

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

DANIEL PEDRO AULER

O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO DA DÍADE PROVEDOR-COMPRADOR
NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS DE ALTA TECNOLOGIA

SÃO LEOPOLDO

2014

Daniel Pedro Auler

O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO:
um estudo de caso da díade provedor-comprador no âmbito dos serviços de alta tecnologia

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Área de concentração: Organizações e
Competitividade.

Orientador: Prof Dr Rafael Teixeira

São Leopoldo

2014

A924p

Auler, Daniel Pedro.

O processo de prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento : um estudo de caso da díade provedor-comprador no âmbito dos serviços de alta tecnologia / Daniel Pedro Auler. – 2014.

234 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

"Orientador: Prof Dr Rafael Teixeira."

1. Serviços empresariais. 2. Modelo processual. 3. Alta tecnologia. 4. KIBS. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Daniel Pedro Auler

O Processo de Prestação de Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento:
um estudo de caso da díade provedor-comprador no âmbito dos serviços de alta tecnologia

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Aprovado em 21 de março de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Noel Torres Junior – UFMG

Prof. Dr. Alsones Balestrin – UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira (Orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt
Coordenadora PPG em Administração

A Deus, força presente no dia-a-dia da vida.
À Lilian, doces lembranças de um passado eterno.
A Rafael, amizade e confiança no presente
e inspiração para a caminhada futura.

AGRADECIMENTOS

É um momento de grande emoção! Agradecer é lembrar a caminhada, recordar o início, relembrar as alegrias, chorar novamente as dificuldades e sobretudo reconhecer que a força dos amigos que nos acompanham na caminhada da vida é essencial para cada novo passo dado. Com este sentimento de profundo reconhecimento pela ajuda que me foi dedicada, destaco algumas contribuições, sem as quais este sonho não teria se tornado realidade.

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me permitido realizar o sonho do mestrado, concedendo-me a graça de um reinício completo, abrindo-me portas que serão importantes para toda a vida.

Agradeço de modo muito especial ao PhD Rafael Teixeira pela presença firme e certa em tantos momentos de minha vida. Um guri, que soube ser profissional, pai, irmão, amigo, psicólogo, piloto, e até mesmo, orientador, enfim, um cara fantástico para o qual devo esta e tantas outras vidas. Obrigado, pelas risadas, pela acolhida nos momentos de angústia, pelo apoio incondicional em cada novo desafio, pelas injeções de ânimo, pelo apoio nas brigas conjuntas, pelo ar condicionado de sua grande sala. Obrigado por ter me proporcionado uma real imersão no mundo acadêmico, abrindo-me portas fundamentais e conduzindo-me na nova caminhada. Foi realmente um “show de bola” ter dividido tudo isso contigo, guri!

Agradeço de modo especial, também, a meus sogros-pais, ao apoio efetivo garantindo incondicionalmente o meu bem estar neste novo ambiente no qual me inseri. Obrigado pelos bolos, pelos doces, pelos churrascos, pelas bebidinhas, pela alegria, pelo riso, pelo choro, pela diversão e até mesmo pela saudade. Mas agradeço sobretudo pela acolhida, sempre muito sincera e feliz, pela presença superando a distância. Foi graças a vocês dois que tive a tranquilidade de me dedicar com o maior afincamento possível à realização deste sonho.

Agradeço a minha irmã, Juliana, que mesmo um pouco longe sempre se fez presente, torcendo, brincando, chorando, rindo, conversando, compartilhando angústias e sonhos, lutas e vitórias. Tua presença me fez feliz e me permitiu estar acompanhado, mesmo que não fisicamente. Bendito seja o skype!!!

Agradeço aos familiares que me apoiaram em tantos momentos. Meus pais que mesmo de longe me acompanharam na jornada. Meu cunhado Lisandro que me transportou de um lado para outro. Minha tia Soni, que me emprestou seu apartamento. Meu tio Branco, que volte e meia me ligava, sempre à procura de notícias. De modo muito carinhoso a minha tia Lila que se preocupava a cada instante, sempre me chamando pra um mate. Meus primos queridos que

me ajudaram a solucionar os problemas da distância: Cleder, Mari, Alicia, Marcéo, Vinícius, Leonardo e Fernando.

