaram novas ferramentas, que vêm ao encontro das necessidades dessa comunicação³⁰. A intranet, as videoconferências, programas de televisão específicos e outros recursos, são formas que as empresas recorrem para desenvolver a comunicação com seus públicos interno e externo. Com os programas de qualidade, educação, participação nos lucros e os avanços da sociedade e da tecnologia da informação, está se formando uma geração de trabalhadores de serviços mais consciente e crítica. Essas pessoas buscam mais

²⁹ Uma empresa pode ser muito boa em marketing estratégico e tático e, ainda assim, fracassar se não for igualmente boa em marketing administrativo (Kotler, 1999, página 205).

³⁰ Segundo Kotler (Kotler, 1999, página 249) O ciberespaço nos conduzirá a uma era em que compra e venda se tornarão mais automatizadas e convenientes. As empresas estarão conectadas umas às outras e a seus clientes em uma rede virtual perfeita. Os fornecedores identificarão compradores em potencial, e compradores terão facilidade em identificar os melhores fornecedores e serviços. Os profissionais de marketing terão que repensar as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para o cliente.

conhecimento e maior participação nos destinos da empresa à qual dedicam a maior parte de seu tempo. Um processo de comunicação bem planejado e executado tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos empregados. Haverá maior motivação por parte destes e conseqüentemente, a produtividade irá aumentar, influenciando positivamente a lucratividade da empresa e o moral de todos.

Proposições de Fluxo de Informação.

A partir das características do fluxo da informação numa empresa de serviços, e dos problemas encontrados na comunicação e na fluidez da informação, formulamos as seguintes proposições com base na Matriz SIS:

a) Observando o posicionamento dos participantes da interface e do controle de um serviço, através da Matriz, pode-se detectar os pontos onde o fluxo da informação é truncado, ou está sendo detido pelo controle excessivo de um participante. Pode-se também prever onde o serviço enfrentará mais problemas de relacionamento com o cliente, e onde devem ser reforçadas as soluções de recuperação do serviço.

b) O fluxo da informação na Matriz SIS pode e deve ser feito em ambos os sentidos e não só como freqüentemente constatado, de cima para baixo, na diagonal BI / AD para AI / BD. Em termos de linguagem, a Matriz pode ser evidência da necessidade dos cargos mais altos de diretoria e gerência darem atenção e informações necessárias à interface, ao pessoal da linha de frente, para que a tomada de decisões *on going*, ou seja, no calor do relacionamento interpessoal com o cliente, possam ser feitas pelo pessoal que, aos olhos do cliente, é o próprio serviço personificado.

c) A satisfação do cliente só poderá ser bem conhecida através do fluxo da informação desde a linha de frente até a diretoria, que poderíamos chamar de fluxo inverso, sem nenhuma obstrução ou maquiagem da gerência. Outra possibilidade de constatação é a ida constante dos membros da direção aos quadrantes AI, para observação real da linha de frente do serviço.

d) Toda e qualquer análise do fluxo de informação, dentro da Matriz SIS, deve considerar a direção e o sentido do fluxo entre os quadrantes subsequentes.

5 Conclusão e Observações Finais

Após a análise de como foram escolhidos os parâmetros para a Matriz SIS e das considerações a respeito de como esses parâmetros podem ser verificados no dia-a-dia de serviços, podemos estabelecer certas regras para o posicionamento dos participantes da matriz, e como analisaremos as informações disponíveis.

Primeiramente, vamos repetir aqui o modelo básico da Matriz SIS e propor uma ordenação básica para a visualização de seus componentes.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
SERVIÇO	Alta Interação	Média Interação	Baixa Interação
Alto P. de Decisão	Gerência		Direção / Sócios
Médio P. de Decisão	Funcionários	Funcionários	
Baixo P. de Decisão	Cliente		Prestadores de Serviços para o Serviço

Figura 10: Matriz SIS Distribuição de Participantes

Como vimos anteriormente, quando foram feitas as proposições de poder de decisão, interação e fluxo da informação, podemos distribuir os participantes da seguinte maneira:

- a) Na coluna de Alta Interação – AI, estão aqueles participantes que mais interagem numa interface de serviços: o pessoal de linha de frente, a gerência e os clientes.
- b) Os clientes, como proposto, começam do quadrante de Baixo poder de Decisão – BD, já que, uma vez que se decidem pelo serviço, vão ser afetados pela prestação do mesmo, e daí decorrerão problemas ou satisfação, interferência ou aceitação do que lhes foi entregue em termos de benefícios, e seu remanejamento para quadrantes subseqüentes.
- c) O pessoal de linha de frente, atendentes de interface, podem ocupar posição nos seguintes quadrantes, conforme sua função: AI – BD, para pessoal de atendimento na interface do serviço, diretamente em contato com o cliente, mas de baixo poder de decisão sobre a performance do serviço; AI – MD, quando os mesmos podem tomar pequenas decisões no decorrer da prestação do serviço que afetam o nível de satisfação do cliente com o mesmo; MI – BD para recepcionistas, telefonistas e assemelhados, que apenas conduzem o cliente para o pessoal que vai atendê-los; e por fim MI – MD, para o pessoal de processos e tecnologia dos serviços que fazem o suporte ao serviço, decidem alguns processos e podem, eventualmente, ter contato com os clientes.
- d) A gerência, cargo-chave para o bom funcionamento do serviço, e um perfeito fluxo da informação, ocupa o quadrante AI – AD. É o ponto onde a interação e o poder de decisão podem dar a “cara” que o serviço vai ter, em geral, tanto para os participantes como para os clientes.

e) Nos quadrantes MI – AD, e BI – AD, estão posicionados os grupos que dirigem a empresa prestadora dos serviços, e que conduzem suas políticas e estratégias empresariais, e também definem suas metas.

f) Nos quadrantes restantes, BI – MD e BI – BD, estão os que prestam serviços para a empresa objeto da análise, ou seja, os terceirizados desta empresa.

5.1 O uso da Matriz SIS para avaliação de problemas em Serviços

Procuramos desenvolver, a partir da descrição dos parâmetros considerados, e da visualização de uma provável distribuição dos participantes, algumas propostas de análise de determinados serviços. Descreveremos a seguir algumas hipóteses sobre serviços, vistos através da Matriz SIS.

Por exemplo, de que forma poderíamos começar a montar uma Matriz SIS analisando o serviço oferecido por uma universidade?

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
UNIVERSIDADE	A I	M I	B I
A D	Coordenadores Diretores	Decanos	Reitor Sócios
M D	Professores Funcionários	Funcionários	
B D	Alunos		Prestadores de Serviços

Figura 11: Matriz SIS / Ensino Superior

Primeiramente, precisamos posicionar o cliente, supondo-o como cliente primário do serviço, neste caso o aluno de graduação da universidade, em seu quadrante, o AI / BD (Figura 11). Poderíamos, em outra análise, considerar como clientes do ensino superior as empresas para as quais a universidade prepara a

“mão-de-obra”. Isso demandaria uma outra construção da Matriz SIS, com o posicionamento específico deste “cliente”, e a análise a partir deste fato.

Especificamente neste caso, consideraremos como cliente o aluno. Tratando-se do ensino universitário, verificamos que o cliente, o aluno, dispõe de uma carga de informação que corresponde às referências da universidade, seus professores e realizações com relação ao mercado, comunicadas através do mix usado na promoção e propaganda. Entretanto, todas as regulamentações referentes à utilização do serviço, o ensino universitário, vão sendo disponibilizadas aos poucos, à medida que o cliente (aluno) frequenta e usufrui do serviço: O aluno dos primeiros semestres não está preocupado com a sua monografia de encerramento de curso, nem com a matrícula do próximo semestre, ou com as regras para a colação de grau. Por ser um serviço que supõe um relacionamento ao longo de quatro ou mais anos, o cliente escolhe confiar que funcionários, professores e diretores sabem “o que é melhor” para ele.

Diferentemente da compra de um aparelho de celular, o cliente não quer saber de antemão todas as regras de funcionamento, mas prefere confiar, a partir do que foi comunicado na propaganda, que a universidade realizará aquilo que lhe prometeu.

