



PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS

Ingrid Labanca Cantanhede

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro

Julho de 2013

PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS

Ingrid Labanca Cantanhede

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Rogério de Aragão Bastos do Valle, D.Sc.

Prof. Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.

Prof. Edilson Fernandes de Arruda, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2013

Cantanhede, Ingrid Labanca

Projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis /
Ingrid Labanca Cantanhede. – Rio de Janeiro:
UFRJ/COPPE, 2013.

XI, 141 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de
Engenharia de Produção, 2012.

Referencias Bibliográficas: p. 138-141.

1. Serviços sustentáveis. 2. Cultura técnica
sustentável. 3. Marketing 3.0. 4. Comunidade de
investigação. I. Valle, Rogério de Aragão Bastos do. II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE,
Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

“O mundo que criamos hoje, como resultado de nosso pensamento, tem agora problemas que não podem ser resolvidos se pensarmos da mesma forma que quando o criamos”.

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela conquista de mais uma vitória, pelo conhecimento adquirido, pelas experiências vividas e pelas pessoas que conheci nesses anos de COPPE.

Aos meus pais, pelo constante incentivo e apoio, principalmente nos meus estudos. Aos meus familiares e amigos, sem os quais, a minha vida não seria a mesma.

Ao Professor Rogério Valle, por confiar no meu tema escolhido, pelos ensinamentos ao longo do curso, pelas orientações e pelas oportunidades.

A equipe do SAGE, pelas muitas lições aprendidas na convivência no Laboratório, nos eventos e nos projetos.

Ao Sergio Hilst, pela orientação informal, pelo estímulo, pelas conversas, livros, artigos e conselhos, tudo, a base de um bom café.

Por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestres em Ciências (M.Sc.)

PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS

Ingrid Labanca Cantanhede

Julho/2013

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Programa: Engenharia de Produção

O desenvolvimento sustentável representa um desafio para as empresas. O objetivo de massificar os serviços deve ser impulsionado por uma necessidade de se ter serviços, projetados e desenvolvidos através de uma noção de cultura técnica sustentável e por uma nova concepção de marketing, o marketing de serviços sustentáveis – Marketing 3.0. Isto capacita as empresas a tomarem decisões efetivas voltadas para um desenvolvimento que preconize não só vantagens competitivas, mas também a melhoria das condições ambientais. Para tanto, faz-se necessário desenvolver e aplicar ferramentas que permitam a minimização dos impactos ambientais dos produtos e serviços. Neste contexto, esta dissertação desenvolve o Projeto e Desenvolvimento de Serviços Sustentáveis que, emerge como uma ferramenta fundamentada em critérios pré-estabelecidos com base no referencial teórico pesquisado para auxiliar na seleção de alternativas ambientalmente preferíveis, contribuindo na promoção da sustentabilidade no setor de serviços. A estrutura proposta parte de um projeto de desenvolvimento e gestão de serviços – Modelo Mello – a ela é incorporada a noção de comunidade de investigação, além de três práticas de gestão consagradas: BSC, BPM e a SI Verde (*Green IS*) e as consequências-chave: serviço sustentável e consumidor consciente. Pela estrutura, discute-se a estreita relação entre serviços, valores-chave e desenvolvimento sustentável dentro dos diferentes segmentos do setor de prestação de serviços, com especial ênfase na formação de consumidores conscientes.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

DESIGN AND DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE SERVICES

Ingrid Labanca Cantanhede

July/2013

Advisor: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Department: Industrial Engineering

Sustainable development is a challenge for the companies. The purpose of massifying the services should be stimulated by a need of having more sustainable services, designed and developed by a notion of technical sustainable culture and a new marketing concept, the marketing of sustainable services - Marketing 3.0. This enables companies to make effective decisions facing a development which would include not only a competitive advantage but also the improvement of environmental conditions. Therefore, it is necessary to develop and apply tools that allow the minimization of environmental impacts by products and services. In this context, this dissertation build up the Design and Development of Sustainable Services that emerges as a tool based on technical-scientific criteria, appropriate to assist in the selection of environmentally preferable alternatives, contributing in promoting sustainability in the service sector. The starting point of the proposed structure is a development project and a service management – Mello's Model – and it is built into the notion of community research, plus three management practices established: BSC, BPM and Green IS and key-consequences: sustainable service and conscious consumer. Through the structure, it is discussed the close relationship between services, key-values and sustainable development within the different services' segments, with special emphasis on the formation of conscious consumers.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. DA NECESSIDADE DE TERMOS SERVIÇOS MAIS SUSTENTÁVEIS.....	5
1.1. O serviço.....	5
1.2. Gestão de serviços	10
1.3. O desenvolvimento sustentável	13
1.4. A ideia e os elementos conceituais de serviços sustentáveis.....	18
2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: PROJETO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO ..	20
2.1. Os modelos existentes	20
2.2. O Modelo Mello	23
2.2.1. As cinco etapas do Modelo Mello	23
2.2.2. Etapa 1 – Planejamento estratégico do serviço	26
2.2.3. Etapa 2 – Projeto da concepção do serviço	29
2.2.4. Etapa 3 – Projeto do processo do serviço	32
2.2.5. Etapa 4 – Projeto das instalações do serviço	37
2.2.6. Etapa 5 – Avaliação e melhoria do serviço	40
2.3. A ausência do desenvolvimento sustentável no Modelo Mello	43
2.3.1. A cultura de consumo ou o porquê da necessidade de serviços sustentáveis.....	43
2.3.2. Marketing de serviços sustentáveis	45
3. CULTURA	48
3.1. Cultura comum e cultura particular	49
3.2. O direito à cultura	50
3.3. Cultura técnica.....	52
3.4. Cultura sustentável	53
4. MARKETING	58
4.1. A evolução do marketing: os marketings 1.0 e 2.0	58
4.2. Marketing 3.0	62
4.2.1. Por que o Marketing 3.0?	63
4.2.2. A horizontalidade do Marketing 3.0.....	67
4.3. Marketing 3.0: a visão, a missão e os valores	69
4.4. A centralidade dos valores-chave.....	72
5. PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS: UMA ESTRUTURA.....	75
5.1. A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável.....	75

5.2.	As etapas da estrutura proposta	81
5.2.1.	Etapa 1 – A comunidade de investigação e o planejamento estratégico do serviço.....	82
5.2.2.	Etapa 2 – O BSC e o projeto da concepção do serviço	85
5.2.3.	Etapa 3 – O BPM e o projeto do processo do serviço	89
5.2.4.	Etapa 4 – O SI Verde (<i>Green IS</i>) e o projeto das instalações do serviço	94
5.2.5.	Etapa 5 – Validação, melhoria e controle do serviço	98
5.3.	Gestão de serviços sustentáveis.....	100
6.	ESTUDOS E ANÁLISES	104
6.1.	Etapa 1 – A comunidade de investigação.....	105
6.1.1.	O Serviço profissional da Starbucks.....	105
6.1.2.	As lojas de serviços do Banco Itaú.....	108
6.1.3.	O serviço de massa da Vivo	111
6.2.	Etapa 2 – A concepção do serviço.....	114
6.2.1.	O Serviço profissional da Starbucks.....	115
6.2.2.	As lojas de serviços do Banco Itaú.....	116
6.2.3.	O serviço de massa da Vivo	119
6.3.	Etapa 3 – O processo de serviços e as pessoas.....	121
6.3.1.	O Serviço profissional da Starbucks.....	121
6.3.2.	As lojas de serviços do Banco Itaú.....	123
6.3.3.	O serviço de massa da Vivo	123
6.4.	Etapa 4 – As instalações do serviço	124
6.4.1.	O Serviço profissional da Starbucks.....	125
6.4.2.	As lojas de serviços do Banco Itaú.....	126
6.4.3.	O serviço de massa da Vivo	127
6.5.	Etapa 5 – Os pontos de decisão do serviço.....	127
6.5.1.	O Serviço profissional da Starbucks.....	128
6.5.2.	As lojas de serviços do Banco Itaú.....	128
6.5.3.	O serviço de massa da Vivo	130
6.6.	Análise crítica das empresas.....	131
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia de serviços e exemplos de processos em operações de serviços	9
Figura 2 - Quadro de referência para se obter lucratividade com base em excelência na prestação de serviços	11
Figura 3 - A ideia de serviços sustentáveis.	19
Figura 4 - Modelo proposto para o projeto e desenvolvimento de serviços	24
Figura 5 - Detalhamento das etapas do Modelo Mello	25
Figura 6 - Formulação da estratégia de operações	27
Figura 7 - Matriz baseada em valores.	71
Figura 8 - Estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.....	77
Figura 9 - Estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.....	86
Figura 10 - Grau de autonomia do empregado versus natureza do serviço.	92
Figura 11 - Quadro de referência adaptado para a gestão de serviços sustentáveis.....	101
Figura 12 - Tipologia de serviços, exemplos de processos em operações de serviços e classificação das empresas pesquisadas.	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fases dos modelos para projeto e desenvolvimento de produtos e serviços.....	22
Quadro 2 - Escala de nove pontos para a classificação de critérios competitivos.....	28
Quadro 3 - Influência de algumas dimensões do processo nos critérios competitivos.....	31
Quadro 4 - Transformando o mapeamento de processos em uma ferramenta analítica.....	34
Quadro 5 - Transformando o mapeamento de processos em uma ferramenta analítica.....	36
Quadro 6 - Lista de fatores locacionais.....	38
Quadro 7 - Resumo das estratégias de capacidade produtiva para serviços.....	40
Quadro 8 - Processo de recuperação de um serviço.	42
Quadro 9 - A Evolução do Marketing.....	59
Quadro 10 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.....	62
Quadro 11 - Marketing atual x Marketing future.....	68
Quadro 12 - Quadro de referência adaptado para a gestão de serviços sustentáveis.....	129
Quadro 13 - Resumo da aplicação do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis nas empresa Starbucks, Banco Itaú e Vivo.....	132

INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, está ocorrendo uma forte migração da produção de produtos para a prestação de serviços. Isto se deve, ao fomento, pelo capitalismo, de uma cultura de consumo. As empresas e seus negócios têm sido palco de discussões cada vez mais polêmicas e cruciais para um desenvolvimento que preconize não só vantagens competitivas, mas que incorpore nestas vantagens a questão do desenvolvimento sustentável. Existe um crescente consenso de que as empresas que buscam a excelência e atender às demandas do desenvolvimento sustentável têm a preocupação de desenvolver serviços sustentáveis.

O consumo está extremamente enraizado nos hábitos culturais das pessoas e a sua cultura atrapalha este desenvolvimento. Neste contexto, este trabalho discute a estreita relação entre serviços, valores e desenvolvimento sustentável dentro dos diferentes segmentos do setor de prestação de serviços, com especial ênfase na formação de consumidores conscientes. A ideia destes serviços sustentáveis contribui não só com a produção sustentável, mas também com a cultura sustentável. A dificuldade está no fato de que qualquer tentativa de conversão da cultura de consumo em cultura sustentável é lenta e gradual. A superação desta dificuldade passa pela conexão entre serviços e desenvolvimento sustentável. Mais amiúde, a prestação de serviços a partir de valores-chave pode transformar a cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável. A massificação destes serviços deve ser impulsionada por uma nova concepção de marketing inspirada em Philip Kotler¹, o marketing de serviços sustentáveis – Marketing 3.0.

Parte-se da **hipótese** de que serviços sustentáveis contribuem decisivamente para transformar a cultura de consumo em cultura sustentável.

O principal objetivo foi criar o referencial teórico e técnico, além de três **objetivos específicos**, a saber:

- i. Buscar elementos que incluam na estratégia da empresa a estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável, mantendo os resultados econômico-financeiros de longo prazo;
- ii. Identificar as práticas de Marketing 3.0 (visão, missão e valores) necessárias a projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis;

¹ “A era do Marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O Marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da Internet. Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0”. (KOTLER, 2010: 5-7).

- iii. Elaborar a estrutura de projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis dentro do quadro referencial.

A linha de pesquisa deste trabalho elaborou a estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis. Isto implicou em identificar as práticas de projetos e desenvolvimento de serviços. A estrutura proposta tem por base o modelo de projeto e desenvolvimento de serviços elaborado por Mello (2010) – Modelo Mello². Este modelo é aqui enriquecido com os elementos do desenvolvimento sustentável, o que implicou em incorporar as noções de *BSC*, de *BPM* e *SI Verde (Green IS)* a este modelo.

O setor de prestação de serviços é extremamente extenso e envolve uma gama enorme de processos, atividades e tarefas. A inserção da temática do desenvolvimento sustentável só o faz aumentar em complexidade, sendo necessário **delimitar a abrangência** do estudo. O recorte da pesquisa de campo é quem aponta este limite. Neste foram pesquisadas três tipos de serviços: profissionais (pelo caso do segmento alimentação, especificamente a cafeteria Starbucks), loja de serviços (pelo caso do segmento bancário, especificamente o Banco Itaú) e de massa (pelo caso do segmento de telecomunicações, especificamente a operadora de telefonia celular Vivo).

A **relevância** do tema está associada ao redesenho das funções tradicionalmente exercidas pelas diferentes instâncias de projetos e desenvolvimentos de serviços na esfera privada. Em seu desenho tradicional, o projeto e o desenvolvimento de serviços eram centrados inicialmente no produto; em seguida, centrados no cliente. O que se propõe aqui é que o projeto e desenvolvimento de serviços sejam centrados em valores.

Este estudo beneficia, inicialmente, empresas de grande porte que têm interesse em trabalhar em sinergia com seus *stakeholders*³, para alcançar a verdadeira relação de parceria como forma de transformação de sua cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável através da divulgação e implementação de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável em suas cadeias de valor. Igualmente, é importante ressaltar que este estudo não se configura uma obra de ‘instruções passo a passo’ com respostas simples e conclusivas sobre como obter sucesso. Especificamente, ele apresenta uma ideia e uma estrutura que

² O capítulo 5 apresenta o **Modelo Mello**. Este se encontra detalhado no livro de Carlos H. P. Mello, intitulado *Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços*, publicado em 2010.

³ Muito vai se falar neste estudo dos *stakeholders*. Nele se segue a visão de Kotler, para quem “as empresas inteligentes se concentrarão em todos os *stakeholders*: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e o público em geral, não apenas os acionistas”. (KOTLER, 2010:117).

inclua na prestação de serviços as questões socioambientais. A compreensão dos princípios básicos de economia empresarial e de sua aplicação às empresas será de grande utilidade tanto para os estudantes de engenharia quanto para gestores e projetistas de serviços. É isso que este trabalho tenta oferecer. Ele combina análise e exemplos resumidos com importante conteúdo conceitual e teórico aplicado ao problema de se projetar e se desenvolver serviços.

No que se refere à **metodologia da pesquisa**, o estudo se caracteriza como uma verificação e análise da estrutura de serviços sustentáveis proposta. Foram interpretados dados primários e secundários de serviços prestados por três empresas (Starbucks, Banco Itaú e Vivo) que representam diferentes tipos de empresas de serviços no mercado brasileiro. A caracterização da pesquisa é de natureza **qualitativa**⁴. O universo da pesquisa foram os sites, relatórios das empresas e espaços públicos de discussão dos serviços prestados por estes segmentos (blogs e sites). A amostra selecionada ocorreu entre as empresas que divulgam e disponibilizam dados na Internet, possibilitando esta análise e verificação. A metodologia observou a seguinte ordem: revisão da literatura, levantamento e análise documental, elaboração do referencial teórico e pesquisa de campo.

Quanto à estrutura, a dissertação está dividida em seis capítulos, além desta introdução e da conclusão.

No primeiro capítulo, chamado **“Da necessidade de termos serviços mais sustentáveis”**, apresenta-se as principais temáticas ligadas à ideia de serviços sustentáveis.

No segundo capítulo, denominado **“Prestação de serviços: projeto, desenvolvimento e gestão”** é exposto, em linhas gerais, um panorama inicial da história do projeto e desenvolvimento de serviços; descrita a principal teoria de projeto e desenvolvimento de serviços da atualidade.

No terceiro capítulo, denominado **“Cultura”**, são apresentados e discutidos conceitos de cultura comum, particular, técnica e sustentável.

No quarto capítulo, denominado **“Marketing”**, são apresentados e discutidos conceitos de Marketing 1.0, 2.0 e mais detalhadamente o Marketing 3.0, com seus elementos

⁴ A abordagem **qualitativa** vem despertando cada vez mais o interesse dos pesquisadores, onde sujeito e objeto são elementos integrados e coparticipantes do processo, a partir do qual as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas. Enfatizamos a análise das condições de regulação social, a desigualdade e poder. Nesta abordagem “procura-se investigar o que ocorre nos grupos e instituições relacionando as ações humanas com a cultura e as estruturas sociais e políticas, tentando compreender como as redes de poder são produzidas, mediadas e transformadas. Parte-se do pressuposto que nenhum processo social pode ser compreendido de forma isolada, como uma instância neutra acima dos conflitos ideológicos da sociedade. Ao contrário, esses processos estão sempre profundamente vinculados às desigualdades culturais, econômicas e políticas que dominam nossa sociedade” (Alves-Mazzotti, 2000:139).

e características. Em seu último tópico, a centralidade dos valores-chave, é introduzida como contribuição desta pesquisa para o marketing.

O quinto capítulo trata dos elementos e componentes de serviços sustentáveis, denominado “**Projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis: uma estrutura**”, onde há o detalhamento da ideia de serviços sustentáveis.

O sexto capítulo trata da verificação e análise da estrutura do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, denominado “**Estudos e análises**”, onde há a apresentação da pesquisa, seguida pela identificação dos sujeitos pesquisados. Por último são apresentados e analisados comparativamente os dados extraídos da realidade pesquisada.

Por fim, na conclusão, são tecidas considerações sobre o estudo, além da apresentação de recomendações sobre projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis.

1. DA NECESSIDADE DE TERMOS SERVIÇOS MAIS SUSTENTÁVEIS

Muito vai se falar neste trabalho de serviço sustentável. Dentre as diferentes formas de se iniciar esta discussão, talvez a mais correta seja identificar a necessidade de se ter mais serviços sustentáveis. Esta é a finalidade deste capítulo. A ideia geral é que serviços sustentáveis contribuam não só com a produção, mas também com a cultura, mais especificamente, a ideia que serviços sustentáveis transformam a cultura de consumo em cultura sustentável. A partir desta ideia se elabora a estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

1.1. O serviço

A prestação de serviços está aumentando dia a dia na economia brasileira. Para a Pesquisa Anual de Serviços – PAS de 2011 realizada pelo IBGE⁵, nas últimas décadas, o setor serviços passou a representar quase dois terços do emprego urbano metropolitano e a responder por mais da metade do PIB. Devido a este fenômeno o Brasil passou a ter uma trajetória econômica semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos. Na realidade, o país só fez acompanhar a economia mundial. No âmbito desta economia, a expansão das atividades de serviços constituiu-se em uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX. Desde então, vários têm sido os esforços teóricos e analíticos empreendidos na busca da compreensão das particularidades e especificidades do setor de serviços. Esse novo papel do setor vem acompanhado da necessidade de formular e definir serviços.

Genericamente o setor de serviços agrega uma diversidade de atividades, primando pela heterogeneidade e variedade, seja em termos das características de produtos ou de processos; seja do ponto de vista das estruturas de mercado, a heterogeneidade se reflete no tratamento teórico dado ao setor.

Há muitas definições, diferentes papéis e características nas classificações dos serviços. Na revisão bibliográfica, algumas obras de alguns autores foram pesquisadas⁶ e seus

⁵ **IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. A PAS levanta informações que permitem estimar as variáveis: receitas, pessoal ocupado, gastos com pessoal, custos e despesas, entre outras, coletadas junto a mais de 99.000 empresas.

⁶ Percebeu-se que dos diversos autores pesquisados, apesar de suas abordagens teóricas serem diferentes, as mesmas apresentaram certas convergências especialmente sobre conceitos, papéis desempenhados e

principais enfoques e ideias compiladas. A partir destes autores, percebeu-se que a noção ou base de conceituação e classificação das atividades de serviço é bastante variada, e que a indefinição quanto às diferenças entre bens e serviços ainda permanece no debate atual. A pluralidade de visões e de interpretações traz à tona uma série de questionamentos quanto à natureza das atividades de serviço. Enquanto alguns autores definem serviço como o resultado de um esforço, de um desempenho que, quando vendido, não há, via-de-regra, nada a ser mostrado que seja palpável, ou seja, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Para outros, o serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra e que cria valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço. Por exemplo, Kotler (2000), de forma concisa, define que serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

O papel desempenhado pelos serviços está longe de poder ser negligenciado, não só por sua dimensão em termos de renda e emprego, mas também por diversos de seus segmentos estarem proporcionando insumos fundamentais ao setor industrial, como é o caso das telecomunicações, transportes e todo o setor financeiro. As organizações variam em suas operações desde aquelas puramente manufatureiras até aquelas puramente prestadoras de serviço. Entre estas, existem aquelas organizações que oferecem tanto bens quanto serviços, organizações estas que crescem e se tornam cada vez mais importantes ao mercado. É o caso das atividades de serviços dentro dos setores industriais, que passaram a ser um fator competitivo, oferecendo suporte às atividades de manufatura e servindo também como geradores de lucro.

Quanto ao papel das atividades de serviços desempenhados em outros setores da economia, principalmente na indústria, os mesmos podem ser sumarizados em categorias: o papel de apoio à criação de diferencial competitivo (como distribuição, assistência técnica pré e pós venda); o papel de suporte às atividades de manufatura (como a área de recursos humanos, manutenção, processamento de dados); e o papel de geradores de lucro (quando as atividades de serviços deixam de ser meras funções de apoio e passam a constituir centros de lucros nas empresas). Além disso, como forma de ajudar a empresa na discussão sobre a

características específicas dos serviços. Os autores e obras pesquisadas foram: Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992), Ghobadian et al. (1994), Gianesi e Corrêa (1994), Grönroos (1995), , Bitran e Pedrosa (1998), John e Storey (1998), Kotler (1998), Tseng et al. (1999), Troster e Morcillo (1999), Lovelock e Wright (2001), Corrêa e Caon (2002), Slack (2003), Kon (2004).

administração de serviços e quebrar as barreiras da indústria com a troca de conhecimentos, foram propostas classificações em relação às características, aos tipos de processos e aos tipos de operações dos serviços. Ademais, os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para uma gestão de serviços eficaz. Sintetizando, algumas características são iguais e outras complementares. Dito isso, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes peculiaridades:

Intangibilidade. Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado. Tal vivência torna mais difícil a sua avaliação tanto pelo cliente quanto pelo gestor da operação, pois essa assume um caráter subjetivo.

Produção e consumo simultâneos. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. A não estocabilidade dos serviços traz implicações importantes para a gestão de capacidade e de demanda e ao controle da qualidade do serviço. Em relação ao primeiro, o gestor de serviços passa a ter somente duas opções disponíveis: a produção seguindo a demanda e ações sobre a demanda (muito utilizada pelos hotéis, com promoções de preços diferenciados em épocas de baixa estação e desenvolvimento de serviços com sazonalidade invertida). E, a necessidade do controle da qualidade ocorrer durante o processo. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.

Participação do cliente. Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coprodutor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após a sua solicitação. Assim, o grau de contato entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens.

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Dos sistemas de operações que produzem serviços extrai-se um modelo conceitual de duas partes:

Linha de frente (front office) ou parte interativa. Nessa parte ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer ou não no contato pessoal. O contato pessoal pode ser direto ou indireto (como por atendimento por telefone) e o contato não pessoal acontece nas interações que o cliente tem com o ambiente, recursos físicos e com equipamentos (p. ex., caixas automáticas dos bancos de varejo). As atividades de linha de frente têm fundamental

importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. A dificuldade de padronização destas atividades requer uma maior autonomia dos empregados de contato, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes.

Retaguarda (back office) ou parte de suporte. As atividades da retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a empresa e o cliente (p. ex., cozinha e restaurante). Essas atividades, muitas vezes se assemelham aos processos de manufatura, tendo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria. A retaguarda também é composta por atividades além do suporte físico, como o suporte gerencial e suporte de sistemas (como sistemas de informações gerenciais).

Além dessas peculiaridades, em relação aos tipos de serviços, há ainda, de acordo com Slack (2002), a seguinte classificação para serviços:

Serviços profissionais. Prestado por organizações com relativamente poucas transações, alto grau de personalização, orientadas para o processo, com relativamente alto tempo de contato, com maior valor agregado nas atividades de linha de frente e onde considerável julgamento é aplicado no atendimento às necessidades dos clientes. São exemplos a medicina e as cirurgias especializadas, os serviços pessoais como os sofisticados salões de beleza e cafeterias.

Serviços de massa. Realizado em organizações onde acontecem muitas transações com os clientes, envolvendo limitado ou nenhum tempo de contato e pouca personalização. As ofertas são predominantemente orientadas para o produto, com maior valor sendo agregado nas atividades de linha de retaguarda. Pouco julgamento é aplicado pelos empregados de linha de frente. É o caso de transportes como metrô, fornecimento de energia elétrica, água, gás e telecomunicações, no mercado de entretenimento, os estádios de futebol.

Lojas de serviços. É uma categoria que se encontra entre os serviços profissionais e de massa, com níveis de classificação das dimensões caindo entre os extremos dos dois tipos anteriores. É onde se encontra, talvez, a maioria das operações de serviços. São as lojas de varejo, a maioria dos hotéis, dos restaurantes, dos hospitais e dos bancos.

Assim como as operações de manufatura, cada tipo de processo em operações de serviço implica uma forma diferente de organização da operação para atender às características diferentes de volume-variedade, conforme pode ser visto na Figura 1.

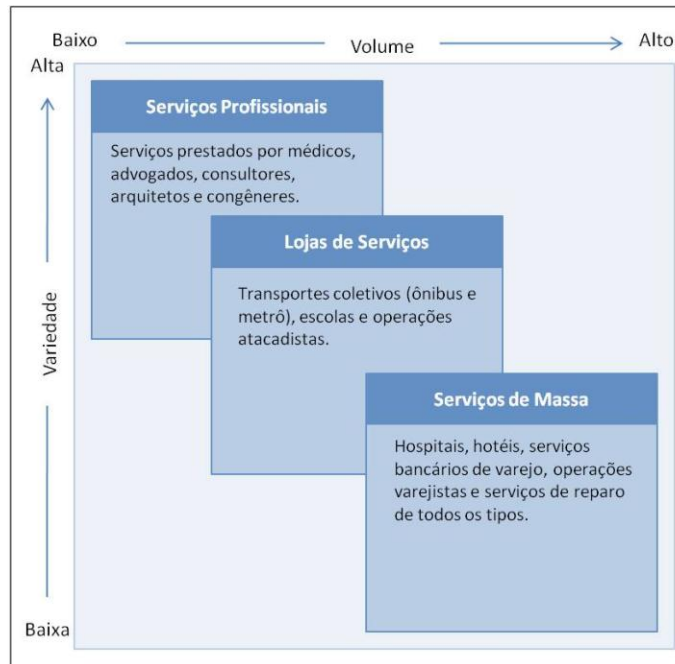


Figura 1 - Tipologia de serviços e exemplos de processos em operações de serviços.

Fonte: Slack (2002).

Com o aumento nas estruturas e nas situações cada vez mais competitivas e dinâmicas no mercado contemporâneo, apenas liderança em custo e qualidade não é mais suficiente para garantir vantagens entre concorrentes. A importância está na forma inovadora de apresentar e de tratar os serviços, cujas organizações cresceram em tamanho e complexidade. As empresas enfrentam um novo desafio: encontrar novas soluções que tenham agilidade, integração com mais conectividade, flexibilidade e inovação. Esta é a mola mestra para novos empreendimentos. Desse modo, a tendência dos novos serviços, como gerador de riquezas, é buscar servir a necessidade básica da sociedade, do mercado e do consumidor, através de resultados com elevado valor agregado.

Na indústria manufatureira tanto o desenvolvimento quanto a fabricação de produtos já são atividades maduras e avançadas. Os trabalhos teóricos deste setor se encontram bastante difundidos através de diversos trabalhos publicados (ROZENFELD et al., 2006; BAXTER, 2003).

Quanto à indústria de serviços, apesar do enorme crescimento econômico gerado pelo setor – devido à explosão na quantidade de serviços prestados que agregam valor aos produtos manufaturados –, os estudos e pesquisas sobre tais atividades são novos e incipientes. Isto se deve à dificuldade encontrada no tratamento das dimensões para o projeto, planejamento, gestão e controle das operações de serviços. De fato, a pesquisa documental

revelou que poucos trabalhos contemplaram o projeto e desenvolvimento de serviços em um aspecto mais amplo, não considerando nem o projeto do processo do serviço, nem o projeto de seu sistema, de seus componentes, das pessoas envolvidas, entre outros. Ora, se o projeto de desenvolvimento de serviços atual, se mostra falho e escasso na literatura, ele é quase nulo quando se aporta o desenvolvimento sustentável. Buscando cobrir esta lacuna, este trabalho propõe uma estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

1.2. Gestão de serviços

O setor de serviços brasileiro representa mais da metade do PIB. Neste cenário, novos serviços e novas empresas vêm se juntar a gama de serviços atualmente prestados por empresas quase sempre em crescimento. A explosão da prestação de serviços demanda incluir teórica e praticamente o desenvolvimento sustentável em suas operações, o que interfere diretamente na sua gestão. É que, as atuais atividades de prestação de serviços pressupõem uma maior participação do cliente no processo de geração de valor. E a grandeza deste valor gerado está fortemente ligada à percepção que o cliente tem do serviço. Assim, pode-se imaginar que a parcela de subjetividade no entendimento do valor é maior na prestação de serviços.

Toda empresa opera sobre uma teoria de mercado, isto é, sobre um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. É a estratégia que converte a teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a empresa a atingir os resultados esperados. Estes são buscados através da gestão. A gestão das operações de serviços surgiu com o objetivo de buscar entender melhor os aspectos de gestão de uma operação, aproveitando a subjetividade e participação do cliente. Este participa das atividades da empresa visando consolidar resultados econômico-financeiros e do fortalecimento da imagem (ou marca), através da excelência nos serviços prestados. Corrêa e Caon (2002) elaboram um quadro de referência para se obter lucratividade com base na excelência na prestação de serviços, ilustrada na Figura 2.

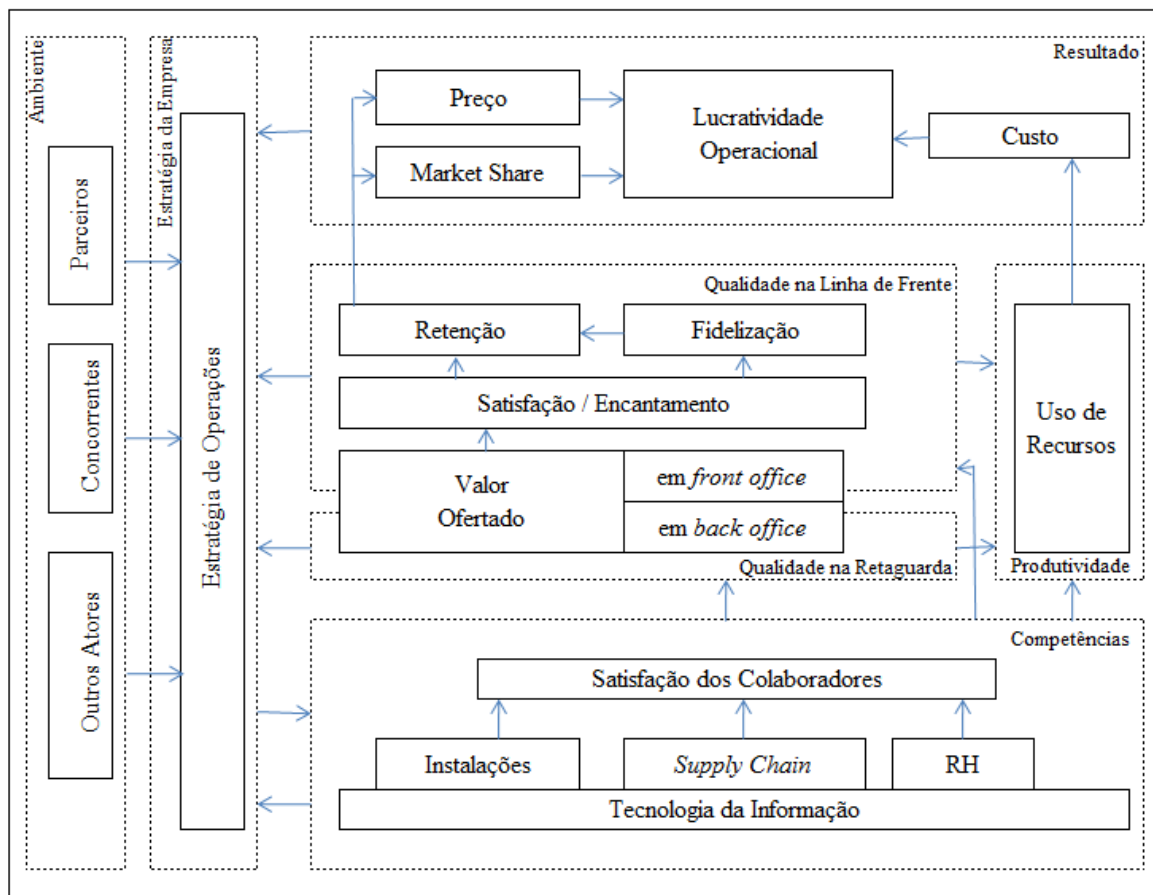


Figura 2 - Quadro de referência para se obter lucratividade com base em excelência na prestação de serviços.

Fonte: Corrêa e Caon (2002).

Resultado. Corrêa e Caon (2002) partem de uma visão de resultado: para aumentar o sucesso financeiro da empresa, sua lucratividade operacional, é possível aumentar as receitas (de preferência, aumentando sua participação no mercado), reduzir os custos ou as duas coisas ao mesmo tempo. Para aumentar as receitas da empresa, pode-se fazer: comandar preços mais altos pelos mesmos produtos ou serviços prestados ou vender mais serviços. Para que se consiga, num mercado competitivo, tanto comandar preços maiores como ampliar a participação no mercado é necessário aumentar o nível de retenção dos clientes. Clientes retidos são os clientes antigos, aqueles que compram mais e que estão dispostos a pagar mais pelo serviço por entenderem que são serviços diferenciados, aqueles que se bem gerenciados e atendidos, farão propaganda gratuita do serviço, auxiliando a ampliar ainda mais as fatias de mercado da empresa. No entanto, para os clientes se tornarem retidos, devem ser fidelizados. Para isso, é necessário que a empresa seja competente, não apenas para satisfazê-los, mas para superar suas expectativas, criando assim, clientes mais satisfeitos. O nível de satisfação do cliente dependerá do **valor ofertado** a ele pelo processo do prestador do serviço. Mais

precisamente, é o **valor percebido** pelo cliente, em cada um dos momentos que se estabelece algum tipo de contato com algum aspecto do processo da prestação do serviço.

Qualidade. A partir daí, Corrêa e Caon (2002) incluem o fator qualidade aos resultados. Ou seja, um conjunto de relacionamentos entre a qualidade das atividades executadas na linha de frente, seu resultado percebido pelo cliente (na forma de valor ofertado) e o resultado da empresa em termos de lucratividade operacional. Entretanto, para os autores, é muito frequente que, para se ter sucesso nas atividades de linha de frente, é necessário, que muitas outras atividades de suporte (de retaguarda) tenham também qualidade em níveis adequados. Uma vez que, parte do valor efetivamente ofertado ao cliente é gerado em *back office*, a responsabilidade dessas atividades aumenta tanto quanto a necessidade de adequada gestão da qualidade. A partir de então, os autores entendem ser possível capturar as influências tanto de atividades realizadas em linha de frente como de atividades realizadas em retaguarda para a criação de valor percebido pelo cliente e, por conseguinte, para o resultado operacional e financeiro da empresa.

Produtividade (uso de recursos). Até agora Corrêa e Caon (2002) referiram-se à vertente do aumento de lucratividade operacional devida apenas ao aumento de receitas. Entra em cena o processo de geração de valor percebido pelo cliente, que requer que atividades ao serem realizadas, ao utilizarem recursos para o processo, sejam causadoras de custo. A utilização de forma eficiente desses recursos é fator decisivo para definir quais serão os custos da operação, que por sua vez estão diretamente relacionados com a lucratividade operacional que se busca maximizar. As atividades tanto de retaguarda como de linha de frente são realizadas por recursos. Um bom projeto e uma gestão adequada desses recursos são cruciais para que se obtenham os níveis adequados de qualidade das atividades de linha de frente e de retaguarda. Isso porque a qualidade do produto ou do serviço é gerada, muitas vezes, simultaneamente ao processo de consumo pelo cliente.

Competências. Em seu quadro de referência, Corrêa e Caon (2002) destacam a importância das competências internas às empresas. É que uma grande quantidade de operações de serviço é intensiva no uso de recursos humanos e, para muitas dessas operações, o recurso humano é o principal ponto de contato com o cliente. Como é do resultado dessas atividades que se cria, a parte mais relevante da percepção de valor pelo cliente, os autores entendem que a satisfação dos empregados tem um papel especialmente importante na geração de percepção de valor pelo cliente (pelo menos para operações de serviço com grande intensidade de contato com o cliente). Essa satisfação, por sua vez, é influenciada pela forma

como se gerenciam os recursos humanos (políticas de motivação, de recompensa), as cadeias de suprimento (*supply chain*, gestão de filas, fluxos de materiais e informações) e as instalações (localização, arranjo físico dos recursos e capacidade produtiva). Isso porque falhas na gestão de recursos materiais (instalações e *supply chains*) refletem-se nas condições de trabalho dos recursos humanos e, mais importante, em sua capacidade de gerar clientes ainda mais satisfeitos. Corrêa e Caon (2002) lembram que permeando a gestão dos recursos produtivos (humanos e materiais) está a tecnologia da informação⁷, que por ser tão importante a todas as etapas do processo produtivo, permeia não só os tratamentos dos recursos produtivos, mas também o tratamento da qualidade, dos custos e da geração de resultados.

Estratégia. Corrêa e Caon (2002) resumem a estratégia da empresa: para criar qualidade do serviço e produtividade dos recursos nos níveis necessários, é imprescindível tratar das competências da empresa, seus recursos, suas ferramentas e as armas com as quais os gestores de serviços vão operar para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Toda geração de percepção de valor pelo cliente, toda a ação com o objetivo de aumentar níveis de utilização de recursos não pode ignorar o fato de que é necessário traçar e manter uma direção estratégica. A direção estratégica é a orientação de que a operação necessita para garantir que sejam levados em conta em suas decisões: os concorrentes (num ambiente extremamente competitivo, talvez, manter o olho na concorrência seja das atividades mais importantes e estratégicas), os órgãos reguladores e a sociedade em si. Enfim, o objetivo ao dar direcionamento estratégico às operações é, entre outras coisas, de que o ambiente onde se insere a operação da empresa seja considerado no curto, médio e longo prazo.

1.3. O desenvolvimento sustentável

Um dos tópicos centrais da ideia de serviços sustentáveis é a temática do desenvolvimento sustentável. Apesar de ser muito batido atualmente, se faz necessário, pelo menos, apresentar um breve panorama deste. O rápido crescimento industrial dos dois últimos séculos melhorou o padrão de vida do ser humano, entretanto esse crescimento determinou elevados custos ambientais. A partir da tomada de consciência desses problemas, as discussões sobre esta temática têm evoluído muito. A relação sociedade e meio ambiente passou a ser analisada de forma menos localizada e mais globalizada, levando a um posicionamento mais crítico que tem determinado o surgimento de novas alternativas de

⁷ **Tecnologia da Informação** – “interação da eletrônica, informática e das telecomunicações.” (TENÓRIO, 2000:15).

relacionamento da sociedade contemporânea com seu ambiente, com o intuito de reduzir os impactos que ela produz sobre o meio que a cerca.

O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável é resultado de um “longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural” (BELLEN, 2002:10). Em complemento, Montibeller-Filho (2001) afirma que este conceito está em constante elaboração e que dezenas de definições e de estudos foram realizados na tentativa de encontrar os limites exatos do termo. O autor acrescenta que o conceito é amplo e, devido a esta característica, permite apropriações diferenciadas e ideologizadas por segmentos sociais de interesse, afirmando que desenvolvimento é um termo amplamente utilizado na literatura especializada e no senso comum, algo universalmente almejado e que inclui as ideias de progresso e de melhoria.

Todavia, foi a partir do Relatório Brundtland⁸ que se passou a usar o termo desenvolvimento sustentável, elaborado pela *World Commission on Environment and Development*⁹ (WCED). Desde então predominou como interpretação de sustentabilidade “a humanidade ser capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” (BRUNDTLAND, 1991:9). Com o passar dos anos, o conceito de desenvolvimento sustentável vem se aprimorando, num processo contínuo de reavaliação da relação existente entre crescimento econômico, a sociedade civil e o meio ambiente. Apesar disso, a sua concepção se mostra ainda mais complexa quando incorpora a perspectiva corporativa. É o que se definiu como analogia do tripé do desenvolvimento sustentável (*Triple-Bottom-Line*)¹⁰: dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade que tem emergido como um modelo de interpretação pelas empresas, embora cada uma dessas

⁸ **Relatório Brundtland.** É o documento intitulado *Nosso Futuro Comum*, publicado em 1987. O Relatório, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, faz parte de uma série de iniciativas, anteriores à Agenda 21, as quais reafirmam uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adaptado pelos países industrializados e reproduzido pelas nações em desenvolvimento, e que ressaltam os riscos do uso excessivo dos recursos naturais sem considerar a capacidade de suporte dos ecossistemas. O relatório aponta para a incompatibilidade entre desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo vigentes.