Agradeço a tantos colegas e conhecidos do PPG pela recepção calorosa a um guri do interior. À Jussana pelo apoio e foco nos desvios do caminho. Ao Carlos pelo respeito e dedicação. Ao xará Daniel Rodrigues pela amizade e absoluta parceria em todos os momentos. À Débora pela atenção e cordialidade. À Ingridi pelo carinho maternal. Ao Mateus pelas brincadeiras. Ao Jefferson pela nobreza. À Marcia pela educação e formalidade. À Rose pela alegria. À Julia pelo profissionalismo. Ao Daniel Diniz pela franqueza. À Cintia pela superação de mãe. E a tantos outros que passaram pela minha vida nestes dois anos inesquecíveis.

Agradeço aos professores Iuri, Cléa, Cláudia, Marô, Norberto, Celso, Eliane, Balestrin, Bignetti, Yeda, Luciana e Marcelo, pela confiança em mim depositada, pelas conversas nos corredores, pelos assuntos divididos, pelas opiniões emitidas e recebidas, pelas salas divididas, enfim, por terem compartilhado comigo um pouco do seu saber.

Finalmente, mas não menos importante, agradeço a Ana Zilles por toda a dedicação, empenho, alegria e profissionalismo em cada “sim” e em cada “não” respondido. Pela confiança de me permitir entrar no mundo acadêmico por trás do balcão a ponto de me sentir quase que um parceiro de casa. Lembrarei sempre de cada lindo sorriso que aí recebi.

Encerro agradecendo a todos que me apoiaram de uma forma ou de outra, perdoem-me por não tê-los citado aqui, meu espaço é curto. Foi realmente fantástico ter a honra de conviver com todos vocês nestes dois anos!

Um abraço a todos e muitíssimo obrigado por tudo!!!

RESUMO

As empresas prestadoras de serviços têm um grande destaque na economia brasileira, apresentando uma participação no Produto Interno Bruto (PIB) em torno de 70%, algo muito parecido com a maioria dos países desenvolvidos. Muitas destas empresas prestam serviço para outras organizações e, com isso, contam com características que lhes são particulares. Dentro deste contexto, os serviços empresariais intensivos em conhecimento atuam com grande relevância. Estes provedores utilizam-se do conhecimento que detêm internamente para construir soluções customizadas a cada comprador, disseminando esse conhecimento em forma de aplicações práticas úteis ao dia-a-dia organizacional de seus clientes. Alguns destes provedores está envolto em ambientes de alta tecnologia, diferenciados por exigir altos investimentos financeiros e um nível ótimo de monitoria de mercado. Esta dissertação analisou a díade provedor-comprador neste contexto de prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento e envoltos em um ambiente de alta tecnologia a fim de desenhar um modelo de gestão capaz de auxiliar administradores e pesquisadores da área de operações em suas atividades profissionais. Para tal, utilizou-se primeiramente de um conjunto de estudos para compor um modelo conceitual inicial. Na sequência, efetuou uma revisão sistemática da literatura que contou com 106 artigos científicos como forma de detalhamento do modelo delineado previamente. Logo mais, realizou um estudo de caso da díade provedor-cliente para o levantamento de dados empíricos que fossem capazes de levar a uma discussão prática do modelo refinado. Nesta etapa foram entrevistados oito clientes empresariais e quatro representantes de um provedor de serviços metrológicos, ambiente caracterizado por utilização de alta tecnologia e alto conhecimento. Após a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas foi levantada uma série de evidências empíricas que sugeriram a real aplicabilidade do modelo conceitual delineado. A pesquisa se encerrou discutindo possíveis implicações gerenciais e acadêmicas e sugerindo temas para continuidade dos estudos.

PALAVRAS-CHAVE: serviços empresarias. modelo processual. alta tecnologia. KIBS.

ABSTRACT

The service providers have a major highlight in the Brazilian economy, with a share of the Gross Domestic Product (GDP) of around 70%, something very similar to most developed countries. Many of these companies provide service to other organizations and, therefore, have characteristics that are peculiar to them. Within this context, knowledge intensive business services act with great relevance. These providers are used internally holds that knowledge to build customized solutions to every buyer, disseminating this knowledge in the form of useful practical applications to organizational day-to-day buyers. Some of these providers are encased in high-tech environments, distinguished by high capital investment and require a great level of monitoring market. This dissertation analyzed the buyer - provider dyad in this context to provide knowledge intensive business services and wrapped in a high tech environment in order to design a management model able to assist administrators and researchers operating in their professional activities. For this purpose, we used a first set of studies to compose an initial conceptual model. Following, conducted a systematic literature review that included 106 scientific articles as a way of detailing the model previously outlined. Soon, conducted a case study of provider - customer dyad to survey empirical data they were able to lead to a practical discussion of the refined model. At this stage, we interviewed eight business customers and four representatives of a provider metrological services environment characterized by use of high technology and high knowledge. After content analysis of semistructured interviews was raised one set of empirical evidence that suggested the actual applicability of the outlined conceptual model. The search ended with a discussion about managerial and academic implications and suggesting topics for continuing studies.