Essa abordagem permite que os funcionários que agem no atendimento aos novos clientes (alunos) estejam um quadrante acima, AI / MD, já que estes dispõem de informações privilegiadas e podem guiar o cliente nos meandros de uma grade curricular, matrícula, transferências e outras questões administrativas. Houve aí uma clara delegação de poder de decisão ao pessoal de interface do serviço, o que de certa forma resguarda a figura do coordenador de curso ou

diretor. Posicionado no quadrante AI / AD, o coordenador de curso ou diretor é, em geral, um professor qualificado que ocupa uma posição gerencial e administrativa. Apesar da sua interação constante com os alunos, ao contrário de muitos tipos de gerência em serviços, e de sua participação acadêmica, o participante posicionado neste quadrante pode delegar diversas funções aos funcionários do quadrante abaixo e deixar disponíveis uma ampla carga de informação, por ser um serviço essencialmente muito regulamentado.

Nos quadrantes MI / AD ou BI / AD estão os dekanos, no caso de universidades maiores, ou os reitores e sócios da prestadora de serviços chamada universidade. Como o ensino superior é regulamentado, em princípio, externamente, pelo governo de cada país, as regras de utilização do serviço e a maioria das policies, excetuando-se as referentes à administração do serviço como uma empresa, são bastante claras para todos os envolvidos na prestação do serviço e, em geral, permite o fluxo mais rápido da informação e metas estabelecidas.

Nos quadrantes AI / MD e MI / MD, colocaremos respectivamente os professores e os funcionários de laboratórios ou referentes às áreas específicas da graduação. Limitados ao atendimento dos alunos de suas turmas, em horários pré-determinados, apesar de sua alta interação, os professores têm um médio poder de decisão sobre seus alunos e os encaminham aos funcionários de setor ou ao coordenador sempre que o problema foge à especificidade de sua matéria.

Contrariamente a outros tipos de serviço, onde a insatisfação com o provedor imediato do serviço pode gerar um conflito e o abandono do serviço por parte do cliente (p. ex.: massagista, eletricista, professor de judô, etc.), devido ao

relacionamento de longo prazo, a competência do professor deverá ser contestada pela maioria dos clientes de sua turma (alunos) e levada à coordenação do curso. No quadrante AI / AD, a direção, ou coordenação, tomará as providências junto ao professor, que pode ser um empregado ou um terceirizado na oferta do serviço primário.

No quadrante BI / BD colocaremos os prestadores de serviço para o serviço como, por exemplo: xerox, limpeza, segurança e lanches. Podemos deduzir, da forma como foi montada a matriz deste serviço, especificamente, que a distribuição de participantes em quadrantes estanques, com funções e interações distintas, permite que haja um mínimo de conflitos e de abandono do serviço por parte do cliente, ao menos no que se refere à satisfação com o serviço. O fluxo de informação relativamente fácil e as poucas questões referentes à tomada de decisões, reforçam a sensação de satisfação com o serviço.

A necessidade de uma formação superior para se conseguir um melhor nível de empregabilidade, a crescente liberação da oferta com a criação de novas instituições de ensino superior, e a conseqüente queda no preço do serviço, contribuem para o crescimento do setor. Para crescer é preciso ser competitivo, e para ser competitivo é preciso criar um modelo enxuto de prestação do serviço³¹.

³¹ Segundo o presidente do Conselho Consultivo da Faculdade Pitágoras, Cláudio de Moura Castro, em entrevista ao site UOL (dezembro 2003), houve um crescimento de oferta vagas no ensino superior privado que tornou crucial a questão do financiamento para o aluno. Isso gera ainda a questão de como expandir o ensino superior de uma maneira sustentável. O governo, por sua vez, adotou conscientemente uma postura de redução do investimento no ensino público para que as instituições de ensino superior privadas assumissem o ônus. O grande problema, como relatado, é a taxa de permanência do cliente dentro da universidade, obviamente por problemas financeiros, externos à prestação do serviço em si.

Outro exemplo que poderíamos considerar é o do profissional liberal como prestador de serviços. Este é um caso com características ainda mais específicas, visto que, o autônomo exerce várias funções do modelo de serviços sendo, na maioria das vezes, o diretor, o gerente, o atendente da interface, e o prestador do serviço fisicamente.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
AUTÔNOMO	A I	M I	B I
A D	Prestador de Serviços		
M D	Cliente		
B D			