⁹ **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.** Foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), presidida por Gro Harlem Brundtland. Em 1987, a comissão recomendou a criação de uma nova declaração universal sobre a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável - o Relatório Brundtland.

¹⁰ **Triple Bottom Line.** Também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL – Pessoas, Planeta e Lucro). *People*, refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. *Planet*, refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. É a perna ambiental do tripé. *Profit*, trata-se do lucro.

dimensões represente um grande desafio. Estas dimensões, ao serem combinadas duas a duas tipificam o termo desenvolvimento. De economia-sociedade vem o desenvolvimento socioeconômico; de sociedade-meio ambiente vem o desenvolvimento socioambiental; e, de economia-meio ambiente vem a ecoeficiência¹¹. Esta última, usada como medida de desenvolvimento ambiental relativo, definido como valor econômico adicionado e relativo às reduções de perdas verificadas. Nesta medida, geralmente, as empresas com melhores indicadores de ecoeficiência apresentam melhor desenvolvimento financeiro em relação às de menor ecoeficiência.

Há ainda, a Agenda 21, um dos principais resultados da Conferência das Nações Unidas, a ECO-92¹², que consolidou a ideia de que os modelos tradicionais de crescimento devem ser modificados a ponto de reconduzir a sociedade industrial aos princípios do desenvolvimento sustentável, de modo a garantir o direito ao desenvolvimento, principalmente em países com níveis insatisfatórios de renda e riqueza, e o direito ao ambiente saudável das futuras gerações.

Deste breve panorama sobre desenvolvimento sustentável, percebe-se que a literatura acadêmica tem investigado grandemente o relacionamento entre o meio ambiente e o contexto econômico. No entanto, as evidências empíricas são ainda inconsistentes. Os conflitos de resultados se devem principalmente às diferentes metodologias e na escolha dos indicadores de desempenho ambiental e financeiro.

Percebe-se ainda, que a concepção do desenvolvimento sustentável continua causando muitas controvérsias, principalmente relativas ao consumo de recursos não renováveis que devem ser explorados em bases sustentáveis. Surge uma série de questionamentos: qual a capacidade de exploração que mantém as bases sustentáveis e respeitam os ecossistemas? O conceito de desenvolvimento sustentável deve apresentar preocupação com a manutenção, a renovação e a recuperação de recursos naturais, mas deve,

¹¹ **Ecoeficiência.** Pode ser obtida através da união entre, o fornecimento de bens e serviços sustentáveis a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, e assim, promove a redução dos impactos ambientais e de consumo de recursos naturais.

¹² **Conferência das Nações Unidas, 1992.** A Conferência do Rio propiciou um debate e mobilização da comunidade internacional em torno da necessidade de uma urgente mudança de comportamento visando à preservação da vida na Terra. Também consagrou o conceito de desenvolvimento sustentável e contribuiu para a mais ampla conscientização de que os danos ao meio ambiente eram majoritariamente de responsabilidade dos países desenvolvidos. Reconheceu-se, ao mesmo tempo, a necessidade de os países em desenvolvimento receberem apoio financeiro e tecnológico para avançarem na direção do desenvolvimento sustentável.

principalmente, incluir uma dimensão ética, para pesar entre as pressões econômicas atuais e as necessidades ambientais futuras.

Resumidamente, de acordo com Bellen (2002), com base na IUCN/UNEP/WWF¹³, o Programa das Nações Unidas em Meio Ambiente e Desenvolvimento:

“o desenvolvimento sustentável consiste na modificação da biosfera e na aplicação de seus recursos para atender às necessidades humanas e aumentar a sua qualidade de vida. E para assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento devem-se considerar os fatores social, ecológico e econômico, dentro das perspectivas de curto, médio e longo prazo”. (BELLEN, 2002:03).

Esta definição faz parte da adotada neste trabalho, pois, de maneira implícita, traz em seu bojo, as dimensões social, econômica e ecológica do desenvolvimento.

Seguindo em frente na definição, alinha-se a ideia de Campbell (1992). Para este autor, há uma necessidade de grande mudança estrutural, uma mudança de paradigma em que o desenvolvimento nas suas dimensões social, econômica e ambiental seja tratado englobando o conceito de desenvolvimento sustentável. De fato, para melhorar a competitividade das empresas, é fundamental incorporar o conceito de competitividade ambiental. É que seu conceito abrange objetivos múltiplos, envolvendo quatro componentes críticos: (i) do crescimento, (ii) da distribuição, (iii) ambiental e (iv) institucional. O primeiro, o componente de crescimento está ligado à criação da capacidade produtiva, sendo fundamental para o crescimento econômico de cada país, impactando positivamente o meio físico, capital humano, natural e social. Entretanto, embora o crescimento seja necessário, ele não é suficiente para que seja distribuído, assim, o componente distribuição foca tanto diferentes condições de vida nas diversas regiões, como se preocupa com as próximas gerações. O aspecto ambiental se refere à redução de consumo de recursos naturais e à preocupação com a degradação ambiental decorrente da poluição. O último componente diz respeito ao envolvimento da sociedade, considerado primordial para desenvolvimento e implementação dos princípios de sustentabilidade.

¹³ **IUCN.** *International Union for Conservation of Nature* (União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais) é uma organização internacional dedicada à conservação dos recursos naturais.

UNEP. *United Nations Environment Programme* (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA) é uma agência para o ambiente do sistema das Nações Unidas.

WWF. *World Wide Fund for Nature* (Fundo Mundial para a Natureza) é uma organização não governamental (ONG) internacional que atua nas áreas da conservação, investigação e recuperação ambiental.

Ao se posicionar sobre o que se entende por desenvolvimento sustentável nesta pesquisa, reconhece-se que este é difícil de definir, complicado de tornar operacional e grande demais para se medir. Apesar disso, o desenvolvimento sustentável contribui na recuperação da biosfera e na aplicação dos recursos desta para atender às necessidades humanas presentes e futuras e aumentar a qualidade de vida. E sob o ponto de vista da empresa, ele é a busca do equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável. Tudo isso visa não só melhorar a competitividade das empresas, mas também buscar a competitividade ambiental, dentro de uma cultura sustentável.

No entanto, sustentabilidade continua a ser um termo demasiado genérico. Neste trabalho buscou-se uma definição mais específica. Desse modo, a definição de desenvolvimento sustentável adotada é uma compilação, em estágios, de diversos termos. Inicialmente, para ser desenvolvimento sustentável tem que ser desenvolvimento de longo prazo. Este primeiro estágio está associado à ideia da centralidade de valor do ser humano. O segundo estágio volta-se à polarização e escassez de recursos naturais. O terceiro, incorpora as ideias de segurança, qualidade e flexibilidade de produtos e serviços. No quarto, a compilação dos estágios anteriores leva o desenvolvimento sustentável a ser necessariamente fonte de vantagem competitiva.

A partir desta definição, as empresas tendem a ser inovadoras em relação à criação de soluções, e, mais resistentes e melhor adaptadas às mudanças no ambiente de negócios. O que requer planejamento estratégico. Dentro deste, o desenvolvimento sustentável implica em formas de relacionamento entre as partes interessadas. Ou seja, requer a habilidade de interação através da aprendizagem contínua. Esta é ativada numa relação educativa baseada em bases recíprocas entre diretores, empregados, fornecedores, parceiros de canal e clientes com diferentes níveis de conhecimento, que assumem de forma alternada durante uma atividade compartilhada e mediada. Por fim, o desenvolvimento sustentável requer processos e espaços para execução das atividades, ou seja, um melhor dimensionamento de instalações (layout), sem desperdícios, utilizando equipamentos ecoeficientes.

Com esta definição e sua aplicação específica, acredita-se, ser possível auxiliar no combate à crise ecológica. Esta, em âmbito mundial, tem levado ao surgimento de alternativas de relacionamento entre a sociedade contemporânea e o meio ambiente, na busca pela redução dos impactos causados pelo homem. Atenta-se, dentre outras coisas, aos acontecimentos como a diminuição da produção e do consumo de recursos energético-intensivos, o aumento de consumo de produtos energéticos não intensivos e o crescimento do setor de serviços,

demonstrando que, “[...] utilizando uma base relativamente baixa na entrada de recursos naturais, os sistemas tecnológicos atuais, mais eficientes, são capazes de criar e operar complexas estruturas com alta produtividade” (BELLEN, 2002:5).

Se for fato que existe uma corrente que acredita que as empresas não podem usar seus recursos financeiros para melhorar o desenvolvimento sustentável, sem reduzir o valor para o acionista; isto se deve ao argumento que para aderir a padrões de sustentabilidade a empresa eleva seus custos, aumentando o preço do produto final, reduzindo a vantagem competitiva e a lucratividade. Neste trabalho, ao contrário, acredita-se que investir no desenvolvimento sustentável melhora a eficiência operacional e gera novas oportunidades de mercado. Políticas ativas de melhoria de desempenho sustentável criam vantagens competitivas, em função da maior eficiência no uso dos recursos. Em suma, o crescimento da preocupação global com o meio ambiente e o desenvolvimento de padrões ambientais internacionais criam a necessidade das empresas adotarem formalmente estratégias e programas ambientais, dentre eles programas de desenvolvimento de serviços sustentáveis.

1.4. A ideia e os elementos conceituais de serviços sustentáveis

Dentre as principais responsabilidades das empresas está a definição de estratégias de desenvolvimento e estruturação de ações para implementação de serviços. Nas últimas décadas, o imenso valor do estudo deste tipo de estratégia e de sua prática de implementação tornaram-se evidentes. No universo do desenvolvimento sustentável, as empresas precisam fazer mais do que buscar resultados puramente econômicos, elas precisam engajar seus *stakeholders*. Com isso, a busca por resultados econômicos, acredita-se, será significativamente ampliada consolidando a prestação de serviços sustentáveis. Quando as empresas comprarem uma das outras, será exigido, então, além do preço e qualidade, algo mais: o desenvolvimento sustentável. Este diferencial pode ser atingido de várias maneiras, uma delas é através de um projeto e de um desenvolvimento de serviços sustentáveis, fomentador de ações que venham a minimizar o vácuo deixado pela cultura de consumo.

Por isso, desenvolveu-se a ideia de serviços sustentáveis; ideia constituída pelas temáticas: (i) a definição do serviço; (ii) o desenvolvimento sustentável; (iii) a descrição da cultura de consumo; (iv) e a ideia do marketing do serviço sustentável. Temáticas estas que são base para o detalhamento da estrutura proposta e podem ser visualizadas na Figura 3.

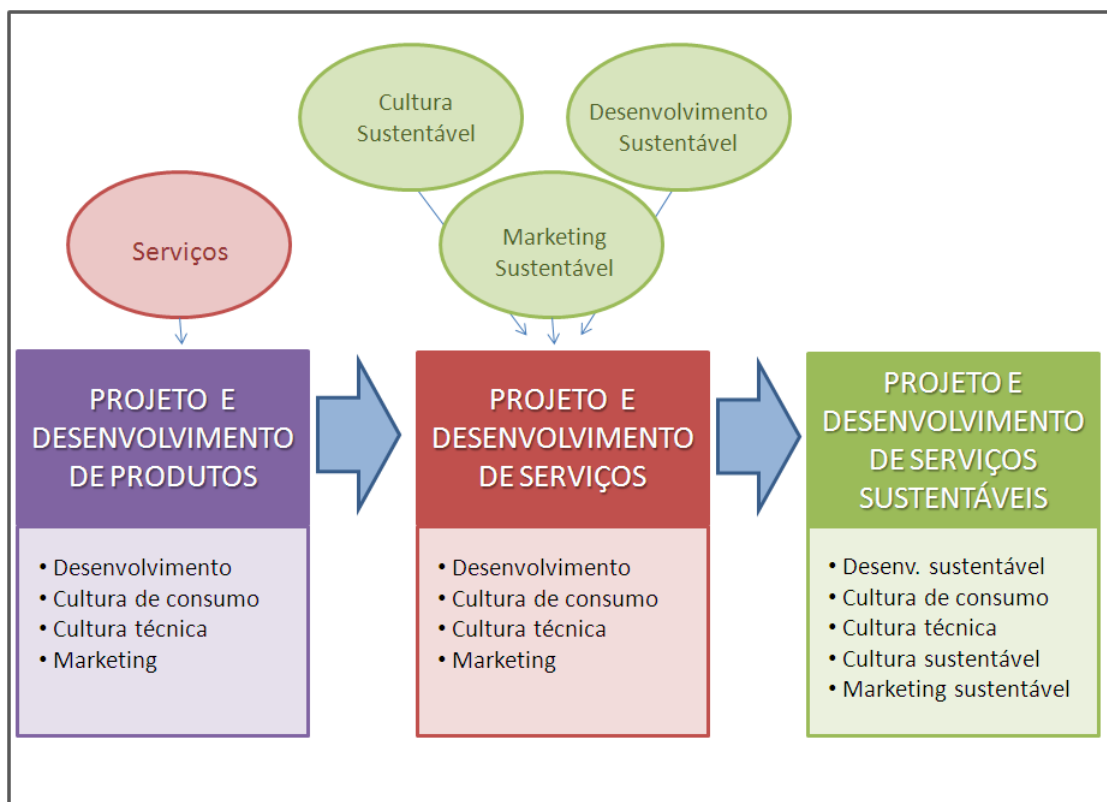


Figura 3 - A ideia de serviços sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo dos anos, o projeto de produto evoluiu, aprimorando-se e gerando frutos. Um deles é o projeto e desenvolvimento de serviços. O desenvolvimento econômico e o marketing de serviços são *inputs* do projeto e desenvolvimento de serviços, e seus *outputs* são serviços que fomentam a cultura de consumo. Agora, propõe-se um novo movimento: a estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis. Neste, os *inputs* são o projeto de produtos e o projeto de serviços com sua cultura de consumo, cultura técnica e marketing de serviços. Os *outputs* são serviços sustentáveis voltados ao consumo responsável. O item de controle desta estrutura é a redução da cultura de consumo e a transformação da cultura técnica cultura técnica sustentável.

2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: PROJETO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Este capítulo inicia com uma breve apresentação de modelos existentes de projetos e desenvolvimentos de serviços. Em seguida, apresenta-se o modelo atual – Modelo Mello – que apesar de ser voltado para a dimensão econômica-mercantil, forma a base para a prestação de serviços sustentáveis. Finalmente, no tocante ao desenvolvimento sustentável, apresenta-se o que em teoria falta ao Modelo Mello.

2.1. Os modelos existentes

Mello (2010) identifica diversos modelos de projeto e desenvolvimento de serviços¹⁴. A compilação destes modelos encontra-se no Quadro 1. Nesta, dos modelos que o autor estudou, sete deles são voltados para o projeto e desenvolvimento de bens tangíveis: Back; Peters et al.; Wheelwright e Clark; Rosenthal; Watton; Vicent e Pugh; enquanto os dois últimos consideram o projeto e desenvolvimento de tangíveis e de intangíveis: Ramaswamy e Bitran e Pedrosa. Isso poderia levar à conclusão de que os primeiros modelos aplicam-se principalmente ao projeto e desenvolvimento de produtos e que os dois últimos aplicam-se principalmente ao projeto e desenvolvimento de serviços. Contudo, esta análise não é tão simples assim. Não se pode simplesmente descartar as fases ou etapas dos modelos que abordam o projeto e desenvolvimento de produtos, pois elas se aplicam também ao projeto e desenvolvimento de serviços. Em muitos casos, o fornecimento de um serviço implica na entrega de uma parte tangível e outra intangível.

O Quadro 1 destaca as fases comuns aos vários modelos, tanto de projeto de produtos quanto de serviços, tais como: geração e seleção de ideias; estudos de mercado e viabilidade; definição do pacote do produto ou serviço; definição de dados de entrada e saída do projeto; estabelecimento das especificações do produto ou serviço. O Quadro 1 destaca ainda as fases que são comuns apenas aos modelos estudados com ênfase no projeto e desenvolvimento de produtos, tais como: definição de ferramental; verificação do projeto; validação de protótipos. Além de destacar fases que são comuns apenas aos modelos

¹⁴ O modelos identificados por Mello (2010) foram desenvolvidos por Back (1983), Peters et al. (1999), Wheelwright e Clark (1992), Rosenthal (1992), Watton (1969), Vincent (1989), Pugh (1990), Ramaswamy (1996), Bitran e Pedrosa (1998).

estudados com ênfase no projeto e desenvolvimento de serviços, tais como: definição dos atributos físicos do serviço; definição das instalações do serviço.

No entanto, praticamente todas essas fases são importantes no projeto de um novo serviço, principalmente se considerar que muitas delas são críticas na concepção das atividades de retaguarda e outras nas linhas de frente. Uma vez que essas atividades contam, geralmente, com a participação do cliente, essas últimas estão intimamente relacionadas com a percepção deste em relação ao serviço prestado. Todavia, não se deve desmerecer a importância das atividades de retaguarda que, quando não realizadas de uma maneira apropriada, podem comprometer as atividades de linha de frente e, com isso, impactar na percepção do cliente em relação ao serviço prestado. Entretanto, para que um novo serviço a ser oferecido possa contar com atividades de linha de frente e retaguarda consistentes e capazes de proporcionar uma percepção positiva do cliente, o modelo para projeto e desenvolvimento de serviços proposto por Mello (2010) procurou integrar as principais fases identificadas dos modelos de projeto e desenvolvimento de produtos e serviços e destacadas no Quadro 1.

Etapas do projeto e desenvolvimento	Back (1983)	Peters et al. (1999)	Wheelwright e Clark (1992)	Rosenthal (1992)	Watton (1969)	Vicent (1989)	Pugh (1990)	Ramaswamy (1996)	Bitran e Pedrosa (1998)
1. Identificação das oportunidades de negócios (geração de ideias)		X		X	X	X			
2. Priorização da melhor ideia para o negócio		X		X	X	X			
3. Análise do mercado (formulação estratégica)	X		X	X			X		X
4. Estudo de viabilidade (física, econômica, financeira)	X	X	X	X		X			
5. Concepção (conceito) do produto e seus periféricos	X	X	X	X			X	X	X
6. Definição da equipe de projeto			X			X			
7. Estabelecimento do planejamento do projeto	X			X		X			
8. Definição de dados de entrada do projeto			X		X		X	X	X
9. Projeto de sistema (processos)						X	X		X
10. Projeto de módulos (subsistemas)						X	X	X	X
11. Definição das especificações do produto e seus componentes	X			X		X	X	X	X
12. Definição das saídas de projeto			X		X		X		X
13. Definição de métodos de produção ou fornecimento do serviço e montagem			X		X		X	X	
14. Definição do ferramental		X			X				
15. Verificação do projeto	X	X	X	X	X	X			
16. Testes do projeto (validação do protótipo)	X	X	X	X	X	X			
17. Protótipo (modelo de laboratório)						X			X
18. Produção/operação piloto (baixo lote)				X	X	X			X
19. Desenvolvimento de programas de treinamento				X					X
20. Desenvolvimento de campanhas publicitárias					X				
21. Engenharia de produção						X			
22. Lançamento do produto/serviço no mercado e sua entrega aos clientes		X			X	X	X		
23. Monitoramento de pós-venda		X		X					
24. Reavaliação e análise crítica do projeto			X			X			
25. Definição dos atributos físicos do serviço								X	X
26. Definição das instalações do serviço								X	X

Quadro 1 - Principais fases dos modelos para projeto e desenvolvimento de produtos e serviços.

Fonte: Mello (2010).

2.2. O Modelo Mello

Mello (2010) concebeu seu modelo inspirado nos modelos existentes. Em sua modelagem o autor buscou preencher as lacunas encontradas na literatura que tratam do processo e desenvolvimento de serviços de forma pontual, que ora consideram apenas a etapa de projeto do processo do serviço, ora consideram apenas o mapeamento dos processos do serviço. O esforço de Mello atingiu seu objetivo, ou seja, ele preencheu a lacuna sobre projeto e desenvolvimento de serviços, estando fora de suas considerações o desenvolvimento sustentável. Neste trabalho, desenvolvido a partir do Modelo Mello, inclui-se o desenvolvimento sustentável no projeto e desenvolvimento de serviços.

Mello (2010) desenvolveu o seu modelo baseado em uma estrutura que representa a visão de processos aliada aos planos estratégicos da empresa. Tal estrutura se desdobra em uma visão do processo de desenvolvimento, através da uma representação gráfica e descritiva; numa subdivisão do processo em etapas e atividades, indicando uma sequência lógica das mesmas; numa indicação do domínio do conhecimento envolvido na realização de cada atividade; numa definição das informações necessárias a realização das atividades; numa apresentação de documentos, métodos e ferramentas para avaliação e análise das etapas/atividades; e no início e no final de etapas bem definidas.

Segundo Slack (2002), o principal resultado esperado para um modelo que apresenta uma metodologia para projeto e desenvolvimento de serviços é satisfazer os clientes atendendo às suas necessidades e expectativas atuais e futuras, de forma a melhorar a competitividade da empresa frente a seus concorrentes. Gianese e Corrêa (1994), numa abordagem complementar, esperam também que o modelo permita que as empresas desenvolvam um novo serviço para mercados já existentes e novos; que incorporem em um serviço uma tecnologia que passou a estar disponível; que melhorem a qualidade de um serviço já existente; que reduzam custos e as dificuldades com o uso de determinado serviço; que padronizem e personalizem um serviço.

2.2.1. As cinco etapas do Modelo Mello

Para que tais objetivos sejam alcançados, Mello (2010) propõe que o processo para o projeto e desenvolvimento de serviços siga as etapas descritas no modelo ilustrado na Figura 4.



Figura 4 - Modelo proposto para o projeto e desenvolvimento de serviços.

Fonte: Mello (2010).

A Figura 4 apresenta as cinco etapas que compõem o Modelo Mello. A primeira, denominada Planejamento Estratégico do Serviço, refere-se à pesquisa das necessidades e expectativas dos clientes (ou do mercado) para a criação ou melhoria de um serviço desejado. A segunda, denominada Projeto da Concepção do Serviço, refere-se às ideias geradas para sanar as necessidades e expectativas prospectadas que devem ser selecionadas e, com o apoio de uma estratégia competitiva adequada definir o conceito e o pacote de serviço a serem ofertados. A terceira, denominada Projeto do Processo do Serviço, refere-se à identificação e definição dos principais processos e suas respectivas atividades necessárias para a realização, entrega ou manutenção de um serviço, tais como o mapeamento e o controle dos processos. A quarta etapa, denominada Projeto das Instalações do Serviço, refere-se ao projeto da parcela tangível do serviço, tal como a definição das suas instalações físicas (*layout*), onde o serviço será entregue e de atributos importantes na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço, tanto para as atividades de linha de frente como aquelas de retaguarda, que em muitos casos são críticas para a entrega final de um serviço. A quinta etapa, denominada Avaliação e Lançamento do Serviço, refere-se à definição de um processo que garanta que o serviço projetado realmente atenda ao que foi identificado como necessidade na etapa de planejamento estratégico. Esta etapa prevê a definição de uma sistemática para avaliação do serviço projetado e sua posterior validação pelo cliente, além de requerer a definição de uma sistemática que garanta a recuperação dos clientes cujas necessidades e expectativas não tenham sido satisfatoriamente atendidas, resultando inclusive em revisões nas etapas anteriores do processo.

Ainda de acordo com a Figura 4, ao final de cada uma dessas etapas deve acontecer uma avaliação de viabilidade e aprovação formal dos serviços. É o que Mello (2010) nomeia

de pontos de decisão (PD), ou seja, a passagem de uma fase para outra, desde que todos os requisitos necessários tenham sido cumpridos. No Modelo Mello, a equipe responsável pelo desenvolvimento dos serviços define os critérios para a avaliação da viabilidade do projeto *a priori*, que podem ser técnicos, econômicos e financeiros. Desse modo, ao final de cada etapa, os critérios são utilizados para a decisão sobre o futuro do projeto, ou seja, são tomadas decisões para continuar, parar ou cancelar o projeto de desenvolvimento de serviços. A Figura 5 detalha o Modelo Mello.

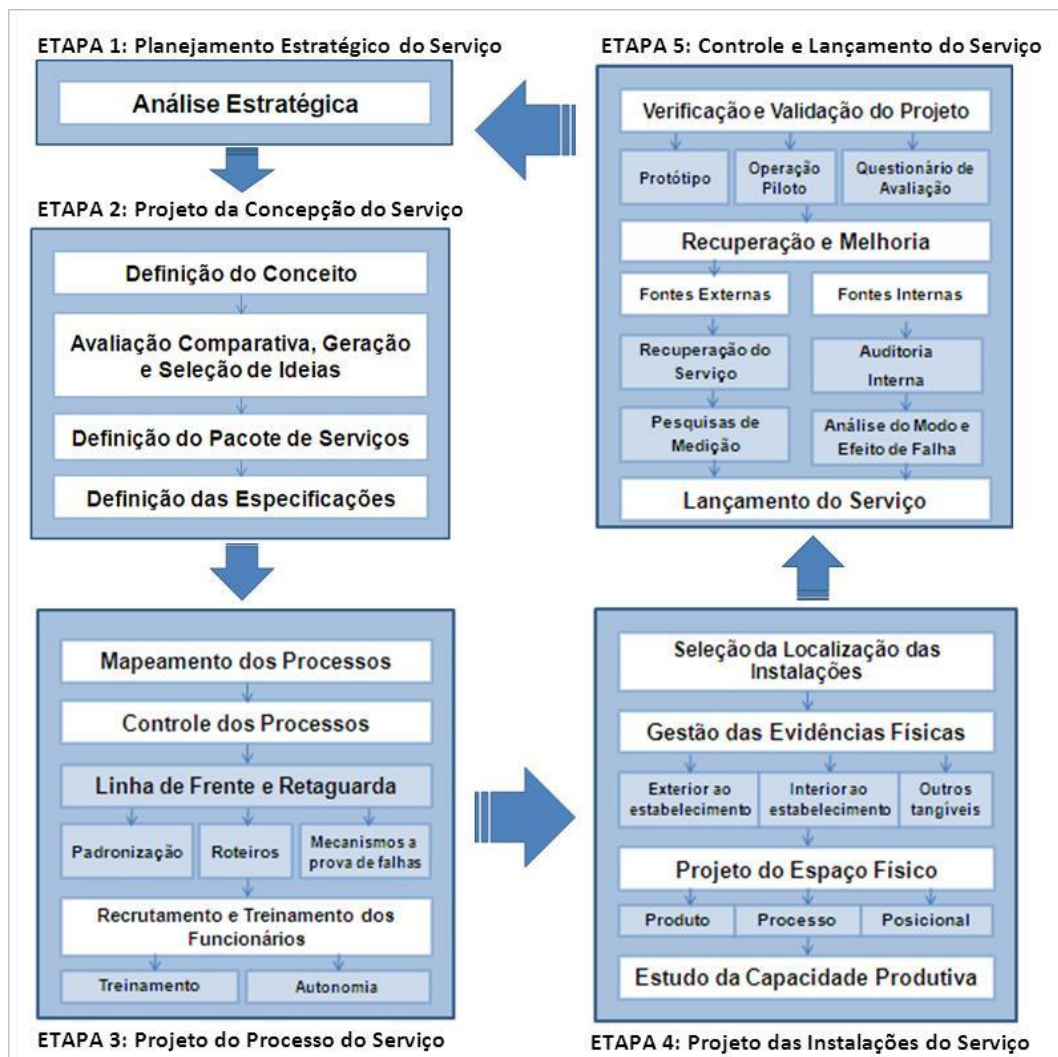


Figura 5 - Detalhamento das etapas do Modelo Mello.

Fonte: Adaptado de Mello (2010).

A partir da estrutura tanto do processo de projeto e desenvolvimento de serviços quanto do detalhamento das etapas deste processo, o Modelo Mello é, a seguir, formulado etapa a etapa.

2.2.2. Etapa 1 – Planejamento estratégico do serviço

Segundo Mello (2010) o planejamento estratégico do serviço inicia-se com pesquisas sobre as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado para a criação ou melhoria de um serviço. Nesta primeira etapa são levantadas as necessidades e expectativas dos clientes através de pesquisas que consideram o cliente e o mercado. Posteriormente, com auxílio das estratégias competitivas, as ideias são selecionadas e o conceito e o pacote de serviços são definidos.

O autor sugere que se realize nesta etapa uma análise estratégica de nível intermediário entre o corporativo e o operacional, (estratégia de negócios¹⁵) visando assim estabelecer uma estratégia que irá definir como a empresa vai competir no mercado. Para esta estratégia competitiva, Mello (2010) considera que as estratégias de operações criem um leque de decisões coerentes capazes de prover um conjunto de características de desempenho que possibilitem a empresa competir com serviços novos ou modificados. As estratégias de serviços referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades ou expectativas dos clientes, podendo variar entre si, dependendo da tipologia do serviço a ser oferecido.

Mello (2010) considera como modelo base para a formulação da estratégia de operações o esquema ilustrado na Figura 6.

¹⁵ **Estratégia de Negócios** – Ocorre na unidade de negócios ou no nível do produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma corporação no setor ou segmento de mercado específico atendidos por essa unidade de negócios.

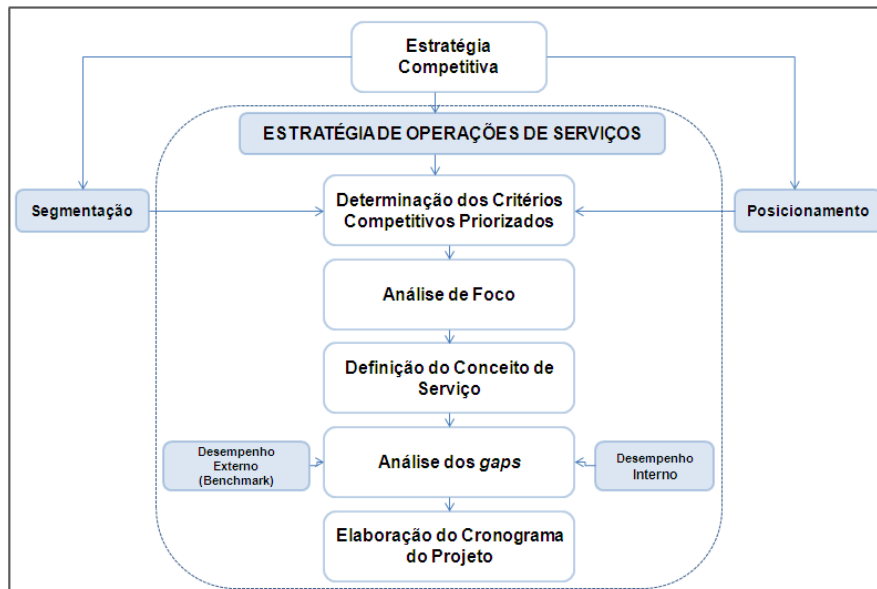


Figura 6 - Formulação da estratégia de operações.

Fonte: Mello (2010).

Considerando a Figura 6, Mello (2010) propõe que para a determinação do conceito do serviço, antes de se definir os critérios competitivos que mais se aplicam ao negócio, devem ser analisados dois elementos importantes: a segmentação e o posicionamento no mercado.

A determinação deste conceito depende ainda de tipologia (se serviço de massa, loja de serviço ou serviço profissional) e do porte da empresa (pequena, média ou grande). Uma vez listados os critérios competitivos que se aplicam à tipologia do serviço a ser desenvolvido e definida a sua segmentação e o seu posicionamento no mercado, torna-se necessário priorizar os critérios competitivos que contribuirão para o estabelecimento da estratégia desse serviço. Esta priorização pode ser feita através dos conceitos de critérios ganhadores de pedidos ou de outros critérios qualificadores. Para as classificações dos critérios competitivos, Mello propõe a ferramenta criada por Slack (2002), citada por ele e reproduzida no Quadro 2.

Critérios Competitivos		
Ganhadores de pedidos	Qualificadores	Pouco relevantes
1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes. É o principal impulso da competitividade.	4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.	7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
2. Proporciona vantagem importante junto aos clientes. É sempre considerado.	5. Precisa estar em torno da média do setor.	8. Muito raramente é considerado pelos clientes.
3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes. É normalmente considerado.	6. Precisa estar a pouca distância da média do setor.	9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.

Quadro 2 - Escala de nove pontos para a classificação de critérios competitivos.

Fonte: Slack apud Mello (2010).

Gianesi e Corrêa apud Mello (2010) afirmam que é importante manter o foco nas operações de serviços através da priorização de alguns poucos critérios, uma vez que, no curto prazo, o sistema de operações não pode tornar-se excelente em todos os critérios competitivos, sendo essencial que se direcionem os esforços para atingir excelência nos critérios competitivos que o mercado pretendido valoriza. Neste caso, é importante que se garanta a priorização dos critérios a partir da visão dos clientes, qualquer que seja o método de pesquisa utilizado. Além disso, o foco pode criar vantagens competitivas significativas, pois facilita o acúmulo de informações a respeito dos clientes, da oferta de serviços ou ambos, os quais podem ser usados para influenciar a demanda de clientes, de forma a lhes propiciar benefícios, além de notável desempenho para os provedores do serviço no longo prazo.

Como forma de monitoramento do mercado, do serviço e da tecnologia Mello (2010) sugere a utilização do método *Technology Roadmapping* (TRM). Mercado, serviço e tecnologia formam um importante trinômio para o desenvolvimento de produtos e serviços, e, o TRM é um método visual com o objetivo de prever as necessidades futuras do mercado e alinhar as ações presentes na empresa para que se faça um planejamento estratégico e de desenvolvimento de produtos. Desta forma a empresa poderá adquirir capacitações tecnológicas de modo a garantir a satisfação das necessidades futuras do mercado. Pode-se dizer que o TRM fornece um método gráfico para se estabelecer uma relação entre as necessidades futuras de mercado, a tecnologia atual da empresa, a tendência da tecnologia no mundo e programas de pesquisa e desenvolvimento. Desta maneira, a empresa poderá tomar decisões que aperfeiçoam os investimentos de capital em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e que, ao mesmo tempo, estejam alinhados com a estratégia da empresa. O TRM é como um mapa da evolução de tecnologias e produtos que não foram ainda desenvolvidos.

2.2.3. Etapa 2 – Projeto da concepção do serviço

Após a definição da estratégia focalizada no serviço, Mello (2010) considera necessário passar por quatro fases para chegar às definições do pacote de serviço que se deseja ofertar.

Fase 1: Definição do conceito. Conceito de serviço, segundo Corrêa e Caon apud Mello (2010), é uma declaração das intenções sobre o conteúdo e a forma do que a empresa pretende oferecer a seus clientes, criando um senso de propósito e ajudando a manter o foco. Serviços, por serem intangíveis, não são facilmente traduzidos em especificações de operações, uma vez que a percepção não depende apenas do esforço do prestador do serviço, mas também da predisposição do consumidor em relação a esse serviço. Surge, então, de acordo com Gianese e Corrêa apud Mello (2010), a necessidade de se definir o conceito de serviço em termos das percepções que se desejam gerar nos clientes.

Fase 2: Avaliação comparativa, Geração e Seleção de Ideias para o Serviço. Para Mello (2010), uma vez que o prestador de serviço analisou e definiu os critérios competitivos do serviço que ele está prestando ou pretende prestar, avaliou o segmento e a posição desse serviço no mercado, definiu a estratégia focalizada que pretende adotar e estabeleceu o conceito do serviço que pretende prestar, chega-se à etapa em que ele deve avaliar as diferenças percebidas entre o que o mercado necessita, o que ele (prestador do serviço) pode oferecer, e o que os seus concorrentes estão oferecendo para o segmento de mercado focado.

Para a avaliação comparativa Mello (2010) sugere duas ferramentas. A primeira, o *benchmarking*¹⁶, utilizado para uma comparação entre o desempenho da concorrência e a empresa prestadora de serviço. A segunda, a ferramenta SERVQUAL¹⁷, utilizada para uma análise da percepção dos clientes em relação a sua experiência com os serviços prestados pela empresa prestadora do serviço e com serviços semelhantes prestados pelos concorrentes.

Uma vez realizada a avaliação comparativa, para Mello (2010), a geração de ideias, usualmente informal, deve passar a utilizar técnicas e métodos formais, tais como:

¹⁶ **Benchmarking** – é um processo positivo e proativo de mudar as operações de forma estruturada para atingir a maximização do desempenho da empresa. Os benefícios do uso do benchmarking são que as funções são forçadas a investigar as melhores práticas das organizações internas e externas e incorporá-las às suas organizações. Isso gera empresas lucrativas e de alta utilização de ativos, que satisfazem as necessidades dos clientes e contam com uma vantagem competitiva.

¹⁷ **SERVQUAL** – criado por Zeithaml, Parasuraman e Berry em 1990, consiste numa escala concisa de múltiplos itens com boa confiabilidade e validade que as organizações podem usar para compreender melhor as expectativas e percepções dos seus clientes para com o serviço. O instrumento foi desenvolvido para ser aplicável em um vasto espectro de serviços. Assim, ele fornece um roteiro básico, através das suas declarações de expectativas/percepções, para cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço segundo esses autores (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia).

brainstorming, engenharia reversa (análise de serviços dos concorrentes), análises de mercado, discussões com grupos de consumidores e entrevistas com clientes.

Depois da geração da maior quantidade possível de ideias para o desenvolvimento de um novo serviço ou o melhoramento de um serviço já prestado, é necessário colocar em prática um processo de seleção de ideias para o serviço. Para Mello (2010), este é um processo de apuração de votos para a seleção daquelas ideias que realmente atendem aos critérios competitivos estabelecidos pela empresa em sua estratégia de serviço. Este processo de seleção pode ser uma atividade simples ou um procedimento de várias etapas, podendo utilizar critérios quantitativos ou qualitativos.

Depois de realizada a avaliação comparativa, a geração e seleção de ideias para o serviço, ou seja, depois de analisadas as lacunas e realizadas as comparações com as melhores práticas, a equipe responsável pelo projeto de concepção do serviço caminha para o estabelecimento de um plano de ação. Este plano objetiva fechar as lacunas, através da definição das tarefas necessárias, dos responsáveis pela sua execução e o prazo de conclusão. Mello (2010) ressalta que esse plano de ação toma a forma de um cronograma para o projeto e desenvolvimento do serviço que norteará a empresa em relação aos passos necessários para o desenvolvimento do novo serviço, desde a sua concepção até o seu lançamento, contendo, em sua essência, as áreas de decisão usadas na formulação da estratégia de operações do serviço e que são a base das demais fases de seu modelo.

Fase 3: Definição do Pacote de Serviços. Uma vez que a empresa já gerou e selecionou as ideias de inovações em serviços que podem ser implementados para atender aos critérios estudados na etapa de planejamento estratégico, para Mello (2010) chega-se ao momento de definir o conjunto de características que esse serviço deve oferecer para se diferenciar dos serviços já prestados pela concorrência, ou seja, o pacote de serviços. Para o autor, todo pacote de serviços é o conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente, que contém tanto o serviço principal quanto os serviços secundários (facilitadores e de suporte), que devem ser levados em consideração no momento de se definir o pacote a ser oferecido aos clientes, ainda na fase de concepção do projeto. Para organizações que competem num mesmo segmento, o projeto do pacote de serviços secundários pode ser determinante para assegurar a diferenciação dos serviços, uma vez que o serviço principal quase sempre é o mesmo.

Mello (2010) afirma ainda que a escolha do processo de prestação do serviço mais adequado a um caso específico depende, entre outros aspectos, dos requisitos estratégicos

definidos na primeira etapa do processo. O conhecimento do conjunto de critérios que o mercado prioriza, possibilita juntamente com a análise do Quadro 3, a tomada de decisão com respeito a algumas dimensões importantes do processo de serviço, auxiliando a seleção para o tipo de processo em questão (serviços profissionais, loja de serviços ou serviços de massa).

Critérios Competitivos	Alto Grau de Contato com o Cliente	Alto Grau de Participação do Cliente	Alto Grau de Personalização de Serviços
Tangíveis	Pode ajudar a enfatizar	Indiferente	Indiferente
Consistência	Normalmente prejudica	Normalmente prejudica	Normalmente prejudica
Competência	Pode ajudar a enfatizar	Indiferente	Pode ajudar a enfatizar
Velocidade de atendimento	Pode prejudicar	Pode favorecer	Normalmente prejudica
Atendimento / atmosfera	Pode ajudar a enfatizar	Indiferente	Favorece
Flexibilidade	Favorece	Indiferente	Favorece
Credibilidade / Segurança	Favorece	Favorece	Pode favorecer
Acesso	Pode prejudicar	Pode prejudicar	Indiferente
Custo	Prejudica	Pode favorecer	Prejudica

Quadro 3 - Influência de algumas dimensões do processo nos critérios competitivos.

Fonte: Giancesi e Corrêa (1994), apud Mello (2010).