KEYWORDS : business services . procedural model . high technology. KIBS .

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Objetivo geral | 14 |
| 1.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 1.4 Contribuição | 17 |
| 1.5 Delimitação..... | 17 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 18 |
| 2.1 A Prestação de Serviços no Contexto Empresarial | 18 |
| 2.1.1 Coprodução | 19 |
| 2.1.2 Intangibilidade..... | 19 |
| 2.1.3 Heterogeneidade..... | 20 |
| 2.1.4 Simultaneidade..... | 21 |
| 2.1.5 Percibilidade..... | 22 |
| 2.1.6 Complexidade | 22 |
| 2.1.7 Relacionamento..... | 23 |
| 2.2 Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento: Conceitos e Características .. | 25 |
| 2.2.1 Conceitos Gerais | 26 |
| 2.2.2 Participação do Cliente | 28 |
| 2.2.3 Intensidade de Conhecimento | 29 |
| 2.2.4 Qualificação da Força de Trabalho | 30 |
| 2.2.5 Intensidade de Capital | 31 |
| 2.3 Modelo Processual de Prestação de Serviços Empresariais | 32 |
| 2.3.1 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias | 33 |
| 2.3.1.1 <i>Desenvolvimento de Estratégias pelo Comprador</i> | 34 |
| 2.3.1.2 <i>Desenvolvimento de Estratégias pelo Provedor</i> | 35 |
| 2.3.2 Fase II: Processo de Negociação | 38 |
| 2.3.2.1 <i>O Processo de Venda do Serviço Empresarial</i> | 40 |
| 2.3.2.2 <i>O Processo de Compra do Serviço Empresarial</i> | 41 |
| 2.3.3 Fase III: Provimento de Insumos | 43 |
| 2.3.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço | 45 |
| 2.3.5 Fase V: Resultados do Serviço..... | 47 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.5.1 Resultados do Serviço sob Olhar do Comprador..... | 48 |
| 2.3.5.2 Resultados do Serviço sob Olhar do Provedor | 49 |
| 2.3.6 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço..... | 50 |
| 2.3.6.1 Avaliação dos Resultados do Serviço..... | 51 |
| 2.3.6.2 Controle do Processo de Prestação de Serviço | 52 |
| 2.3.7 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor | 53 |
| 3 DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA | 55 |
| 4 ETAPA I: DETALHAMENTO DO MODELO TEÓRICO INICIAL | 56 |
| 4.1 Revisão Sistemática da Literatura | 57 |
| 4.2 Modelo Detalhado da Prestação de Serviços Empresariais..... | 63 |
| 4.2.1 Grupo Processo de Prestação de Serviços..... | 64 |
| 4.2.2 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias | 65 |
| 4.2.3 Fase II: Processo de Negociação..... | 68 |
| 4.2.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço..... | 71 |
| 4.2.5 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço..... | 72 |
| 4.2.6 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor | 75 |
| 5 ETAPA II: ANÁLISE EMPÍRICA DO MODELO DETALHADO | 79 |
| 5.1 Coleta de Dados | 79 |
| 5.2 Análise de Dados..... | 81 |
| 5.3 Validades da Pesquisa | 82 |
| 5.4 O Provedor do Serviço | 83 |
| 5.5 Os Compradores Entrevistados | 86 |
| 5.6 Fluxo do Serviço Metrológico sob Análise | 91 |
| 5.7 Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo de Caso | 96 |
| 5.7.1 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias | 97 |
| 5.7.2 Fase II: Processo de Negociação..... | 111 |
| 5.7.3 Fase III: Provimento de Insumos | 120 |
| 5.7.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço..... | 124 |
| 5.7.5 Fase V: Resultados do Serviço..... | 131 |
| 5.7.6 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço..... | 136 |
| 5.7.7 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor | 148 |
| 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS GLOBAIS | 164 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 171 |