Figura 12: Matriz SIS / Autônomo modelo 1

Para criarmos a configuração deste modelo na Matriz, concentraríamos o serviço todo na coluna AI, colocando o cliente numa posição MD, como na figura 12, onde ele pode decidir sobre usar ou não parte ou o todo do serviço, ou ainda recorrer a outro prestador, e o autônomo na posição AI / AD já que, além de exercer diversas funções, ele detém o “saber” sobre o serviço que disponibiliza, teoricamente, mais do que o cliente. Num exemplo mais comum estão; pintores, eletricitas, mecânicos, professores, técnicos em informática, fisioterapeutas, médicos, massagistas, e muitos outros. Apesar de, teoricamente, estarem numa

posição de saber acima do cliente, os autônomos têm seu trabalho, e custos, constantemente questionados, visto que o cliente se acha capaz de julgar a prestação do serviço e pode reclamar diretamente com o “dono” da prestação do serviço, principalmente quando há dúvidas sobre a capacidade do prestador do serviço de solucionar o problema. Ocorre então a situação da figura 13, abaixo.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
AUTÔNOMO	A I	M I	B I
A D			
M D	Profissional / Cliente		
B D			

Figura 13: Matriz SIS / Autônomo modelo 2

Para a solução de conflitos nesta área, a sugestão proporcionada pela Matriz SIS seria o prestador do serviço certificar-se de estar atualizado em seus conhecimentos para manter-se num quadrante acima do cliente, e também dar ao cliente todas as informações sobre o serviço, mantendo-o seguro quanto ao que está sendo oferecido.

Conclusão

Concluiremos a proposta do modelo de visualização, que chamamos de Matriz de Soluções de Interação em Serviços, sugerindo possíveis situações problemáticas, e possíveis soluções, para o uso da Matriz SIS em consultoria de serviços:

Principais Problemas

- A ocupação de um mesmo quadrante por mais de um participante do serviço, principalmente o cliente, pode gerar conflitos devido à mesma carga de informação e/ou poder de decisão.
- O cargo do quadrante AI / AD, sendo o principal responsável pelo fluxo de informação na Matriz, pode gerar pontos de obstrução da informação, ou excesso de controle de poder decisório em prejuízo dos ocupantes de quadrantes MD ou BD no serviço.
- O cliente nunca pode estar em um quadrante de mesmo nível de poder de decisão que têm o prestador do serviço, pois pode ser provocado um impasse quanto a soluções sobre o serviço prestado.
- O cliente não pode ficar em um quadrante isolado, sem ninguém a atendê-lo em um quadrante subsequente. Isto gera o isolamento frequentemente encontrado pelo cliente em serviços de atendimento ao consumidor, sejam eles o SAC ou serviços via Internet.

- A distância dos quadrantes mais atuantes, daqueles participantes em cargos de direção, AD / BI, pode configurar uma noção errada sobre o desempenho da empresa, principalmente quanto à satisfação do cliente.
- A dificuldade em conseguir que os prestadores de serviços para o próprio serviço (terceirizados) tenham algum compromisso mais sério com o desempenho do serviço para o qual vendem seus próprios serviços, pode gerar diversos problemas, como falta de controle sobre parâmetros de atuação que afetam diretamente o serviço principal e, algumas vezes, um giro excessivo nos fornecedores de um serviço.

Soluções proporcionadas através da visualização da Matriz SIS

A partir do que foi observado, e relativamente aos problemas apresentados, listamos algumas soluções que fazem parte da própria disposição e visualização através da Matriz SIS. Sejam elas:

- Observando o posicionamento dos participantes da interface e do controle de um serviço, através da Matriz, pode-se detectar os pontos onde o fluxo da informação é truncado, ou está sendo detido pelo controle excessivo de um participante. Pode-se também prever onde o serviço enfrentará mais problemas de relacionamento com o cliente, e onde devem ser reforçadas as soluções de recuperação do serviço.
- Pode-se perceber, pelo posicionamento, até onde um cliente detém poderes de decisão a respeito do modo de prestação do serviço (caso da academia) e prever o que deve ser feito em termos de reforço aos participantes da interface do serviço.
- A visualização do quadrante AI / AD pode determinar a natureza do ocupante deste cargo-chave e se o quadrante deve ser ocupado por mais de um participante, em níveis diferenciados de poder e de relacionamento com o cliente, ou ainda em diferentes áreas de atuação, dependendo do modelo de gerência utilizado. A visualização permitida pela matriz pode ajudar ao departamento de recursos humanos a identificar e seleccionar o melhor ocupante para cada quadrante do serviço.

gerência. Outra possibilidade de constatação é a ida constante dos membros da direção aos quadrantes AI, para observação real da linha de frente do serviço.