Fase 4: Definição das Especificações do Serviço. Mello (2010) considera que a definição de especificações contempla determinados aspectos das atividades do processo do serviço que o prestador conseguirá medir se o serviço projetado ou desenvolvido irá atingir as expectativas de seus clientes. As especificações permitirão que, após o seu lançamento, o serviço possa ser controlado durante a sua prestação e monitorado constantemente, para avaliação de sua contínua aderência ao atendimento às necessidades dos clientes.

Uma das fontes para a definição das especificações do serviço deve partir da identificação das necessidades dos clientes, realizada durante a primeira etapa de análise estratégica para priorização dos critérios competitivos do serviço a ser projetado. Para a seleção das especificações, Mello (2010) propõe três etapas básicas: (i) pré-entrega: expectativa dos clientes; (ii) entrega: desempenho das atividades; e (iii) pós-entrega: avaliação em relação ao processo de serviço.

Além disso, o autor acredita ser necessária a utilização de ferramentas que promovam a tradução das necessidades das fontes interna e externa em padrões mensuráveis

para o serviço que está sendo projetado ou desenvolvido, tais como o Desdobramento da Função Qualidade¹⁸ (*Quality Function Development – QFD*) e o *benchmarking*.

2.2.4. Etapa 3 – Projeto do processo do serviço

Mello (2010) considera que a definição dos principais processos e suas respectivas atividades seja necessária para a realização, entrega ou manutenção de um serviço. E, através das especificações levantadas na etapa anterior, faz-se uma integração dos processos e atividades necessárias para a entrega dos serviços, considerando o ambiente, relação com os empregados e clientes, produzindo um nível adequado de desempenho.

Um processo consiste em qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico. Os processos que integram uma operação são aqueles necessários para que o serviço entregue seu resultado (saída), inclusive aqueles relativos à interação entre o prestador do serviço e o cliente, conforme as especificações definidas. Mais especificamente, é dada uma especial importância ao projeto da entrega do serviço, ou seja, ao projeto do ambiente de encontro do serviço, garantindo que os empregados responsáveis pelo contato com o cliente estejam adequadamente capacitados para oferecer interações que produzam um nível previsível de desempenho. Lembrando que, em geral, os processos de serviços se dividem em atividades que acontecem com a presença do cliente (atividades de linha de frente) e atividades que acontecem sem a presença do cliente (atividades de retaguarda).

No Modelo Mello, o projeto de processos de serviços se subdivide em três fases descritas a seguir.

Fase 1: Mapeamento dos processos. Mello (2010) afirma que para gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Isso é possível pelo emprego de técnicas de análise do processo que permite detectar falhas e oportunidades de melhoria, destacando as tarefas críticas e eliminando tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas, tentando levar a empresa a um patamar diferente do atual, diferenciando-a dos concorrentes. Para tanto

¹⁸ **Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Development – QFD*)** – é um processo sistemático para traduzir os requisitos dos clientes em características da qualidade dos produtos, permitindo documentar as informações necessárias para o processo de desenvolvimento de produtos. O enfoque do método é nos itens mais importantes, tanto do ponto de vista dos clientes quanto da empresa, que possibilita a criação de um mecanismo para obter vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes.

o autor sugere que o mapeamento dos processos seja executado através de uma das seguintes técnicas:

Fluxograma. Descrição sequencial que destaca qual fase operacional é executada antes de outras, e quais podem ser feitas em paralelo. Tipos diferentes de operações são tipicamente designados por diferentes símbolos.

Service Blueprint. Primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas de processo por considerar o aspecto da interação com o cliente. É uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda.

Mapa do Serviço. Descreve a lógica do serviço, por meio de um modelo genérico que compreende a maioria das atividades de qualquer processo de serviço. Representa, cronologicamente, as tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal de linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço.

Definição de Manufatura Auxiliada por Integração com Computador (Integrated Computer Aided Manufacturing Definition – IDEF). É uma abordagem hierárquica ao mapeamento de processo, na qual uma descrição básica e simples do processo é decomposta, passo a passo, em suas atividades constituintes, para qualquer nível de detalhe que seja apropriado para os propósitos desejados.

Técnica de Análise Estruturada de Projeto em Serviços (Structured Analysis Design Technique – SADT). Usada frequentemente para mapear as operações de linha de retaguarda.

Para Mello (2010) torna-se necessário obter o máximo possível de benefícios do mapeamento dos processos através da formulação de perguntas-chave que ajudem a transformá-lo em uma ferramenta analítica. O Quadro 4 apresenta essas perguntas-chave.

Perguntas-Chave	O que se deseja saber?
O processo dá suporte às intenções estratégicas da operação?	Se houver necessidade da operação oferecer, por exemplo, serviço de alta qualidade e rápido para os clientes, o processo está desenhado de modo que as decisões sejam velozmente tomadas, o desempenho do processo do princípio ao fim seja minimizado e os controles de qualidade estejam situados em todos os pontos do processo.
Todas as atividades agregam valor?	Que elementos do processo não agregam valor? Podem ser removidos ou redesenhados?
O processo está sob controle?	Para os elementos-chave e, talvez, para cada elemento do processo, que medidas e metas são definidas para assegurar que o desempenho de cada parte está ocorrendo conforme o esperado? Quem é o responsável pela supervisão, pelo controle e pela melhoria de cada elemento?
Quem é o responsável pelo processo?	Quantos indivíduos e/ou departamentos diferentes são responsáveis pelas partes do processo? Quem em particular ou que grupo de pessoas é responsável pelo desenho, pela entrega e pela melhoria de todo o processo?
O nível de visibilidade é apropriado?	O mapa do processo pode ser usado para identificar as atividades que envolvem e/ou são visíveis para o cliente, diferenciando, assim, as tarefas da linha de frente e da retaguarda? Quaisquer atividades ou tarefas podem ser realocadas? Quaisquer elementos podem tornar-se mais visíveis para o cliente e, assim, levar a maior, sendo de envolvimento, propriedade e qualidade?
Como o processo pode ser melhorado?	Quais principais ou prováveis pontos de falha do processo? Que procedimentos estão disponíveis para lidar com eles? Todos os que estão envolvidos no processo entendem seus papéis e os efeitos de suas operações?
Quão eficiente é o processo?	Ao acrescentar prazos, distâncias e recursos usados, como o número de empregados, as várias tarefas do mapa do processo, as eficiências do processo global e as várias partes do processo podem ser calculadas e os gargalos identificados e removidos?

Quadro 4 - Transformando o mapeamento de processos em uma ferramenta analítica.

Fonte: Mello (2010).

Fase 2: Controle dos processos de serviço. O controle dos processos de serviços acontece tanto na linha de frente como na retaguarda com padronização, roteiros e mecanismos a prova de falhas. Para Mello (2010), o controle de processos de serviço, sob o enfoque do projeto de um novo serviço, visa identificar as atividades ou processos do serviço novo ou modificado que necessitam de uma definição ou um controle mais detalhado da forma como deve ser realizado, facilitando o treinamento dos empregados e preparando-os para o seu futuro lançamento, garantindo que os clientes recebam um serviço consistente, ou seja, confiável.

O Modelo Mello parte do processo mapeado, identificando as atividades críticas que necessitam ser definidas com um maior nível de informações (como, quem, quando, onde e por que). Esse detalhamento é feito por meio da padronização, pois, com o surgimento, na década de 1980, das normas de sistemas de gestão da qualidade, notadamente as da família ISO 9000, a padronização tem sido adotada como a base para o estabelecimento e implementação de tais sistemas.

Mello (2010) acredita que a implantação do método dos ciclos de manutenção dos padrões e melhoria dos padrões, auxiliados por ferramentas apropriadas, contribuem para o controle dos processos de linha de frente e retaguarda. Ele considera uma ferramenta poderosa o uso de roteiros, como instruções detalhadas definindo a forma de agir. Para se prevenir ocorrências de falhas em operações de serviços, o modelo propõe a utilização dos chamados “mecanismos a prova de falhas”, ou *poka-yokes*. O autor dá exemplos de possíveis falhas e de mecanismos a prova de falhas que podem ser aplicados em processos de serviços, listados no Quadro 5.

O ambiente físico onde o serviço será prestado pode influir positiva ou negativamente na percepção e posterior avaliação do cliente em relação ao serviço como um todo. O ambiente inclui o arranjo físico das instalações do serviço, sua iluminação, cores, ou seja, sua infraestrutura.

Mecanismo à Prova de Falha do Servidor		
Classe	Possíveis Falhas	Possíveis Mecanismos
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer o trabalho diferente do solicitado; - Fazer o trabalho não solicitado; - Fazer o trabalho incorretamente; - Fazer o trabalho lentamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bandejas com depressões para instrumentos cirúrgicos específicos para cirurgia; - Gravação de solicitações em call centers; - Radiofrequência para transmissão de pedidos em restaurantes.
Tratamento	<ul style="list-style-type: none"> - Não notar o cliente; - Não ouvir o cliente; - Não reagir adequadamente ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Microfones para ouvir melhor o cliente; - Sinos ou sinalizadores de presença nas portas das lojas; - Padrões de números de toques antes de atendimento telefônico; - Telas de suporte a atendimento em call centers; pagens em restaurantes para chamar o garçom.
Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Falha na limpeza das instalações; - Falha na limpeza dos uniformes; - Falha no controle ambiental; - Falha nos estocáveis entregues; - Falha nos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprego de verificadores ortográficos e gramaticais em processadores de textos usados; - Banheiros públicos 'autolimpáveis'; - Espelhos para checagem de aparência de garçons; - Mecanismos servocontrolados de ar-condicionado.
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - Falha em demandar o serviço correto; - Falha em saber seu papel no encontro do serviço; - Falha em trazer material necessário para o encontro do serviço; - Falha em comparecer ao encontro do serviço; - Falha na formação de expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligações para confirmar reserva de horários em consultórios; - Vídeos em filas de parques temáticos exibindo as atrações ou esperas estimadas; - Ligações de laboratórios para lembrar os clientes de condições especiais de preparo ou materiais necessários para coleta de material biológico.
Encontro	<ul style="list-style-type: none"> - Falha em seguir o fluxo do processo; - Falha em lembrar-se dos passes certos; - Falha em especificar os desejos; - Falha em seguir instruções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fitas demarcando o trajeto de filas únicas em bancos; - Luzes de banheiros em aeronaves que só acendem quando a porta está travada; - Caixas eletrônicos que somente dispensam dinheiro quando o cartão for retirado; - Dígitos de controle em números de conta corrente.
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Falha em seguir recomendações pós-encontro do serviço; - Falha em aprender com a experiência; - Falha apontar problemas detectados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagens de planos de saúde lembrando os clientes de horários de remédios em tratamentos crônicos; - Ligações após alguns dias para avaliar a qualidade do serviço; - Cartão de crédito que avisa via mensagem no telefone celular a despesa que acaba de ser feita.

Quadro 5 - Transformando o mapeamento de processos em uma ferramenta analítica.

Fonte: Corrêa e Caon apud Mello (2010).

Fase 3: Recrutamento e treinamento dos empregados. Esta fase da etapa inclui duas atividades distintas e com um alto grau de relevância: o treinamento e a autonomia dos empregados. Mello (2010) considera que ao se projetar um novo serviço, a alta administração da empresa precisa refletir sobre as pessoas que irá designar para desempenhar os diversos processos necessários para o serviço atingir os objetivos planejados, garantindo clientes satisfeitos e, preferencialmente, fiéis. Quando se fala de recrutamento de pessoas, o autor afirma que assim como qualquer outra organização, as empresas de serviços deveriam atentar para aspectos relacionados à educação (escolaridade), treinamento prévio (especialidades), habilidades (técnicas e atitudes) e experiência (competência) no momento de selecionar as pessoas que desempenharão os diversos processos a serem realizados.

O primeiro passo é realizar uma pesquisa interna das necessidades de treinamento, tanto para empregados da linha de frente quanto de retaguarda, para investigar as atitudes necessárias em relação ao trabalho e aos clientes, e o nível de confiança que eles depositam na empresa e em seus serviços.

Depois de realizados os treinamentos, são monitorados o sucesso em termos de desempenho e satisfação dos empregados e das percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço. Existem diversas técnicas que podem auxiliar no treinamento dos empregados. O Modelo Mello propõe algumas delas, como o uso de roteiros, a simulação de situações e de fazer com que os empregados ‘pensem como clientes’. Outra técnica empregada pelo autor é o *empowerment*, ou seja, dar ao empregado de linha de frente o grau de discernimento e responsabilidade necessário para envolvê-lo durante o processo de entrega do serviço. Entretanto, à medida que as atividades vão passando de alto para baixo contato e as atividades vão sendo tornando mais repetitivas, menor é a necessidade de autonomia (ou *empowerment*) e maiores são as possibilidades de se padronizar os processos de serviço.

2.2.5. Etapa 4 – Projeto das instalações do serviço

Mello (2010) tem o mesmo entendimento geral que o projeto das instalações do serviço é a parte tangível do serviço proposto. Esta etapa é o momento da definição das instalações físicas (*layout*) onde o serviço será entregue, considerando os atributos físicos importantes na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço, tais como localização, decoração, etc. Esta etapa do Modelo Mello inclui a fase de seleção da localização das instalações, a gestão das evidências físicas com as atividades exteriores e interiores do estabelecimento e outros tangíveis, como o projeto do espaço físico e o estudo da capacidade produtiva. Para o autor esta etapa de seu modelo tem importância devido à percepção do cliente em relação à qualidade do serviço, que é influenciada por diversos atributos, como limpeza, espaço, cor, iluminação e arranjo físico do ambiente onde a prestação do serviço acontece.

É mais claro, e Mello (2010) concorda, que isto se torna crítico nas atividades de linha de frente, muitas vezes realizadas na presença do cliente, mas também é importante nas atividades de retaguarda, invisíveis para a maioria dos clientes. Por exemplo, a cozinha de um restaurante, o espaço onde as bagagens são manuseadas e armazenadas em um aeroporto ou os depósitos dos centros de distribuição de empresas de comercialização de produtos pela Internet.

Esta etapa do Modelo Mello é composta das quatro fases, a seguir apresentadas.

Fase 1: Seleção da localização das instalações. Mello (2010) considera que a localização, o apelo estético, a percepção do cliente em relação à imagem e a capacidade da

empresa prestadora do serviço fazem com que a decisão do projeto quanto à localização ganhe muita importância. Para o autor os fatores locais preponderantes representam condições prévias que qualquer localização deve apresentar para ser considerada no processo e estar diretamente ligados com alguns dos critérios competitivos definidos para a operação de serviço que se pretende projetar. O Quadro 6 apresenta os locais de decisão e os fatores locais que podem ser considerados no desenvolvimento de serviços.

Decisão de localização	Fatores locais a considerar
Região	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação política da região; - Aceitação cultural do serviço; - Adequação do clima e temperatura ao serviço; - Infra-estrutura regional.
País	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação comercial e possíveis subsídios; - Legislação trabalhista quanto a estabilidade e flexibilidade; - Existência e custos da mão de obra; - Barreiras à importação; - Infra-estrutura interna; - Estabilidade política e indicadores econômicos; - Existência de mercado consumidor; - Disponibilidade de tecnologia e infra-estrutura de transporte e comunicação; - Disponibilidade de insumos.
Área ou cidade	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade do mercado consumidor; - Indicadores psicográficos e demográficos e suas tendências; - Disponibilidade de mão-de-obra operacional e gerencial; - Infra-estrutura de energia, transporte e comunicação da área; - Disponibilidade de fornecedores e serviços de suporte; - Atitude da comunidade em relação ao serviço; - Localização da concorrência.
Local específico	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios competitivos mais importantes; - Facilidade de fluxos de pessoas e bens; - Disponibilidade de estacionamento; - Custo do terreno e das instalações; - Potencial de expansão.

Quadro 6 - Lista de fatores locais.

Fonte: Mello (2010).

No Modelo Mello a seleção de localização pode ser efetuada de várias formas, a partir de dois métodos quantitativos: o método de ponderação dos fatores locais e o método de cobertura máxima. O primeiro, geralmente aplicado para serviços com apenas um posto de atendimento, e o segundo, aplicado para serviços que requerem múltiplos postos de atendimento.

Fase 2: Gestão das evidências físicas. Nesta fase o Modelo Mello considera o gerenciamento das evidências físicas tanto exterior como interior ao estabelecimento, além de outros elementos tangíveis tais como, equipamentos, sinalizações e móveis, necessários para afetar positivamente a experiência do cliente durante seu encontro com o serviço. Essas evidências físicas variam muito dependendo do tipo de empresa cujo serviço está sendo projetado (serviços profissionais, serviços de massa ou lojas de serviços).

Fase 3: Projeto do espaço físico. O Modelo Mello considera que o espaço físico (*layout*) do posto de atendimento onde o serviço será prestado deve ser organizado de três formas:

Arranjo físico por produto. Nele, os recursos são arrumados levando-se em conta a sequência de operações necessárias para executar o serviço. Para que valha a pena organizar os recursos com base no serviço específico, normalmente é necessário que o serviço seja produzido de forma repetitiva, uniforme e padronizado; normalmente este tipo de serviço é prestado em grandes quantidades. É o caso de restaurantes do tipo *fast food*.

Arranjo físico por processo. Nele, os recursos são arranjados levando-se em conta a sua função. Os recursos com função similar são agrupados. A sequência de operações não é fixa sendo, portanto, mais adequado para sistemas de operações que prestam serviços variados e cujas atividades elementares não necessariamente são executadas na mesma sequência. É o caso, por exemplo, de atividades em supermercados.

Arranjo físico posicional. Nele, ao invés do cliente se deslocar entre os recursos, como nos dois tipos anteriores, o cliente permanece em uma posição definida, estacionária. É o caso do restaurante do tipo *a la carte*.

Os tipos de arranjos físicos a serem utilizados contribuem para a eliminação ou, no mínimo, a minimização dos gargalos nos processos de prestação do serviço.

Fase 4: Estudo da Capacidade Produtiva. Nele, busca-se evitar a ocorrência de esperas causadas por arranjos físicos deficientes. Para Mello (2010), o desconhecimento da capacidade real de operação faz com que as empresas de serviço não consigam atender adequadamente seus clientes nos períodos de pico, ou que convivam com instalações ociosas em períodos de baixa. Em seu modelo, o autor considera a existência das três estratégias de capacidade produtiva básicas, embora, como reconhece o próprio autor, a maioria das empresas emprega um composto das três. O Quadro 7 resume essas três estratégias.

Estratégica Básica	Objetivo	Abordagens Adotadas
Nível de capacidade produtiva	Maximizar a utilização de um recurso raro	- Promover demanda fora do pico - Gerenciar filas
Acompanhamento da demanda pela capacidade produtiva	Fornecer acesso rápido ao serviço	- Níveis flexíveis de funcionários - Uso de subcontratados ou de funcionários temporários - Utilização de clientes
Gestão da demanda	Redirecionar o tempo da demanda de modo que os picos sejam "achatados" e os períodos de pouco movimento tornem-se mais concentrados	- Estratégias de preço - Serviço restrito aos horários de pico - Canais de serviços especializados - Propaganda e promoção

Quadro 7 - Resumo das estratégias de capacidade produtiva para serviços.

Fonte: Mello (2010).

Para Mello (2010), uma vez definida a estratégia (ou um conjunto delas) a ser adotada para o tipo do serviço a ser projetado, é necessário estimar a capacidade pretendida para o posto de atendimento em termos numéricos, até mesmo para que o prestador do serviço possa avaliar se a sua estratégia de negócio e as especificações de processo poderão ser atendidas, de modo que se possa oferecer um serviço que vá de encontro às necessidades dos clientes.

2.2.6. Etapa 5 – Avaliação e melhoria do serviço

O Modelo Mello visa garantir que o serviço projetado realmente atenda ao que foi identificado como necessidade. Para isso, prevê o desenvolvimento de uma sistemática para avaliação do serviço projetado e sua posterior validação pelo cliente e também uma sistemática para recuperar clientes que não tenham suas necessidades e expectativas atendidas. Quando se tratar de melhorias, é nesta etapa que o modelo revisa as demais etapas do projeto e desenvolvimento dos novos serviços, através das seguintes fases:

Fase 1: Verificação e validação do projeto de serviço. Na verificação e validação do projeto as atividades se relacionam aos protótipos, à operação piloto e a um questionário de avaliação. Mello (2010) ratifica que ao fim do projeto e desenvolvimento de um novo serviço e antes de seu lançamento para utilização em larga escala pelos clientes, o novo serviço deve ser verificado e validado para assegurar que o mesmo atenda às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado. Para isto os resultados desta verificação devem ser registrados em formulários específicos para manter um histórico do processo de projeto e desenvolvimento do novo serviço, ou ainda, para facilitar a tomada de ações corretivas e preventivas no caso de

alguma falha real ou potencial no atendimento a algum dos requisitos especificados tiver ocorrido. Na validação do projeto, o Modelo Mello faz uso da norma ISO 9001, em que a validação é executada para assegurar que o serviço resultante seja capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional. Para o autor o fato dos processos de serviços acontecerem, em geral, na presença do cliente, faz com que o processo de validação deva ser realizado no momento de prestação do serviço. E em relação às instalações, o autor sugere que a validação seja realizada nas instalações reais onde o serviço será prestado após o seu lançamento. Quando isso não for possível, por provocar a interrupção de operações que já estejam funcionando, talvez seja necessária a construção de um protótipo da instalação, que deve simular as operações regulares, o mais próximo possível da situação real.

Nos casos onde não for possível construir um protótipo da instalação, devido a alguma característica do serviço que está sendo projetado, a validação poderia ocorrer durante uma operação piloto, por intermédio de um questionário apropriado previamente elaborado, para avaliação da percepção dos clientes em relação ao serviço que estão experimentando. Mello (2010) propõe o uso do questionário que utilize na íntegra ou adapte o modelo do SERVQUAL.

Fase 2 – Recuperação e melhoria. O Modelo Mello prevê que a recuperação e melhoria do novo serviço aconteça em duas atividades. Uma, através de fontes externas que recuperam o serviço com pesquisas de medição; e outra, através de fontes internas que recuperam o serviço com auditorias internas e ferramenta de Análise do Modo e Efeito de Falha (*Failure Mode and Effects Analysis – FMEA*).

Mello (2010) entende que para se fechar o ciclo de projeto e desenvolvimento de serviços, se faz necessário o uso de ferramentas ou técnicas que permitam que todas as informações relativas ao processo, sejam elas positivas ou negativas, sejam usadas para melhorar o desenvolvimento do serviço atual ou daqueles que ainda virão a ser desenvolvidos. O autor considera que essas técnicas podem utilizar fontes externas ou internas de informações para fomentar melhorias na prestação dos serviços. O seu modelo contempla ainda uma importante atividade – a recuperação do serviço – que envolve ações designadas para resolver problemas, alterar atitudes negativas de clientes insatisfeitos e, em última instância, reter esses clientes.

O Modelo Mello visa garantir que os prestadores de serviços façam todos os esforços para oferecer aos seus clientes uma experiência positiva no primeiro encontro, mesmo em ambientes onde fatores tais como, variações nas expectativas dos clientes e alto nível de

envolvimento humano, compliquem o processo de entrega do serviço. As falhas são inevitáveis e são estas mesmas falhas que fornecem oportunidades de recuperação ou uma segunda chance para oferecer uma experiência positiva de serviço. Para o modelo a recuperação de um serviço não pode ser relegada a uma ação isolada, tomada após o acontecimento de uma falha, apenas com a intenção de diminuir a insatisfação de um dado cliente. O modelo desenvolve um processo de recuperação de serviço que inclui os pontos ilustrados no Quadro 8.

Processo de recuperação de serviços	
1.	Identificação das falhas do serviço.
2.	Identificar e contatar os clientes que experimentaram a falha no serviço.
3.	Agir depressa, definindo um tempo limite para ação se a reclamação é feita após o fato ter acontecido.
4.	Admitir a falha sem ficar na defensiva, pois pode sugerir que a organização reluta em investigar detalhadamente a situação.
5.	Dar mostras de que a organização compreende o problema do ponto de vista do cliente, evitando tirar conclusões precipitadas a partir de interpretações pessoais do prestador do
6.	Não discutir com os clientes, uma vez que isso atrapalha o processo de ouvir e raramente dissolve a raiva, e respeitar as suas opiniões.
7.	Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema, principalmente quando não for possível uma solução imediata.
8.	Manter os clientes informados sobre o andamento da ação de recuperação da falha no serviço.
9.	Treinar e dar autonomia aos empregados de linha de frente e aqueles responsáveis para tratar das reclamações dos clientes.
10.	Encorajar a reclamação dos clientes através de canais apropriados para tal.
11.	Considerar a compensação, no caso dos clientes ter perdido tempo ou dinheiro devido a uma falha no serviço.
12.	Registrar os dados das falhas e usá-los para melhorar a qualidade do serviço como um todo, inclusive do processo de projeto e desenvolvimento de serviços.

Quadro 8 - Processo de recuperação de um serviço.

Fonte: Adaptado de Mello (2010).

Mello (2010) sugere técnicas que empregam informações de fontes externas – a pesquisa que mede a qualidade do serviço e/ou o nível de percepção/satisfação dos clientes. Ele afirma que essas ferramentas podem ser usadas pelas empresas ao final do desenvolvimento de seus novos serviços para medir o quanto este novo serviço atingiu no nível de percepção e expectativa do cliente esperado pela empresa. As ferramentas que propões são:

SERVQUAL. Nele, a qualidade do serviço é avaliada calculando-se a diferença (*gap*) entre o que o cliente espera e o que ele/ela realmente percebe.

SERVPERF. Investiga as relações entre a qualidade do serviço, a satisfação dos clientes e as intenções de compra. Esta abordagem reside na crença de que é a satisfação do cliente e não a qualidade do serviço que influencia nas intenções de compra.

QUALITOMETRO. Baseia-se nas dimensões da qualidade propostas pelo modelo *SERVQUAL*, e permite separar a medição da qualidade esperada da qualidade percebida sem considerar o potencial cruzamento da influência entre essas duas medidas.

CLIENTE OCULTO. É abordagem de investigação direta que envolve a presença de um avaliador se passando por cliente. Nela, permite-se que se experimente o nível de serviço da empresa sob avaliação. O avaliador entra na empresa (no ponto de encontro do serviço) e observa a decoração, o arranjo físico, o piso, a cor das paredes, a iluminação, etc. Em seguida, aborda o empregado da linha de frente e avalia sua responsividade, seu conhecimento e suas habilidades gerais para auxiliar o cliente na aquisição do serviço. Imediatamente após a visita, o avaliador completa um questionário, detalhando o nível da qualidade do serviço prestado pela empresa.

2.3. A ausência do desenvolvimento sustentável no Modelo Mello

Ao se descrever o Modelo Mello percebe-se que não há uma preocupação com a temática do desenvolvimento sustentável. A não inclusão dos serviços sustentáveis como contraproposta à cultura de consumo é tão evidente quanto o enorme apelo ao marketing na Etapa 1 do modelo, planejamento estratégico do serviço. Portanto, o presente tópico apenas apresenta e discute a cultura de consumo, bem como a ideia de marketing de serviços sustentáveis. Entretanto, a necessidade de serviços sustentáveis e a inserção do marketing deste tipo de serviço são parte integrante do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, objetivo específico deste trabalho.

2.3.1. A cultura de consumo ou o porquê da necessidade de serviços sustentáveis

A cultura de consumo está inserida no mundo dos negócios. Ela é vista como um processo de modernização capitalista. E é extremamente importante na geração de lucros e toda a bagagem que a ela se associa se acha profundamente embebido de implicações mercantis. Mas o que é cultura de consumo? Quando ela surgiu e em que contexto? Há várias

respostas possíveis, talvez a mais crítica, por isso mesmo a melhor, seja aquela que afirma que ela é produto do consumo em massa.

A cultura de consumo surgiu em meados da década de 1940 como cultura de massa. Época tal em que a religiosidade começou a perder força, que o crescimento da diferenciação técnica e social e a extrema especialização levaram a um caos cultural. A cultura desta época iniciou um processo que passou a conferir a tudo um ar de semelhança e de imitação. É o que foi definido como Indústria Cultural: “(...) a técnica da indústria cultural levou apenas à padronização e à produção em série, sacrificando o que fazia a diferença entre a lógica da obra e do sistema social”. (ADORNO E HORKHEIMER, 1985: 113-4). Tudo isso persiste até hoje, onde sob o poder econômico toda cultura de consumo é idêntica e a sua estrutura conceitual é fabricada por esse poder e está totalmente delineada. A verdade é que a cultura apresenta-se como um negócio. E, como é o consumo que move os negócios, ela se define a si mesma como indústria. Grosso modo, permanece na cultura de consumo contemporânea a ideia de indústria cultural, que coloca a imitação como algo absoluto e que se transforma continuamente para atender ao consumidor.

A cultura de consumo é alimentada por indivíduos em muitos casos ingênuos, noutros voltados à imagem e ao consumo. Quando se olha para si próprio, para a família, amigos ou para a sociedade não se veem indivíduos calmos e racionais, o que se vê são indivíduos frenéticos atrás de dinheiro, fama e felicidade. Vítimas da cultura de consumo, as pessoas são convencidas que não podem viver sem riqueza, luxo e posições sociais. Neste contexto pode-se dizer que se vive numa sociedade doente. Uma sociedade que valoriza mais o dinheiro e o material do que o meio ambiente e a biosfera; uma sociedade cujos maus ensinamentos sobre o individualismo tornam a metade de seus membros reféns de si mesmos, e converte a outra metade em atormentados por todo tipo de ansiedades.

As consequências da vida sociedade contemporânea, tão permeada pela cultura de consumo fazem com que a atualidade não respeite nem o passado, nem o futuro. A velocidade de mudança das coisas dificulta a preservação de qualquer sentido de continuidade histórica. Por fim, a cultura de consumo é impulsionada pela tecnologia da informação. É a tecnologia que permite a troca de informações entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo. Como a tecnologia, a cultura de consumo alcança a todos mundialmente, criando uma economia interligada.

E como se resolve o problema da cultura de consumo? Com uma efetiva mudança cultural. Dito isso, o que se propõe aqui é que os serviços sejam centrados em valores. Pois, é

a partir da conscientização de todas as partes envolvidas no redesenho de projetos e desenvolvimento de serviços que se abre a possibilidade do desenvolvimento e implementação de serviços sustentáveis que beneficiem diretamente a cultura sustentável. Todo projeto e desenvolvimento de sustentáveis de serviços coloca as questões culturais e do desenvolvimento sustentável no âmago do modelo de negócios de qualquer empresa, demonstrando a sua preocupação para com as comunidades ao seu redor: comunidades de consumidores, de fornecedores e de parceiros¹⁹, de empregados, e de acionistas.

2.3.2. Marketing de serviços sustentáveis

O marketing de serviços sustentáveis é a principal ferramenta da estrutura de projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis. Especificamente este marketing parte da missão, da visão e valores atuais da empresa. A missão, vista sob o ponto de vista histórico, enfatiza o passado da empresa para o cliente. A visão dá o norte futuro da empresa, como o acionista a vê. Os valores mostram aos empregados e parceiros da cadeia produtiva o presente da empresa. A estrutura proposta, através de suas etapas contempla as estratégias, diretrizes e metas subsequentes que fomentem o desenvolvimento de serviços sustentáveis e que estes sejam percebidos por estes *stakeholders*.

Do ponto de vista do marketing, atualmente vive-se sob um signo da imagem. Sem se saber ao certo se criador ou criatura, o marketing perpassa toda e qualquer empresa sob os efeitos da tecnologia da informação. Não se trata simplesmente de um repertório de mudanças cronológicas e progressistas exclusivas para fins bem sucedidos, de sucesso, mas principalmente, de que todos juntos, uns e outros, vivam durante e a cada instante realidades realizadas na atualidade. Para tanto, é preciso projetar e desenvolver serviços que vão mais a frente do que a visão econômica e além da inclusão do movimento pelo desenvolvimento sustentável, mas que também incorpore a noção de valores. Mas de que abordagem de marketing está se falando? A resposta é complexa e a mensagem simples. Complexa porque a maioria das abordagens de marketing são e continuam a ser centradas no cliente, pouco se falando de desenvolvimento sustentável. Simples, pois, num mundo cada vez mais rico,

¹⁹ **Fornecedores e parceiros de canal** – são entidades complexas. Eles são híbridos de empresas, clientes e empregados. Também são empresas com missões, valores e modelos de negócios próprios. São clientes com necessidades e desejos que precisam ser atendidos. Além disso, também vendem para usuários finais e formam a interface com clientes, exatamente como fazem os empregados. Para Kotler (2010), seus papéis são essenciais no Marketing 3.0 porque se tornam ao mesmo tempo, colaboradores, agentes de mudança cultural e parceiros criativos para as empresas.

informado e desigual, as preocupações sociais e ambientais das pessoas estão cada vez mais relacionadas ao desejo de adquirir bens e serviços. Talvez, a nova onda do mais consagrado estudioso do marketing – Philip Kotler – seja a abordagem mais relevante. É o que este guru chama de Marketing 3.0.

Kotler (2010) tem preocupações coletivas, ambientais e aspira a uma sociedade melhor e parte da ideia da aplicação do marketing na solução de problemas globais, como o bem-estar, a erradicação da pobreza e a inserção do desenvolvimento sustentável. Em qualquer mercado, há espaço para uma empresa que se concentre no consumidor integral, com seus valores e preocupações, o que a leva a se envolver com questões mais abrangentes para a sociedade. A empresa que for sensível a essas inquietações terá clientes leais e marcas mais valiosas. Para funcionar, esses programas têm de derivar dos valores autênticos cultivados pela empresa. Quem quiser apenas montar uma fachada politicamente correta será desmascarado, a começar pelos empregados, tidos hoje, como os mais íntimos consumidores das práticas da empresa e reconhecidos como consumidores no mercado.

O Marketing 3.0 é aqui considerado um marketing de serviços sustentáveis. A empresa que escolher a abordagem do marketing de serviço sustentável não deve só abraçar valores importantes, mas comunicá-los de forma efetiva. Uma maneira de ganhar a confiança do público é produzir evidência tangível de suas intenções. As empresas vencedoras e mais lucrativas são aquelas que se aproximam do marketing do serviço sustentável, o que significa também mirar o longo prazo. As suas marcas são mais valiosas e seus consumidores mais fiéis. Como ilustração desses novos tempos, há o amadurecimento de um novo tipo de organização, as Empresas de Negócios Sociais (*Social Business Enterprises* – SBE). Ao contrário de uma ONG tradicional, uma SBE tem fins lucrativos, mas sua atuação está amarrada a uma meta social.

Como Kotler (2010), acredita-se que o estilo de vida do tipo compre agora e pague depois provavelmente não se manterá por muito tempo. É aqui que o aporte do marketing de serviços sustentáveis, como resposta, ganha ainda mais relevância.

O marketing do serviço sustentável é um caminho aberto, e não apenas para empresas que vendem para consumidores ricos. Mesmo em países em desenvolvimento existe uma parcela de pessoas que vão às compras com essas preocupações e se sentem bem ao comprar das empresas 3.0. Quem seguir este caminho terá consumidores mais leais. O Brasil

segue uma trajetória ascendente dentro do mundo globalizado. Como membro do BRIC²⁰, o país tem grande poder de influência sobre outras nações. Sob a ótica do marketing do serviço sustentável, seu sucesso econômico dependerá basicamente da qualidade, do *design* e da capacidade de inovação de seus produtos e dos serviços agregados a estes. Não é a toa que toda empresa brasileira tem de criar uma imagem de que seus produtos oferecem alto padrão de serviço com valor agregado. Cada vez mais, os consumidores importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Se antes da crise de 2008 o marketing já era extremamente importante, agora seus profissionais terão de trabalhar mais do que nunca. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam não só com as condições de vida das pessoas, mas também, precisam incorporar a biosfera inteira do planeta. Precisam se conectar e servir a todos os *stakeholders*.

²⁰ **BRIC** – É um acrônimo criado em novembro de 2001, pelo economista Jim O’Neill chefe de pesquisa em economia global do grupo financeiro Goldman Sachs para designar, no relatório “*Building Better Global Economic Brics*”, os quatro principais países emergentes do mundo, Brasil, Rússia, Índia e China.

3. CULTURA

De acordo com dicionários, o termo latino cultura significa habitar, cultivar, tratar bem, prosperar. Ela forma um conjunto de conhecimentos, de padrões, de comportamentos, de crenças e de costumes que distinguem um grupo social, a sua forma ou etapa evolutiva de tradições e os valores intelectuais, morais e espirituais.

Das noções de cultura comum e popular decorrem um conjunto de atitudes, linguagens, conhecimentos e costumes explícita ou implicitamente difundidos na sociedade. A cultura é a característica de uma pessoa instruída e que, por meio dessa instrução, desenvolve seu gosto, seu senso crítico e seu juízo. Como o homem do povo, neste contexto mercadológico, pode ser educado a fim de refrear o consumo e a consequente superexploração da natureza?

Há várias respostas para diferentes tipos de cultura. A mais genérica é aquela subdividida em cultura comum e cultura particular. A mais específica é cultura técnica não sustentável, a partir da qual se desenvolve o conceito de cultura técnica sustentável.

É preciso definir cultura técnica sustentável e apresentar dentro das empresas as regras de criação e manutenção desta cultura. De início, para incluir as boas ações da cultura técnica sustentável e manter-se firme a seu compromisso, é preciso incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa.

Todo homem é um animal social que tem direito à cultura. Esta é como uma fonte da qual cada um pode extrair livremente o que lhe é necessário. Esta mesma necessidade compõe a temática energética e ecológica emergente que ora impulsiona, ora trava a economia atual. Temática que se tornou mais complexa com o surgimento do desenvolvimento sustentável. A instrumentalidade da economia foi transgredida a partir do impulso e desejo de consumo que reforçou a invasão do campo da cultura. O marketing centrado no cliente, na definição de Kotler (2010), Marketing 2.0, postulou uma razão mais profunda do comportamento econômico: a compulsão para o gasto, o desejo e vontade de uma perda pura e de um desperdício irracional, sem interesse e sem retorno. Há, assim, uma crise decorrente de gastos não referentes às necessidades básicas de consumo. Estes são gastos que valorizam menos o capital e mais a vaidade e produtos supérfluos, que aparecem como uma perda pura, sem um fim econômico, como uma degradação de energia sem limite. Essa desarticulação do mundo e essa superexploração da natureza contribuiram para a crise ambiental contemporânea. Se, por um lado, o ineditismo dessa crise está na forma e no grau em que marketing moderno

intervém diretamente na cultura e indiretamente no meio ambiente, de outro, com a globalização entra-se numa nova economia, voltada para a criatividade, a inovação e ao meio ambiente. É o que Kotler (2010) chama de Marketing 3.0. Este se baseia na capacidade de seus profissionais detectarem as ansiedades e os anseios humanos, profundamente enraizados justamente na criatividade, tradição e meio ambiente. Desse modo, a globalização, a tecnologia e o Marketing 3.0 são forças que moldam as atitudes do consumidor, estimulando a cultura técnica sustentável. Esta cultura é o que torna um ser capaz de educar o outro.

3.1. Cultura comum e cultura particular

Para Conche (2006) a *cultura comum* ou essencial é a do homem inculto. Para este filósofo francês, o que constitui esta cultura não é o saber, nem a ciência, nem a literatura ou a arte, nem a religião ou a filosofia. Um homem do povo, inculto, que se formou não por meio de livros, mas pela experiência do trabalho, dos próprios homens e da vida, pode ter mais juízo de valor na esfera moral ou política, do que um escritor ou professor. Vê-se nele um juízo mais livre, mais crítico, não determinado pela moda, pela influência ou ideia preconcebida. Em suma, tal homem, usa melhor sua razão. A cultura comum é definida como “a capacidade de dominar a linguagem em conformidade com a função essencial da linguagem. E esta é a *comunicação*”. (CONCHE, 2006:164). Todo homem pode dizer e se dizer. E este homem é aquele no qual a linguagem funciona em conformidade com a sua essência, que é revelar e libertar a verdade, liberando-o da existência utilitária e transportando-o para o elemento dos valores.

A *cultura particular* é literária, artística ou musical, com base na linguagem comum mais ou menos dominada. Neste sentido, Conche (2006) lembra que a cultura está ligada à existência de obras – as obras da cultura. Contrária à cultura popular que produz homens de determinadas épocas e de determinados países, a cultura particular fundamenta-se na existência de obras que atravessam os séculos e que é o que resta das civilizações ou das épocas desaparecidas. Estas obras são de homens criadores, que têm posteridades duplas. Em primeiro lugar, uma posteridade de criadores e imitadores: “Lucrécio é discípulo de Epicuro, Newton o continuador de Kepler, Virgílio, o imitador de Homero, etc.” (CONCHE, 2006:166). Em segundo lugar, a posteridade constituída por homens cultos, isto é, por aqueles que conhecem e compreendem estas obras, especialmente as obras primas do passado e do presente. “O homem culto é inteligente (...). O criador garante a *criação* da obra, o homem

culto, a sua *perpetuação*”. (CONCHE, 2006:167). Obviamente, o criador não domina o sentido de sua obra e tem necessidade, não só de discípulos ou imitadores, mas também do homem culto.