| | |
|--|------------|
| REFERÊNCIAS | 176 |
| APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO | 199 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (PROVEDOR)..... | 204 |
| APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COMPRADOR) | 215 |
| ANEXO A – E-MAIL ENCAMINHADO PELO PROVEDOR AOS COMPRADORES QUANDO DO RECEBIMENTO DE PEDIDO DE ORÇAMENTO | 225 |
| ANEXO B – CONTRATO PADRÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS UTILIZADO PELO PROVEDOR | 226 |
| ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO COMPRADOR (FASC) | 229 |
| ANEXO D – FORMULÁRIO DE ANÁLISE CRÍTICA PARA ABERTURA DE ORDEM DE SERVIÇO DE ENSAIO METROLÓGICO..... | 230 |
| ANEXO E – RELATÓRIO FINAL DE ENSAIO METROLÓGICO..... | 231 |
| ANEXO F – CORRESPONDÊNCIA DE INCENTIVO À RESPOSTA DO FASC | 233 |
| ANEXO G – LISTA DE CHECAGEM PARA FECHAMENTO DE ORDEM DE SERVIÇO DE ENSAIO METROLÓGICO | 234 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas prestadoras de serviços vêm se destacando na economia mundial e, por consequência, nos estudos científicos. Sob o ponto de vista empírico, aproximadamente 75% dos empregados urbanos de países desenvolvidos estão ligados às empresas prestadoras de serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; HESKETT, 1987). De forma análoga, os prestadores de serviços respondem por algo entre 70% e 80% do Produto Nacional Bruto de países desenvolvidos como o Canadá, Estados Unidos, Itália, Reino Unido e Japão. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Estes índices, embora ligeiramente mais baixos, são semelhantes nos países em desenvolvimento como o Brasil, onde 68,7% do Produto Interno Bruto (PIB) está vinculado aos prestadores de serviços. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013). No caso específico do Brasil esse percentual significa dizer que existem no país cerca de 1,081 milhão de empresas, que atingem uma receita bruta de aproximadamente R\$1,004 trilhão e que contam com uma massa trabalhadora de cerca de 11,4 milhões de pessoas. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011). Para melhor análise deste total de firmas, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – divide as empresas do setor de serviços não-financeiros em diversos grupos. Um destes grupos é dedicado às prestações de serviços profissionais e é formado basicamente por prestadores de serviços de apoio à produção, tais como as assessorias, as consultorias e as empresas de análise científica e técnica especializada. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011). Em 2011, este grupo em específico contou com cerca de 166 mil empresas, gerou uma receita bruta de aproximadamente R\$111,6 bilhões, ocupou cerca de um milhão de pessoas e pagou salários em torno de R\$25,6 bilhões no ano, alcançando a média de valor pago por empregado mais alta dentre todos os prestadores de serviços. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011). É exatamente no âmbito destes prestadores de serviços que esta dissertação foi desenvolvida, considerando de modo especial a importância destes entes na economia e, conseqüentemente, no desenvolvimento do país.

Partindo-se para um olhar acadêmico, pode-se dizer que devido às informações ora expostas, a ciência da administração vem analisando de forma crescente a prestação de serviços empresariais (HEINEKE; DAVIS, 2007), reunindo os estudos sob a égide de três áreas temáticas principais: estratégia, marketing e operações. Sob o ponto de vista da área de estratégia muito se tem discutido sobre as maneiras de utilização dos diversos tipos de recursos empresariais, sejam os organizacionais, os estruturais ou os intelectuais, tanto para negócios já

existentes, como para o desenvolvimento de novos negócios. (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007). Algumas discussões também levam em conta a atuação conjunta de várias áreas das empresas, unindo-as em favor de um mesmo objetivo. (HESKETT, 1987). Já pelo ponto de vista do marketing organizacional, as discussões versam sobre a aplicabilidade de conceitos como a co-criação do serviço e pontos como o atingimento de mercados-alvo, o comportamento de prestador e comprador quando da compra/venda do serviço e fatores determinantes das relações entre empresas, por exemplo. (LOVELOCK, 1992; VARGO; LUSCH, 2004a, 2004b). Por último, a área de operações vem tentando estabelecer conexões entre os papéis desempenhados por provedor e comprador de serviços empresariais, bem como pormenorização de cada ação realizada por eles durante a prestação do serviço, delineando seus passos, decisões e consequências nas mais diversas plataformas de entrega. (OLIVEIRA; ROTH, 2012; SAMPSON; FROEHLE, 2006; SAMPSON, 2012). Com a análise destas três visões, resolveu-se nesta dissertação adotar um ponto de vista mais voltado à área de operações, uma vez que a prestação de serviços será analisada sob o ângulo de um processo, e, como tal, formado por fases, explicitadas a seu tempo.