- A participação dos terceirizados no serviço principal deve ser um objetivo permanente da gerência e direção de um serviço. Algumas medidas, mostradas na figura 15, como o direcionamento do fluxo da informação também para estes participantes, o treinamento nas condições exigidas para uma boa prestação do serviço, a verificação constante das atualizações dos terceirizados, e até a remuneração vinculada ao desempenho do serviço principal, podem contribuir para que o terceirizado deixe a área de baixo compromisso e contribua com uma parceria efetiva no serviço.

MATRIZ DE SOLUÇÕES DE INTERAÇÃO EM SERVIÇOS (Matriz SIS)			
SERVIÇO	A I	M I	B I
A D	Treinamento	Remuneração Vinculada	
M D	Atualização da Informação	Área de baixo compromisso com o serviço. Terceirizados. Prestadores de serviço para o serviço.	
B D	Comunicação		

Figura 15: Matriz SIS Terceirizados

Achamos que a Matriz SIS traz uma visualização original que, tencionamos, seja aproveitada e expandida pelos profissionais de comunicação e marketing bem além do que fizemos neste estudo. Queremos ressaltar, finalmente, que a matriz é mais um instrumento, uma ferramenta de percepção, do que um paradigma sólido e engessado, e gostaríamos imensamente que esta fosse tema de estudos futuros.

6 Glossário

Atributos = características pertinentes a produtos e que proporcionam benefícios aos consumidores

Benefícios = soluções de problemas de um consumidor promovidas pelo uso correto de seus atributos

Bens de Consumo = são produtos cujo uso acabam por extinguir o produto ou atributos (Por exemplo, hamburger, sabonete, bebidas).

Bens Industriais = são produtos utilizados por clientes que produzem outros produtos (Por exemplo, o fio com que é feito o tecido, as máquinas usadas para fabricar roupas, , a tinta da caneta BIC).

Canal de Comunicação = meio de transporte da mensagem do transmissor ao receptor

Commodities = produtos padronizados, sem muita diferenciação (ex. sal, cimento tipo Portland, brita tipo 1, etc..)

Composto de Marketing, ou Marketing Mix = São as principais ferramentas agrupadas que o profissional de marketing utiliza para gerenciar. São agrupadas em 4 Ps, segundo a teoria classica de marketing- preço, produto, praça e promoção.

- Produto. Tudo aquilo que é objeto de trocar para satisfação de necessidades ou desejos.
- Preço. Montante em dinheiro , energia e tempo necessário para trocar um produto.
- Praça (ou Distribuição).Conjunto dos agentes que constiuem meio para proceder a troca.
- Promoção (ou Propaganda). Todo e qualquer esforço utilizado para promover ou facilitar a troca.

Concorrência = Conjunto dos agentes econômicos que provêm produtos que satisfaçam as mesmas necessidades ou desejos de um cliente

Demanda = Conjunto de pessoas , físicas ou jurídicas que querem e podem trocar.

Desejos = São particularizações de necessidades,(comida é uma necessidade , hamburger é um desejo).

Embalagem = tudo o que é pertinente e agregado ao produto para permitir as operações de fabricação , transporte e uso do mesmo

Fidelização= processo de conversão do consumidor eventual em habitual

Interface = Parte física de um serviço, onde o cliente vai para adquiri-lo ou, no caso de aquisição via telefone ou Web, o meio de conexão e interação com o cliente. Também chamada de “linha de frente” de um serviço.

Intermediários = aqueles que se situam entre os fabricantes e usuários dos produtos

Marca = registro gráfico que promove a identidade de um produto

Market share = parcela ocupada pelos vários concorrentes em um dado mercado
Mensagem = aquilo que é comunicado

Mercado = Espaço ou meio onde oferta se encontra com demanda

Mídia = meio de comunicação utilizado

Oferta = Conjunto de agentes e produtos disponíveis para a troca.

Pesquisa de Mercado = ato de prospectar, coletar e analisar informações no mercado.

Planejamento = decidir sobre o futuro

Público-alvo = Conjunto de clientes para o qual o produto é destinado

Segmentação = processo de separar por partes um todo heterogêneo a fim de prover partes mais homogêneas para análise e uso

Serviços = são produtos cuja maior parte dos atributos é intangível (Por exemplo, a mão-de-obra que o mecânico vai cobrar para consertar um carro).