3.2. O direito à cultura

Ao analisar quem tem direito à cultura, Conche (2006) defende a tese que a criança tem direito à cultura comum e o adulto à cultura comum e a particular. Nesta defesa ele analisa o direito das pessoas a diferentes formas culturais: (i) cultura do corpo; (ii) cultura da razão; (iii) cultura do espírito; (iv) cultura da alma; e (v) cultura do coração.

O direito a cultura do corpo. O corpo é capaz de muitas atividades, umas são desenvolvidas, outras permanecem inativas. Aprende-se a andar, a nadar, a dançar e a praticar esportes. Para Conche (2006) os movimentos e outras atividades livres do corpo são acompanhados da felicidade: de respirar, de andar, de correr, de ver ou ouvir. Essa felicidade, vinculada às atividades sensoriais e motrizes do corpo, é base de toda felicidade, não reservada só a privilegiados, mas a todos.

O direito a cultura da razão. Ao mesmo tempo em que consegue justificar para si mesmo os motivos de seus pensamentos e atos, o homem tem que explicar a si mesmo o que pensa e faz. É da natureza da razão perguntar: por que dizer ou fazer isto e não aquilo? Em geral, os homens não questionam as suas próprias crenças. É um fato que se deve à educação. Educam-se crianças para torná-las pessoas adaptadas socialmente. Desde criança, a pessoa, portanto, tem o direito de só querer acreditar no que é verdadeiro. Conche (2006) ressalta que cultivar a razão quer dizer cultivar a reserva crítica, o sentido de prova, a vontade de clareza e o hábito de, em última instância, confiar unicamente em sua própria razão.

O direito a cultura do espírito. Enquanto capacidade de apreender o que as obras da cultura têm a dizer aos homens, o espírito é aquilo que possibilita aos homens se tornarem cultos. Isto é, capazes da educação, da formação que dá acesso a certas obras. O espírito opõe-se à natureza, à matéria, à carne. Há ainda o espírito geral de uma nação – o espírito das leis. Para Conche (2006) o que constitui a cultura é a posse de uma certa linguagem e a capacidade de dominá-la através da comunicação, apreendendo sentimentos jamais experimentados (ao ler um livro, por exemplo). As obras da cultura rompem a estreiteza da vida humana e mundo humano. De fato, o homem tem direito a essa ampliação de seu mundo, de compreender

outras perspectivas; graças à educação, à formação do gosto, apreende-se a chave que cada vez mais irá abrir um mundo novo. É isso que Conche denomina de espírito.

O direito a cultura da alma. Para Conche (2006), a alma é um princípio individual e separável. A alma é, em geral, associada à ideia de imortalidade, à ideia de Deus. A cultura da alma tem outro sentido: significa princípio de vida – viver é não se contentar apenas com comer, dormir e respirar. Complementarmente, a vida supõe ardor e intensidade em relação ao outro. Para Conche (2006), jamais se pensa sozinho, pensar supõe a linguagem, isto é, a sociedade. A alma é certo poder de cordialidade, de simpatia, que supõe uma capacidade primordial de fazer justiça, de ver o outro com honestidade. Nesse sentido, a alma é aquilo que faz com que o homem tenha necessidade nobre do outro. A ênfase é nesta relação com os outros com a noção de cultura da alma:

“(…) deve-se fortalecer no homem de hoje a necessidade dos outros e, sobretudo formar essa necessidade nas crianças – formá-las para a vida de relação –, pois não é porque ela é natural que vencerá por si mesma a resistência do artifício. Ao contrário, a natureza é fraca diante do artifício”. (CONCHE, 2006:180).

O direito a cultura do coração. Tradicionalmente há uma oposição entre coração e razão. Para Conche, ao contrário, o coração não é o que se opõe à razão, o coração “é uma função da razão, contando que se entenda por ‘razão’ não apenas a faculdade do racional, mas também a faculdade do razoável, ou seja, do que é bom”. (CONCHE, 2006:180). O coração é o sentido da bondade e nada é mais razoável do que ser bom. O coração, enquanto função da razão fomenta a capacidade de se ficar contente quando alguém aumenta a própria felicidade. Em virtude desta capacidade, deseja-se que todos os homens participem das alegrias da vida. Ou seja, deseja-se uma política da bondade.

A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis faz uso, a partir das ideias do Marketing 3.0, não só das culturas comum e particular, mas também da assertiva do direito à cultura. Pois é a partir da cultura que a estrutura proposta apoia o tratamento da comunicação, da criação ou cocriação e dos valores. E da ideia de se ter direito à cultura, que a estrutura proposta encampa a abordagem da alma, do espírito e do coração das pessoas, tão claras ao Marketing 3.0.

3.3. Cultura técnica

Dentro das empresas também há cultura. É o que Valle chama de cultura técnica. Esta é “como o ‘pano de fundo’ das decisões técnicas dentro da empresa, seja em nível de engenharia, seja das oficinas. Ela é o ‘reservatório de saber’ partilhado intersubjetivamente pelos agentes técnicos de uma empresa, ao qual remetem os enunciados técnicos, por ocasião de uma tomada de decisão” (VALLE, 1993:6). De uma maneira complementar, a cultura técnica é entendida como o reservatório de interpretações prévias ou conhecimento enciclopédico (saber empírico) e de fundo (saber analítico²¹), arquivado na memória de longo prazo das pessoas.

Quem de fato detém a cultura técnica no mundo dos negócios são os empregados das empresas. Gestores e demais empregados vão e vêm, sempre carregam consigo suas culturas. Como, então, a cultura técnica se mantém numa empresa? Primeiramente, com um bom nível de empregabilidade, mantendo baixo o índice de rotatividade de pessoal. Segundo, treinando, qualificando, renovando o quadro de pessoal e melhorando a qualidade de vida no trabalho. No entanto, apenas preservá-la não é suficiente.

Simon (2008) entende o mercado como regulação de relações interindividuais, a saber, contratos interpessoais e formas de estabilizar comportamentos individuais pelo dinheiro e pela comunicação no ambiente de trabalho. No mercado, a escolha racional é baseada em cálculos econômicos e na concepção de realidade econômica. Por sua vez, a comunidade de trabalho contém uma grande dose de racionalidade limitada, em que cálculos de otimização precedem decisões em ações realizadas para ordenadamente se definir preferências. Este cálculo, de acordo com a tese de racionalidade limitada de Simon, é realizado por competências cognitivas limitadas, baseadas em informações incertas, incompletas ou inexatas. O conceito de transação traz para os serviços sustentáveis diferentes tipos de entidades, tais como custos de transação, contratos de negócios e contratos de trabalho. Ao adicionar a noção de custos de transação aos modelos clássicos de administração e ao Marketing 1.0 e 2.0, só fez ressaltar mais a maneira de se enxergar e analisar a forte presença do componente custo nos projetos e desenvolvimentos de serviços.

²¹ **Saber analítico** – a experiência orienta-se por regras técnicas apoiadas no saber empírico, implicando prognoses sobre eventos observáveis, físicos ou sociais, reveladas verdadeiras ou falsas. A experiência orienta-se, ainda, por estratégias que se baseiam num *saber analítico*, ou seja, em deduções de regras de preferência – sistemas de valores – e máximas gerais; com proposições deduzidas de um modo correto ou falso.

Para Simon (2008) o sentido de criação e manutenção de empresas, concebidas como estruturas piramidais hierarquizadas, é visto não somente sob o aspecto de redução de custos de transação, mas também pela capacidade de tais hierarquias de reduzir incertezas e criar um quadro mais estável de trocas. Essas estruturas emergem contratualmente como empresas e dentro delas o quadro de pessoal. De fato, nas empresas hierarquicamente organizadas há contratos firmados interna e externamente. Contratos de negócios são firmados entre empresas, enquanto contratos de trabalho são assinados entre a empresa e o indivíduo. No mundo dos negócios ocorrem os dois tipos de contrato: contratos de trabalho formalizam a relação de todos os indivíduos pertencentes ao quadro de pessoal e contratos de negócios formalizam a relação do pessoal terceirizado. A opção por um ou outro tipo de contrato é definida pelo menor custo de transação.

A cultura técnica vigente nas empresas é influenciada pelo marketing. Se por um lado o marketing cultiva o individualismo e a cultura de consumo, de outro lado, cabe ao Marketing 3.0 voltar-se à missão, visão e valores como forma de inserir a questão do desenvolvimento sustentável no mundo dos negócios. De um lado ou de outro, o que o marketing influencia é a cultura técnica. Ora, se a empresa é uma pessoa-jurídica, tão somente uma forma de representação, e não uma pessoa em si, e a cultura reside no ser humano, é a cultura técnica que permeia toda a empresa. O problema é que a cultura alimentada pelos Marketings 1.0 e 2.0 é decorrente exclusivamente da racionalidade antropocêntrica, ou seja, está totalmente centrada no homem. Por isso, a cultura preconizada no Marketing 3.0 é uma extensão da cultura técnica não sustentável, uma conversão em cultura técnica sustentável.

3.4. Cultura sustentável

A estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis fomenta a cultura técnica sustentável que tem sua racionalidade no epicentro entre a empresa e o cliente.

Os atuais projetos e desenvolvimentos de produtos e serviços procuram moldar os clientes aos seus produtos. Para tanto, fazem uso maciço do marketing. Na estrutura proposta, ao contrário, toda empresa deve usar estes para moldar seus serviços agregando-os às reais necessidades dos clientes, visando especialmente o consumo sustentável, alterando assim, a cultura técnica não sustentável vigente, convertendo-a em cultura técnica sustentável.

Ajustar serviços às competências do indivíduo é especialmente aplicável em atividades em que são requeridas habilidades especiais, além da técnica, como atividades

artísticas, esportivas e outras onde o talento e a criatividade são desejados, tais como arquitetura, publicidade e propaganda. Na estrutura proposta, o mercado deixa de ser entendido como a escolha racional baseada em cálculos econômicos e apenas na concepção de realidade econômica, e passa a ser compreendido como regulação de relações interindividuais e regulações pertinentes ao desenvolvimento sustentável. Assim, os contratos interpessoais e as formas de estabilizar comportamentos individuais pelo poder, dinheiro e comunicação no ambiente de trabalho são marcados por um novo critério normativo: o desenvolvimento sustentável. Surge aí toda uma nova prática, uma atividade que visa transformar a cultura técnica não sustentável das empresas, realizada pelo aumento de autonomia dos empregados, fornecedores, parceiros de canal e consumidores, em cultura técnica sustentável.

A estrutura para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis gira sobre o eixo empresa-cliente. O eixo está associado à noção de transdisciplinaridade que contextualiza a cultura técnica local, abarcando ainda outra disciplina, a engenharia de produção, que contempla noções de administração, economia e engenharia que se entrelaçam e se superpõem em suas especialidades; a engenharia de produção fornece o desenho e fluxos das operações sob a ótica fluída de processos. De fato, há toda uma aderência da transdisciplinaridade às operações (prestação efetiva dos serviços), à engenharia de produção. Especificamente, recai sobre ela tudo o que se refere aos serviços, sua gestão, além da gestão da relação entre pessoas (empregados, fornecedores, parceiros de canal e consumidores,) e recursos (máquinas, materiais, ambientes), visando a atender a valores específicos da estrutura proposta: eficiência, bem-estar, equidade, diversidade e mais recentemente sustentabilidade.

O contexto contemporâneo do desenvolvimento sustentável acarreta em uma maior complexidade na tomada de decisões nas empresas, hoje mais arriscadas e menos rotinizáveis em qualquer nível, o que provoca um aumento na necessidade de qualificações e competências. São requeridas novas formas de integração da cadeia de valor, com redefinição de fronteiras entre empresa (reconstrução das cadeias de suprimentos e distribuição) e substituição de contratos de trabalho por contratos de negócio. Esse contexto aponta para a necessidade de se desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas ao trabalho, isto é, há necessidade de novas qualificações e novas competências.

A competência é enxergada como capacidade pessoal de recriação de cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável, onde a tomada de micro decisões, no nível do posto de trabalho, é crucial para o desempenho de processos menos rotinizáveis. As situações

de anormalidade, de necessidade de ajuda ou de perigo, são momentos propícios para que se desvende a real competência pessoal.

Uma das maneiras de tratar competências e sua aplicação numa determinada empresa é lhe acrescentar o viés processual. O fenômeno da manifestação da competência se mantém o mesmo, tanto na abordagem vertical (funcional) quanto na horizontal (processual). Esta manifestação se dá sobre a necessidade de execução de uma atividade, articulada a outras para conformar um objetivo maior. Assim, toda competência manifesta é uma contrapartida à atividade de um processo, recorrente. As competências apoiam as atividades numa lógica semelhante a dos demais recursos institucionais, guardadas suas peculiaridades, provocando também problemas de desabastecimento, gargalos e defeitos. Desse modo, para cada atividade do processo, a manifestação da competência é tão necessária quanto à de materiais, equipamentos ou informações.

O desenvolvimento do potencial de competências do empregado passa por um processo de qualificação, que exige um campo educacional formal: educação básica (escola), ensino técnico (escolas técnicas) e treinamento (empresas). A escola atua como espaço de ampliação da visão de mundo das pessoas, certificadas pelo diploma.

Já a experiência constitui e é constituída tanto pelo saber empírico como pelo saber analítico que se alimentam e se criticam reciprocamente. Escola e experiência se unem nas pessoas e são os requisitos do mundo dos negócios para certificar competências. A escola é o lugar da qualificação, a empresa o do desempenho. O conceito de competências une esses dois mundos, expressando a capacidade da pessoa de ativar a cultura técnica de sua empresa. Dessa forma, as competências são vistas como uma mediação entre qualificação e desempenho no posto de trabalho, explicando, inclusive, o porquê de indivíduos com a mesma titulação apresentarem desempenhos bem diferentes num mesmo posto.

O conceito de qualificação apresenta-se, ainda, de forma ambígua, que pode ser descrita como qualificação do empregado: conhecimentos, habilidades e atitudes que este detém; e qualificação do posto de trabalho: conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pelo cargo ou atividade. Para um indivíduo o ato de qualificar-se não é outra coisa senão a assimilação da cultura técnica não sustentável e no caso da estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, a cultura técnica sustentável. Esse ato lhe provê as condições necessárias ao desempenho de suas atividades, inclusive a capacidade de refletir sobre as ações suas e de seus colegas.

A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis trata de problemas e decisões tomadas não só pelos gestores e empregados, mas também pelos fornecedores, parceiros de canal e consumidores, proporcionando serviços os quais todos na sociedade dependem. Logicamente, a estrutura proposta atua na cadeia produtiva. Os níveis hierarquizados principiam no nível mais alto da cadeia produtiva (integração de empresas), descendo gradativamente ao nível da empresa (integração de processos, através de e subordinados a projetos), ao nível do processo (encadeamentos de atividades, dentro ou através das funções), ao nível das funções (conjuntos de atividades especializadas) até chegar ao seu nível mais baixo, às atividades (conjunto de tarefas).

A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis trata ainda da maneira pela qual a empresa produz seus serviços, identifica o conjunto comum de objetivos almejados pelos executivos para atender a seus clientes e descreve como a estratégia de produção influencia as atividades das pessoas dentro desses sistemas. Em contrapartida, o alcance desses objetivos depende das atividades desempenhadas quadro de pessoal, o que requer uma gestão baseada em pessoas, a fim de assegurar a qualidade do serviço conforme a percepção do consumidor. Eis o princípio da noção de desenvolvimento sustentável, determinada pela ideia de serviços sustentáveis.

A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis está alinhada ao desempenho econômico-financeiro da empresa, uma vez que este está atrelado ao dimensionamento do quadro de pessoal, efetuado a partir da noção de planejamento e controle da produção²². Este planejamento é a atividade de decidir não só sobre as necessidades de dimensionar portadores de recursos como também sobre o melhor emprego dos recursos de produção e dimensionar a força de trabalho, assegurando, assim, a execução do que foi previsto. O planejamento e o controle da produção é a interface da oferta (suprimento de materiais, energia, informação e pessoas) com a demanda (clientes), definindo as dimensões da produção em volume, variedade, variação e visibilidade de serviços.

As operações que garantem o desempenho em termos dessas dimensões são denominadas por Slack (2002) de objetivos da produção. Estes são qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Os bons resultados esperados desses objetivos de desempenho dependem diretamente dos responsáveis pelas operações de produção dentro das

²² As noções de Engenharia de Produção e suas dimensões derivam dos aspectos conceituais de Slack (2002) e Ballou (1993).

empresas. Os objetivos avaliam não só o desempenho da empresa, mas também são critérios para se avaliar o desempenho da força de trabalho.

Finalmente, a definição das dimensões da produção associadas aos objetivos de desempenho é fundamental para a estrutura do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, realizado através de mapeamento de processos de negócio. Seu mapeamento é dividido em processos menores e seu dimensionamento é feito até o nível da unidade gerencial básica ou do posto de trabalho.

Sintetizando e parafraseando Valle (1993), a cultura técnica sustentável é o reservatório de interpretações prévias ou conhecimento enciclopédico (saber empírico) e de fundo (saber analítico), arquivado na memória de longo prazo das pessoas. Ela é o mapa de contorno das decisões dentro da empresa, na gestão, quer seja em nível de engenharia, escritórios de suporte administrativos ou no chão de fábrica. Ela é o reservatório de saber compartilhado intersubjetivamente pelos integrantes da organização do trabalho, ao qual remetem os enunciados técnicos, por ocasião de uma tomada de decisão.

4. MARKETING

Tradicionalmente marketing é o processo de planejar a concepção, estabelecer preços, promover ideias e distribuir bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e corporativas. A partir da década de 1970, com as pressões da sociedade civil sobre as questões socioambientais, surge um novo consumidor. Este busca suprir suas necessidades por ações éticas e sustentáveis, o que passa a exigir um novo perfil empresarial e novas políticas de comunicação. É que graças ao avanço tecnológico, à globalização e às redes sociais que mudaram a forma de agir da sociedade, cada vez mais este consumidor está recorrendo a esses meios para pesquisar e exigir o desenvolvimento sustentável.

Desse modo, as empresas passaram a se preocupar com o marketing voltado ao cliente. Mas não demorou muito para elas perceberem que o foco no cliente embora necessário, não era suficiente. Isto fez com que o marketing, mesmo que tímida e incipientemente começasse a colocar as questões socioambientais em suas estratégias. Todavia, nesta reinvenção do marketing apenas um modelo teórico foi parcialmente desenvolvido: a abordagem do Marketing 3.0 de Kotler. Parcialmente porque mesmo esta abordagem tem fortes raízes e influências do modelo de marketing voltado para o cliente, não dando a devida importância na divulgação de estratégias e de políticas socioambientais que as empresas aplicam visando atender não só às legislações vigentes e ao próprio mercado, e à Internet, mas também ao desenvolvimento sustentável.

É neste contexto que se insere este capítulo. Ele inicia com uma breve apresentação da evolução do marketing e a contextualização do Marketing 1.0 e 2.0 e, em seguida, apresenta os elementos teóricos do Marketing 3.0. Uma vez definido Marketing 3.0, se faz necessário relacioná-lo às estratégias corporativas, alinhadas à missão, à visão e aos valores empresariais. A partir desta relação é preciso analisar o Marketing 3.0 vis-à-vis a noção de cultura (cultura de consumo, cultura técnica não sustentável e cultura técnica sustentável).

4.1. A evolução do marketing: os marketings 1.0 e 2.0

Apesar de encontrarmos suas raízes ao longo da história da humanidade, na própria gênese do comércio, o marketing é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber. O marketing, resumidamente, gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca. Inicialmente, seus conceitos evoluíram do foco na gestão do produto nas décadas de 1950-60 para o foco na gestão do

cliente nas décadas de 1970-80. Em seguida, evoluíram ainda mais e acrescentaram a disciplina de gestão da marca nas décadas de 1990 e 2000. No Quadro 9 a contribuição dos principais autores sobre o tema.

1954	Peter Drucker lança o livro <i>A Prática da Administração de Empresas</i> (Ed. Pioneira) elevando o Marketing a uma posição moderna: “O marketing é uma função distinta e singular da atividade comercial”. (Drucker, 1991).
1960	Theodore Levitt começa a delinear o conceito de marketing em <i>Miopia de Marketing</i> . Para Levitt (1960) as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para a frente, partindo das necessidades dos clientes.
1971	Para Bel, Emory e Kotler o Marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos.
1972	Segundo Kotler o Marketing é mais uma categoria da atividade humana como votar, amar, consumir e lutar.
1976	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing.
1978	Segundo Sachs e Benson o êxito do marketing não ocorre só de satisfazer as necessidades dos clientes, mas de proporcionar satisfação maior que a oferecida pelos concorrentes.
1983	Workman afirma que “o Marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação”. Começam a surgir dúvidas quanto à aplicabilidade do Marketing em certos setores.
1986	Dickinson revela que o Marketing é uma disciplina manipuladora.
1989	Baker afirma que o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores – não apenas os consumidores.
1990	Naver e Slater declaram que o Marketing não se aplica ao mercado de <i>Commodities</i> ; o segundo autor afirma que o conceito é falho para os setores de serviço, atividades não-lucrativas e administração pública.
1991	Kheir-El-Din, Christopher e colaboradores: o primeiro autor comprova o sucesso empresarial através da utilização dos princípios do Marketing; o segundo e seus colaboradores lançam a ideia de que o Marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.
1993	Hooley, Sanders, Marion, Cova, Svanfeldts e Thomas: os dois primeiros decretam que o Marketing chegou à maioria e com alta popularidade. Os três seguintes sustentam que o Marketing está à beira de uma série crise intelectual. O último afirma até que o conceito de Marketing não funciona em alguns países, especialmente os do leste europeu.
1997	O marketing de relacionamento ganha força como voz de consenso. Vive-se a maior transformação da administração. A empresa não é mais um portfólio de negócios e sim de competências, buscando não mais mercados atendidos e sim horizontes de oportunidade.
2012	É o Marketing 3.0. O marketing de valores, com visão holística e voltada para o ser humano, não apenas para o consumidor, como era feito há algum tempo, e caracterizado por três grandes forças: a era da participação, a globalização e a sociedade criativa.

Quadro 9 - A Evolução do Marketing.

Fonte: Elaboração própria.

Na visão de Kotler (2010), ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, que ele denomina de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. A seguir, uma compilação das duas primeiras fases:

Fase 1: *Marketing 1.0 – marketing centrado no produto*. O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o marketing ainda era inseparável da economia e da administração clássica – fordismo –, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente. Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao mercado de massa e o objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. Nesse ambiente, era natural que o desenvolvimento dos conceitos de marketing fosse focado apenas na disciplina da gestão do produto. Segundo Kotler (2010) a era do Marketing 1.0 manteve-se inalterada até a década de 1970, quando a economia ocidental encontrou-se atingida pela estagflação provocada pela crise do petróleo. As mudanças no meio transformaram os consumidores em compradores mais inteligentes e fizeram os profissionais do marketing refletir cada vez mais e criar conceitos melhores. A primeira grande mudança visionária veio por Theodore Levitt, mais tarde intitulado como o pai do marketing, em seu artigo *Miopia de Marketing*, publicado na *Harvard Business Review*. Tal artigo revelou uma série de erros de percepções, mostrando a importância da satisfação dos clientes e transformando para sempre o mundo dos negócios: o vender a qualquer custo deu lugar à satisfação garantida. Não é à toa que se assistiu logo após este período um renascimento das marcas como Coca-Cola, Sears, Marlboro, entre outras.

Fase 2: *Marketing 2.0 – marketing orientado ao cliente*. A natureza tática do modelo clássico de Marketing 1.0 continuou existindo, mas, paulatinamente passou a dar lugar ao Marketing 2.0. Os profissionais de marketing observaram que para gerar demanda, o cliente deveria substituir o produto no âmago de todas as atividades de marketing. Fruto da tecnologia da informação e derivado da flexibilidade inerente ao pós-fordismo, sua tarefa não foi simples. Introduziu-se, então, a disciplina gestão do cliente, inclusive estratégias como segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. Disto derivou uma regra de ouro: o cliente é rei. Para Kotler (2010) a abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing, o que por si só é insuficiente. Assim, em vez de se tratar as pessoas simplesmente como consumidores,

Kotler ensina que é preciso tratá-las como seres humanos plenos, detentores de mente, coração e espírito. Surge daí a necessidade do Marketing 3.0.

Como o marketing tem a ver com desenvolver a segmentação, escolher o segmento-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4Ps²³ e construir a marca em torno do produto, obviamente o Marketing 1.0 e o Marketing 2.0 ainda têm relevância. No entanto, as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais²⁴, *empowerment* do cliente²⁵, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudanças maciças em suas práticas.

Em análise retrospectiva, pode-se observar que a disciplina do marketing atravessou vários estágios com vários conceitos novos. O Quadro 10 mostra os principais conceitos que surgiram a partir da década de 1950 a 2000.

Hoje, vê-se surgir o Marketing 3.0, a era voltada para os valores. O Quadro 10 resume a comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 de uma perspectiva mais geral.

Em suma, muitos profissionais de hoje continuam praticando o Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase. Acredita-se que no atual cenário de constantes mudanças as maiores oportunidades se abrirão aos profissionais que praticam o Marketing 3.0.

²³ **4Ps** – “Os 4Ps de McCarthy explicavam, de maneira concisa, as práticas genéricas da gestão do produto vigentes [...]: desenvolver um *Produto (Product)*, determinar o *Preço (Price)*, realizar a *Promoção (Promotion)* e definir o *Ponto (Place)* de distribuição”. (KOTLER, 2010:30)

²⁴ **Mídias sociais** – Kotler classifica as mídias sociais em duas categorias: “Uma é composta pela mídias sociais *expressivas*, que incluem blogs, Twitter, YouTube, Facebook, sites de compartilhamento de fotografias como o Flickr e outros sites de networking social. A outra categoria é das mídias *colaborativas* que inclui sites como o Wikipedia, Rotten Tomato e Craigslist”. (KOTLER, 2010:7)

²⁵ **Empowerment do cliente** – Apesar de haver um cálculo para se mostrar que o poder da rede de relacionamentos do tipo muitos-para-muitos é maior do que o da rede um-para-um, Kotler (2010) entende que o *empowerment* do consumidor permite à empresa que confira autonomia aos consumidores, aproximando-os de seus profissionais de marketing. Isto é o que permite aproximar o consumidor da missão da empresa.

	Marketing 1.0 <i>Centrado no produto</i>	Marketing 2.0 <i>Voltado ao consumidor</i>	Marketing 3.0 <i>Voltado para os valores</i>
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	TI	Novas ondas de TI
Como as empresas vêm o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Funcional, emocional e espiritual
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Colaboração
Interações com consumidores	Um para um	Um para um	Um para muitos

Quadro 10 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

Fonte: Kotler (2010).

4.2. Marketing 3.0

Assim como fez em muitos outros setores, o avanço tecnológico dos anos 1990 teve um forte impacto no mundo do marketing. O comércio eletrônico foi uma revolução na logística, distribuição e formas de pagamento. A Gestão de Relacionamento com Clientes²⁶ e os Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC, entre outras inovações, tornaram possível uma gestão de relacionamento com os clientes em larga escala. E como se isso não fosse o suficiente o computador pessoal passou a ser utilizado em massa e a Internet chegou como uma nova via de comunicação. A computação em rede permitiu maior interação entre os seres humanos e facilitou a difusão do compartilhamento de informações pelo boca a boca. A Internet tornou as informações onipresentes e os consumidores mais bem informados. Para Kotler (2003) é a época do marketing experiencial, do *cibermaketing*, do marketing um para um, do marketing interativo e do marketing direto, ou seja, uma constante busca pela personalização em massa. De fato, Kotler (2010) observou que para gerar demanda não bastava apenas atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento, era necessário atingir o coração. Assim, novos conceitos foram introduzidos, como: o marketing

²⁶ *Customer Relationship Management – CRM*

emocional, o marketing experimental e o valor de marca, ou seja, conceitos que refletiram principalmente a disciplina da gestão da marca.

Ainda nos anos de 1990, além de se atingir o coração do cliente, outra tendência apontada por Kotler (2010) foi o fortalecimento do conceito de marketing societal. Neste, se tornou uma exigência de mercado a preocupação com o bem-estar da sociedade. A satisfação do consumidor e a opinião pública passaram a estar diretamente ligadas à participação das organizações em causas sociais, e a responsabilidade social transformou-se numa vantagem competitiva.

Para Kotler (2010), no Marketing 3.0, ao invés de tratar as pessoas como simples consumidores, os profissionais do marketing as tratam como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor, onde as empresas se comprometem a abordar as suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental, através de sua missão, visão e valores. Principalmente nos dias atuais, num cenário de crise econômica global, o Marketing 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores na medida em que estes são afetados por rápidas e turbulentas mudanças nas esferas social, econômica e ambiental. Assim, as empresas que praticam o Marketing 3.0 oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam tais problemas, colocando o consumidor em um nível superior e se diferenciando por seus valores.

4.2.1. Por que o Marketing 3.0?

Devido à acumulação flexível do capital e à tecnologia da informação, três grandes forças ascenderam no século XXI: a era da participação (marketing colaborativo); a era da globalização (marketing cultural); a era da sociedade criativa (marketing do espírito humano). De acordo com Kotler (2010), para entender o Marketing 3.0 é necessário examinar a ascensão destas três forças que ainda hoje moldam a paisagem dos negócios. Essas forças transformam os consumidores, tornando-os mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito.

A Era da Participação e do Marketing Colaborativo. No século XXI, os avanços tecnológicos continuam a provocar grandes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing. Desde o início de 2000 a tecnologia da informação vem transformando-se na nova onda, permitindo a conectividade, a interatividade e o aumento da colaboração entre

indivíduos e grupos. Segundo Kotler (2010) o surgimento desta nova onda marca a era da participação, onde consumidores passam a ser mais do que simples consumidores e são transformados em um *mix* de consumidores com produtores, gerando um neologismo que ele denomina de prosumidores. Um dos fatores que permitiram esta nova onda da tecnologia foi a ascensão das mídias sociais, divididas entre mídias sociais expressivas e mídias sociais colaborativas.

De acordo com Kotler (2010) as mídias sociais expressivas são caracterizadas pelas quais quem escreve está expressando uma opinião ou explanando algum assunto. Seus exemplos são de conhecimento público: *blogs* e *microblogs* em geral – Twitter, YouTube e Facebook – sites de compartilhamento de fotografias e de redes sociais. À medida que as mídias sociais se tornam cada vez mais expressivas, os consumidores poderão cada vez mais influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. Inversa e proporcionalmente, a influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá. Isto é, a propaganda via rede social pode se tornar mais eficaz que anúncios e propagandas.

Kotler (2010) afirma que, devido às mídias sociais colaborativas, um novo paradigma vem surgindo de forma sorrateira no mundo dos negócios: a cocriação. Cocriar é permitir de alguma forma que o cliente ou usuário faça parte do processo criativo e produtivo da empresa. É mudar a forma tradicional das empresas produzirem onde são feitas as pesquisas de mercado e o desenvolvimento de produtos na intenção de chegar a um produto final que uma grande quantidade de pessoas tenha o desejo de comprar. No paradigma tradicional, sempre existe a figura do criador centralizado, o *designer*, o projetista que a partir de um *feedback* do mercado desenvolve algo para ser produzido e comercializado. No novo paradigma de criação de produtos, o consumidor participa ativamente do processo criativo, tornando o produto final muito mais atraente para o mercado, já que foi o próprio mercado que o criou. Alguns exemplos são: Wikipedia, Camiseteria, Craigslist, Nespresso, Eletrolux Design Lab e outras iniciativas.

Essa estratégia promove diversos benefícios tanto do ponto de vista produtivo quanto do ponto de vista de marketing. Produtivamente, essa abordagem minimiza o risco de desenvolvimento de produtos pouco aceitos pelo mercado e o risco de uma análise mal feita de uma pesquisa de mercado. Além disso, dependendo de como a empresa implementar a cocriação, para Kotler (2010) é possível aumentar exponencialmente sua capacidade de criação e inovação. O que será que produz mais: dezenas de projetistas ou milhares de clientes

colaborando na criação de algum produto? Do ponto de vista de marketing, a abordagem da cocriação cria um vínculo muito mais estreito entre o produto e os clientes. Esse estreitamento transforma totalmente sua forma de comunicação empresarial. A abordagem deixa de ser com o cliente que apenas consome o produto e passa ser com a pessoa que além de consumir, ajudou a criar o produto, seja de forma direta ou indireta.

A esta altura já se percebe claramente que o marketing evoluiu. Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação e concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações. Este marketing é o que Kotler (2010) define como marketing colaborativo. Ele é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas, numa economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus fornecedores, com seus empregados e com seus consumidores. O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos.

A era do paradoxo da Globalização e do Marketing Cultural. Kotler (2010) afirma que, apesar de importante, a tecnologia não molda sozinha as novas atitudes do consumidor; para ele há uma outra grande força, a globalização. Kotler analisa: do ponto de vista do marketing, ela é gerada pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma aldeia global que permita maiores mercados para os países centrais cujos mercados internos já estão saturados. O processo de globalização, relacionado à expansão dos meios de comunicação, ainda é um dos grandes avanços operados pelo homem, pois deu velocidade ao acesso às informações (que podem se comunicar independente da distância e da hora), levou mais conhecimento e cultura às pessoas que tiveram benefício de se conectar com o mundo. Aqui se segue Kotler, para quem a globalização cria paradoxos, uma vez que ao mesmo tempo em que permite o aumento da interação e acesso entre pessoas e culturas diferentes, enfatiza as diferenças e discordâncias entre culturas e sociedades. O fato de que as pessoas tenham acesso e possam conhecer outras culturas, cria questionamentos sobre o meio em que estão inseridos e gera maior conscientização e preocupação com a pobreza, a injustiça, a sustentabilidade socioambiental. Os indivíduos começaram a sentir pressão para se tornarem cidadãos globais, além de cidadãos locais.

Para Kotler (2010), em resposta ao aumento do escopo de conscientização e cobranças dos prosumidores, as empresas buscam resolver os paradoxos da sociedade e serem

vistas como propiciadoras de continuidade, conexão e direção. E como elas fazem isso? Para o autor, as empresas criam marcas culturais a fim de abordar questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade. Por abordarem as ansiedades coletivas e os desejos de uma nação, as marcas culturais costumam ter grande valor. Elas precisam ser dinâmicas, pois tendem a ser relevantes apenas durante determinado período e apenas para algumas sociedades. Portanto, as marcas culturais devem estar sempre cientes dos novos paradoxos que surgem e que mudam com o passar do tempo. Algumas marcas globais conhecidas estão aos poucos desenvolvendo sua condição de marca cultural. Kotler (2010) dá como exemplo o McDonald's que se posiciona como ícone maior da globalização e tenta criar a percepção de que a globalização é símbolo de paz e colaboração. Está disponível a praticamente qualquer um ao redor do mundo.

O marketing cultural é, portanto, o segundo elemento básico do Marketing 3.0, abordando as preocupações e os desejos de cidadãos globais. As empresas que o praticam devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios.

A era da Sociedade Criativa e do Marketing do Espírito Humano. A terceira força que impulsiona o Marketing 3.0 é a ascensão da sociedade criativa. Kotler (2010) ressalta que a sociedade criativa vem crescendo ao redor do mundo e é constituída pelos consumidores mais expressivos, mais colaborativos e que mais utilizam as mídias sociais. Em grande parte, são os inovadores que criam e usam novas tecnologias e conceitos. Com seu estilo de vida e suas atitudes influenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros, favorecendo marcas colaborativas e culturais. Obviamente são pragmáticos e criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas.

Uma das principais características das sociedades avançadas e criativas é o fato das pessoas acreditarem na autorrealização, indo além de suas necessidades primárias de sobrevivência. São cocriadores expressivos, colaboradores que estão atentos a seus desejos mais profundos.

Como resultado dessa crescente tendência da sociedade, os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem o seu lado espiritual. Proporcionar significado é a proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0.

Como as pessoas criativas, as empresas devem refletir sobre sua autorrealização além de seus objetivos materiais. Elas precisam entender quem são, por que estão no negócio e o que querem ser. Eis a tese fundamental de Kotler: tudo isso deve estar presente na missão, na visão e nos valores corporativos. O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é marketing espiritual ou o marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa. Esse é o terceiro elemento básico do Marketing 3.0.

Em suma, a era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais sofisticada da centralização no consumidor, em que este demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais. Desse modo, o Marketing 3.0 tem papel fundamental na estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

4.2.2. A horizontalidade do Marketing 3.0

Kotler (2010) acredita que é hora de colocar um ponto final na dicotomia entre profissional de marketing e consumidor. É que ao longo das décadas os conceitos de marketing foram majoritariamente verticais, e os novos conceitos de marketing são uma reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Assim, reconquistar a confiança do consumidor implica pensar como um deles. É esta nova forma de conquista que é chamada por Kotler de horizontal. Nela, para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a comunização e o desenvolvimento da personalidade da marca.

O Quadro 11 compara o conceito atual de marketing com o futuro conceito de marketing.

Cada vez mais, a confiança dos consumidores está ligada à ascensão das mídias sociais. Os consumidores estão acreditando mais uns nos outros, do que nas empresas e voltando-se cada vez mais para a comunicação informal como uma maneira mais confiável de propaganda. Nos termos de Kotler (2010): atualmente, vive-se uma relação de maior confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais.

As disciplinas de marketing	O conceito atual de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4Ps (produto, preço, praça e promoção)	Cocriação
Gestão do Cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	"Comunização"
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade da marca

Quadro 11 - Marketing atual x Marketing futuro.

Fonte: Adaptado de Kotler (2010).

Cocriação. É um termo usado por Kotler (2010) para descrever a nova abordagem de criação de produtos e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação. A experiência do produto deixa de ser isolada e passa a ser um acúmulo de experiências individuais, onde cada um personaliza de acordo com suas necessidades e desejos singulares. É uma forma das empresas tirarem vantagem da cocriação que ocorre na rede horizontal dos consumidores.

Comunização. É o que Kotler (2010) define como a organização dos consumidores em comunidades, conectados entre si e não às empresas. Dessa forma, para o autor, os consumidores podem se organizar em comunidades por combinação de recursos (*pool*), por redes (*webs*) ou eixos (*hubs*). Os consumidores em *pools* compartilham os mesmos valores, mas não interagem necessariamente, um com os outros. Unem-se pela marca. Por sua vez, os consumidores em *webs* formam uma comunidade de mídia social em que a relação está enraizada em relacionamentos do tipo um-para-um entre os membros. E por fim, os consumidores em *hubs*, gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs. Mesmo que as comunidades não sirvam diretamente para as empresas, elas servem a seus membros e por isso, devem participar, servindo a esses membros.

Desenvolvimento da personalidade da marca. Para Kotler (2010) é uma forma de tornar uma marca autêntica e assim diferenciá-la de outras no mercado. Essa personalidade é como uma identidade. Quando os consumidores veem uma marca, avaliam imediatamente se ela é falsa ou verdadeira. As empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. Não devem aparentar falsa realidade apenas na propaganda; caso façam, perderão instantaneamente a credibilidade. O trabalho escravo pela marca Zara ilustra esta falsa realidade. O uso de formas irregulares de trabalho por parte de seus fornecedores fez com que grande parte de seus consumidores deixassem de

usar, além de incentivar outros consumidores a não usar os produtos da marca. No mundo horizontal dos consumidores, perder credibilidade significa perder toda a rede de possíveis compradores.

4.3. Marketing 3.0: a visão, a missão e os valores

Recapitulando: inicialmente achou-se que o sucesso seria alcançado ao posicionar a ideia do produto na mente dos clientes-alvo de maneira significativa e singular. Mais tarde, observou-se que o coração dos consumidores que deveriam ser conquistados. Foi quando os profissionais do marketing começaram a se preocupar com a emoção, como a ‘imaginação criativa’ de Steve Jobs da Apple e ‘um terceiro lugar para se tomar café’ de Howard Schultz da Starbucks. A busca agora é evoluir para um terceiro estágio no qual se dirija para o espírito dos consumidores, a fim de tentar entender suas ansiedades e desejos.

É aqui que Kotler coloca como fundamental ao Marketing 3.0: “as empresas precisam abordar os consumidores como seres humanos plenos [...]: corpo físico, mente capaz de pensamento e análise independentes, coração capaz de sentir emoção e espírito – a alma ou centro filosófico”. (KOTLER, 2010:39-40). De acordo com o mesmo, os profissionais de marketing precisam identificar as ansiedades e os desejos dos consumidores e, então, atingir suas mentes, corações e espíritos. Na globalização, ansiedades e desejos genéricos dos consumidores transformam a sociedade – e o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver. Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho que os consumidores e fazer a diferença. Kotler afirma ainda que para incluir as boas ações na cultura e manter-se firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa. Peter Drucker apud. Kotler (2010), afirmava que, partir de uma missão é a primeira lição que um negócio deve aprender com organizações sem fins lucrativos de sucesso, pois, estas organizações não começam seu planejamento pelos retornos financeiros e sim, pela realização de sua missão. Os retornos financeiros serão resultado de suas ações.