Para a análise do processo de prestação de serviço, então, optou-se pelo estudo dos serviços empresariais intensivos em conhecimento, ou, simplesmente KIBS, da sigla em inglês para *Knowledge Intensive Business Services*, em razão de que estes provedores vêm se apresentando como agentes relevantes no desenvolvimento econômico das regiões e dos países. (APTE; KARMARKAR; NATH, 2008; HIPPE, 1999; SPOHRER; MAGLIO, 2008). Estes prestadores de serviços empresariais são organizações cujo valor agregado advém da acumulação, criação ou disseminação de conhecimento para o provimento de uma solução customizada às necessidades específicas de cada cliente. (APTE; CAVALIERE; KULKARNI, 2010; BETTENCOURT et al., 2002; LARSEN, 2001). Estas empresas realizam serviços não rotineiros aplicados, desenvolvendo e combinando conhecimentos especializados na solução de um problema, em determinada situação ou em um contexto específico, sem que ocorra o simples repasse de informações, mas a aplicação prática destas informações em soluções customizadas. (MILES et al., 1995; MULLER; DOLOREUX, 2009; MULLER; ZENKER, 2001; STARBUCK, 1992; TOIVONEN, 2007; VON NORDENFLYCHT, 2010). São exemplos destes prestadores de serviços, as consultorias, as *design houses*, os laboratórios de pesquisas e desenvolvimento, os escritórios de contabilidade, as agências de publicidade e propaganda entre tantos outros.

A escolha destes prestadores de serviços empresariais se deve ao fato de que, na atual economia do conhecimento, as KIBS atuam como agentes dinâmicos estratégicos no

desenvolvimento econômico dos países, trabalhando constantemente na aplicabilidade de conhecimentos às situações e problemas práticos das organizações. (ASLESEN; ISAKSEN, 2007; LANDRY; AMARA; DOLOREUX, 2012; LARSEN, 2001; MILES et al., 1995). Em primeiro lugar estes prestadores atuam no sentido de apropriar-se dos conhecimentos gerados em centros de pesquisa e repassá-los às empresas que necessitem destes conhecimentos em seus negócios diários. Isto acontece nos institutos tecnológicos da UNISINOS, por exemplo, onde os conhecimentos advindos do meio acadêmico são aplicados na geração de soluções para problemas reais enfrentados pelas empresas em seu dia-a-dia de trabalho. Outro papel das KIBS na economia diz respeito à inovação, uma vez que muitos destes prestadores atuam como desenvolvedores de novas soluções para as diversas necessidades do mercado empresarial. (DEN HERTOOG, 2000; STRAMBACH, 2008). Neste ponto as *design houses* brasileiras atuam com destaque, pois contribuem com a indústria de semicondutores criando novas funcionalidades para circuitos integrados, conforme as necessidades específicas de seus clientes. Dessa forma, ainda que as KIBS não sejam o único condicionante para o crescimento econômico dos países, estes prestadores de serviço aparecem como requisito necessário ao desenvolvimento regional, uma vez que são importantes atores na produção e difusão de conhecimentos e inovação para a sociedade empresarial local. (MILES et al., 1995; MULLER; ZENKER, 2001).

Dentro do grupo das KIBS, há um conjunto de prestadores de serviços presentes em um ambiente de certa forma diferenciado, envolto em alta tecnologia. (BECKMAN; SINHA, 2005). São exemplos destas empresas as *design houses*, os laboratórios de análises industriais, as empresas de telecomunicação de dados, entre outros. Além das demais características inerentes às KIBS, estes prestadores estão envolvidos num contexto dinâmico e de altos investimentos financeiros. (MENDELSON; PILLAI, 1999). Dinâmico porque o conhecimento que é fonte de sua vantagem competitiva evolui com uma certa rapidez quando comparados aos demais prestadores. Uma *design house*, por exemplo, deve acompanhar o mercado de desenvolvimento de semicondutores com cuidado a fim de que não se torne obsoleta em poucos meses, ao contrário de um grande escritório de contabilidade que poderá manter o seu conhecimento atualizado por muito mais tempo. Sob outro ponto, o ambiente de alta tecnologia também exige dos prestadores de serviços altos investimentos em bens de capital, sejam equipamentos ou máquinas. Um laboratório de ensaios para indústrias precisa acompanhar as evoluções tecnológicas em equipamentos e sistemas, sob pena de não conseguir mais atender às necessidades de suas empresas clientes, tornando-se totalmente desatualizado ou inviável economicamente. As características particulares destes agentes, então, denotam uma certa

diferenciação no mercado competitivo, fato que pode ser motivo para reuni-los em um grupo especial que propicie estudos na área de operações, exatamente o que pretende este trabalho acadêmico.