Site = página(s) específica de um dado agente na WEB

Tangível = palpável, comprovável

Transmissor = aquele que emite a mensagem

Veículo = vide mídia

WEB = espaço da internet

7 Bibliografia

KOTLER, Phillip, Administração de Marketing, Editora Atlas 1994

KOTLER, Phillip, Marketing para o Século XXI, Editora FUTURA, 1999

HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John E.G., Princípios de Marketing de Serviços, Editora Thomson, 2002

SANDHUSEN, Richard , Marketing Básico, Ed. Saraiva, 1998

BOONE, Louis E., KURTZ, David L., Marketing Contemporâneo, LTC Editora, 1998

ROCHA, Angela e CHRISTENSEN, Carl, Marketing ,Teoria e Prática no Brasil, Ed. Atlas 1999

BATEMAN, Thomas S. Administração ,Construindo Vantagem Competitiva , Ed. Atlas 1998

DURO, Jorge, Decidir ou não decidir , Ed. QualityMark , 1998

FAIRCLOUGH, Norman, Discurso e Mudança Social, Editora UnB, 2001

PINTO, Milton José, Comunicação e Discurso, Hacker Editores, 1999

MATTELART, Armand e Michèle, Histórias das Teorias da Comunicação, Edições Loyola, 2001

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva, Editora Campus, 1997

HAWKINS, Del I., BEST, Roger J., CONEY, Kenneth A., Consumer Behavior, Irwin, 1995

SANT'ANNA, Armando, Propaganda: Teoria, Técnica e Prática, Pioneira Arte e Comunicação, 1996

BONAVITA, J R, DURO, Jorge Marketing para Não-Marqueteiros, Editora SENAC – Rio, 2001

SCHENINI, Paulo (vários), Planejamento Estratégico de Marketing, FGV Editora, 2004

TEXTOS

CURVELLO, João José Azevedo, Comunicação Interna na Nova Empresa, (Universidade de São Paulo - Brasil) Texto elaborado especialmente para a edição número 1000 do Boletim de Informação ao Pessoal (Bipel) do Banco do Brasil. Maio de 1997

VIANTE, Profª Msc: Jociane Rigoni, Palestra em Marketing de Serviços II, ABBRA.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista, As novas competências do profissional da informação na sociedade do conhecimento, UNICAMP, 2004

RAMOS, Paulo Baltazar, A gestão na organização de unidades de informação. Internet, grupo de discussão, 2004.

GRAHAM, Peter, Marketing's Domain: A Critical Review of the Development of the Marketing Concept, Paper, MBA Programme, Centre for Australian Public Sector Management, Faculty of Commerce and Administration, Griffith University, Brisbane, Australia.

8 Anexo

Matrizes de Análise de Negócios

com Influência sobre a criação da Matriz SIS

Citaremos, neste anexo, alguns modelos de matrizes para análise de negócios que, por algum motivo ou critério de análise, tiveram influência e inspiraram a criação da Matriz de Soluções Interpessoais em Serviços, Matriz SIS, motivo desta tese. Fonte dos gráficos, Planejamento Estratégico de Marketing, (Schenini, 2004, páginas 46 a 72).

Matriz SWOT

É a matriz que analisa as forças e fraquezas de um negócio. Dividida em 4 quadrantes, respectivamente, pontos fortes de um negócio (*strong*), pontos fracos (*weak*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

MATRIZ SWOT

PONTOS FORTES <i>Strengths</i>	PONTOS FRACOS <i>Weaknesses</i>
OPORTUNIDADES <i>Opportunities</i>	AMEAÇAS <i>Threats</i>

Matriz BCG

Matriz criada pelo Boston Consulting Group, também é chamada de matriz de portfólio de produto/serviço. É muito utilizada para situar um determinado produto ou serviço em comparação com outros produtos e serviços dentro de uma mesma empresa.



Matriz de Avaliação de Concorrência

Semelhante à matriz de múltiplos atributos, descrita no capítulo 5 desta tese, esta matriz analisa o peso e a avaliação de itens estratégicos de um negócio, dentro de uma mesma empresa, ou entre concorrentes dentro de um determinado mercado.