Missão. Toda missão deve ser definida como a razão de ser da empresa. Ela deve refletir seu propósito básico de existência. Desse modo, a empresa deve caracterizar sua missão de maneira mais fundamental possível. Kotler (2010), inspirado em Charles Handy representou a missão de uma empresa por meio de um *donut*. O princípio diz, basicamente, que a vida é como um *donut* invertido, no qual o buraco está no lado de fora e a massa no

meio. Na visão de vida do *donut*, o núcleo é fixo e o espaço a seu redor, flexível. A missão da empresa é o núcleo, que não pode ser modificado. As operações e o escopo de negócios da empresa são flexíveis, mas devem estar alinhados ao núcleo.

Visão. Enquanto a missão está voltada à história e ao passado, a visão tem a ver com a invenção do futuro. A visão pode ser definida com o que se deseja que a empresa seja no futuro. Ela descreve o que a empresa pretende ser e o que pretende realizar. Para isso a empresa deve definir seu futuro baseado na definição de sua missão. O símbolo utilizado por Kotler (2010) para definição da visão é o de uma bússola, que orienta a empresa para seu estado futuro.

Valores da empresa. Estes são considerados por Kotler (2010) como padrões de comportamento institucionais que as empresas costumam seguir. O autor simboliza os valores por uma roda. Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, Kotler espera, fortalecerá comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades dentro e fora dela, o que, por sua vez, fortalecerá os valores da instituição.

Kotler (2010) introduz uma matriz baseada em valores em que, num dos eixos, a empresa se esforce para ocupar as mentes, os corações e os espíritos dos clientes atuais e futuros. O outro eixo leva em consideração a missão, a visão e os valores da empresa. Embora seja fundamental oferecer desempenho e satisfação aos clientes no nível do produto, no nível mais elevado, uma marca deve ser vista como algo que realiza as aspirações emocionais e pratica a compaixão de alguma forma. A introdução desta matriz fomenta a mudança cultural. E é a cultura técnica não sustentável, que deve ser transformada em cultura técnica sustentável. Assim, não se promete apenas rentabilidade e retorno para os acionistas atuais e futuros, mas também desenvolvimento sustentável. A mesma mudança cultural influencia a marca, fazendo-a melhor ou pior, o que faz a diferença para os empregados atuais e futuros.

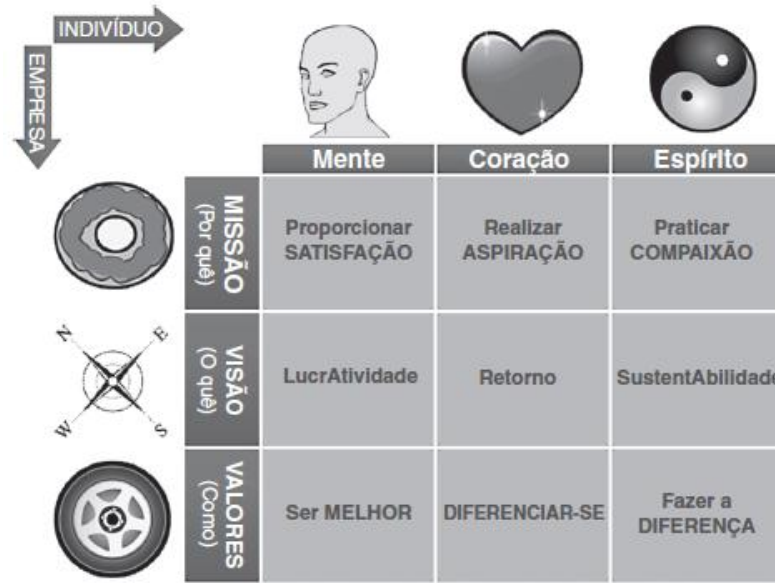


Figura 7 - Matriz baseada em valores.

Fonte: Kotler (2010).

A matriz de Kotler trata principalmente das pessoas. Ela esquematicamente introduz as pessoas enquanto consumidores, empregados, fornecedores, acionistas, ou seja, lista os *stakeholders* das empresas com uma visão de marketing vis-à-vis com valores. Como todo *stakeholder*, uma hora ou outra se torna consumidor, cujo perfil vem se alterando de forma acelerada em função de processos maiores como a globalização econômica, o impacto da tecnologia, a disseminação da informação, a crise econômica e ambiental que tem forte influência na atualidade, resultando em um público mais crítico, consciente e seletivo. Segundo Kotler (2010) isto é o que destaca uma empresa das outras. Ele exemplifica: nota-se frequentemente nas redes sociais, a possibilidade dos grupos de discussão opinar sobre o que as empresas oferecem ao mercado. Atualmente isso é comum, e para as empresas que sabem aproveitar essa interação, vale a criatividade, o jogo de cintura e claro, muito bom senso por parte principalmente do profissional que está por traz da análise das redes sociais. Em razão deste novo consumidor, para se manterem competitivas, as empresas precisam alterar suas estratégias de relacionamento com seus públicos. Uma das estratégias é a divulgação de políticas de sustentabilidade aplicadas pelas empresas visando atender as legislações vigentes e ao próprio mercado. Sabe-se que o conceito de responsabilidade social é algo que traz muitas discussões a respeito, geralmente confundido com marketing social e associado a ações isoladas de solidariedade. Mas o que realmente é ser uma empresa responsável? O Marketing 3.0 migra de uma abordagem centrada no ser humano, para uma abordagem

centrada em valores, levando em conta a lucratividade que considera o peso da responsabilidade corporativa. Algumas empresas já identificaram essa mudança de perfil e já incorporaram essa nova forma de agir ao seu DNA, com isso conseguem transmitir para seus públicos, sem cair em práticas sustentáveis mentirosas, que são apenas para a conquista de novos clientes, conseguindo assim não só suprir a necessidade do consumidor por um produto ou serviço, mas também o suprimindo ‘espiritualmente’. O mercado está de acordo com as mudanças ocorridas nas sociedades no decorrer dos tempos, acompanhando o desenvolvimento, e essa nova realidade está causando um grande impacto e deve ser acompanhada de perto pelas empresas para que elas consigam manter suas marcas, como formas não destruidoras e com isso conseguir devolver a esse meio, de forma sustentável, mais desenvolvimento.

Uma vez definidos os elementos teóricos e o conceito de Marketing 3.0 se faz necessário relacioná-lo às estratégias empresariais. A partir desta relação é preciso analisar o Marketing 3.0 vis-à-vis à noção de cultura técnica sustentável, ou seja, com este marketing, a empresa deve migrar da centralidade no ser humano para a centralidade em valores.

4.4. A centralidade dos valores-chave

Qualquer abordagem sobre serviços em relação ao desenvolvimento sustentável requer o esclarecimento de uma série questões: qual é o papel dos serviços no desenvolvimento sustentável? Como a prestação de serviços pode influenciar para melhor ou para pior o desenvolvimento sustentável? Ao mesmo tempo em que ocorrem ganhos de sustentabilidade através dos serviços, o desenvolvimento sustentável é um componente importante da prestação de serviços, assim, como se resolve esta circularidade entre serviços e desenvolvimento sustentável?

A resposta a estas questões passa pela superação de um obstáculo chave: o papel **central dos valores** na formação da cultura técnica sustentável. Tal formação acredita-se, deve ser buscada numa nova forma de prestação de serviços – **serviços sustentáveis** – que permite aos clientes não só se tornarem conscientes dos valores que já detém, mas a desenvolverem novos valores. A noção de serviços sustentáveis ultrapassa a simples transmissão de valores diretamente aos clientes, ela vai além e promove construção da cultura técnica sustentável.

Existem diversos tipos de valores, mas neste trabalho se observa valores sustentáveis ou voltados para o desenvolvimento sustentável, ou mais simplesmente, valores-chave. Estes norteiam os *stakeholders* para que atuem de acordo com as missões e visões das empresas.

Os valores-chave são o bem-estar, a equidade, a diversidade e a sustentabilidade. É de fácil compreensão que os valores da dimensão econômica do desenvolvimento sustentável estão contemplados no Modelo Mello. E, que os valores-chave aqui listados cobrem as dimensões social e ambiental. Os valores-chave devem ser realmente seguidos pelos *stakeholders* envolvidos nas cadeias produtivas das empresas, quer seja no lado da oferta – fornecedores –, quer seja durante o processo produtivo – empregados e terceirizados –, quer seja no lado da demanda – parceiros de canal e clientes. Serviços sustentáveis precisam convencer tanto os clientes quanto os empregados, fornecedores e parceiros a incorporarem estes valores. É através dos valores que as empresas devem apresentar suas visões e missões a cada um dos *stakeholders*. Esta diretriz geral perpassa a especificação do serviço e seu posicionamento no mercado.

A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis existe primordialmente para incluir os valores-chave. Como toda prestação de serviços é uma estrutura influenciada pelo mercado, por políticas governamentais, pela globalização e pela cultura em geral, a estrutura proposta coloca a centralidade nos valores que interligam fortemente as histórias das empresas e os contextos de mercado ao desenvolvimento sustentável. Um dos problemas iniciais desta estrutura é reconciliar o papel fundamental dos valores com o fato de que toda prestação de serviços não é só inerentemente carregada de valor, mas também formadora de valor. A solução passa pela forma de utilização de recursos, pela formação de projetistas de serviços e pelas consequentes noções éticas sobre os valores de consumo consciente que passam a definir os novos contornos do consumo.

A prestação de serviços atual é normativa e procura moldar os clientes ao mercado. A prestação de serviços sustentáveis também é normativa, mas visa desenvolver nos clientes maior poder de raciocínio, de criticidade e de reflexão para formular juízos e tomar decisões sobre questões sociais e ambientais. A ênfase no projeto de serviço sustentável com suas potencialidades, responsabilidades e baseado em valores está fortemente conectada às restrições sociais e ambientais impostas às empresas. Apesar de não se acreditar que a atual prestação de serviços seja repentinamente substituída, o projeto de serviços sustentáveis faz parte do lento processo no qual as empresas e os envolvidos (diretores, gerentes e clientes) com o futuro das empresas buscam articular e operacionalizar esta visão.

De uma maneira ampla e geral, valor sustentável é tudo aquilo que permite a todo cidadão priorizar o consumo consciente. No âmbito da empresa este valor é discutido no espaço ativo da prestação de serviços – comunidade de investigação – que por sua vez auxiliará na definição da cultura técnica sustentável. Neste âmbito, valor sustentável é aquilo que o cliente tem razão para valorizar; é também o elemento componente da cultura técnica sustentável que reflete o quanto o consumo consciente é valioso para o desenvolvimento sustentável. Valor sustentável permite ao cliente ir além da operação de escolha racional, ou seja, ir além de um simples exercício de julgamento de como usar um recurso. Valor sustentável é o que potencializa os serviços na promoção do desenvolvimento sustentável. Portanto, a ideia do espaço é importante no desenvolvimento de projetos de serviços sustentáveis, que investiga o potencial do serviço a ser prestado com um olho na transformação de clientes em consumidores conscientes. Estes podem, imbuídos de *empowerment*, em processos de cocriação e comunização, passar a trabalhar pela transformação da cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável.

Valores na prestação de serviços são significativos ao influenciar e moldar comportamentos e as ações dos clientes. Valores devem ser promovidos através discussões dialógicas, nas quais as oportunidades de diálogo disponibilizadas tanto na concepção como na realização de serviços sustentáveis reforçam comportamentos e valores que promovam o desenvolvimento sustentável e o bem-estar humano, tanto individualmente como em sociedade. Neste trabalho, portanto, o processo de avaliação não é aberto e não se toma a prestação de serviços sustentáveis como um espaço para a formação de quaisquer tipos de valores, mas sim, aqueles consistentes com a preocupação com o meio ambiente, com o bem-estar, com a equidade e com a diversidade.

Contudo, aqui não se entra em detalhes sobre o que vale a pena para a sociedade em geral, nem se detalha os debates sobre as comunidades e a formação de valores nestas, nem se investiga os limites e possibilidades da desigualdade. Apenas se acredita que os objetivos compartilhados (e, portanto, valores-chave) incluem elementos de justiça social, de igualdade de oportunidades, de respeito mútuo e de sustentabilidade. Mais especificamente, da estratégia de marketing alinhada à missão, visão e valores corporativos, tudo isso inserido na cultura técnica sustentável se elabora a estrutura de projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis, objeto deste trabalho.

5. PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS: UMA ESTRUTURA

A ideia que serviços sustentáveis transformam a cultura de consumo em cultura sustentável, objetivo deste trabalho, é materializada no presente capítulo. Isto é feito a partir do que foi desenvolvido no Capítulo 1. Ao inserir na prestação de serviços atuais a preocupação com o desenvolvimento sustentável, revisa e estende o Modelo Mello, gerando uma estrutura que inclui a estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável (externo ao projeto), amplia as etapas do projeto e desenvolvimento de serviços. Por fim, estende-se ainda a gestão de serviços. Para tanto, faz-se uso da abordagem do marketing de serviços sustentáveis – Marketing 3.0 –, que com suas forças de marketing colaborativo, cultural e criativo, vem no auxílio da concepção do projeto e do desenvolvimento, de apoio aos processos e às instalações de serviços sustentáveis. A estrutura proposta preconiza a centralidade nos valores. Enquanto a visão tem a ver com a invenção do futuro e a missão tem suas raízes no passado, os valores estão centrados no dia a dia das empresas, isto é, no presente. Desse modo, estratégia, projeto, desenvolvimento e gestão aplicados aos serviços sustentáveis convertem a cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável, além de aumentar o grau de consciência do consumidor.

A etapa 1 da estrutura proposta operacionaliza a estratégia corporativa do desenvolvimento sustentável. A etapa 2 operacionaliza a concepção de serviços sustentáveis. As etapas 3 e 4 focam nos processos e instalações, o que implica dar mais atenção às dimensões social e ambiental. Por fim, na etapa 5, que perpassa todas as demais, o foco está nos pontos de decisão (PD) que permitem a análise, melhoria e controle do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

5.1. A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável

No modelo econômico atual, baseado numa sociedade centrada no mercado, os mercados competitivos são apresentados como capazes de organizar a vida das pessoas de uma maneira desejável por todos. Este modelo se diz promotor da liberdade, da prosperidade e da harmonia mais do que qualquer outra forma alternativa de organização social. Todavia, isso só seria possível se esse modelo fosse adequadamente apoiado por um estado amigável e um mercado globalizado, ambos voltados quase que exclusivamente aos negócios. Na

realidade, o modelo econômico atual contém um esforço de transformar homens em autômatos. Nele, o homem educado é o homem adaptado, ensinado no que pensar e a não questionar.

A estrutura aqui proposta opõe-se a esta tentativa de apenas se adaptar o homem. Ela quer mais. Entre seus aspectos relevantes, três valem a pena mencionar: o seu papel de preparação do cidadão para participar de uma opinião pública mais crítica; o papel na preparação de consumidores emocionalmente enriquecidos e amadurecidos, capazes de reconhecer, se envolver e se responsabilizar por aquilo que consomem; e, o papel orientativo nas análises sobre as responsabilidades e contribuições próprias às empresas.

Geralmente as empresas interagem de diversas maneiras com a sociedade e com o meio ambiente: pelo consumo direto de recursos (entradas); no consumo indireto de recursos (energia); no gerenciamento de resíduos (coleta, tratamento, reaproveitamento, transporte e descarte apropriado); e poluição (não gerenciamento de resíduos). Outra interação relevante se refere à redução de risco da empresa em relação a acidentes e passivos socioambientais. Todos esses pontos são importantes centros de custos. Neste sentido, é importante destacar que desenvolvimento sustentável está associado aos conceitos de produto seguro, qualidade de produto e segurança no trabalho. Apesar de investimentos nessa área atraírem novos consumidores em função da busca de uma boa imagem corporativa, é com uma abordagem mais centrada em valores que se chega ao consumidor consciente.

A busca de modos de coexistência harmoniosa entre a sociedade humana e a natureza implica em desafios. Um deles é a luta constante em reeducar os hábitos de consumo dos cidadãos. Outro desafio diz respeito às profissões: as mais admiradas são aquelas que fazem a diferença pessoal na vida das pessoas. Isto por si só já define a forte necessidade de bons valores corporativos em toda a cadeia produtiva das empresas. O que se observa aqui são os valores-chave incorporados pelas empresas para converter suas culturas técnicas não sustentáveis em culturas técnicas sustentáveis.

A Figura 8 apresenta a estrutura proposta. Ela é baseada no Modelo Mello e apesar de preservar as etapas deste modelo, agrega as medidas previstas nas estratégias corporativas de desenvolvimento sustentável. São essas medidas que convertem de forma incremental os serviços em serviços sustentáveis, os clientes em consumidores conscientes e a cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável.

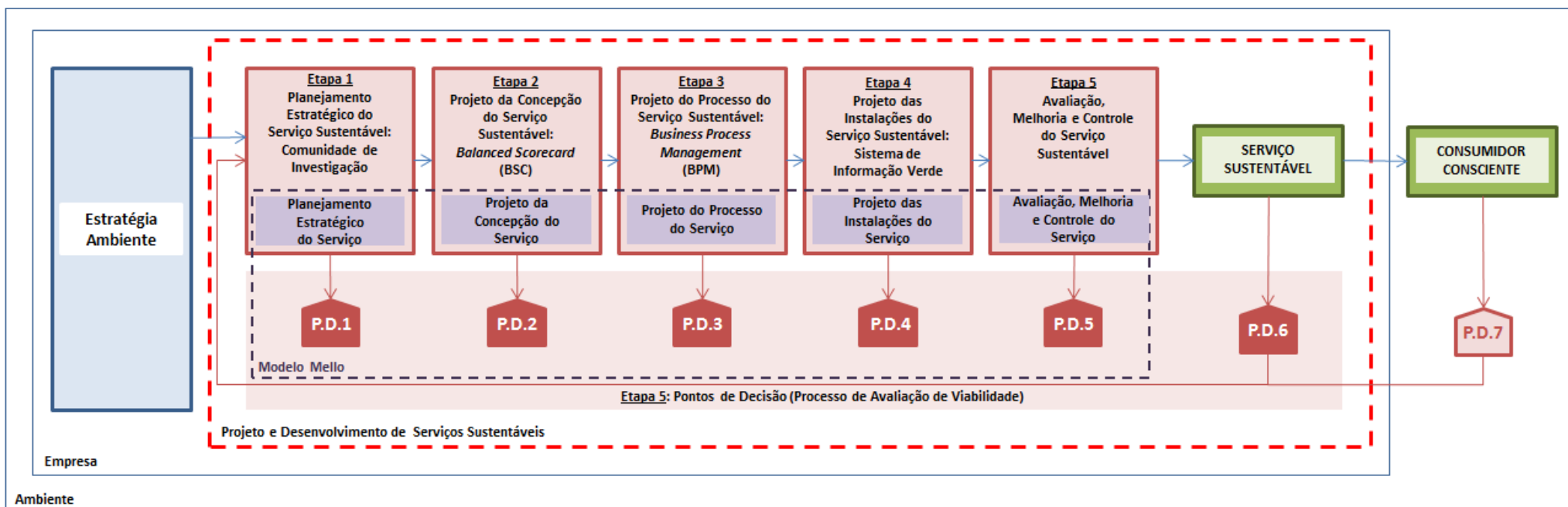


Figura 8 - Estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia de desenvolvimento sustentável surge, como as demais estratégias corporativas, da missão, visão e valores. Acionistas e diretores precisam ver o desenvolvimento sustentável como fonte de vantagem competitiva. Proporcionar tal visão é o papel do Marketing 3.0. Para Kotler (2010) o marketing junto aos acionistas exige uma abordagem diferente do marketing juntos aos fornecedores, empregados, parceiros de canal ou junto aos clientes. Ao contrário destes, os acionistas não se impressionam com histórias de marcas convincentes. Embora sejam os responsáveis em preservar a sustentabilidade da empresa, sua principal preocupação continua a ser com a lucratividade da empresa e com o retorno do investimento para os acionistas.

Para se tocar o espírito humano no mercado, para convencer os acionistas sobre a importância dos princípios do Marketing 3.0 é necessário o desenvolvimento de um sólido argumento de negócios. A empresa precisa fornecer provas tangíveis de que a prática da sustentabilidade vai melhorar o valor para o acionista. A questão é encontrar um elo entre desenvolvimento sustentável, lucratividade e possibilidade de retorno. Este elo é a cultura sustentável. Para se criar ou desenvolver cultura é preciso compreender valor. Embora toda empresa deva buscar, obter e manter um legado, tanto financeiro quanto social e ambiental, seu legado mais duradouro é a cultura que cria. Para isso, não é preciso ser um gênio dos negócios: o sucesso está em ser uma empresa de princípios, que se cerca de pessoas boas e se mantém fiel a elas. É preciso conquistar a lealdade destas pessoas. Se o objetivo é a viabilidade a longo prazo da empresa, é preciso uma cultura sustentável viável, também de longo prazo. Mais amiúde, é preciso trabalhar com gestores honestos e competentes e dar-lhes apoio e compromisso de longo prazo. São princípios simples e modestos, mas fundamentais no crescimento e perenidade da empresa.

A viabilidade de longo prazo passa pela atual tendência de polarização e escassez de recursos. As empresas estão cada vez mais conscientes da vantagem competitiva que podem obter se entrarem na onda da sustentabilidade. As empresas adeptas do desenvolvimento sustentável tendem a ser inovadoras em relação à criação de soluções, e, mais resistentes e melhor adaptadas às mudanças no ambiente de negócios. Oferecer valores-chave aos *stakeholders* é uma das metas da estrutura proposta.

Em prol das expectativas de seus acionistas, as empresas geralmente seguem uma orientação imediatista em relação a privilegiar os ganhos de curto prazo. Muitas vezes, chegam ao ponto de reduzir os investimentos de longo prazo. Neste trabalho, há outro entendimento. Aqui a estratégia corporativa para serviços sustentáveis é estimular as

empresas a satisfazer as expectativas dos acionistas no curto prazo para oferecer desempenho corporativo no longo prazo. Os acionistas devem rever suas posições e perceber que o valor de uma empresa provém, em grande parte, de seu fluxo de caixa futuro de longo prazo e que a visão de futuro é o que determina o desempenho da empresa. Até aqui, nada de diferente do que já acontece no mundo dos negócios; indo em frente, a função dos diretores passa a ser também obter, além da lucratividade e retorno para os acionistas, incorporar direitos, deveres, custos e benefícios do desenvolvimento sustentável.

Uma empresa bem-sucedida não chega sozinha ao sucesso; este se deve a uma cadeia de valor superior, onde todas as partes interessadas participam. A busca de maior lucratividade no longo prazo vem do senso comum: é indispensável promover valores e sociedades boas capazes de ouvir os cidadãos, levando-os a se engajarem ativamente na busca de soluções de um futuro melhor. Nesta perspectiva, cabe aos acionistas e diretores propiciarem a criação de um espaço em que as necessidades de participação de diretores, gerentes e clientes encontram uma resposta. Este espaço é a comunidade de investigação.

Assim, **comunidade de investigação** é um local de comunicação e interação entre todas as partes que agregam valor a empresa, seja direta ou indiretamente, desde fornecedores, parceiros de canal, funcionários a clientes, gerentes, diretores e acionistas. Como em toda comunidade, é necessária a existência de regras para melhor gerir e definir a comunidade. Paul Alofs, em sua obra *Passion Capital: the world's most valuable asset* (2012) define um tipo de comunidade de investigação e suas regras genéricas. As regras genéricas são: (i) contratar as pessoas certas; (ii) comunicar-se; (iii) evitar as más influências; (iv) trabalhar duro; (v) ser ambicioso; (vi) celebrar/permitir as diferenças; (vii) criar espaço; e (viii) assumir a visão de longo prazo. A criação de cultura técnica sustentável é inspirada nesta comunidade. Nela, fornecedores, empregados, parceiros de canal e principalmente clientes participam, pensam e decidem o que querem consumir e produzir. É neste espaço que se discute e se considera o papel do cliente na melhoria da prestação de serviços buscando amparar o desenvolvimento sustentável como expressão do bem-estar humano e da preservação da biosfera. O ambiente de aprendizagem propiciado pelo espaço de discussão compartilha características dialógicas e intersubjetivas de aprendizagens teóricas e práticas da configuração de projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis. O estilo de discurso promovido neste tipo de espaço faz comparações com outros dispositivos de comunicação interativa, tais como ensino recíproco, a aprendizagem cooperativa e a aprendizagem cognitiva.

Na medida em que o diálogo requer habilidade de interação que não é nem natural nem espontânea, o diálogo deve ser concedido através da aprendizagem contínua. A aprendizagem cognitiva que é ativada é uma relação educativa baseada em bases recíprocas entre diretores, empregados, fornecedores, parceiros de canal e clientes com diferentes níveis de conhecimento, que estes assumem de forma alternada durante uma atividade compartilhada e mediada, como por exemplo, uma prestação de serviços. O aprendizado intelectual promovido na prestação de serviços sustentáveis otimiza o potencial sociocognitivo da interação. O objetivo é a criação de zonas de desenvolvimento de valores-chave, envolvidos na capacidade de raciocínio, que pode ser vista como base na cultura técnica sustentável.

A estrutura proposta proporciona uma oportunidade para as empresas promoverem o pensamento crítico, criativo, o cuidado e a participação no dia a dia em sociedade. Isto vem da visão da empresa. Esta é como uma bússola que tem a ver com a invenção do futuro. Esta visão direciona a criação da comunidade de investigação. A concepção de um serviço sustentável requer que o espaço permita ao cliente aprender e desenvolver valores universais, indo além da assimilação de algo que só transmite ou reproduz seus valores particulares. Se os valores fossem apenas uma questão de transmissão através da sociedade, da cultura ou da educação seria possível inculcar valores idênticos e produzir competências idênticas. Entretanto, este não é o caso dos serviços sustentáveis, nestes, a situação é mais complexa.

Na estrutura proposta a visão deve amarrar a missão e os valores corporativos ao futuro da empresa. Isto passa a ser um grande desafio para as corporações. Das três dimensões do desenvolvimento sustentável, atualmente duas se sobressaem: o empresarial e o social. Enquanto as empresas veem o desenvolvimento sustentável como a sua sobrevivência no mundo dos negócios no curto prazo, a sociedade o vê como sobrevivência do bem estar no longo prazo. A triste constatação é que grande parte das empresas ainda não só enxergou a sinergia entre essas duas dimensões, como ainda relegam a segundo plano a dimensão ambiental. Apenas recentemente, em busca de novas vantagens competitivas no mundo comoditizado, as empresas passaram a se conscientizar destas oportunidades, principalmente devido à polarização do mercado e à escassez dos recursos.

Kotler (2010) constatou que a polarização do mercado tem sido uma forte tendência, fazendo o mercado intermediário desaparecer. Isso tem implicado bastante na estrutura de mercado e no funcionamento da concorrência. As empresas passam a precisar conquistar o mercado de luxo ou, na outra ponta, o mercado popular. Em ambos os casos, não podem evitar a preocupação com as condições sociais e ambientais. Do mercado popular ao de luxo,

todo projeto e/ou desenvolvimento de serviços sustentáveis deve auxiliar na criação de uma cultura que se estenda para fora da empresa, e que sobreviva, não só à distância, mas à própria empresa.

Reconhece-se que os objetivos da prestação de serviços sustentáveis que a estrutura proposta busca articular podem ser de difícil determinação, requerendo a noção de razão prática sobre o bem comum, a fim de que estes objetivos sejam debatidos tanto na perspectiva da prestação de serviços atual ou das posições próprias da prestação de serviços sustentáveis. Isto ratifica que os valores-chave para serviços sustentáveis emergem como aqueles que promovem a cultura técnica sustentável. A estrutura prevê ainda um componente facilitador na relação entre serviço/cliente, que inclui manuais de procedimentos, planos de discussão, guias de ideias e exercícios, especificamente projetados para facilitar as discussões e convertê-las em processos de serviços (sob a ótica do BPM).

5.2. As etapas da estrutura proposta

A estrutura proposta é baseada no Modelo Mello. Ela faz uso das etapas de planejamento estratégico, de concepção, de processo, de instalações e de avaliação e melhorias dos serviços. Ela incorpora nestas etapas três das melhores práticas de gestão e tem duas consequências-chave para projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis. As práticas são as ferramentas BSC²⁷ e BPM²⁸ e a abordagem SI Verde (*Green IS*)²⁹. E, as consequências-chave são as ideias de serviço sustentável e de consumidor consciente. Estas

²⁷ **BSC – *Balanced Scorecard*** é uma ferramenta de gestão estratégica. No início dos anos de 1990, em Harvard, os professores R. S. Kaplan e D. P. Norton constataram que os indicadores financeiros isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como habilidades, competência e motivação dos empregados, bancos de dados e tecnologias da informação, processos de inovação em produtos e serviços, relacionamentos com clientes, imagem da empresa e outras. Surge então o BSC, instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da empresa.

²⁸ **BPM – *Business Process Management*** ou **Gerenciamento de Processos de Negócios**. “A palavra processo aparece em várias situações para designar uma sequência de atividades: processos jurídicos, processos químicos, processos de produção siderúrgica etc. [...] o foco é os processos de negócios (*business process*), expressão que recupera o sentido latino do termo negócio [...] BPM envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios. Adicionalmente, o BPM inclui o controle executivo, administrativo e supervisorio desses processos”. (BALDAM et. al, 2009:19).

²⁹ **SI Verde – *Sistema de Informação Verde***. A TI Verde (*Green IT*) integra o SI Verde e é definida como: “o estudo e a prática de projeto, fabricação, uso e descarte de computadores, servidores e subsistemas associados – tais como monitores, impressoras, dispositivos de armazenamento e de rede e sistemas de comunicação – de maneira eficiente sem ou com mínimo impacto sobre o meio ambiente. A TI Verde também se esforça para alcançar a viabilidade econômica e melhor uso e desempenho do sistema, respeitando as nossas responsabilidades sociais e éticas”. (MURUGESAN, 2008:25-26). O SI Verde como um fenômeno multifacetado é composto não só das ideias descritas na TI Verde, mas também inclui outro aspecto de integração de diversos conjuntos de *softwares* que forma sistemas de informações gerenciais integrados.

práticas e consequências possibilitam a discussão das implicações e os impactos dos valores-chave e como estes podem ser usados na avaliação e orientação da prestação de serviços. Estes valores são orientativos na identificação de critérios para se projetar e desenvolver serviços sustentáveis. Embora a estrutura proposta seja ampla, complexa, e apesar de incompleta, ela pretende estimular debates entre as diferentes partes interessadas em repensar a prestação de serviços. Os valores-chave e as consequências-chave mantêm estreita relação entre si e com a comunidade de investigação, além de serem interdependentes. Por fim vale ressaltar que as etapas previstas na estrutura são extensões das etapas do Modelo Mello, que incorporam neste a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

5.2.1. Etapa 1 – A comunidade de investigação e o planejamento estratégico do serviço

Nesta etapa acontece a interseção entre o interior da empresa com o exterior. Onde se prepara a estrutura para se elaborar a estratégia corporativa do desenvolvimento sustentável. O foco é na visão da empresa, uma bússola que tem a ver com a invenção do futuro.

Como na Etapa 1 do Modelo Mello, o planejamento estratégico de serviços sustentáveis também se inicia com pesquisas sobre as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado. O acréscimo que se dá é ir além da criação ou melhoria do serviço. Com auxílio de estratégias corporativas de desenvolvimento sustentável, as ideias são selecionadas e o conceito e o pacote de serviços sustentáveis são definidos. É aqui a que a estrutura proposta determina o conceito do serviço sustentável, considerando e analisando dois elementos importantes: a segmentação e o posicionamento no mercado. A determinação deste conceito depende ainda da tipologia e do porte da empresa. A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável ganha prioridade nos critérios competitivos que se aplicam à tipologia do serviço a ser desenvolvido e definido, à segmentação do serviço e ao seu posicionamento no mercado. Esta priorização deve ser feita através de regras genéricas para criação da cultura técnica sustentável.

A empresa deve criar um espaço de discussão para definir estas regras. Tal espaço é a comunidade de investigação que compartilha características dialógicas e intersubjetivas entre as partes interessadas da empresa. É ainda o espaço aonde reflete a missão, visão e valores-chave da empresa. Mais detalhadamente, podemos explicitar as regras genéricas com as regras definidas por Paul Alofs (2012), que são:

Contratar as pessoas certas. Contratar pela paixão e compromisso passa a ser tão importante quanto contratar pela experiência e pelas credenciais. Há uma profusão de currículos impressionantes no mercado, mas se deve tentar encontrar pessoas que estão interessadas nas mesmas coisas que a empresa é. A empresa não deve ser simplesmente um degrau na jornada do candidato ao posto de serviço em direção à sua paixão (que pode ser muito diferente). A chave do sucesso está em fazer as perguntas certas: o que o candidato mais gosta (mesmo ama) na carreira que escolheu? O que o inspira? Quais disciplinas escolares feitas pelo candidato, ele teme? O que a empresa busca é ter uma noção do que o empregado em potencial acredita.

Comunicar-se. Depois de ter as pessoas certas, a empresa precisa sentar-se regularmente com elas e discutir o que está indo bem e o que está indo mal. É tão crítico ressaltar as vitórias, quanto importante analisar as derrotas ou perdas. A cultura técnica sustentável é aquela que reconhece quando as coisas não funcionam e as ajusta para corrigir o problema. As pessoas precisam se sentir seguras e confiáveis, entender que elas podem falar livremente, sem medo da repercussão. A arte da comunicação tende a colocar a ênfase no falar, mas ouvir é igualmente importante. Grandes culturas crescem em torno das pessoas que escutam, não apenas entre si. Também é importante ouvir o que está acontecendo fora de suas paredes. O que diz o mercado? Qual é o espírito da época? Que desenvolvimentos, tendências ou calamidades estão acontecendo?

Evitar as más influências. A cultura técnica sustentável fatalmente ficará comprometida por pessoas erradas. Uma das influências corporativas mais destrutivas é aquela da pessoa que está sempre reclamando e não traz suas queixas a público. Ela não se levanta em reuniões e não articula aquilo que entende como errado. Em vez disso, se move através da empresa, falando em particular, levantando dúvidas e sufocando a paixão dos outros. Isso é simplesmente de sua natureza: lamenta sobre seu último emprego e irá queixar-se no próximo. Às vezes, esse tipo de pessoa simplesmente não se ajusta: a paixão da empresa simplesmente não é a dela. Como toda crítica construtiva é saudável e as reclamações implacáveis são tóxicas, a empresa deve identificar este tipo de pessoas e substituí-las.

Trabalhar duro. A obtenção da cultura técnica sustentável exige ética no trabalho. Na economia atual, é difícil a relação entre ética e produtividade, especialmente se se quer mensurá-las. É mais fácil um empregado fazer aquilo que ama, mas há nos dias de hoje uma grande carga horária. A cultura de que todos entendam que as muitas horas de trabalho só funcionam, se esse sacrifício for reconhecido e recompensado.

Ser ambicioso. Não faça pequenos planos: eles não inspiram, não fervem o sangue das pessoas. O resultado da ambição de acionistas e diretores é uma empresa extraordinária que ainda tem a magia de ferver o sangue de seus empregados, fornecedores e parceiros. A

ambição é muitas vezes vista como algo negativo, mas sem ela qualquer empresa estagnaria. Toda empresa precisa de uma cultura que suporte grandes passos e crenças poderosas. Como ilustração, pode se ver essas qualidades em cidades que se transformam. As cidades são os exemplos mais visíveis de culturas, ora bem sucedidas, ora com falhas. Muitas se tornaram destinos turísticos mundiais, outras se reinventaram em cima de determinada tecnologia industrial, agrícola ou de serviços.

Celebrar/permitir as diferenças. Grandes culturas são construídas sobre uma diversidade de origens, experiências e interesses distintos. Estas diferenças geram energia, o que é crítico para qualquer empresa. Ilustrando melhor, ao ingressar numa Universidade, os alunos não são considerados apenas pelas suas notas. Se tais alunos tivessem a mesma nota, por exemplo, 10, e viessem da mesma região, com históricos socioeconômicos parecidos, não haveria uma forma de debate ou interação interessante.

Criar espaço. O raciocínio é simples: é a interação que ajuda no desenvolvimento de ideias revolucionárias. Por exemplo, anos atrás, cientistas trabalhavam em laboratórios muitas vezes localizados em espaços subterrâneos, raramente vistos por seus colegas. O segredo era a alma do negócio. Agora a inovação é valorizada. Em modernos edifícios acadêmicos e de pesquisa, os arquitetos tentam promover a maior interação possível. Eles projetam espaços aonde pessoas de diferentes disciplinas vão se reunir, seja em áreas comuns de trabalho ou lazer. Conversas engenhosas e criativas durante o café; áreas de recursos humanos e marketing esbarrando umas nas outras na academia de ginástica corporativa. A cultura técnica sustentável é feita em espaços físicos, nas comunidades de investigação. Todo gestor, trabalhador e mais especificamente todo projetista de produto ou serviço deve olhar para o seu espaço de trabalho e perguntar: será que ele promove interação e conectividade?

Assumir a visão de longo prazo. Se a cultura da empresa é dependente de lucros ou de metas de vendas mensais, então ela é prejudicada por pensar no curto prazo. Capitalistas sob o emblema da cultura técnica sustentável tomam a visão de longo prazo. Há uma tendência de se superestimar o que se pode fazer em um ano e de se subestimar o que se pode fazer em cinco. A cultura sustentável precisa olhar para frente, não apenas em meses, mas em anos e mesmo em décadas. Ilustrando melhor, há uma crença muito popular no meio literário. Em geral, os escritores acreditam que é melhor ter um leitor em cem anos, do que ter mil leitores em dez. Conclusão: a influência duradoura é melhor do que uma explosão de fama efêmera. A empresa deve ficar de olho na visão de longo prazo.

A estratégia corporativa do desenvolvimento sustentável é parte integrante do planejamento estratégico corporativo. Obviamente, este visa a lucratividade e o retorno econômico-financeiro aos acionistas. Ele visa ainda a inclusão de programas de desenvolvimento sustentável com a manutenção e/ou ampliação destes resultados. Para tanto,

este trabalho prevê um espaço de discussão onde se concebe a estratégia de desenvolvimento sustentável. A forma de desenvolvê-la e implementá-la é através do *empowerment*. Este tem por objetivos, além de prover autonomia aos empregados, fornecedores e parceiros de canal, estimular clientes a participar, cocriar e a comunizar seus serviços. Assim, o planejamento estratégico do serviço sustentável decorre do que foi discutido pela comunidade de investigação, tendo por resultado esperado a transformação da cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável.

É com a comunidade de investigação e suas regras, que se prepara o grau do foco dos valores-chave nas operações de serviços. O sistema de operações não pode tornar-se excelente em todos os valores, sendo essencial que se direcionem os esforços para atingir excelência a partir da visão dos clientes.

5.2.2. Etapa 2 – O BSC e o projeto da concepção do serviço

O BSC é um sistema integrador dos esforços da empresa para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Como tal, é instrumento de priorização que separa da agenda central da empresa o que tem impacto estratégico do que é fato operacional. O BSC propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da empresa a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas. A primeira, a *financeira*, que deve representar e expressar as expectativas dos acionistas. A seguinte, a *mercadológica*, que deve expressar os objetivos estratégicos que atendem as expectativas dos clientes. Para que os objetivos de acionistas e clientes sejam satisfeitos a próxima perspectiva é a de tratar dos *processos internos*, ou seja, atividades que combinadas sejam capazes de gerar valores-chave propostos aos clientes e acionistas. E por último, base de sustentação das demais, a perspectiva de *aprendizado*. Nela estão expressos os objetivos ligados as competências, habilidades e informações necessárias para a eficiência dos processos-chave.

O conjunto de passos que levam a construção de um BSC é: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a empresa à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, incentivando a horizontalidade. A partir da implementação do BSC as empresas caminham de um sistema de controle gerencial, projetado em torno de um referencial financeiro de curto prazo e orientado para o controle, para um sistema gerencial estratégico, projetado em torno da visão, missão e valores-chave da empresa.

A Figura 9 apresenta o esquema do BSC para o desenvolvimento de estratégias corporativas do desenvolvimento sustentável.

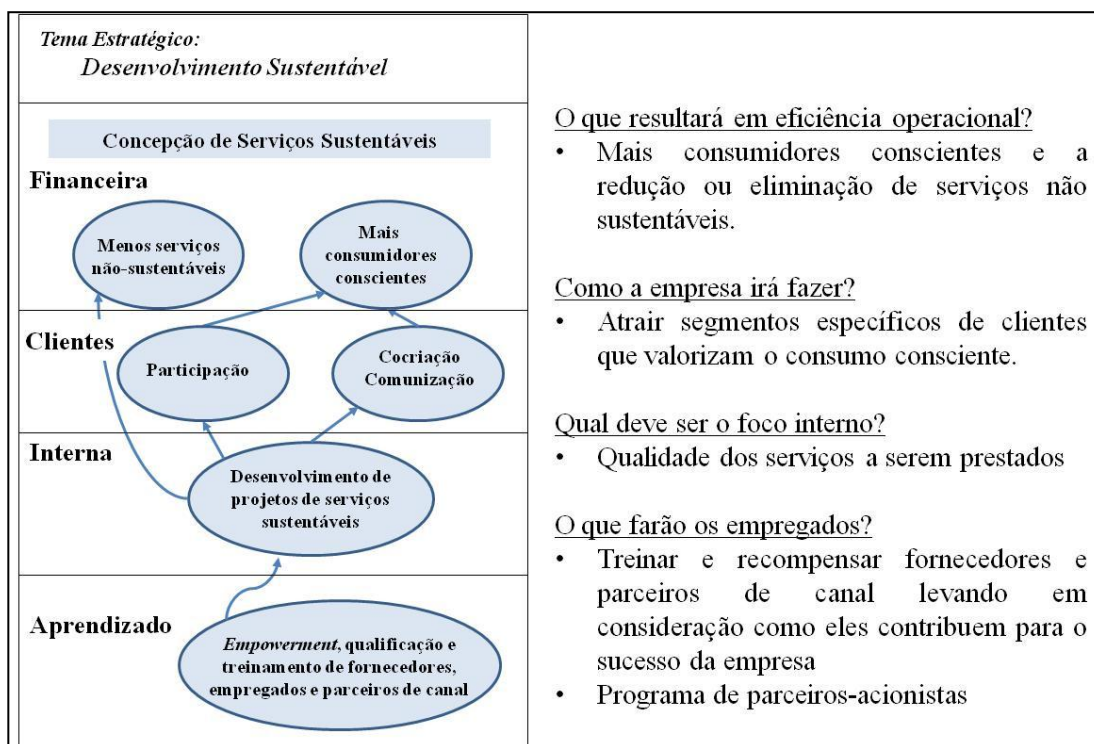


Figura 9 - Estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria.

O uso da ferramenta BSC neste trabalho agrega as medidas da abordagem estratégica que incluindo e alinhamento o desenvolvimento sustentável aos serviços. Geralmente toda empresa quer ser reconhecida como a melhor em sua área de atuação. Assim, seu destino estratégico passa forçosamente pela sua visão de futuro. Ao usar o BSC como ferramenta de concepção e implantação de estratégias corporativas de desenvolvimento sustentável, a empresa assume que a qualidade dos serviços diretamente e deliberadamente influenciam contextos sociais e espaços públicos e privados.

O BSC amplia e completa a Etapa 2 do Modelo Mello. De acordo com este modelo, a concepção de serviços passa por quatro fases: a definição do conceito; a avaliação comparativa, geração e seleção de ideias; a definição do pacote de serviços; e a definição das especificações do serviço.

O conceito de serviço, nada mais é que uma declaração do que a empresa pretende oferecer, no quesito desenvolvimento sustentável, a seus clientes. Gerar e selecionar ideias e avalia-las comparativamente é olhar as diferenças percebidas entre o que o mercado necessita,

o que a empresa pode oferecer, de olho no que seus concorrentes estão oferecendo. A seleção de ideias é um processo de apuração de votos para as ideias que realmente atendam aos valores-chave, ou seja, daqui são retirados os pontos de decisão (PD) usados na formulação da estratégia de operações do serviço. Com estes PDs chega-se ao momento de definir o conjunto de características que o serviço sustentável deve oferecer. Os PDs auxiliam na definição do pacote de serviços, isto é, na definição do conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente. Finalmente, a definição das especificações do serviço sustentável parte da identificação das necessidades dos clientes, realizada durante a primeira etapa de análise estratégica de priorização dos valores-chave do serviço a ser projetado.

Os valores-chave são centrais na qualidade da prestação de serviços. Uma empresa com estes valores encoraja seus empregados a trabalharem uns com os outros e com redes externas. A existência de valores-chave inspira fornecedores, empregados e parceiros de canal a realizar mudanças culturais na própria vida e na vida dos clientes. Além disso, construir valores significa dar a estes *stakeholders* a chance de desenvolver e compartilhar ideias inovadoras. Por conseguinte, a qualidade da prestação de serviços e sua mensuração têm que ter forte presença na agenda mercadológica do setor de serviços.

Qualidade é um conceito difícil de definir devido às suas diversas dimensões e a natureza de sua situação relativa. Qualidade tem significados diferentes para diferentes pessoas e é difícil conciliar esses aspectos. Por isso, sua definição é, inevitavelmente, um procedimento estratégico das empresas. E, como a economia atual é centrada no mercado e inserido neste, o cliente, o foco é cada vez maior no apoio à produção e ao crescimento econômico, não havendo, portanto, um consenso sobre o que é um bom serviço.

A principal contribuição da estrutura proposta é a concepção de serviços sustentáveis. Tal contribuição é efetivada no uso de, no geral, de estratégias empresariais, e em particular, de programas de qualidade que promovam a interação entre empregados, fornecedores e parceiros de canal. Os valores-chave e a qualidade são forças diferentes, mas convergentes que aproximam a empresa da cultura técnica sustentável. Estas forças somam-se a outras forças, como por exemplo, a tecnologia da informação, a globalização, a importância crescente da criatividade e a preocupação com as questões ambientais. No mundo interligado pela tecnologia da informação, as pessoas estão cada vez mais interagindo para atingir objetivos comuns. A globalização faz as transformações culturais ocorrerem de maneira rápida e frequente. Portanto, os valores-chave estimulam e nutrem os lados colaborativo, social, criativo e ambiental de fornecedores, empregados e parceiros de rede. A ideia é, a

partir destes *stakeholders*, chegar aos clientes e convertê-los em consumidores conscientes. Isto é feito através da incorporação dos valores-chave pelos fornecedores, empregados e parceiros de canal. O que se busca é uma mudança de comportamento nestes *stakeholders*. As empresas devem convencer seus fornecedores, empregados e parceiros de canal a incorporar seus valores-chave. Para tanto, fica claro a necessidade de se definir critérios. A estrutura proposta inclui aspectos como o *empowerment* de fornecedores, empregados e parceiros de canal. Uma vez fortalecidos, estes *stakeholders* passam a ser os instrumentos de estímulo e participação dos clientes na cocriação e comunização de serviços. É que estes critérios requerem mecanismos de participação, transparência e responsabilidade. Critérios estes, extraídos da cultura técnica não sustentável da empresa. Ao internalizarem os valores-chave fornecedores, empregados e parceiros de canal reforçam a sua integridade e conquistam respeito dentro da cadeia produtiva da empresa. Alguns efeitos esperados são as empresas competirem melhor pelos talentos do mercado, terem ganhos de produtividade e melhorarem seus relacionamentos junto aos clientes. Em suma, a conversão da cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável é condicionada pelo marketing de valores junto aos fornecedores, empregados e parceiros. Para Kotler (2010) este marketing é tão importante quanto o marketing da missão junto aos clientes.

No espaço público, o processo de qualidade está alinhado aos serviços públicos em geral. Os cidadãos operam individualmente na esfera pública. Eles trabalham, estudam, são aceitos socialmente, detêm direitos e têm obrigações. As políticas públicas, por definição, emergem de contextos sociais e as intervenções governamentais têm implicações diferentes para os diversos segmentos do setor de serviços. Tais implicações decorrem do fato de que os serviços públicos estão recheados de iniciativas que diretamente influenciam o contexto social dos indivíduos, por exemplo, hospitais, escolas, creches, transportes, apoio à saúde mental, etc. Outros exemplos são a prestação de serviços de acesso e regulação do transporte público, serviços de saúde pública e os serviços educacionais, todos, sem exceção, essencialmente serviços sociais. Mais, sendo a área de políticas públicas a que mais afeta os serviços públicos e privados, estas políticas servem para aumentar a gama de opções de escolha que um cidadão pode ter. Finalmente, senão todos, pelo menos a maioria dos serviços públicos preconizam justiça social. Em termos da interdependência entre serviços públicos e privados, o problema é que o serviço público é diretamente proporcional à sua qualidade e na esfera privada esta influência vai, além disso. A qualidade de serviços disponíveis aos cidadãos influencia na quantidade, duração, frequência e continuidade da prestação do serviço privado. Por exemplo,

devido à dependência de serviços públicos, muitas vezes as empresas deixam de investir em determinado tipo de serviço ou se limitam a cumprir o que é determinado por lei em relação a este serviço. É comum lojas fecharem por falta de segurança, pela falta de acessibilidade de empregados e clientes especiais (com alguma deficiência) não conseguirem ter acesso ao seu local de trabalho, ou ainda pela simples inexistência de transporte público adequado até o ponto comercial.

A influência da qualidade do serviço público no serviço privado passa pela questão da centralidade de valores. Como regra geral, não é possível determinar quais valores são valiosos para os clientes se a qualidade do serviço público não estiver alinhada (ou a altura) do serviço privado. Isto dificulta a definição do escopo dos serviços sustentáveis quer seja na sua concepção ou em sua realização efetiva. Por exemplo, o transporte público é um serviço cuja prestação expande a capacidade de mobilidade de seus beneficiários, sem necessariamente se preocupar com a valorização da mobilidade. Desse modo, o serviço privado pode ser de excelente qualidade e o público, ao contrário, deixar a desejar. As políticas de educação é outro exemplo: um sistema de educação oferece serviços que aumentam a capacidade dos cidadãos de serem formalmente educados. Apesar disso e em contraste com outras áreas de serviços, a educação tem o potencial de influenciar diretamente a concepção e a realização de serviços sustentáveis, auxiliando na conversão dos clientes em consumidores conscientes.

5.2.3. Etapa 3 – O BPM e o projeto do processo do serviço

Nos últimos trinta anos as transformações na gestão de empresas passaram da qualidade total aos sistemas corporativos de gestão, das exigências de governança corporativa à gestão ambiental, ou seja, todas as recentes inovações em gestão passaram ou estão passando diretamente pelo Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM). Estes processos abrangem as atividades diárias e mais comuns nas empresas, dentre elas a prestação de serviços. A abordagem do BPM procura entender o que precisa ser feito e **como** fazê-lo. Desse modo, nesta etapa do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, de início, se ressalta que um projeto é hierarquicamente superior a um processo. Apesar da importância e notoriedade atual da gestão de processos aqui se advoga este primado: projetos têm prevalência sobre processos. Isto se deve, dentre outras coisas, aos pacotes de *softwares* de sistemas de informações gerenciais (*Enterprise Resource Planning – ERP*). Estes sistemas de

controle necessitam de pontos temporais de controle (eventos-marco), uma vez que não é possível controle efetivo, contínuo e ininterrupto, como preconizado na gestão de processos. Estes sistemas geram a necessidade de se repartir a produção de um bem em lotes ou bateladas. Na linguagem destes sistemas, são as ‘Ordens de Produção’, que à semelhança dos projetos, tem uma programação de gastos e prazos extremamente bem definidos e finitos. Apesar de ser possível e até comum haver projetos dentro de um processo, sob o ponto de vista deste trabalho é melhor converter esse processo em um ou mais projetos, para uma melhor aderência aos inevitáveis sistemas de controle computacional contemporâneos.

Na etapa do projeto do processo do serviço, os processos representam uma sucessão de estados ou de mudança, um modo/técnica pelo qual se realiza ou se executa um serviço, pois são vistos como estruturas de trabalho (horizontais) por meio das quais as empresas fazem o necessário para produzir valor para seus clientes. Entretanto, numa definição mais específica para serviços sustentáveis, processo é o encadeamento no tempo e no espaço (começo, meio e fim) das atividades que transformam os recursos da empresa em bens ou serviços com valor para um grupo específico de clientes (dentro de uma dada estratégia de negócios) e de não-clientes (estratégia de responsabilidade social), gerenciando ainda as saídas indesejáveis (retrabalhos e monitoramento do meio ambiente).

Ao se definir especificamente o que seja um processo, exige-se, automaticamente, a integração desses processos. Basicamente, quem faz esta integração são os empregados, através de atividades e tarefas que acontecem com a presença ou não do cliente. Dito o que fazer, em sua Etapa 3, o Modelo Mello sugere as fases de como fazer.

Para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo, daí a necessidade de mapeamento do processo. Este é uma ferramenta de análise que permite identificar as tarefas críticas e eliminar as tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas. Esta ferramenta pode e deve ser usada no projeto do processo do serviço sustentável.

O controle dos processos de serviço acontece tanto na linha de frente como na retaguarda, através da padronização dos procedimentos operacionais, de seus roteiros e mecanismos a prova de falhas. No projeto do processo do serviço sustentável o foco é na prova de falhas, utilizando, por exemplo, a técnica de mecanismos a prova de falhas (poka-yokes) e a norma de gestão da qualidade (ISO 9001). Todavia, a utilização destas técnicas e ferramentas requerem treinamento dos empregados, visando garantir a transmissão dos valores-chave, através do processos para os clientes.

O recrutamento e treinamento dos empregados incluem seu *empowerment* e sua qualificação. O projeto do processo do serviço sustentável considera aspectos relacionados à educação básica (escola), ensino técnico (escolas técnicas), treinamento prévio (empresa) e experiência (competência). A ideia principal é fazer com que os empregados ‘pensem como clientes’, para tanto a autonomia é estimulada. Ou seja, o *empowerment*, ou dar ao empregado de linha de frente o grau de discernimento e responsabilidade necessário para envolvê-lo durante o processo de entrega do serviço.

Os processos de negócio são processos contidos em determinado processo estratégico. Trata-se do macroprocesso de um serviço desde o seu desenvolvimento, venda, produção e entrega, perpassando toda a estrutura organizacional de forma horizontal, através dos diferentes departamentos. Processos de negócios são a essência e a razão de ser da empresa – sem eles não haveria razão da empresa existir. Eles devem criar valores-chave e contribuem para a formação da cultura técnica sustentável.

Como desenvolver e implantar valores-chave nos empregados, fornecedores e parceiros de canal? A maior parte das empresas faz uso de programas de treinamento e qualificação. Entretanto, nem sempre essas ferramentas são aplicadas de forma a ajudarem as empresas. O treinamento pode se transformar num sermão, em vez de prática. Os treinadores talvez não ajam como modelos a serem seguidos em suas atividades diárias no seu local de trabalho. Os *stakeholders* envolvidos rapidamente enxergam essa realidade e percebem que o valor é considerado uma mera retórica. Além disso, eles costumam ouvir passivamente e ter menos oportunidade de dar sua contribuição. Seu entendimento também é limitado porque não tem experiência na aplicação prática de valores.

A estrutura propõe ir além do treinamento. Nela, os valores-chave e comportamentos de fornecedores, empregados e parceiros de canal devem ser alinhados. O projetista precisa examinar as políticas corporativas atuais que possam enfraquecer os valores corporativos. Se necessário modificá-las, para tanto, é imprescindível a ação dos líderes da empresa: dar autonomia aos fornecedores, empregados e parceiros para agir. Numa palavra, *empowerment*. Este faz com que os envolvidos se tornem embaixadores dos valores-chave da empresa. É como diz o provérbio chinês: ‘Conta-me e eu esquecerei, mostra-me e talvez eu lembre; envolva-me e eu entenderei’.

A ideia de *empowerment* é inspirada e apoiada no grau de autonomia do empregado versus natureza do serviço (volume de clientes atendidos), conforme a Figura 10.

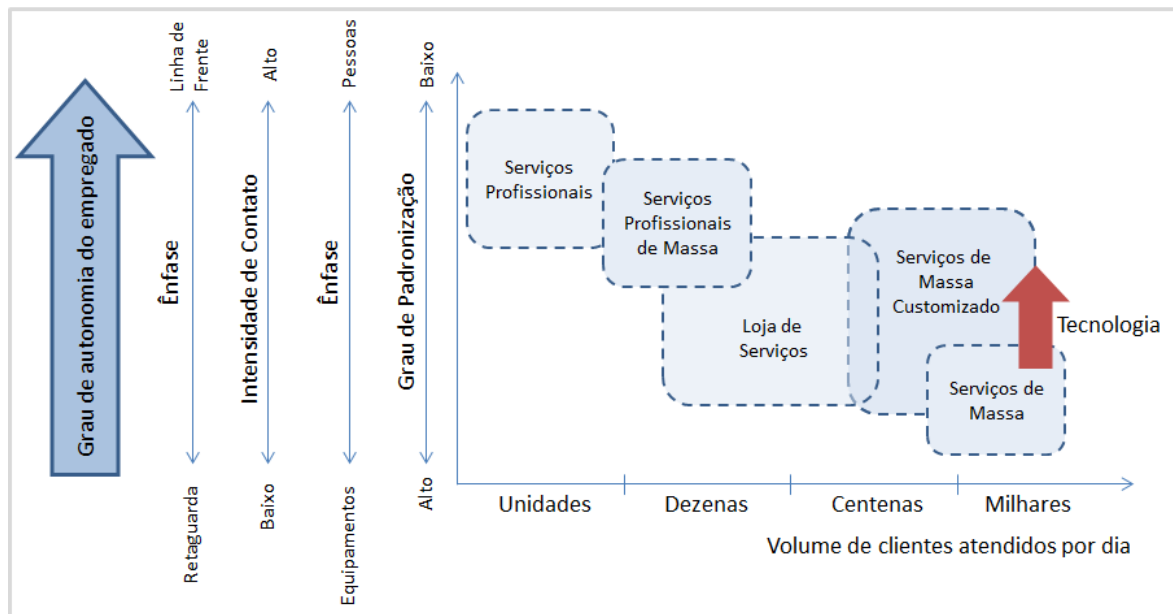


Figura 10 - Grau de autonomia do empregado versus natureza do serviço.

Fonte: Corrêa e Caon (2002).

O *empowerment* deve ser diretamente proporcional à autonomia do empregado. Assim, de um lado, quanto maior for a ênfase na linha de frente, maior será a ênfase nas pessoas para atender a poucos clientes, por conseguinte, maior será o grau de contato entre empregado e cliente. E, de outro, quanto maior a ênfase na linha de retaguarda, maior será a ênfase nos equipamentos para atender a milhares de clientes, logo, menor será o grau de contato entre empregado e cliente. Desse modo, percebe-se maior autonomia naqueles que trabalham com serviços profissionais e menor autonomia naqueles que lidam com serviços de massa.

Na realidade, os fornecedores, empregados e parceiros de canal são os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Todos estes precisam não apenas ser fortalecidos com os valores-chave, mas também tratados da mesma forma que a empresa trata seus clientes. As informações fornecidas pelo empregado-consumidor, nos termos de Kotler (2010), prosumidor, reforçam os processos de melhoria contínua. Inspirada no Marketing 3.0, a estrutura propõe o uso da abordagem de contar histórias junto aos *stakeholders*, utilizando de metáforas que ressoam no espírito humano. Contar histórias para fornecedores, empregados e parceiros não é tarefa simples nem fácil porque significa encenar experiências de trabalho autênticas e coerentes. Qualquer atitude que não esteja alinhada com os valores da empresa estragará toda a história. Da mesma forma que clientes detectam facilmente quando uma missão não é autêntica, fornecedores, empregados e parceiros detectam com facilidade ainda

maior falsos valores nas práticas empresariais. Assim, aqui se segue Kotler na crença que a partir do Marketing 3.0 a prática dos valores corporativos gera rentabilidade, retorno e sustentabilidade.

Os valores-chave constituem uma parte da cultura técnica sustentável, as outras são o comportamento usual de fornecedores, empregados e parceiros de rede e o nível de participação dos clientes. Desenvolver a cultura técnica sustentável significa alinhar estes valores com o comportamento usual. A combinação de valores, comportamento e participação deve refletir a missão da empresa e chegar até os clientes.

O sucesso na prestação de serviços se dá no relacionamento horizontal, e não vertical, entre fornecedores, empregados e parceiros de canal. Primeiro todos devem obter benefícios iguais de colaboração; segundo, todos devem defender um padrão de qualidade elevado. Por fim, todos devem identificar os valores uns dos outros e determinar a compatibilidade com seus próprios valores.

Os valores-chave têm a ver com o presente, neste a qualidade do serviço prestado é buscada de duas maneiras. Na primeira, através da qualificação e treinamento de empregados, fornecedores e parceiros de canal. Na segunda, através destes *stakeholders* fazer chegar a ideia de *empowerment*, qualificação e treinamento aos clientes possibilitando e estes serem cocriadores de serviços sustentáveis e participantes do processo de comunização destes serviços.

Empowerment, qualificação e comunização somam-se à necessidade de se ter serviços com agilidade, integração, conectividade e inovação. Entretanto, há ainda de se incorporar os aspectos do desenvolvimento sustentável. Primeiro, o crescimento, ou seja, monitorar a capacidade produtiva que pode aumentar ou diminuir o valor-chave sustentabilidade. O segundo aspecto, distribuição, envolve a preocupação com o local ou região em que o serviço ou algum de seus insumos seja produzido; tal preocupação é com o desenvolvimento futuro do local ou região. O aspecto ambiental visa a redução no consumo de recursos naturais. Finalmente, o aspecto institucional trata dos assuntos ou demandas sociais, como relacionamento entre patrão e empregado, e entre a empresa e a comunidade.

Todos estes aspectos dos serviços sustentáveis não fogem ao planejamento e controle da produção. Neste, são as operações que garantem seu desempenho, ou simplesmente, objetivos da produção. Qualidade, rapidez, confiabilidade e custo são os objetivos da produção que avaliam os serviços sustentáveis e as pessoas que realizam estes serviços.

Por fim, falta situar onde os serviços sustentáveis são prestados. De acordo com suas peculiaridades estes serviços ou são prestados na linha de frente ou na linha de retaguarda. Na linha de frente, a transmissão de valores-chave se dá diretamente dos empregados para os clientes. Na linha de retaguarda, ao mesmo tempo que isso se dá indiretamente, se dá diretamente com os fornecedores e parceiros de canal. De qualquer maneira, a prática dos valores nestas linhas se dá através do *empowerment* e da qualidade dos serviços.

Assim, o resultado esperado nesta etapa, projeto do processo do serviço, é ter o processo destes serviços mapeados com procedimentos de controle da qualidade e de sua prestação voltados à geração e manutenção da cultura técnica sustentável.

5.2.4. Etapa 4 – O SI Verde (*Green IS*) e o projeto das instalações do serviço

O desenvolvimento sustentável é um fenômeno complexo, cuja essência é ter suas dimensões social, econômica e ambiental tratadas simultaneamente, em vez de ser um *trade-off* com uma dimensão superior às outras. Com seu apelo popular, ele é ouvido nas áreas de Tecnologia da Informação – TI das empresas. Neste sentido, o foco do desenvolvimento sustentável é direcionado ao que os profissionais do setor denominaram de TI Verde (*Green IT*): proposta de uma solução tecnológica de apoio às práticas de negócios ambientalmente amigáveis. Mas a TI Verde é apenas uma parte de algo maior – do Sistema de Informação Verde – o SI Verde (*Green IS*). A diferença entre elas é que enquanto a TI provê infraestrutura para realização dos processos, o SI é um conjunto de *softwares* integrados e cooperativos que utiliza diferentes tecnologias para apoiar indivíduos, empresas, instituições ou governos.

Dada à amplitude do conceito de SI Verde, há um nível considerável de incerteza sobre o que deve ser examinado em relação a ele. É que a sua pesquisa está apenas se iniciando, o que faz com que as decisões em torno das políticas e estratégias de sua implementação serem desafios interessantes e importantes às empresas. O SI Verde envolve a gestão do consumo de energia, as boas práticas de fabricação, o projeto e as operações de centros de processamento de dados (*data centers*), o ciclo de vida dos equipamentos de informática, os custos e as questões de propriedade tanto micro quanto macroeconômicas, o desempenho e a eficiência destes sistemas, e, as práticas sociais, éticas e ambientais relacionadas com aquisição, utilização e descarte de TI.

Ao se projetar serviços é preciso definir as instalações para a sua operação. A presente etapa é derivada da Etapa 4 do Modelo Mello. É nela o momento de definição das instalações físicas (*layout*) onde o serviço será entregue. O projeto de instalação do serviço sustentável considera os mesmos atributos físicos de percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço do Modelo Mello, tais como localização e decoração.

No projeto de instalação do serviço sustentável, a seleção da localização das instalações, principalmente através da percepção dos valores-chave pelo cliente, vistos nos eco-objetivos, são fundamentais, uma vez que, são eles que determinam a melhor localização sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Aqui o foco é no aspecto distribuição do desenvolvimento sustentável, uma vez que envolve o local da prestação do serviço sustentável.

A gestão das evidências físicas, talvez seja o mais importante no projeto de instalação do serviço sustentável. Isto porque é aqui que entra com força total o SI Verde. É a partir dele que os equipamentos, sinalizações e móveis, necessários para afetar positivamente a experiência do consumidor consciente durante seu encontro com o serviço. Essas evidências físicas – eco-objetivos – variam dependendo do tipo de empresa cujo serviço está sendo projetado (serviços profissionais, serviços de massa ou lojas de serviços).

No projeto da instalação do serviço sustentável, o estudo da capacidade produtiva está alinhado ao aspecto crescimento do desenvolvimento sustentável. Qualquer desconhecimento da capacidade real de operação faz com que as empresas de serviço não consigam atender adequadamente seus clientes nos períodos de pico, ou que convivam com instalações ociosas em períodos de baixa. O mesmo acontece com serviços sustentáveis. É esse tipo de situação que deve estar contemplada na estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável.

O uso do SI Verde no projeto de instalação do serviço vem da estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável e é implementado incrementalmente nos níveis gerenciais e operacionais. Um bom ponto de partida é considerar temas mais amplos como o redesenho de processos de instalação de serviços alinhados às práticas sociais de uso da TI. Por exemplo, iniciativas como a utilização da infraestrutura de TI da empresa para apoio a mudança dos processos de negócios e suas práticas visando reduzir os impactos socioambientais e introduzir bens e serviços socialmente e ambientalmente saudáveis.

As iniciativas previstas no SI Verde dependem fortemente das metas que as empresas esperam alcançar através de seus serviços. Por exemplo, as empresas intensas em TI não

devem se concentrar apenas na redução do consumo de energia. Elas devem desenvolver novas políticas em matéria de contratos e operações que minimizem ou até mesmo eliminem a rápida obsolescência e a conseqüente substituição de equipamentos de informática. A adoção de iniciativas tem, portanto, eco-objetivos que devem estar contemplados no projeto de instalação do serviço. Objetivos, contudo, que não devem se limitar a determinação de fatores inerentes aos serviços, mas também considerar a determinação da estratégia de marketing, a tecnologia usada, os processos e a mensuração dos serviços a serem prestados. Os eco-objetivos previstos no SI Verde são a ecocapacidade, a ecoeficiência, a ecoefetividade e a ecocolaboração.

Ecocapacidade é ter lucro dentro do que a Terra suporta. Apesar dela alertar para os limites da exploração dos recursos naturais, é difícil, senão impossível para as empresas identificarem a relação exata entre as suas atividades e a capacidade do planeta de suprir tais necessidades. Ecocapacidade é o ponto de partida da ecoeficiência.

Da interseção entre a dimensão econômica e a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável vem surge a ecoeficiência. Mais amiúde, esta é definida como a entrega de mercadorias e serviços a preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas e que trazem qualidade de vida, ao mesmo tempo em que progressivamente reduz os impactos ambientais e a intensidade de uso de recursos a um nível pelo menos alinhado com a capacidade de suporte do planeta. Mais simplesmente, ecoeficiência é fazer mais com menos.

Ecoefetividade envolve o projeto do produto ou serviço levando em conta a interdependência com os sistemas vivos e trabalhando com ciclos de vida do berço ao berço, em vez de ciclos do berço ao túmulo. Ecoefetividade se refere a trabalhar nas coisas certas ao invés de reduzir as coisas erradas ou ruins.

As empresas cada vez mais integram seus processos de negócios entre si. Neste cenário, é de fácil percepção que as iniciativas do SI Verde não podem e não devem ser limitadas ao interior das empresas. Por exemplo, fornecedores e parceiros de canal devem usar os mesmos parâmetros de computação verde. As iniciativas do SI Verde não ficam isoladas e fomentam a colaboração entre as empresas, fornecedores, parceiros e clientes. Desse modo, os benefícios de iniciativas do SI Verde vão além do escopo de uma única empresa. Por isso mesmo, o SI Verde propõe a ecocolaboração, definida como a colaboração entre empresas e outras partes interessadas, como fornecedores, empregados, parceiros de canal e clientes, visando maximizar os benefícios da ecoeficiência e da ecoefetividade, através do redesenho e conversão de serviços e seus processos de negócios em serviços sustentáveis.

Isto é feito através de uma maior atenção dada pelos projetistas de serviços à ecoefetividade e à ecocolaboração. Por exemplo, enquanto o uso e o descarte verde estão relacionados com a ecoeficiência e a manufatura e a prestação do serviço verde está relacionada com a ecoefetividade; a estrutura proposta está mais relacionada à ecocolaboração.

Há ainda uma aplicação particularmente importante do SI Verde prevista na estrutura: a aplicação do SI Verde em programas, projetos ou atividades de comunização de serviços. Nos casos de clientes de baixa renda em mercados potenciais, onde os clientes são os próprios parceiros de canal, o maior problema para se prestar serviços para populações pobres é o acesso. Kotler (2010) ressalta que dois dos elementos do *mix* do marketing mais afetados pela falta de acesso são a distribuição (*place*) e a comunicação (*promotion*). Muitos serviços e informações não estão prontamente acessíveis aos pobres, em especial nas áreas rurais. Canalizar serviços para esses clientes aumenta a penetração no mercado e, ao mesmo tempo, melhora a vida das pessoas. Acontece uma distribuição socialmente responsável. Em novos mercados em crescimento, a distribuição se baseia em redes de muitos parceiros de canal. Neste modelo de distribuição, o papel dos clientes não está limitado a promover as marcas; estende-se também a vendê-las. No Marketing 3.0, o poder está nas mãos dos clientes. Muitas vezes as empresas não tem acesso direto a estes; e, em geral, há intermediários entre ambos. Esses parceiros de canal não apenas distribuem os produtos no mercado, como também atuam como ponto de contato com os clientes. Em alguns casos, os parceiros de canal são considerados mais importantes que os fabricantes. No setor de tecnologia da informação, por exemplo, os clientes muitas vezes se relacionam melhor com revendedores do que com os fabricantes. Os revendedores são considerados capazes de proporcionar soluções, enquanto os fabricantes simplesmente vendem os componentes básicos.

Esse conceito de integração empresa-canal é particularmente importante nos casos em que os canais estão se tornando um elo cada vez mais importante na prestação de serviços, a ponto de, hoje, muitos canais e empresas concorrerem pela lealdade e retenção de clientes. Sem a presença dessa integração, empresas e canais provavelmente se envolveriam em um jogo de soma zero na busca de margens e influências sobre clientes, em vez de trabalharem em conjunto para descobrir e empregar oportunidades de sinergia para enfrentar outros concorrentes. Kotler (2010) ensina que a integração empresa-canal costuma começar com a cooperação básica entre a empresa e seus parceiros de canal, especialmente na promoção no varejo. À medida que o relacionamento se fortalece os dois começam a interagir, integrando-

se também com outros membros da cadeia de serviços. O processo de integração envolve o compartilhamento regular de informações e planejamento estratégico conjunto.

5.2.5. Etapa 5 – Validação, melhoria e controle do serviço

A Etapa 5 do Modelo Mello coloca duas abordagens distintas. Na primeira, o foco é na verificação e validação do projeto de serviço. Na segunda, o foco é na recuperação e melhoria do serviço. Apesar do projeto de validação, melhoria e controle do serviço sustentável aderir a essa distinção, seu foco vai além: nele é preciso validar o que foi projetado e desenvolvido, e avaliar sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Para a validação e melhoria são usadas ferramentas que analisam e avaliam os meios e os fins de um serviço em sua contribuição para a qualidade de vida das pessoas e para com o meio ambiente. Nesta etapa são feitas as intervenções no projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, mais especificamente ela atua nas etapas de estratégia, de concepção, do processo e da instalação. Isto é feito através do mecanismo denominado por Mello (2010) de Pontos de Decisão (PD). Nestes a passagem de uma etapa para outra só é realizada desde que todos os requisitos necessários aos serviços e aos clientes tenham sido cumpridos. Este é o uso pontual do PD (de etapa para etapa).

Em seu uso geral o PD é aplicado na validação de dois elementos: os clientes e os serviços, sempre em relação à etapa 1 – planejamento estratégico dos serviços sustentáveis. Enquanto os serviços são avaliados e validados no que tange ao desenvolvimento sustentável (dentro da etapa 5), os clientes são avaliados enquanto consumidores conscientes (no mercado). Isto quer dizer que a etapa de validação, melhoria e controle vai além dos limites da empresa, estendendo-se ao ambiente (mercado). Os serviços são avaliados de acordo com o uso que podem ter para desenvolvimento sustentável e consequentemente para os consumidores conscientes. Os clientes são avaliados enquanto consumidores de acordo com o quanto de consciência que assumem ter e manter.

A estrutura contempla diferentes serviços cuja prestação fomente resultados iguais (ou próximos) para os mais diferentes clientes. Assim, vai-se além da medida da qualidade do serviço em si e busca-se a percepção social e ambiental deste serviço pelos clientes. Isto é, não é apenas de acordo com as suposições sobre o quanto de consumo consciente um cliente pode ter e manter, mas também de acordo com o tipo de serviço sendo prestado.

Normalmente, as empresas detentoras das melhores práticas são donas de marcas bem-sucedidas, sendo quase impossível exercer o controle sobre estas. As marcas pertencem aos clientes e a missão da marca passa a ser a missão deles. O que as empresas podem fazer é alinhar suas ações com a missão da marca. De fato, para Kotler (2010) a primeira difícil tarefa para as empresas é criar a missão da marca. Por isso mesmo a estrutura proposta parte da premissa de um cliente em particular: o consumidor consciente. A crítica, a criatividade e a habilidade de cuidar formam as faculdades essenciais deste tipo de cliente. Ele é capaz de imaginar novas formas de ver e conectar suas experiências afetivas, emocionais e motivacionais envolvidas com seus raciocínios, argumentações e reflexões sobre o que define o serviço que consome. O desenvolvimento de habilidades de raciocínio lógico, de imaginação e de consciência forma a base de seu bom senso. Na estrutura proposta considera-se que os clientes, seus direitos, deveres e valores são vistos como condições necessárias para o desenvolvimento da cultura técnica sustentável. A ideia é ligar a prestação de serviços ao mundo além do mercado, chegando à expressão de consumo consciente, numa cultura técnica sustentável devidamente fundamentada em valores. A ideia geral é, então, converter clientes em consumidores conscientes. Simplificando, a percepção do serviço como meio (a própria operação do serviço) ou fim (o juízo de valor do consumidor consciente) é importante na identificação do serviço com a missão da empresa.

Não há como ter serviços sustentáveis sem consumidores conscientes, um não sobrevive sem o outro. É que quando os clientes consomem os serviços, eles percebem a importância de alguns tipos de liberdades que dependem não só de suas ações na sociedade, mas também da natureza dos arranjos sociais. A prestação de serviços deve assim, incorporar as noções de oportunidade, potencialidade e a importante noção de direito socioambiental.

O conceito de consumidor consciente captura a habilidade de perseguir metas valoradas eticamente. O grau de autonomia do cliente é relevante no processo de escolha do serviço. Entretanto, no que diz respeito à autonomia, o processo pelo qual as escolhas são feitas é mais importante do que as próprias escolhas. Isto significa que é importante internalizar a liberdade de escolha por meio do processo de escolha e não através de simples escolhas próprias. Consequentemente, para formar um consumidor consciente, é necessário não só dar a ele a oportunidade de entender e cocriar, mas também proporcionar-lhe voz no processo de desenvolvimento de serviços sustentáveis. É preciso lhe dar *empowerment*. Estas são regras orientadoras cujo objeto é uma discussão negociada com os clientes na comunidade de investigação, que, assim, vêm participar na elaboração de regras de decisão sobre o

desenvolvimento de serviços. A estrutura de serviços sustentáveis é uma desafiadora resposta que o mercado e as empresas precisam, a fim de adquirir instrumentos essenciais para se fazer escolhas de valor. Além disso, através desta transferência de responsabilidade aos clientes, a estrutura oferece ainda uma oportunidade potencialmente valiosa para fazer a diferença na sociedade e na biosfera.

5.3. Gestão de serviços sustentáveis

As empresas contemporâneas tem uma nova atribuição: a função socioambiental. Com esta a sua finalidade passa a ser manter ou aumentar a lucratividade operacional e ao mesmo tempo promover o desenvolvimento sustentável. Isto é feito através do fortalecimento de sua imagem (ou marca), de sua participação em processos de cocriação e comunização de serviços.

A Figura 11, uma derivação do quadro de referência para se manter ou aumentar a lucratividade com base na excelência na prestação de serviços, elaborado por Corrêa e Caon (2002), mostra o caminho crítico para a inclusão do desenvolvimento sustentável na gestão de serviços.

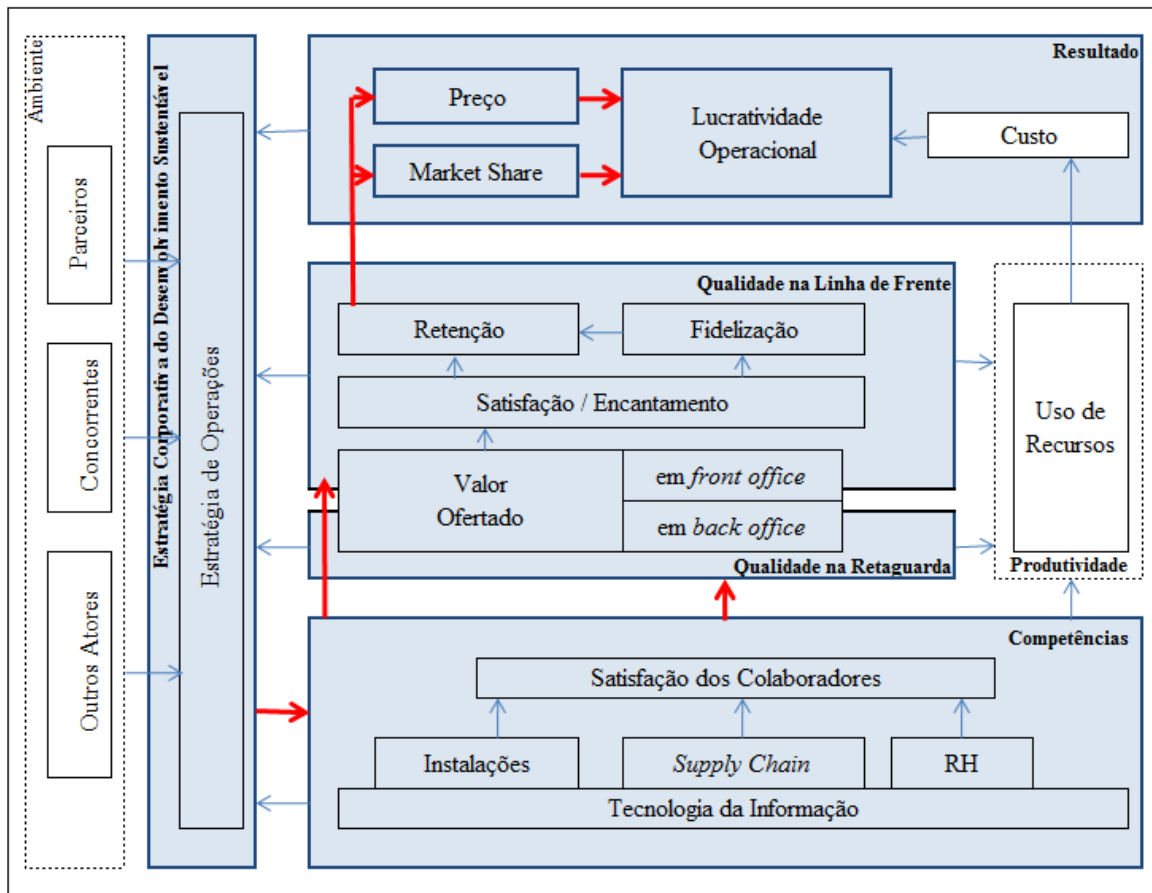


Figura 11 - Quadro de referência adaptado para a gestão de serviços sustentáveis.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

Resultado. Corrêa e Caon (2002) apontam dois caminhos para se chegar ao resultado. O primeiro é a busca da redução do custo. O segundo passa pelo cliente; pois, é a partir da satisfação com o serviço prestado que o cliente é fidelizado e retido. Com isso, é possível o aumento de preços e de *market share*. A gestão de serviços sustentáveis, devidamente alinhada à estrutura proposta para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, apesar de adotar os dois caminhos, assume o segundo como o caminho crítico. Na ponta da gestão de serviços parte-se da estratégia, passando pela competência e qualidade até chegar ao cliente que por sua vez influencia diretamente no preço e no *market share*, até chegar à lucratividade almejada. Na ponta do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, este caminhar inicia-se com a estratégia e concepção do projeto de serviços, que prevê, na comunidade de investigação, a inclusão do cliente como cocriador e possível comunizador; em seguida, passa-se a qualificação de empregados, fornecedores e parceiros de canal, chegando à *qualidade* da prestação do serviço; finalmente no projeto de instalações definem-se os espaços

físicos e a tecnologia (*hardware* e *software*) necessária à prestação dos serviços. Desse modo, o resultado esperado vai além da lucratividade operacional; há ainda o resultado das ações sociais desenvolvidas durante a prestação de serviços. O nível de satisfação do cliente (medido no grau de sua conversão em consumidor consciente) depende do valor ofertado adicionado às experiências anteriores dos próprios clientes – **valores-chave** –, percebidos por ele durante a prestação do serviço. Desse modo, gestão de serviços sustentáveis que incorpora valores-chave é a ferramenta de conversão do cliente em consumidor consciente e da transformação da cultura técnica não sustentável em cultura técnica sustentável.