**AVALIAÇÃO DA RIVALIDADE E COMPETÊNCIAS
ENTRE CONCORRENTES ATUAIS**

Itens estratégicos	Peso %	Nossa empresa		Concorrentes atuais					
				1		2		3	
		Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Total de pontos	100%								

Matriz CVA

Evolução da matriz anterior, a matriz de análise CVA, Customer Value Analysis, avança na obtenção de médias relativas a atributos de diferentes categorias e importância para os clientes. É uma análise mais aprofundada da percepção de valor de um serviço / produto pelo cliente.

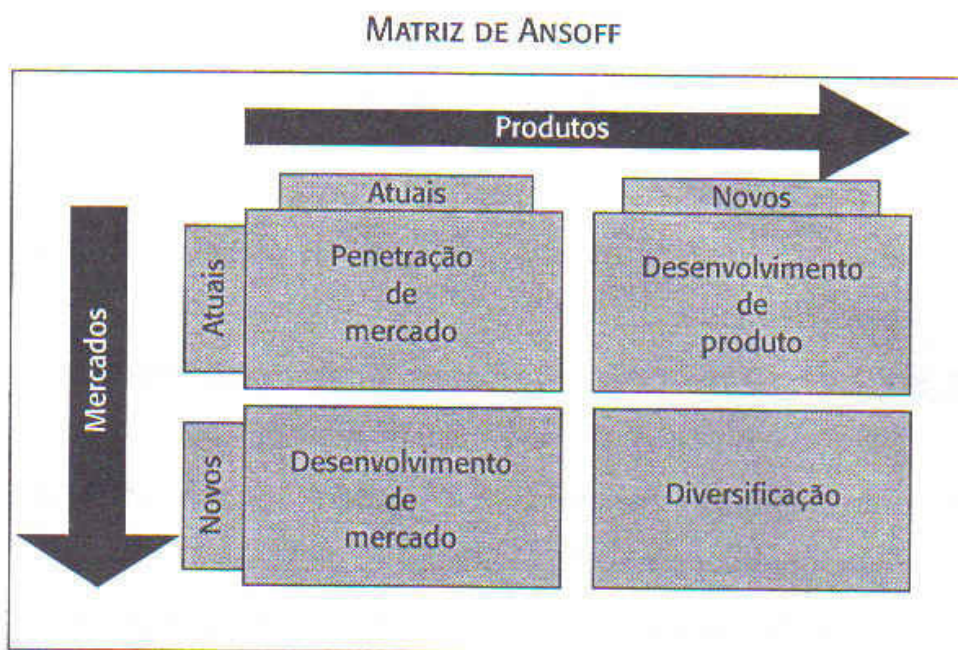
CUSTOMER VALUE ANALYSIS (CVA): ATRIBUTOS DE PREÇO											
Atributos de preço	Peso %	Nosso produto		Produtos concorrentes						Média dos concorrentes	Índice nosso preço sobre a média
				1	2	3	4	5	6		
Relação benefício	50	2	100	5	250	2	100	2	100	150	0,66
Embalagem/design	20	3	60	5	100	3	60	3	60	73	0,82
Condições pagamento	30	3	90	4	120	2	60	3	90	90	1,00
	100		250		470		220		250	313	0,80

Tabela 5
CUSTOMER VALUE ANALYSIS (CVA): ATRIBUTOS DE QUALIDADE

Atributos de preço	Peso %	Nosso produto		Produtos concorrentes						Média dos concorrentes	Índice nossa qualidade sobre a média
				1	2	3	4	5	6		
Segurança do produto	20	5	100	5	100	4	80	4	80	86	1,16
Vários usos	10	4	40	4	40	3	30	2	20	30	1,33
Assistência técnica	70	3	210	4	280	2	140	2	140	187	1,12
	100		350		420		250		240	303	1,16

Matriz de Ansoff

É uma matriz de análise de crescimento empresarial, mais conhecida como grid de expansão de produto/mercado. Pretende perceber o crescimento nas possibilidades de mercado e produto, atuais ou novos, e suas possíveis estratégias.



Matriz de Política Direcional

É utilizada para análise das potencialidades de um determinado negócio/empresa, comparando: atratividade do setor; direcionamentos estratégicos; investimentos e expansão. É conhecida também como matriz GE, por ter sido utilizada primeiramente na empresa americana General Eletric.