Qualidade. Para Corrêa e Caon (2002), a inclusão do fator qualidade aos resultados tem seus efeitos na percepção do consumidor consciente (na forma de percepção dos valores-chave ofertados) e o resultado da empresa em termos de preço e *market share*. A gestão de serviços sustentáveis deve capturar as influências da prestação dos serviços através das atividades (*empowerment*, cocriação e comunização) realizadas para a criação de valores-chave percebidos pelo consumidor consciente.

Produtividade (uso de recursos). Ainda segundo Corrêa e Caon (2002), o uso de recursos é diretamente proporcional aos custos da prestação do serviço. O processo de geração de valores (econômico-financeiros e valores-chave) percebidos pelo cliente requer o uso de recursos na realização das atividades durante uma operação (processo de prestação do serviço), o que implica em custos. Como a inclusão de atividades e ações que visam o desenvolvimento sustentável podem (e quase sempre) significam aumento de custos, a gestão destes assume papel ainda mais importante na gestão de serviços sustentáveis.

Competências. As operações de serviço, em Corrêa e Caon (2002), além de serem intensivas no uso de recursos humanos têm nestes o principal ponto de contato com o cliente. É no ato da prestação de serviços que os valores-chave são transmitidos e percebidos pelos clientes. Por isso mesmo, a satisfação de empregados, fornecedores e parceiros de canal tem um papel especialmente importante na geração de percepção de valor pelo cliente. Boas políticas de recursos humanos e instalações físicas adequadas refletem-se nas condições de trabalho e na capacidade de gerar clientes ainda mais satisfeitos. O SI Verde que por ser tão importante a todas as etapas do processo produtivo, permeia não só os tratamentos dos recursos produtivos, a qualidade, os custos, a geração de resultados, mas também, os eco-objetivos definidos para as instalações onde o serviço é prestado.

Estratégia. Finalmente, para Corrêa e Caon (2002), a estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável vai além da qualidade do serviço e da produtividade dos

recursos. Nela, é imprescindível tratar das competências da empresa, seus recursos, suas ferramentas e as armas com as quais os gestores de serviços vão operar para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. O direcionamento da estratégia de desenvolvimento sustentável é a orientação de que a operação necessita para se alcançar os eco-objetivos com bem-estar, equidade, diversidade e sustentabilidade (valores-chave).

6. ESTUDOS E ANÁLISES

Este capítulo tem como objetivo apresentar a pesquisa realizada na Starbucks, Banco Itaú e Vivo através de acesso livre e público a seus sites na Internet³⁰. A escolha destas empresas deve-se ao fato das mesmas serem representativas de segmentos significativos do setor de serviços do mercado nacional. Slack (2002) caracteriza o setor de serviços em função da variedade e volume dos serviços. O espectro deste setor tem em uma ponta os serviços profissionais caracterizados como de alta variedade e baixo volume; e na outra, o serviço de massa, caracterizado pela baixa variedade e alto volume. Entre estes dois segmentos, no meio do espectro (vide Figura 12), se encontra a loja de serviços, caracterizada por variedade e volume médios. Assim, Starbucks, Vivo e Banco Itaú representam, respectivamente, esses segmentos. Com esta delimitação é que são realizados os estudos e análises e interpretados os dados primários e secundários dos serviços prestados por estas empresas. Cabe ressaltar que os estudos e análises foram realizados dentro dos segmentos e não entre eles.



Figura 12 - Tipologia de serviços, exemplos de processos em operações de serviços e classificação das empresas pesquisadas.

Fonte: Adaptado de Slack (2002).

³⁰ Os dados e informações sobre a Starbucks, o Banco Itaú e a Vivo apresentados neste capítulo foram coletados, respectivamente, nos sites www.starbucks.com.br, www.itaub.com.br e www.vivo.com.br, acessados em dezembro de 2012. Como essas fontes são frequentemente consultadas as citações indiretas omitem a autoria e a data da publicação, mantendo-se assim o texto mais claro e fluido.

A Companhia Starbucks de Café é uma das principais torrefadoras e revendedoras de café especial do mundo. Sua reputação e sucesso são baseados nos verdadeiros guardiões da reputação da empresa, denominada de *partners*. Seu sucesso se dá pelo atendimento, pela forma como conduz seus negócios e tratam os outros – clientes, comunidades, fornecedores e acionistas.

O Itaú surgiu em 1943 em São Paulo-SP. Seu primeiro nome foi Banco Central de Crédito. Atualmente, o Itaú Unibanco Holding S/A, ou simplesmente Banco Itaú, tem no Brasil, quatro mil agências e 29 mil caixas eletrônicos. Conta com mais de 105 mil empregados atuando em centros administrativos e agências bancárias, espalhados pelo Brasil e em outros 19 países. No total, são 35 mil pontos de atendimento no mundo. Toda essa estrutura, conectada por um mesmo jeito de se relacionar com os públicos do banco – 40 milhões de clientes –, é guiada pelo compromisso de fomentar negócios que permitam que seus *stakeholders* cresçam.

A Vivo, cuja razão social é Telefônica Brasil S.A., é uma sociedade anônima sediada em São Paulo, tem por objeto a exploração de serviços de telecomunicações, o desenvolvimento das atividades necessárias ou úteis à execução desses serviços, que deve estar em conformidade com a concessão que lhe foram outorgadas e reguladas pela Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL.

Os estudos e análises, sob a ótica dos serviços sustentáveis proposta, se dão na mesma forma e sequência do tópico 5.2. As etapas da estrutura proposta.

6.1. Etapa 1 – A comunidade de investigação

É na comunidade de investigação que fornecedores, empregados, parceiros de canal e clientes participam, pensam e decidem o que querem produzir e consumir. Isto foi verificado e analisado nas empresas representantes dos três segmentos de serviços.

6.1.1. O Serviço profissional da Starbucks

A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável da Starbucks é estudada através da verificação e análise das regras da comunidade de investigação da empresa. Em sua página na Internet, a Starbucks coloca a plataforma virtual: Trabalhe Conosco. É a partir desta plataforma que a análise e verificação destas regras tornaram-se possíveis.

Contrate as pessoas certas. Para a Starbucks trabalhar na empresa é como trabalhar entre amigos, tanto que, seus empregados são denominados *partners*. Isto porque a empresa não considera apenas um emprego, mas uma paixão. Empresa e *partners* apoiam a diversidade para criar um lugar onde cada um pode se sentir à vontade e sempre tratar uns aos outros com respeito e dignidade. A ideia é dar e manter a todos um critério: cumprir os mais altos padrões éticos em todas as transações comerciais. Isto também se aplica aos fornecedores e parceiros de canal que devem seguir todas as leis, regras e regulamentos ao realizar negócios relacionados à Starbucks. O compromisso da empresa é comprar e servir o café da mais alta qualidade, cultivado de forma responsável e comercializado com ética para ajudar a criar um futuro melhor para os produtores. A regra contrate as pessoas certas, vai além dos *partners*, chegando aos fornecedores e parceiros de canal. Desta análise, verifica-se que esta regra existe e é cumprida pela empresa.

Comunicação. A forma de comunicação da empresa passa pela declaração de paixão pelo que se faz, com o consequente compartilhamento de objetivos para se obter sucesso corporativo. A comunicação visa o estabelecimento de uma conexão com algo importante, que causa um impacto todos os dias a quem trabalha em uma ótima organização. Noutras palavras, todos são guardiões da reputação da Starbucks. É na forma como conduz seus negócios e trata os outros – *partners*, clientes, comunidades, fornecedores e acionistas – que, continuamente, determina como o mundo vê a Starbucks. Eis a maneira como a empresa coloca a regra da comunicação; o que está de acordo com o preconizado na estrutura do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

Evite as más influências. Se você não estiver preparado para viver os valores prezados por esta companhia, você não poderá aproveitar todos os seus excelentes benefícios. A oportunidade está aqui: tudo que você tem a fazer é aproveitá-la. É desta forma que a Starbucks alerta e rechaça os maus intencionados.

Trabalhe duro, jogue duro. A Starbucks segue a norma de direitos humanos, estimula a igualdade de oportunidades em suas práticas de contratação, toma decisões de recrutamento com base apenas em critérios relativos ao cargo e não usa mão de obra forçada. Ao empregar menores de 18 anos, seus gerentes cumprem todas as limitações exigidas por lei ou estabelecidas pela Starbucks referentes à idade mínima de contratação, horário e tarefas executadas por esses menores para garantir que o trabalho realizado não comprometa a educação, a saúde, a segurança e o desenvolvimento mental e físico deles. Estas informações sobre as formas de recrutamento, seleção e contratação de empregados, fornecedores

parceiros de canal (franqueados) é o que está disponível em na página da Starbucks na Internet. Com elas, o máximo que se consegue enxergar é que a empresa segue a lei, ou seja, fornece salários e benefícios compatíveis com suas atividades, evita cargas excessivas de trabalho, tem programas de saúde e segurança no trabalho, etc. Todavia, não foi possível verificar e analisar a regra Trabalhe Duro, Jogue Duro, não sendo possível medir seu nível estratégico de desenvolvimento sustentável.

Seja ambicioso. A Starbucks deixa claro que trata seus clientes como trata seus *partners*, fornecedores e parceiros, com respeito e dignidade. Por ser a principal torrefadora e revendedora de café especial do mundo, a Starbucks se tornou uma marca verdadeiramente global. Como a empresa prega a conexão entre as partes interessadas, tudo leva a crer que sua ambição é transferida, via sua cultura técnica, não só aos *partner*, mas também aos fornecedores, parceiros e clientes.

Celebre as diferenças. A diversidade está presente na Starbucks. Ela não só cria e estimula ativamente um ambiente inclusivo de todas as pessoas e suas habilidades, diferenças e qualidades exclusivas, mas também promove a diversidade como uma estratégia e vantagem comercial. A empresa declara que respeita a diversidade uns dos outros, dos seus clientes e fornecedores e de todos aqueles com quem interage. A empresa celebra as diferenças. Tanto que, ao promover a diversidade de pessoas e ideias, cria mais oportunidades de aprendizado e sucesso, que beneficiam clientes, *partners*, fornecedores e parceiros.

Crie espaço. A interação dentro da Starbucks se dá na criação de uma atmosfera convidativa alinhada a um sentimento de conexão entre empregados, fornecedores, parceiros e especialmente com clientes. Em sua plataforma virtual starbucksidea.com, ela provê um espaço de interação e participação do cliente. Neste espaço o cliente é incentivado a participar do processo de criação de seus produtos e serviços. Esta regra de criar espaços está alinhada à ideia de cocriação preconizada na estrutura proposta.

Assuma visão de longo prazo. A empresa quer obter êxito em suas lojas e nas comunidades onde atua, tendo assim, um tipo de sucesso que recompensa seus acionistas. Ela se entende totalmente responsável por prosperar em cada um destes elementos, para que todos os envolvidos possam persistir e progredir. Esta é sua bússola, sua visão de futuro, e, está de acordo com a estrutura proposta.

6.1.2. As lojas de serviços do Banco Itaú

A visão do Banco Itaú é ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes. Para realizá-la, o banco segue uma estratégia geral: eficiência na gestão de negócios e de pessoas. Em 2011, o Itaú redesenhou sua estratégia de sustentabilidade, integrando-a efetivamente aos negócios. Assim, foram criadas noções de *Performance Sustentável* e de Mapa de Sustentabilidade³¹. *Performance* sustentável é o que define seu jeito de fazer, sua cultura corporativa. Ela é, portanto, fomentadora de valor compartilhado para empregados, clientes, acionistas e sociedade. Tal *performance* é alcançada a partir de uma série de fatores que atuam de forma interligada. O primeiro fator, a sociedade, é atingido através do diálogo permanente para entender expectativas, a parceria no desenvolvimento das pessoas, sociedade e país e ser agente de transformação. O segundo, acionistas, é com estes que se visa uma relação de longo prazo e se busca resultados financeiros. O terceiro fator são os clientes, e é obtido através de um equilíbrio no relacionamento, nas soluções financeiras adequadas ao ciclo de vida do cliente, na transparência, na educação financeira e na fidelização. O quarto, empregados, que visa além do desenvolvimento das pessoas, incentivos, meritocracia e cultura e clima organizacional.

O Mapa de Sustentabilidade representa a integração da sustentabilidade à agenda de negócios do Itaú. Ele apresenta três focos estratégicos de atuação, apoiados por quatro frentes viabilizadoras. Os três focos são diálogo e transparência, educação financeira, riscos e oportunidades socioambientais. As quatro frentes viabilizadoras – estruturas internas da organização, transversais a todas as áreas –, funcionam como engrenagens para a integração e o aprofundamento constante dos três focos na agenda do Banco Itaú. As quatro frentes viabilizadoras são: cultura, governança e gestão, incentivos e eficiência. Por fim, a estratégia de sustentabilidade só será efetiva se for integrada aos processos de governança do negócio.

A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável do Itaú faz parte de sua estratégia geral de ser eficiente na gestão de negócios e de pessoas. Tanto que o banco criou um projeto específico, denominado Projeto Eficiência. Neste, ser eficiente é ter qualidade, aumentar receitas, reduzir despesas, fazer mais com menos, agilizar processos e ter atitude de dono. Tudo isso observando a *performance* sustentável. Apesar da clareza desta estratégia e do mapa de sustentabilidade, só foi possível identificar partes da comunidade de investigação do Banco Itaú. Abaixo a análise das regras.

³¹ O Mapa de Sustentabilidade elaborado pelo Banco Itaú segue as diretrizes da norma AA1000 – *AccountAbility*.

Contrate as pessoas certas. O Itaú acredita que a satisfação dos seus clientes é resultado da excelência dos seus empregados. E aponta que o caminho do sucesso, para aquilo que gera bons resultados, para si e para a sociedade e o que o banco se dedica a atender, começa dentro de casa, pelos seus empregados. Não é de hoje que o Itaú investe na formação de um time de empregados competente e orgulhoso em pertencer ao banco. Um time comprometido em fazer o melhor. A preocupação por transformar para melhor a vida ao redor do banco gerou, ao longo dos anos, uma sólida cultura interna, baseada na transparência e no foco no cliente. Clientes e empregados são duas faces de uma mesma moeda. Sem um não há o outro. Por isso, o banco investe, internamente, numa estrutura de trabalho baseada na meritocracia. É ela que garante que os seus empregados sejam constantemente incentivados a se desenvolver mais, de modo a atender cada vez melhor seus clientes, sendo valorizados por isso. A regra ‘contrate as pessoas certas’ está na máxima: os melhores profissionais do mercado a serviço dos seus clientes. O empregado focado no cliente não só considera as necessidades e os problemas de quem está do outro lado. Ele também procura novas e melhores soluções para resolver essas questões com eficiência e transparência. Uma das formas que o Itaú encontrou para incentivar esse tipo de prática é o Prêmio Todos pelo Cliente, que destaca empregados que inovaram no atendimento e que, assim, conquistaram sorrisos dos clientes. O Itaú, além de atrair e reter os profissionais competentes, também concentra suas ações em trazer para o banco jovens talentos promissores. O banco está sempre atento para profissionais em início de carreira que mostrem vocação para o negócio bancário, que se conectem com os valores e estilo do Itaú e, principalmente, que tenham vindo ao mundo com a vontade de transformá-lo num lugar melhor. É por isso que, ao longo do ano, abrem-se várias portas, como o Programa de *Trainee* e o Programa de Estágio Corporativo e na Rede de Agências. Eles oferecem, aos candidatos selecionados, uma formação profissional completa, imersão na cultura do banco, treinamento de ponta e orientação de carreira. No que diz respeito ao seu quadro de empregados, a regra contrate as pessoas certas está presente no Itaú. Quanto aos fornecedores e parceiros de canal a forma de relacionamento é baseada na Norma ISO 9001. Desta análise, entende-se que esta regra é cumprida pelo banco.

Comunicação. A comunicação interna é um pilar estratégico para a disseminação de uma cultura voltada ao cliente. Visando este objetivo, há diversas normas internas que orientam as ações de comunicação do Itaú, visando atuar de maneira ética e transparente. Código de Ética, Nosso Jeito de Fazer (Cultura Corporativa), Guia Corporativo de Segurança

da Informação, Gestão Corporativa de Crises e Guia para Continuidade de Negócios são as ferramentas do banco. Dentre elas, a mais comum é o Nosso Jeito de Fazer. Este é formado por um conjunto de dez atitudes que guiam todos os relacionamentos internos: (1) todos pelo cliente, (2) paixão pela *performance*, (3) liderança ética e responsável, (4) craques que jogam para o time, (5) foco na inovação e inovação com foco, (6) processos servindo pessoas, (7) ágil e descomplicado, (8) carteirada não vale, (9) brilho nos olhos e (10) sonho grande. Baseada no Nosso Jeito de Fazer, o banco analisa os empregados com base na meritocracia e na eficiência. Apesar de o Itaú realizar *workshops* e seminários para disseminar sua cultura, o banco prioriza a eficiência e o mérito, e apesar de incluir *performance* sustentável, não inclui atitudes sustentáveis que orientem seus empregados. Desse modo a regra de comunicação do não está de acordo com o preconizado na estrutura do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

Evite as más influências. O Itaú realiza dinâmicas do Nosso Jeito de Fazer, envolvendo atividades que têm como finalidade aprofundar o entendimento sobre cada uma das dez atitudes. Com isso o banco identifica, corrige ou substitui aqueles que não estão preparados para viver seus valores. O banco entende dar oportunidades a todos, e cabe aos empregados aproveitá-las. É desta forma que o Itaú alerta e rechaça os maus intencionados.

Trabalhe duro, jogue duro. No Itaú o mérito é uma das principais crenças e um direito e um dever de todos que compõem o banco. Na meritocracia há o reconhecimento e a diferenciação das pessoas de acordo com seu desempenho relativo. Diante disso, a avaliação da atitude e do desempenho de cada empregado torna-se um instrumento decisivo para definir promoções, reconhecimentos e premiações. Tanto que a análise do desempenho de cada empregado é feita por meio de avaliações periódicas de *performance*, realizadas ao menos uma vez por ano. São levadas em consideração as metas propostas, os resultados obtidos e também a forma de entregar tais resultados, pois, embora seja importante alcançar os objetivos, todas as ações devem estar calcadas no Nosso Jeito de Fazer. Portanto, a regra ‘trabalhe duro, jogue duro’ é estratégica no Itaú, todavia, não foi possível medir seu nível estratégico de desenvolvimento sustentável.

Seja ambicioso. Os planos para os empregados pelo Itaú são implementados através de programas voltados a atrair e formar talentos de alto potencial. Estes programas são as principais fontes para suprir a demanda de líderes no médio e no longo prazos. Como um grande grupo empresarial, o banco entende que seus empregados devem ser ambiciosos e crescer dentro de sua estrutura.

Celebrar as diferenças. A diversidade está presente no Itaú. O banco mantém estatísticas sobre mulheres, negros e deficientes trabalhando no grupo, um levantamento anual por faixa etária. Entretanto, não há maiores detalhes sobre suas políticas sobre diversidade. Como ilustração, em 2011, o banco comunica que alcançou a cota legal de 5% de empregados com deficiência, não indo mais além do que isso.

Crie espaço. A interação dentro do Itaú se dá através de seus programas. Mais especificamente, no Programa Portas Abertas, onde os empregados fazem comentários e apresentam suas sugestões. O Portas Abertas, implantado em 2010, é um programa no qual os empregados se encontram com presidentes e vice-presidentes, e, sem pauta definida, fazem comentários e apresentam sugestões de melhorias para suas respectivas áreas. O Portas Abertas é um importante canal para ajudar na disseminação da cultura e reforçar os valores do banco. Outro programa é o Clique Conhecimento, uma plataforma de educação a distância desenvolvida para o aprendizado e a capacitação dos empregados. Elaborada com tecnologia de ponta, essa ferramenta permite a navegação em um ambiente mais amigável, a impressão dos certificados de cursos já realizados e o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos. Também é possível pesquisar as ofertas de aprendizado disponíveis de maneira simples e rápida e participar de fóruns com especialistas criados sob medida para cada área. Entretanto, são poucos os indícios de atividades de cocriação e comunização, desse modo, a regra de criar espaços não pode ser considerada alinhada às ideias de cocriação e comunização preconizadas na estrutura proposta.

Assuma visão de longo prazo. A visão de longo prazo do Itaú é difundida entre seus empregados através do Encontro entre Líderes. Por exemplo, em 2012, cerca de 14 mil gestores que puderam entender como e por que a meritocracia e a eficiência foram eleitas como as prioridades do banco. A ideia é reforçar para os gestores a importância desses dois temas para o desenvolvimento do banco e a disseminação de seus valores, com vista a alcançar sua visão. Mérito e eficiência são os ponteiros da bússola da visão de futuro do Itaú, de acordo com a estrutura proposta.

6.1.3. O serviço de massa da Vivo

A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável da Vivo é baseada na visão de se criar valor e sustentabilidade para os grupos de interesse e está vinculada a seus processos de negócio. A estratégia é fazer bem o que tem de ser feito, ou seja, desenvolver da

melhor maneira possível suas atividades. Para atingi-la, está orientada para três linhas de atuação: redução de custos através de uma atitude sustentável, maximização de resultados através do uso de tecnologia sustentável e engajamento dos *stakeholders* através da conexão sustentável. Apesar da clareza desta estratégia e de suas linhas de atuação, não foi possível identificar e separar as regras de sua comunidade de investigação, o que impediu uma análise mais detalhada.

Contrate as pessoas certas. Esta regra a Vivo denomina de Gestão do Talento. Seu entendimento é que seu êxito externo dependa principalmente de seus empregados. A empresa tem o compromisso de oferecer a eles o melhor lugar para trabalhar e de criar oportunidades de desenvolvimento pessoal, com o objetivo de atrair e reter talentos. A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis requer que qualquer empresa busque pessoas interessadas nas mesmas coisas que ela. Entretanto, à luz da estrutura proposta não foi possível perceber este interesse mútuo. Noutras palavras, não se percebe nem a paixão dos empregados em trabalhar na empresa, nem a preocupação com a sustentabilidade. Desse modo, a estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável da Vivo de se fazer bem o que tem de ser feito, não é percebida na sua própria regra de gestão do talento.

Comunicação. A forma de comunicação da Vivo, aparentemente, passa pela realização de pesquisas de clima interno. Mas, o que se pôde perceber é que a comunicação se dá mais nos processos contínuos de avaliação de desempenho, incluídos num desenho de planos de desenvolvimento individuais a partir das oportunidades que a companhia coloca à disposição de seus empregados. Essas oportunidades são estruturadas por meio de diferentes ferramentas de educação e treinamentos que contribuem para a implantação da cultura técnica para o negócio Vivo, envolvendo toda a rede de profissionais efetivos, fornecedores e parceiros de canal. A comunicação se dá com um leque de opções que vai desde formação presencial (cursos, seminários, oficinas, conferências, etc.) e formação *e-learning* até experiências como rotações internacionais e aprendizagem via *mentoring* e *coaching*. A Vivo é uma empresa de comunicação que não evidencia a comunicação com seus empregados, ou seja, não está e não deixa claro que busca pessoas interessadas nas mesmas coisas que ela. Pois educar e treinar não significa comunicar e engajar. Desse modo, a regra da comunicação da Vivo não está de acordo com o preconizado na estrutura do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis.

Evite as más influências. Em todos os documentos pesquisados não foi possível encontrar evidências sobre preocupações da Vivo com pessoas não comprometidas com a empresa e seu modelo de negócios.

Trabalhe duro, jogue duro. A relação entre ética e produtividade na Vivo é vista como um compromisso da empresa junto aos empregados. Isto é operacionalizado através de duas linhas de ação: educação e retribuição justa e reconhecimento ao trabalho (remuneração). A educação se dá através da promoção de um ambiente de colaboração, integração e confiança, em que as pessoas sejam capacitadas e estimuladas a atuar com autonomia, exercendo o máximo do seu potencial e construindo uma cultura que torne a empresa cada vez mais adaptável e inovadora. As principais ações educacionais têm como foco o desenvolvimento das lideranças, o engajamento na cultura do cliente, temas corporativos e específicos das áreas de negócio, formação técnica e certificações em tecnologias e metodologias. Para a remuneração a Vivo entende adotar uma estrutura salarial e política de remuneração compatíveis com as melhores práticas de mercado. Implementado através de programas de remunerações variáveis e uma ampla variedade de benefícios que complementam o pacote de remuneração total. Além da remuneração fixa, o pacote de remuneração é composto por remuneração variável anual, ligada às conquistas de seus objetivos de negócios, mensuráveis e alinhados com o interesse social, que interfere na criação de valor. Há ainda um plano de ações: a companhia oferece um programa com características dos planos de remuneração baseados em ações para os empregados não administradores, como incentivo de longo prazo, destinada aos ocupantes de cargos diretivos relevantes da empresa. Os participantes selecionados que preenchem os requisitos necessários recebem por ele um determinado número de ações. Percebe-se que uma suposta regra ‘trabalhe duro, jogue duro’ na Vivo, caso exista, teria somente um componente de rotina, não contemplando trabalhos em horário extraordinário, sendo uma aposta da empresa no dimensionamento de sua força de trabalho, cuja distorção pode ser facilmente verificada na insatisfação de seus clientes registradas no PROCON³². Isto posto, não foi possível verificar a analisar esta regra da comunidade de investigação, não sendo possível medir seu nível estratégico de desenvolvimento sustentável.

³² **PROCON** – É órgão do Poder Executivo municipal ou estadual destinado à proteção e defesa dos direitos e interesses dos consumidores. Através de dados divulgados pelo órgão, no primeiro semestre de 2012 a operadora de telefonia móvel Vivo foi campeã de reclamações sobre seus serviços prestados e no segundo semestre a terceira colocada entre as operadoras.

Seja ambicioso. Com a combinação entre comunicação, educação, treinamento e remuneração a Vivo entende obter um retorno positivo de seus empregados e que a empresa está sendo construída com base nos valores e nas práticas que darão as condições necessárias para alcançar uma ambição firmada desde o início: ser referência como a melhor empresa de comunicações do mundo digital.

Celebre as diferenças. A presença da diversidade não está clara na Vivo. A única menção encontrada foi a de mulheres em cargos diretivos. Não há indicação ou preocupação aparente com a criação ou estímulo à inclusão de todas as pessoas e suas habilidades, diferenças e qualidades exclusivas. Percebe-se haver vários tipos de diversidade, no entanto, as mesmas não estão mapeadas nem divulgadas.

Crie espaço. Devido atuar em todo o território nacional, os espaços criados pela Vivo resumem-se às suas lojas e sites e redes sociais na Internet. É nestes espaços que ela provê um espaço de interação e participação do cliente. Entretanto, estes espaços são essencialmente reativos, ou seja, para reivindicações e reclamações dos clientes, com pouca proatividade da Vivo.

Assuma visão de longo prazo. A visão corporativa da Vivo é abrir caminhos para seguir transformando possibilidades em realidade e, desse modo, criar valor aos clientes, empregados, sociedade, acionistas e sócios. A estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável da Vivo está vinculada a seus processos de negócio. Esta estratégia é fazer bem o que tem de ser feito, isto implica em desenvolver da melhor maneira possível suas atividades. Seu atingimento se dá através de três linhas de atuação: redução de custos através de uma atitude sustentável, maximização de resultados através do uso de tecnologia sustentável e engajamento dos *stakeholders* através da conexão sustentável. Com isso, a empresa quer ser referência como a melhor empresa de comunicações do mundo digital.

6.2. Etapa 2 – A concepção do serviço

É na concepção do serviço que os esforços da empresa voltam-se para o cumprimento dos objetivos estratégicos. A ferramenta prevista na estrutura proposta é o BSC. É através das quatro perspectivas concebidas pela ferramenta que o acompanhamento destes objetivos é realizado. Ou seja, estão inseridas nesta concepção a perspectiva financeira, a mercadológica, a dos processos internos e a de aprendizado. Sob esta abordagem é verificado

e analisado a concepção do serviço nas empresas representantes dos três segmentos de serviços.

6.2.1. O Serviço profissional da Starbucks

A missão da Starbucks é inspirar e nutrir o espírito humano – uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez. Estes são os princípios norteadores do dia a dia da empresa. Ao se fazer um ensaio do BSC, enquanto sistema integrador da empresa para cumprimento de sua missão foram identificadas e analisadas as seguintes perspectivas:

Financeira. O seu principal produto, o café, para a Starbucks sempre foi e sempre será uma questão de qualidade. A ideia de uma xícara de café de cada vez é o principal ponto de contato entre o cliente e o empregado. Os valores-chave são transmitidos no ato de servir esta xícara. Nele, é passado o entusiasmo da empresa em obter os mais refinados grãos de café de maneira ética, fazer a torrefação deles com muito cuidado e melhorar a vida das pessoas que os cultivam. Esse é uma atividade ininterrupta, bem ao estilo do Marketing 3.0. Com sua missão a Starbucks se relaciona com seus acionistas. Ela sabe que, ao obter êxito em cada xícara servida, tem o tipo de sucesso que recompensa seus acionistas. Seu foco é aprimorar todos os elementos que estão à sua volta que a levem a perseverar e prosperar. Apesar de não estar expressamente declarada, a concepção de serviços sustentáveis esta alinhada à perspectiva financeira.

Clientes. Por estar totalmente envolvida com seus empregados, a Starbucks entende, através destes, estar conectada com seus clientes. De acordo com sua percepção, ela ri com eles e melhora suas vidas – ainda que só por alguns instantes. Certamente, tudo começa com a promessa de uma bebida preparada com perfeição, mas sua proposta vai além, trata-se de conexão humana, uma comunidade. Ou seja, cada loja é parte de uma comunidade, e a Starbucks entende ser uma boa vizinha. Ela quer ser bem-vinda nos lugares em que faz negócios e julga sua força por trás de ações positivas, aproximando seus *partners*, seus clientes e a comunidade. Com isso, ela acredita elevar seu potencial, estabelecendo um novo patamar. Quanto à concepção de serviços sustentáveis, a mesma está alinhada à perspectiva do cliente, uma vez que, suas lojas são espaços que permitem a estes participarem e caminharem em direção ao consumo consciente. Entretanto, os processos de cocriação não acontecem, estando centralizados na plataforma virtual Starbucks.com.

Interna. No uso dos recursos, em sua produção, a Starbucks busca formas de minimizar o impacto ambiental de seus produtos, lidar com as mudanças ambientais e inspirar outros a fazerem o mesmo. Para tanto ela recicla, economiza energia e água, tem normas e procedimentos para construções ecológicas, além de políticas para controle de mudanças climáticas. A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, sob a perspectiva interna do BSC, demanda, já em sua concepção, o como fazer. A Starbucks descreve o que faz, mas não detalha como realiza.

Aprendizado. Os empregados da Starbucks são chamados de *partners* porque, para a empresa, não é somente um emprego, é uma paixão. Juntos, empresa e empregados abraçam a ideia de se criar um lugar onde cada um se sente à vontade. Tratar uns aos outros com respeito e dignidade é tão fundamental quanto cobrar uns dos outros o cumprimento desse princípio. Na perspectiva de aprendizado do BSC, *empowerment*, qualificação e treinamento formam o conjunto de competências que visam orientar a realização de ações de reciclagem de material, economia de energia e água. Percebe-se que a Starbucks atende aos requisitos da perspectiva do aprendizado.

6.2.2. As lojas de serviços do Banco Itaú

A missão do Itaú é fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes. Baseados na missão da empresa, os objetivos do Itaú são: criar estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente; oferecer mais segurança e transparência; ajudar na conquista de sonhos; estar constantemente disponível; exercer importante papel de empresa cidadã e atuar com a mesma competência também no exterior.

Com o uso do BSC e suas perspectivas, mesmo de forma simulada, é possível verificar o cumprimento dessa missão e objetivos do Itaú sob a ótica do projeto de concepção de serviços sustentáveis.

Financeira. O Itaú é um banco comercial que oferece produtos e serviços bancários a clientes pessoas físicas e jurídicas. Esse segmento engloba o banco de varejo, clientes de alta renda, gestão de fortunas e o atendimento a micro, pequenas e médias empresas. Mais amiúde, o portfólio de produtos e serviços do banco é composto de serviços bancários em geral, de consórcios de imóveis e veículos, de financiamentos imobiliários, de operações de

leasing são disponibilizados por meio do Itaú 30 horas, das agências, caixas eletrônicos, Internet e celular. A estratégia de desenvolvimento sustentável do Itaú está refletida em sua estratégia de corporativa, delineada através do Mapa de Sustentabilidade. Esta estratégia está integrada à missão do banco, e, sob a perspectiva financeira do BSC, ela é possível através do Projeto Eficiência, que visa reduzir custos e maximizar resultados. O problema é que não fica claro o que seja uma atitude sustentável para a empresa. No Itaú os valores-chave são transmitidos de forma indireta. Dada à natureza dos serviços financeiros, os impactos ambientais mais significativos não ocorrem diretamente nas operações do banco, mas sim por meio de seus negócios: crédito, financiamento, investimentos e seguros. Por essa razão, os impactos econômicos e ambientais são conduzidos de forma integrada. O marketing do Itaú segue as melhores práticas do setor bancário, ou seja, o Marketing 2.0 – centrado no cliente – comanda este tipo de ação no banco. Por conseguinte, a concepção de serviços sustentáveis está parcialmente alinhada à perspectiva financeira da empresa.

Clientes. No Itaú, o caminho para alcançar sua missão começa com a oferta de produtos e serviços adequados ao perfil de cada cliente e passa por um relacionamento pautado pela transparência das informações, pela educação financeira e pela promoção de relações equilibradas e de longo prazo. Uma importante iniciativa do Itaú para estreitar o diálogo com os clientes e ouvir sugestões e críticas é o Fórum de Clientes, que visa aprimorar a qualidade do atendimento e dos produtos e serviços oferecidos. No fórum, são convidados clientes dos vários segmentos do banco, selecionados aleatoriamente para participar de encontros periódicos com os executivos do banco durante um ano. Além deste fórum a conexão do banco com seus clientes se dá de forma presencial nas suas agências e à distância através de *call center*, Internet e celular. O objetivo é manter a qualidade e segurança dos serviços prestados alinhados a resultados financeiros. O uso de tecnologia da informação é fundamental. O Itaú, como setor loja de serviços, trata tanto do atendimento presencial quanto à distância de maneira igual. Desse modo, a concepção de serviços sustentáveis do Itaú está alinhada à perspectiva do cliente. Em suas ações, percebe-se o fomento ao consumo consciente e aos processos de cocriação.

Interna. O Itaú trata de seus processos internos, ou seja, atividades que se combinadas são capazes de gerar valores-chave propostos aos clientes e acionistas. O problema para se desenvolver e projetar serviços sustentáveis sob a perspectiva interna do BSC é a enorme quantidade de processos envolvidos num grande banco comercial. Em sua visão o Itaú quer ser líder em *performance* sustentável e satisfação dos clientes. Isto coloca a

responsabilidade e o compromisso de zelar pela segurança dos produtos oferecidos e pela privacidade do cliente. Além do atendimento aos requisitos legais e às exigências de organismos reguladores do mercado, como Bacen³³ e Susep³⁴, o banco adere a diversos códigos de autorregulação existentes no mercado, como os do Conar³⁵, da Febraban³⁶ e da Abecs³⁷. Some-se a isso o relacionamento entre os empregados e deles com as comunidades e os demais públicos. Esse relacionamento é pautado por normas e processos como Código de Ética Itaú, Nosso Jeito de Fazer, Política de Segurança da Informação, Guia Corporativo de Segurança da Informação, Gestão Corporativa de Crises, Guia para Continuidade de Negócios, Política Corporativa de Avaliação de Produtos/ Operações/Processos e Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Todos esses procedimentos são sistematicamente divulgados para empregados, fornecedores e parceiros de canal. As normas internas são registradas no portal corporativo, em folhetos e, quando são informações públicas, disponibilizados no site corporativo. As normas externas são monitoradas e possuem controles internos. Todo empregado assina códigos de conduta e termos de compromisso com a proteção das informações. Eventuais não conformidades ou necessidades de adaptação e seus respectivos planos de ação são devidamente registrados. Para avaliar a aderência às diretrizes e procedimentos apresentados, o Itaú mantém o Projeto *Compliance*, que também facilita a implantação de planos de ação para o alcance da conformidade e a melhoria dos controles. O acompanhamento é sistemático e atualizado em diversos aspectos, como por exemplo, normas do segmento bancário; demandas definidas no fórum de autorregulamentação da Febraban; pesquisas de competitividade e tendências de mercado; políticas de crédito; estratégias de atuação; além de acompanhar a inadimplência da carteira de financiamento e outros indicadores e de projeções de mercado. A estrutura proposta, sob a perspectiva interna do BSC, demanda, já em sua concepção, o como fazer. O Itaú deixa claro tanto em sua *performance* sustentável quanto em seu Mapa de Sustentabilidade a combinação entre desenvolvimento e resultado econômico-financeiro. Sua aposta é nas pessoas e em tecnologia.

Aprendizado. No Itaú a perspectiva da aprendizagem está alinhada à questão dos direitos humanos. As principais vertentes das políticas e das práticas relacionadas aos direitos humanos no banco são voltadas para o público interno, fornecedores e parceiros de canal.

³³ BACEN – Banco Central do Brasil.

³⁴ SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.

³⁵ CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária.

³⁶ FEBRABAN – Federação Nacional de Bancos.

³⁷ ABECS – Associação Brasileira de Empresas de Cartão de Crédito

Para garantir que o empregado tenha plena liberdade de fazer sugestões, expressar sua insatisfação ou denunciar qualquer abuso, o banco dispõe de um canal de denúncias. As denúncias são analisadas e monitoradas até a sua resolução, que pode ser o desligamento do infrator, uma mudança de área ou uma sanção disciplinar orientada pela Política de Aplicação de Medidas Disciplinares do Itaú, de conhecimento de todos os empregados. Contraproposta à política de medidas disciplinares há uma política de benefícios. Como exemplo, o benefício aos empregados e seus dependentes, o banco mantém o programa Fique Ok, que conta com psicólogos, assistentes sociais, advogados, nutricionistas, fisioterapeutas e *personal trainer*. Os serviços são oferecidos ininterruptamente e podem ser acionados por telefone, de forma gratuita e confidencial. Em alguns pólos administrativos, os empregados contam com atendimento presencial de um assistente social. Ao priorizar os direitos dos empregados (educação e saúde) em conjunção com o Projeto Eficiência, o banco obtém sua forma de *empowerment*. Outra ilustração é o lançamento periódico no portal interno de informações sobre como os gestores devem proceder para realizar qualquer contratação em nome do banco. Os vários programas que lidam com o quadro de empregados do Itaú estão alinhados à perspectiva aprendizado da concepção do serviço.

6.2.3. O serviço de massa da Vivo

A missão da Vivo é criar condições para que um maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida. A busca de sua missão tem por base seus valores corporativos – responsabilidade, solidez, antecipação e conhecimento. Ao simular o uso do BSC como instrumento de cumprimento de sua missão foi possível analisar a Vivo sob a ótica do projeto de concepção de serviços sustentáveis.

Financeira. O portfólio de produtos e serviços da Vivo é formado através do atendimento às áreas residencial e não residencial. Seus produtos são: (i) telefonia fixa (*local service*); (ii) chamadas de longa distância (*long distance*); (iii) dados e corporativo (*data & corporate*); (iv) telefonia móvel (*wireless*); e (v) televisão fechada (IPTV). Mas seu principal produto é a convergência de tecnologia comercializada em pacotes (combos) deste portfólio. A Vivo tem como estratégia fazer bem o que tem de ser feito com resultado financeiro. Isto só é possível através da redução de custos (por atitude sustentável) e da maximização de resultados (uso de tecnologia sustentável). O problema é que não fica claro o que seja uma

atitude sustentável para a empresa. Desse modo, os valores-chave não são sequer mencionados, nem transmitidos, restringindo-se, no ato de sua prestação de serviços, apenas à tentativa de transmissão de seus valores corporativos. Percebe-se que a prestação de serviços na Vivo está muito mais associada ao Marketing 2.0, não sendo possível identificar ações de Marketing 3.0. Por conseguinte, a concepção de serviços sustentáveis não está esta alinhada à perspectiva financeira da empresa.

Clientes. A conexão da Vivo com seus clientes se dá através de *call center*, mensagens de texto (*sms*³⁸), salas de conversa (*chat*), *e-mail* e Internet. A estratégia de fazer bem o que tem de ser feito com resultado financeiro é aqui implementada através do uso de tecnologia da informação. Talvez por prestar um serviço de massa, fica claro que há uma preferência pela tecnologia em detrimento de contato ou atendimento pessoal (clientes internos e externos). Desse modo, a concepção de serviços sustentáveis da Vivo está pouco alinhada à perspectiva do cliente, uma vez que, suas lojas e *call center* visam atendimento em massa dos clientes minimizando a participação destes. Não se percebe qualquer tipo fomento ao consumo consciente, nem se verifica a existência de processos de cocriação. A conclusão é simples: toda a empresa está voltada para plataforma de atendimento virtual.

Interna. Parece não interessar a Vivo integrar seus clientes às suas lojas. Seu foco é no atendimento virtual. Isto faz com que ela aposte na linha de retaguarda (*backoffice*). Desse modo o foco de suas instalações está nos seus canais de serviços: lojas integradas, *call center* (espaço que no entendimento da Vivo, a inteligência do cliente é unificada e sendo utilizada comercialmente). A comunidade Vivo (Vivo Valoriza e Vivo Favoritos) é operacionalizada através de mensagens de texto (*sms*), salas de conversa (*chat*), *e-mail* e Internet, tudo isso, visando gerar benefícios à empresa e a seus clientes. Esta comunidade está apoiada num *data center* de última geração, com disponibilidade e capacidade para suportar o crescimento do negócio nos próximos dez anos. Este espaço possibilita a oferta de novos serviços virtuais (serviços em nuvem), ações de sustentabilidade (consumo de energia 60% menor em comparação aos sites atuais), além de concentrar e otimizar as atividades de *call center*. A estrutura para projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis, sob a perspectiva interna do BSC, demanda o como fazer já em sua concepção. A Vivo não faz uma descrição clara sobre a sustentabilidade, nem detalha como a realiza. Seu foco é cada vez mais econômico-financeiro e sua aposta é em mais tecnologia.

³⁸ **SMS – Short Message Service (Serviço de Mensagens Curtas)** – É a sigla utilizada para designar as mensagens trocadas entre telefones celulares e smartphones, para facilitar a comunicação entre as pessoas. No Brasil, o serviço é mais conhecido como "torpedo".

Aprendizado. Na Vivo a perspectiva da aprendizagem está inserida na combinação entre comunicação, educação, treinamento e remuneração de seus empregados, fornecedores e parceiros de canal. A empresa acredita que, com base nos seus valores corporativos e nos seus processos de negócios, será referência como a melhor empresa de comunicações do mundo digital. Entretanto, aquilo que chama de Gestão do Talento não está em sintonia com esta crença. O *empowerment* para a Vivo se dá através do cultivo de um ambiente organizacional no qual seus empregados, fornecedores e parceiros se sintam cuidados e incentivados a desenvolver plenamente seus potenciais como profissionais, pessoas e cidadãos. Apesar de afirmar este *empowerment*, não fica clara a identificação do empregado, do fornecedor e do parceiro, nem com a empresa, nem com os clientes, devido, principalmente, à falta contato pessoal entre eles. Percebe-se, que a Vivo não atende aos requisitos da perspectiva do aprendizado.

6.3. Etapa 3 – O processo de serviços e as pessoas

A gestão contemporânea é fortemente associada ao gerenciamento de processos de negócios (BPM). Essa forma de gestão visa não só identificar o que precisa ser feito dentro da empresa, mas principalmente como fazê-lo. Neste sentido, quase todo esforço da gestão é na direção da integração de processos. Apesar da importância da tecnologia da informação, em especial dos sistemas de informações gerenciais (ERP), basicamente os agentes da integração são os empregados e o BPM requer autonomia destes. Por isso, na etapa do projeto do processo de serviços sustentáveis é preciso ir além das práticas trabalhistas. É preciso prover *empowerment* e transmitir valores-chave aos empregados. Isso porque, centralizar nos valores através de maior autonomia deve estar em sintonia com a natureza do serviço. No setor de serviços, essa natureza é traduzida em volume de clientes atendidos diariamente. Desse modo, nos serviços profissionais o volume de clientes é medido em unidades e nas lojas de serviços e nos serviços de massa os volumes são de milhões de clientes.

6.3.1. O Serviço profissional da Starbucks

O sistema de operação da Starbucks é, primordialmente, de linha de frente, enquanto sua linha de retaguarda apoia quase que exclusivamente sua cadeia produtiva (fornecedores). Em sua linha de frente (lojas) a transmissão dos valores Starbucks se dá diretamente dos empregados (*partners*) para os clientes. É o que a empresa denomina conexão. Quanto ao

desenvolvimento sustentável, seu processo de crescimento se dá na expansão de uma nova loja, e não no aumento da capacidade produtiva de uma loja já instalada. O Código de Conduta, Ética de Negócios e Conformidade ilustra o aspecto do crescimento, comunicando que os processos e atividades dimensionados não devem sofrer alterações que excedam a capacidade nominal de produção, evitando-se assim comprometer a sustentabilidade preconizada. Quanto à distribuição, ou seja, quanto à localização, este aspecto não é observado na linha de frente (as lojas são localizadas quase que exclusivamente de acordo com seu potencial de mercado, não considerando o desenvolvimento regional). Na linha de retaguarda há o que a empresa denomina de fornecimento ético, isto é, ela compra café produzido de forma responsável e comercializado com ética, incentiva seus produtores a desenvolver métodos de produção responsável, além de investir em comunidades para garantir o fornecimento sustentável de café, chá e cacau de qualidade. Todavia, nota-se que a preocupação da Starbucks se restringe ao desenvolvimento de regiões tradicionalmente produtoras destes insumos. No aspecto ambiental do desenvolvimento sustentável, a empresa recicla suas embalagens, reduz o lixo produzido e busca formas de reduzir o consumo de água. Todavia, estes processos não tem se mostrado eficientes. Recentemente a Starbucks foi objeto de notícia que afirma a empresa ser responsável por colocar quatro bilhões de copos de papel no mundo a cada ano e ainda não ter uma solução eficiente para este problema. Finalmente, no aspecto institucional, a empresa preza pela qualidade de vida no trabalho.

Quanto às práticas de valores-chave, a Starbucks fomenta através de seus processos (operações produtivas) o *empowerment*, que gera diferentes efeitos. É na concepção do empregado como *partner*, quer dizer, no agir como se fosse o dono do negócio, que se evidencia o *empowerment* dentro desta empresa. No entanto, a principal percepção está na qualidade do serviço prestado: estes são ágeis, integrados e percebidos na conexão entre *partners* e clientes. Isto faz com que seus serviços sejam rápidos, de qualidade, confiáveis, tanto que os clientes são fiéis e não se importam de pagar mais caro pelos produtos consumidos em suas lojas. Apesar do *empowerment* e da qualidade percebidos na Starbucks, não se percebe a relação destes com a transmissão de valores-chave aos clientes e a conversão destes em consumidores conscientes.

6.3.2. As lojas de serviços do Banco Itaú

Apesar do volume de clientes do Itaú – cerca de 40 milhões –, os serviços prestados pelo banco são classificados como lojas de serviços. Seu sistema de operação é misto, dividido entre linha de retaguarda e linha de frente. Na retaguarda estão as atividades de *call center*, Internet e celular. Na linha de frente estão suas agências. Quem move a operação são os empregados. Para tanto, os mesmos participam regularmente de treinamentos presenciais e via *e-learning* sobre a política de sustentabilidade, sobre os processos de negócios e de educação financeira. Para conscientizar seus empregados, o Itaú realiza campanhas e disponibiliza diversos treinamentos, com destaque para as reuniões mensais sobre a filosofia do colaborador como dono do negócio. Esse modelo de qualificação contínua está alinhado à ideia de fazer o empregado pensar como o cliente (uma das premissas do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis). Os valores corporativos são transmitidos nessas ações, inclusive alguns valores-chave: diversidade (biodiversidade) e sustentabilidade. Por exemplo, o Itaú vem aperfeiçoando seus processos e produtos, que ter influência significativa no enfrentamento dos desafios econômicos e ambientais representados pelas mudanças climáticas, pelo ciclo de pobreza e pela preservação da biodiversidade e dos recursos naturais. O incentivo a diversidade baseia-se em três princípios: justa competitividade diante das diferenças; garantir oportunidades iguais a todos em um ambiente de respeito mútuo; e heterogeneidade. A aplicação desses princípios é feita por meio de diversos projetos e programas, com destaque para: Programa Aprendiz; Estagiários; Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência; *Trainees*; Programa de Oportunidade de Carreira (interno); Contratação de Pessoas; e Centro de Realocação de Pessoas. A sustentabilidade no Itaú se dá de forma indireta em relação a seus serviços. Por exemplo, num empréstimo, as taxas podem ser reduzidas se a empresa tomadora comprovar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Todavia isto não impede o banco de ainda estar fortemente conectado ao Marketing 2.0 com seus processos de negócios altamente integrados, automatizados e sistematizados.

6.3.3. O serviço de massa da Vivo

O sistema de operação da Vivo é, principalmente, de linha de retaguarda, enquanto, sua linha de frente apoia quase que exclusivamente suas lojas integradas (em sua maioria formadas por parceiros de canal). A maioria de seus empregados encontra-se em sua linha de

retaguarda. E aqueles que mantêm contato indireto com os clientes (*call center*, sms, *e-mail* e Internet), são lotados em *data centers*. Uma das premissas do projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis é fazer com que o empregado pense como o cliente. Isto implica que este se veja como um empregado-consumidor, um prosumidor, cuja função básica é atuar em processos de melhoria contínua. Tais melhorias visam redução de custos operacionais, aumento da qualidade de seus produtos e maior satisfação de seus clientes. Na Vivo a preocupação é transmitir seus valores corporativos. Falta, portanto, levar em conta ou ter conhecimento dos valores-chave (bem-estar, a equidade, a diversidade e a sustentabilidade). Quanto ao desenvolvimento sustentável, seu processo de crescimento se dá em ações isoladas de economia de energia e em projetos sociais que incluem, dentre outros, a inclusão digital. Todavia, a sustentabilidade na Vivo parece estar mais conectada às suas atividades de marketing do que com o desenvolvimento sustentável. Os processos de negócios são dimensionados de forma que não excedam a capacidade nominal de produção, nem sobrecarreguem seus empregados e parceiros de canal. Quanto à distribuição, ou seja, quanto à localização, este aspecto não é observado na linha de frente: as lojas integradas são localizadas quase que exclusivamente de acordo com seu potencial de mercado, não considerando o desenvolvimento regional. A linha de retaguarda (*data center*) é muito maior que a linha de frente, com sua reduzida quantidade de lojas. Isto se deve ao alto volume de clientes atendidos por dia *versus* o baixo grau de contato do empregado com o cliente (característica do serviço de massa). Consequentemente, há um baixo grau de autonomia (*empowerment*) do empregado e do parceiro de canal e um forte investimento e foco em tecnologia. Isto faz com que a Vivo aposte em processos de negócios altamente integrados, automatizados e sistematizados.

6.4. Etapa 4 – As instalações do serviço

Projetar as instalações de serviços quer sejam de retaguarda ou da linha de frente envolve as boas práticas de fabricação ou construção, as questões de consumo de energia, o ciclo de vida dos equipamentos, a economia no uso de insumos administrativos além de cuidados especiais com as operações. Somem-se a isso as práticas sociais, éticas e ambientais. Na atualidade, quase todo projeto de instalações de serviços é perpassado pela tecnologia da informação. Com o projeto de instalações onde operam serviços sustentáveis não é diferente.

Neste, o envolvimento é com a SI Verde. As ainda incipientes pesquisas em SI Verde podem ser aplicadas em serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

6.4.1. O Serviço profissional da Starbucks

Segundo a Starbucks, as metodologias de *design* e construção sustentável fazem parte de seu DNA. De acordo com a empresa, os *designs* de suas lojas têm raízes em seu legado do café e em suas metas de gestão ambiental e no envolvimento com a comunidade. No que tange aos componentes críticos do desenvolvimento sustentável, a empresa acredita que uma cafeteria deve ser um lugar (*distribuição*) que promova conexão e que ela deve se encaixar perfeitamente em sua comunidade, tanto que, seu impacto ambiental deve ser o menor possível. No componente *crescimento*, quando uma loja atinge o limite de sua capacidade produtiva instalada, não atendendo mais a demanda, a Starbucks a reforma ou constrói uma nova. O componente *ambiental* está inserido em suas instalações, visto que, nestas estão instalados equipamentos de redução de consumo de recursos naturais, de energia, de água e do lixo. No componente *institucional*, na Starbucks o envolvimento com a sociedade se dá na conexão com seus clientes, em suas lojas.

Outro ponto importante é o detalhe construtivo das lojas. Conforme estas são construídas e reformadas, são utilizados materiais e mão de obra local e, sempre que possível, incorporam elementos reutilizados e reciclados. O viés do desenvolvimento sustentável surge na busca da certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*, Liderança em Design de Energia e Ambiental). A empresa quer obter esta certificação globalmente para todas as lojas novas, a partir do início de 2013. Suas reformas e construções seguem um dos seguintes conceitos de *design*:

Heritage. Cafeterias que refletem as raízes mercantis de sua primeira loja no histórico *Pike Place Market* de Seattle, com chãos gastos de madeira, concreto manchado ou azulejos, bancos de metal e iluminação inspirada em fábricas. Grandes mesas comunitárias, *club chairs* e venezianas de madeira evocam uma atmosfera de virada do século passado.

Artisan. Lojas que ecoam o passado industrial dos mercados urbanos, buscando inspiração no modernismo dos anos 1930. Este tema celebra materiais simples, como vigas de aço expostas, paredes de alvenaria, vidro de batente de fábrica e madeiramento polido à mão, em um lugar para encontros criativos ligados à cultura e às artes.

Regional Modern. Incorpora um estilo que estabelece tendências e é confortável e acolhedor. Usam-se espaços claros, cheios de luz, com aspecto de *loft*, pontuados com mobília de inspiração regional e tecidos culturalmente relevantes, oferecendo um ambiente calmo e contemporâneo para relaxar da agitação do mundo moderno.

Concept. Ambientes exclusivos criados para explorar inovações no âmbito da cafeteria. É uma espécie de *playground* de *design*. Esse senso de exploração se estende a todos os visitantes que, entre *cuppings* diários de café e chá, tomam parte em eventos artísticos e reuniões comunitárias.

Com sua vocação tecnológica voltada à sustentabilidade, a SI Verde está presente na Starbucks.

6.4.2. As lojas de serviços do Banco Itaú

O *call center* e as agências bancárias compõem as instalações de serviço do Itaú. As agências são padronizadas. Tanto a linha de frente (agência) quanto à retaguarda (*call center*) são intensivos em tecnologia da informação. Com relação ao impacto ambiental de suas instalações, o Itaú busca implantar medidas de ecoeficiência, como a redução de consumo de água e energia. O grande desafio está relacionado ao grande número de agências e à dispersão da rede e das instalações administrativas no Brasil, críticos para o sucesso das medidas de uso racional de materiais, água e energia. Iniciativas de diversas áreas do banco estabeleceram procedimentos para aquisição, uso e descarte de equipamentos e materiais. Equipamentos como microcomputadores, monitores, impressoras, leitoras de documentos, *scanners* e painéis de senhas, entre outros, ao final de sua vida útil, são destinados a fornecedores homologados, que recebem visitas aleatórias de um representante do banco para acompanhar o processo de desmonte e descarte. Como ilustração, em 2011 o Itaú trocou e reduziu o parque de impressoras em 36%. A atualização do parque teve como objetivo a automatização de controles hoje manuais para geração de arquivos eletrônicos e aceleração do processo de descarte de itens defasados tecnologicamente. No tocante aos insumos administrativos, o Itaú adotou o conceito de apólice eletrônica. A partir deste houve a diminuição da quantidade de correspondências enviadas aos clientes e um maior incentivo à troca do extrato de papel por extrato eletrônico permitindo uma redução significativa no volume de papel utilizado. É clara a vocação tecnológica do Itaú e o conceito de SI Verde já é uma realidade dentro do banco. Eis mais algumas metas e ações: superar a marca de 1,2 tonelada de material coletados em

locais denominados Ecopontos; implantar dispositivos de economia de água e energia nas agências e reduzir em R\$ 12 milhões os gastos com o consumo de energia elétrica, além de estabelecer indicadores de consumo ideal de recursos por agências; divulgar na intranet o Manual de Procedimento de Coleta de Dados do Inventário de Gases de Efeito Estufa; implantar um sistema de bilhetagem, soluções embarcadas nas áreas de negócio (GED), *e-learning* de impressão e *screensaver* de impressão sustentável, para aperfeiçoar as medidas de impressão consciente; substituir monitores CRT por LCD nas agências no Brasil, para promover a redução do consumo de energia.

6.4.3. O serviço de massa da Vivo

Os *data centers* e as lojas integradas compõem as instalações de serviço da Vivo. De norte a sul do país, o *layout* de suas lojas é padronizado, reforçando a padronização da comercialização de seus produtos e prestação de seus serviços. Seus *data centers* são de última geração e dimensionados para atender às demandas da empresa e seus clientes por mais uma década. É neste ambiente virtual que a Vivo entende se aproximar de seu cliente, afirmando, inclusive, que unifica e utiliza comercialmente a inteligência deste. Tanto a linha de frente (lojas) quanto à retaguarda (*data centers*) são intensivos em tecnologia da informação. Para a Vivo está em seu DNA a vocação de se converter em aliada estratégica para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das sociedades em que está presente. A empresa está convencida de que o setor de telecomunicações está no centro da solução dos principais temas do planeta: onde há tecnologia da informação e comunicação, incrementa-se a produtividade, ocorre melhoria na educação, diminuem os gastos com saúde e energia e a inclusão é impulsionada. Tal percepção, por si só, ratifica o forte apelo à utilização maciça de tecnologia em seu estado da arte. Isto faz com que suas instalações de retaguarda – seus *data centers* – sejam verdadeiros templos da tecnologia. Apesar de toda essa vocação tecnológica, o conceito de SI Verde ainda é incipiente na empresa.

6.5. Etapa 5 – Os pontos de decisão do serviço

Na etapa de validação, melhoria e controle do serviço é preciso confirmar o que foi projetado. As intervenções no desenvolvimento e projeto de serviços sustentáveis se dão através dos pontos de decisão (PD). Os PDs visam a percepção do serviço como meio (operação do serviço) e como fim (o juízo de valor do cliente).

6.5.1. O Serviço profissional da Starbucks

Na prática, a Starbucks só tem um ponto de decisão externo ao projeto e desenvolvimento de serviços, nos termos deste trabalho, um PD externo centrado no cliente. O PD é extraído da plataforma virtual da Starbucks (starbucksidea.com). Onde é possibilitado ao cliente compartilhar, discutir e sugerir ideias que são colocadas em votação. A ideia é ter uma fonte inesgotável de *feedback* espontâneo, ao mesmo tempo em que faz o cliente se sentir parte valorativa do processo. A empresa entende que a plataforma tem seu sucesso amparado no posicionamento estratégico em relação aos seus públicos. É com esta mecânica que ela transforma seus consumidores em verdadeiros embaixadores, que por sua vez, a colocam entre as marcas mais influentes e inovadoras da atualidade. É com este PD que a empresa realimenta e influencia a Etapa 1 – Planejamento Estratégico do Serviço. Com esta mecânica, a Starbucks fomenta processos de cocriação, embora não esteja claro que ela transfira todos os valores-chave, nem que converta seu cliente em consumidor consciente. O que acontece na realidade é um reforço na cultura técnica e na marca da empresa, que, embora utilize corretamente a temática do desenvolvimento sustentável, seu objetivo final ainda é aumentar ou manter seus altos preços e *market share*. Isto se justifica em parte pelo seu público-alvo: seu cliente é de classe média-alta; um cliente fiel e disposto a pagar mais caro, ficando de fora as classes econômicas mais baixas.

Quanto aos PDs internos ao projeto e desenvolvimento de serviços não foi possível identifica-los nos dados e informações disponibilizados pela empresa.

6.5.2. As lojas de serviços do Banco Itaú

Pode-se considerar como PDs dos serviços do Banco Itaú os indicadores GRI. O relatório de sustentabilidade GRI do Itaú responde a um grupo de indicadores que incluem pelo menos um de cada uma das áreas de desempenho social, econômico e ambiental. O Quadro 12 apresenta o grupo de indicadores GRI do Banco Itaú.

DIMENSÃO	INDICADOR
ECONÔMICO	Desempenho Econômico
	Presença no Mercado
	Impactos Econômicos Indiretos
AMBIENTAL	Materiais
	Energia
	Água
	Biodiversidade
	Emissões, Efluente e Resíduos
	Produtos e Serviços
	Conformidade
SOCIAL (Práticas Trabalhistas)	Emprego
	Relação entre Trabalhadores e a Governança
	Saúde e Segurança no Trabalho
	Treinamento e Educação
SOCIAL (Direitos Humanos)	Diversidade e Igualdade de Oportunidades
	Processo de Compra
	Não Discriminação
	Liberdade de Associação
	Trabalho Infantil
	Trabalho Forçado/Escravo
	Práticas de Segurança
Direitos Indígenas	
SOCIAL (Sociedade)	Comunidade
	Corrupção
	Políticas Públicas
	Conformidade
	Saúde e Segurança do Cliente
	Regulagem de Produtos e Serviços
	Comunicação e Marketing
	Compliance

Quadro 12 - Quadro de referência adaptado para a gestão de serviços sustentáveis.

Fonte: GRI.

A *performance* sustentável do Itaú está refletida nas formas de gestão nos âmbitos econômico, ambiental e social, além de estar alinhada com a política de sustentabilidade do banco. Sua construção envolveu a consulta ao público interno, clientes, fornecedores e especialistas em sustentabilidade, bem como a avaliação de compromissos nacionais e internacionais, especialmente daqueles que vinculam o desenvolvimento sustentável a mecanismos de mercado e que propõem as melhores práticas para instituições do setor financeiro. As diversas políticas internas apontadas ao longo do relatório GRI demonstram o compromisso e seriedade na mitigação dos impactos causados pelo banco em cada uma das

dimensões tratadas. Desse modo os PDs do Itaú seguem as dimensões do desenvolvimento sustentável.

O PD mais geral e relevante, contudo, é o cliente. No relacionamento com clientes, que inclui a central de atendimento, as agências, lojas e Sistema Itaú de Ouvidoria, que está o meio de garantir o melhor desenvolvimento e manutenção dos serviços, operações e processos. Com estes meios, o banco atende a todas as demandas legais definidas pelos órgãos reguladores relacionadas ao desenvolvimento e à venda de serviços e produtos bancários, como, por exemplo, custo efetivo total, tamanho mínimo para letra em contrato de adesão, regras para a cobrança de tarifas e assuntos com foco direto na satisfação dos clientes. O Itaú apresenta todos os dados necessários para o cliente no momento de contratação dos produtos e serviços, por vezes mais completos do que o exigido em lei. O PD cliente demanda processos internos que analisam os resultados dos canais de atendimento, do registro de reclamações e serviços de pós-venda e também os apontamentos de órgãos de defesa do consumidor (PROCON e BACEN). Tudo isso visa à identificação de oportunidades de melhoria e evita reincidências. O Itaú procura garantir essas ações ao realizar o acompanhamento periódico e o reporte de ações corretivas em fórum específico com as principais lideranças.

6.5.3. O serviço de massa da Vivo

A Vivo tem vários pontos de decisão (PD): solicitações e reclamações de clientes via seu *call center*, via redes sociais (Facebook, Twitter e Blog). Há ainda dois externos, a ANATEL e o PROCON. Enquanto as redes sociais são fonte de *feedback* espontâneo, seus *call centers* recebem *feedbacks* geralmente negativos e da ANATEL e do PROCON, todo *feedback* é negativo. Isto indica uma postura mais reativa do que preventiva ou preditiva. A empresa entende que sua plataforma de negócios tem seu sucesso amparado no posicionamento estratégico da empresa com seus clientes. Ou seja, a Vivo é uma empresa centrada no cliente. Desse modo seu PD integrador é externo: o cliente. É com este PD que a empresa realimenta e influencia a Etapa 1 – Planejamento Estratégico do Serviço. Com esta mecânica, a Vivo fomenta processos de melhoria contínua, não atentando para a cocriação. Com isso, ela transfere seus valores corporativos e não menciona os valores-chave, nem que converte seu cliente em consumidor consciente. O que acontece na realidade é um reforço na

cultura técnica e na marca da empresa, o que está coerente com seu objetivo final ainda de reduzir custos e maximizar resultados.

Quanto aos PDs internos ao projeto e desenvolvimento de serviços não foi possível identifica-los nos dados e informações disponibilizados pela empresa.

6.6. Análise crítica das empresas

Neste tópico são resumidos os resultados das três pesquisas de campo dessa pesquisa em relação a aplicabilidade de cada etapa do modelo proposto para o Projeto e Desenvolvimento de Serviços Sustentáveis.

O Quadro 13 apresenta um resumo das etapas atendidas (marcadas com um X) para o modelo proposto por esta dissertação, a partir da análise e interpretação dos dados desenvolvidos neste capítulo pelas empresas pesquisadas Starbucks, Banco Itaú e Vivo.

Cabe ressaltar que por serem empresas que representam segmentos diferentes, não é possível realizar a análise comparativa entre elas. Esta comparação só é possível quando se trata da análise de serviços inseridos no mesmo segmento: serviços profissionais, serviços de massa ou lojas de serviços (vide Figura 12).

ETAPA	INDICADOR	Starbucks Café	Banco Itaú	Vivo Telefonia
1. Planejamento Estratégico	<u>Comunidade de Investigação</u>			
	1. Contratar as pessoas certas	X	X	
	2. Comunicar-se	X	X	
	3. Evitar as más influências	X	X	
	4. Trabalhar duro			
	5. Ser ambicioso	X	X	
	6. Celebrar / permitir as diferenças	X		X
	7. Criar espaço	X		
	8. Assumir visão de longo prazo	X	X	X
2. Concepção do Serviço	<u>BSC</u>			
	1. Perspectiva Financeira	X	X	
	2. Perspectiva dos Clientes	X	X	
	3. Perspectiva dos Processos Internos		X	
	4. Perspectiva de Aprendizado	X		
3. Processo de Serviços e Pessoas	<u>BPM</u>			
4. Instalações de Serviços	<u>SI Verde</u>	X	X	
5. Pontos de Decisão dos Serviços	Externo	X	X	
	Interno		X	

Quadro 13 - Resumo da aplicação do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis nas empresa Starbucks, Banco Itaú e Vivo.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, de acordo com a particularidade de cada setor de serviços ou de cada empresa, observou-se que as empresas Starbucks e Banco Itaú, devido ao maior grau de contato e personalização, estão mais alinhadas com as prerrogativas do modelo proposto, o que não pode ser observado no serviço de massa da empresa Vivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Três foram as referências conceituais que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. A primeira tratou da prestação de serviços, especificamente de projetos, desenvolvimento e gestão. A segunda discutiu um conceito genérico de cultura, estendido às culturas comum e particular, à discussão do direito à cultura e o conceito de cultura técnica; tudo isso para se chegar ao conceito fundamental de cultura técnica sustentável. A terceira referência conceitual discorreu sobre Marketing e seus estágios evolutivos, especialmente o Marketing 3.0, com suas forças de marketing colaborativo, cultural e criativo. A partir destas três referências elaborou-se a estrutura para desenvolvimento e projeto de serviços sustentáveis. A verificação da aplicabilidade da estrutura proposta ocorreu através de estudos e análises em três empresas significativas de segmentos representativos do setor de serviços.

O objetivo deste trabalho foi criar um referencial teórico e técnico para o projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis. Desse modo, a pesquisa contextualizou e delimitou a prestação de serviços atuais e inseriu a preocupação com o desenvolvimento sustentável. A centralidade dos valores está no cerne da estrutura, através da visão (construção do futuro), da missão (passado) e valores (presente).

Para tanto, o primeiro objetivo específico foi garantir a manutenção dos resultados econômico-financeiros de longo prazo, através da inclusão da estratégia de desenvolvimento sustentável na estratégia da empresa.

No segundo, identificaram-se as práticas de Marketing 3.0 – visão, missão e valores – necessários a projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis. Para tanto, analisou-se a Starbucks, o Banco Itaú e a Vivo. Os clientes foram enxergados como indivíduos capazes de pensamento e de análise independentes, com sentimentos e valores. Isto foi realizado à luz do Marketing 3.0, com a noção central de valor e a visão holística voltada para um tipo especial de consumidor, o consciente. O que foi realizado através dos critérios para se projetar e desenvolver serviços sustentáveis. Tais critérios estão distribuídos nos marketings colaborativo (cocriação), cultural (globalização e comunização) e criativo (cocriação com comunização formando o desenvolvimento personalizado da marca).

Por fim, no terceiro objetivo específico, para pesquisar e defender a hipótese de que serviços sustentáveis contribuem decisivamente para transformar a cultura de consumo em cultura sustentável foi elaborada a estrutura de projeto e desenvolvimento de serviços sustentáveis. Vindo da visão da empresa, a estrutura proporciona uma oportunidade para as

empresas promoverem o pensamento crítico, criativo, o cuidado e a participação no dia a dia em sociedade. A ela foi incorporada três práticas de gestão consagradas: BSC, BPM e a SI Verde (*Green IS*) e as consequências-chave: serviço sustentável e consumidor consciente. Estas práticas e consequências possibilitaram a discussão das implicações e os impactos dos valores-chave e como estes podem ser usados na avaliação e orientação da prestação de serviços. As práticas e consequências são incorporadas e estão distribuídas nas etapas da estrutura para projetos e desenvolvimentos de serviços sustentáveis.

A comunidade de investigação é, pode-se afirmar, a grande contribuição deste trabalho. É a partir dela que o planejamento junto com o projeto da concepção de serviços sustentáveis forma o núcleo da estrutura proposta. De uma forma geral, percebeu-se a existência de comunidades de investigação nos setores de serviços estudados e analisados. Para os serviços profissionais e lojas de serviços há interação entre a empresa e clientes. Isto se dá prioritariamente com os empregados e secundariamente com os parceiros de canal, devido à consistente presença da linha de frente nestes segmentos. Para as lojas de serviço a interação se dá ainda nas linhas de retaguarda, nas lojas e pontos de atendimento. Nos serviços de massa a interação com os clientes é quase que totalmente virtual, e se dá através das linhas de retaguarda (*data centers*). Por fim, tanto nos serviços profissionais, como nas lojas de serviços, quanto nos serviços de massa as comunidades ainda estão voltadas para interesses mercadológicos. Um ponto comum a estes setores é a alta intensidade em tecnologia da informação. Enquanto o serviço profissional utiliza a tecnologia como apoio ao atendimento, a loja de serviços faz uso da tecnologia tanto em seus *data centers*, Internet como em suas lojas. Desse modo, estes dois setores usam a tecnologia para se aproximar do cliente de forma presencial e personalizada. O serviço de massa, contudo, aposta na virtualidade, usando a tecnologia para se manter virtualmente conectado ao seu cliente. Se a percepção dos valores-chave é ainda incipiente, os clientes estão longe de serem considerados consumidores conscientes, e, apesar dos sinais de cultura técnica sustentável, a cultura técnica não sustentável persiste. Estas características foram capturadas pela estrutura. Nos três setores estudados analisou-se o projeto da concepção do serviço enquanto forma de minimizar o impacto ambiental e expandir a *performance* sustentável centrada em valores.

No projeto do processo do serviço procurou-se identificar o que precisa ser feito e como fazê-lo. Em sua breve história, o desenvolvimento sustentável elencou algumas práticas, tais como, a reciclagem de materiais, de equipamentos e de insumos; a economia de energia e de água; o estabelecimento de normas e procedimentos para construções ecológicas, além de

políticas para controle de mudanças climáticas. Entretanto, apesar de necessário, isto é insuficiente. É preciso fazer com que os empregados, fornecedores e parceiros de canal ‘pensem como clientes’. Isto é possível com a preocupação com o *empowerment* e com a noção de prosumidor. Estas noções requerem mecanismos de participação, transparência e responsabilidade dos empregados, fornecedores e parceiros de canal. Mecanismos estes extraídos da cultura técnica não sustentável. E, ao internalizarem os valores-chave, empregados, fornecedores e parceiros de canal reforçam a sua integridade e conquistam respeito dentro da cadeia produtiva, fomentando o desenvolvimento da cultura técnica sustentável. Se por um lado, os empregados, fornecedores e parceiros de canal são os prosumidores, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. São eles que reforçam os processos de melhoria contínua, através do fortalecimento dos valores-chave, geradores de rentabilidade, retorno e sustentabilidade. De outro lado, dá-se aos empregados, fornecedores e parceiros de canal o grau de discernimento e responsabilidade (*empowerment*) necessários para envolvê-los durante o processo de entrega do serviço. Eles passam a ser os instrumentos de estímulo e participação dos clientes na cocriação e comunização de serviços. Assim, o resultado esperado no projeto do processo de serviços sustentáveis é ter o processo destes serviços mapeados com procedimentos de controle da qualidade e de sua prestação voltados à geração e manutenção da cultura técnica sustentável.

No projeto das instalações do serviço a proposta foi uma solução tecnológica de apoio às práticas de negócios ambientalmente amigáveis. Como quase toda prestadora de serviços é intensa em TI, o foco do desenvolvimento sustentável vis-à-vis com o projeto das instalações é direcionado ao SI Verde. Por isso, eco-objetivos devem estar contemplados no projeto de instalação de serviços sustentáveis. Os previstos no SI Verde são a ecocapacidade, a ecoeficiência, a ecoefetividade e a ecolaboração. Parte-se da ecocapacidade para fazer mais com menos (ecoeficiência). Esta nasce da interseção entre as dimensões econômica e ambiental do desenvolvimento sustentável. Também é preciso projetar serviços sustentáveis levando em conta se trabalhar nas coisas certas, ao invés de reduzir as coisas erradas ou ruins (ecoefetividade). Por fim, faz necessário projetar a integração dos processos de negócios das empresas entre si (ecolaboração). Esta é essencialmente voltada para a comunização de serviços, obtida através da definição do ponto de distribuição (*place*) e a comunicação (*promotion*) do serviço a ser prestado. Tanto na Starbucks, quanto no Banco Itaú, como na Vivo não foi possível identificar os eco-objetivos como preconizados na estrutura proposta.

Planejar serviços sustentáveis levando em conta seus projetos de concepção a partir das comunidades de investigação das empresas é pré-requisito para se projetar processos de serviços e de suas instalações do serviço. A combinação das etapas previstas na estrutura proposta são os meios para obter-se um fim específico: a transferência de valores-chave aos clientes. O bem-estar, a equidade, a diversidade e a sustentabilidade são transmitidos de forma direta ou indireta pelos serviços sustentáveis. Se por um lado, na forma indireta, dada à natureza dos serviços, os impactos ambientais mais significativos não ocorrem diretamente nas operações do serviço, mas sim por meio dos negócios gerados por estes serviços; por exemplo, serviços bancários. De outro, na forma direta, os impactos ambientais ocorrem diretamente nas operações de serviço; por exemplo, descarte de baterias de celulares, de embalagens de alimentos, de economia de energia, etc. Tanto em sua forma direta, quanto indireta, a transmissão de valores e a minimização dos impactos ambientais têm como ferramenta a tecnologia da informação.

Numa ponta da escala, no setor de serviços profissionais, a criação de consumidores mais conscientes parece ser mais direta e menos complexa. Isto se deve ao contato direto entre empregados e clientes e também ao reduzido número de processos de serviços e às instalações padronizadas. No meio da escala, no setor lojas de serviços, já ocorre um nível de complexidade maior, dificultando a transmissão de valores e a redução dos impactos ambientais. Isto se deve a parte dos clientes ser atendidos virtualmente. E, na outra ponta da escala, no setor de serviços de massa, o problema passa a ser a vultosa quantidade de processos envolvidos, o que dificulta o relacionamento entre empregados e clientes. A aposta das empresas deste setor é no atendimento virtual em massa, tornando o contato impessoal e excessivamente padronizado, em pessoas com vontades, desejos e valores diferenciados.

No tocante à validação, melhoria e controle de serviços sustentáveis, verificou-se que há um Ponto de Decisão (PD) que perpassa todos os setores de serviços, um PD externo: o cliente. Quanto a PDs internos, as empresas mais estruturadas e próximas da estrutura proposta são as usuárias dos indicadores GRI. O relatório de sustentabilidade GRI responde a um grupo de indicadores que inclui as dimensões do desenvolvimento sustentável – social, econômico e ambiental.

O que se verificou na pesquisa realizada é que todo o espectro do setor de serviços ainda segue as melhores práticas do Marketing 2.0, aquele centrado no cliente, estando ainda distante do Marketing 3.0 – centrado em valores. Com isto, os processos de comunicação e de

cocriação ainda são incipientes e desestruturados. Consequentemente, a conversão do cliente em consumidor mais consciente ainda é um processo lento e demorado.

Como ainda não existem pesquisas relacionadas com projetos de serviços sustentáveis, talvez a principal contribuição deste trabalho seja ser pioneiro neste campo de pesquisa.

Finalmente, a estrutura aqui proposta não é única, nem exaustiva, apenas genérica. Assim, de acordo com a particularidade de cada setor de serviços ou de cada empresa, as características, critérios, elementos ou componentes da estrutura podem ser subtraídos, acrescentados, adaptados ou modificados. O presente trabalho discorreu sobre uma das estruturas possíveis para desenvolver e projetar serviços sustentáveis. O aprimoramento da estrutura bem como sua verificação empírica são bons indicativos e sugestões para estudos futuros sobre projetos de serviços sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ADORNO, Theodor W. **Indústria Cultural e Sociedade**. 4ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

AGÊNCIA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-07-19/procon-registra-mais-de-3-mil-queixas-contra-operadoras-de-telefonias-no-rio>>. Acesso em 11 de janeiro de 2013.

ALOFS, Paul; *Passion Capital: the world's most valuable asset*. EUA: Signal, 2012.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith, GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método das Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 2000.

BALDAM, Roquemar; ABREU, Maurício P.; HILST, Sergio M.; PEREIRA, Humberto R. M.; SOBRAL, Valmir S.; VALLE, Rogério. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. São Paulo: Érica, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Santa Catarina, Nov. 2002.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BENDAVID-VAL, A.; PERINE, C. *Environmental competitiveness: completing the competitiveness paradigm*. Chemonics International Inc., Washington, July 8, 2003. Disponível em: <http://www.archives.smia.info/2003/SMIA_Bendavid-Val.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

BRUNDTLAND, Gro; Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

CALLENBACH E.; CAPRA, F.; GOLDMAN, L.; LUTZ, R.; MANBURG, S. **Gerenciamento Ecológico**. São Paulo: Cultrix, 1993.

CAMPBELL, T. **Desenvolvimento urbano no terceiro mundo: dilemas ambientais e pobres urbanos**. In: LEONARD, H. J. Meio ambiente e pobreza: estratégias de desenvolvimento para uma agenda comum. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1992.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.

_____ **A teia da vida**. São Paulo: Editora Cultrix, 1997.

_____ **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMTE-SPONVILLE, André. **Valor e Verdade**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

CONCHE, Marcel. **O fundamento da moral**. 1ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços. Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

DEGANI, C. **Sistemas de gestão ambiental em empresas construtoras de edifícios**. 2003. 224 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Faculdade de Engenharia Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.tese.usp.br/tese>>. Acesso em: 10 de maio 2011.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços - Operações para a satisfação do cliente**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, R. P. **Da retórica à formulação de políticas públicas**. In: BECKER, B. K.; MIRANDA, M. (orgs.). A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

DERWALL, J. et al. **The eco-efficiency premium puzzle**. Financial Analysts Journal, Charlottesville, v. 61, n. 2, p. 51-63, Março 2005.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRI. *Global Reporting Initiative*. Disponível em <<https://www.globalreporting.org>>. Acesso em 17 de novembro de 2012.

HARVEY, David. **A Condição pós-moderna**. 9ª edição. São Paulo: Loyola, 2000.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços**, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 05 de setembro de 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall - Br, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo profissional precisa saber**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 1ª edição. São Paulo: Editora 34, 2007.

MARTINS, P. G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços**. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista; DA SILVA, Carlos Eduardo Sanches; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

MONTIBELLER FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

MURUGESAN, S. *Harnessing Green IT: principles and practices*. IT Professional, 10(1), 24-33, 2008.

PROCON RJ. **Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor**. Disponível em <<http://www.proconcarioca.org.br>>. Acesso em 11 de janeiro de 2013.

ROZENFELD, H; FORCELLINI, F. AMARAL, D.C; TOLEDO, J; ALLIPRANDINI, D. E SCALICE, R. **Gestão de Desenvolvimento de Produto: Uma referência para Melhoria do Processo**. Editora Saraiva, 2006.

SENNETT, R. **A Cultura do Novo Capitalismo**. 1ª edição. São Paulo: Record, 2006.

SIMON, Herbert. *Economics, Bounded Rationality And The Cognitive Revolution*. *Massachusetts*: Edward Elgar Publishing, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JONSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TENÓRIO, Fernando G.; BARROS, Raimundo P. M.; FARES, José; FERRARI, José; NASCIMENTO, Fabiano C. P.; HILST, Sergio M.; LAZARI, Simone; VILLAR, Leandro B. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando G.; GROTTOLI, Edson C.; HILST, Sergio M.; MALAMUT, Gilberto; ROCHA, Maria Cristhina S. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VALLE, Rogério. **Informática e uma Nova Compreensão do Significado Social da Técnica**. In: São Paulo em Perspectiva. Vol.7 N°4 p 2-7. São Paulo: Revista da Fundação SEADE, 1993.

WIKIPEDIA. **Enciclopédia online**. Disponível em < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil>>. Acesso em 20 de novembro de 2012.