Ainda que existam muitos estudos sobre serviços no campo acadêmico, especialmente na área de gestão de operações, até onde alcança o conhecimento deste autor, pouco se comenta sobre as especificidades que possam vir a estar presentes no processo de prestação de serviços empresariais. As discussões neste âmbito estão em torno de alguns pontos mais genéricos ligados ao contexto empresarial em si, como as estratégias ou o processo de compra de serviços, por exemplo. (KELLOGG; NIE, 1995; SMELTZER; OGDEN, 2002). De modo especial no que tange aos serviços intensivos em conhecimento, boa parte dos estudos trata sobre o gerenciamento do conhecimento tácito e explícito nestas organizações, bem como o papel destas empresas na própria difusão destes conhecimentos. (MILES et al., 1995). Tanto em nível macro de serviços empresariais, como em nível específico daqueles serviços intensivos em conhecimento, inexistem estudos que ofereçam uma análise sob o ponto de vista de um processo de prestação de serviços, formado por fases, correlacionadas entre si. Este fato, deixa gestores e pesquisadores muito aquém de suas possibilidades de análise, uma vez que não os permite observar o todo do processo, mas apenas os pormenores que mais lhes convierem.

Diante dos problemas apresentados e tomando por base a literatura existente até aqui, esta dissertação pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **como pode ser composto um modelo operacional que descreva as etapas constituintes do processo de prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento no âmbito da alta tecnologia?**

Acredita-se que a resposta a este questionamento possa ajudar gestores e pesquisadores ligados à área de operações de serviços empresariais a expandir sua visão e seu entendimento sobre o todo e as partes do processo envolvido nestas atividades. Os gestores poderão, assim, analisar cada detalhe de sua organização e decidir onde impor maior ou menor cuidado a fim de construir sua vantagem competitiva no mercado. Já os pesquisadores poderão ter em mãos um guia que lhes traga uma visão ao mesmo tempo parcial e total do processo de prestação de serviços empresariais, o que poderá facilitar os estudos relacionais entre os mais diversos construtos e variáveis ali envolvidos.

1.1 Objetivo geral

Com base no exposto até aqui, o objetivo geral do presente estudo é compor um modelo operacional que descreva detalhadamente como ocorre o processo de prestação de serviços

empresariais intensivos em conhecimento, especialmente aqueles envolvidos no âmbito de alta tecnologia. Tal modelo servirá de referência aos gestores e aos estudiosos da área de operações de serviços e deverá contar com uma divisão em fases específicas, bem como demonstrar possíveis relações entre estas fases. Todas as proposições serão determinadas pela análise teórica e prática das microatividades envolvidas no processo alvo deste estudo.

1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos a presente pesquisa pretende:

- a) desenvolver um modelo generalista teórico de prestação de serviços empresariais;
- b) levantar um conjunto detalhado de construtos e variáveis capazes de operacionalizar o modelo desenvolvido;
- c) investigar empiricamente os construtos e variáveis apontados no levantamento anterior;
- d) descrever o processo de prestação de serviços empresariais com base na investigação anterior;
- e) estabelecer relações entre as possíveis etapas constituintes do processo analisado;
- f) compor um modelo de prestação de serviços empresariais à partir das análises teóricas e práticas efetuadas.

1.3 Justificativa

Os prestadores de serviços de um modo geral vêm recebendo atenção crescente no meio científico. (CHASE; APTE, 2007; HEINEKE; DAVIS, 2007; LEVITT, 1972; SPOHRER; MAGLIO, 2008; SULLIVAN, 1982). Adam Smith (1776) foi o primeiro a mencionar o setor de serviços referindo-se a ele como “atividades econômicas não-produtivas”. No entanto, apenas na década de 1960 os estudos específicos da área começaram a ganhar força com autores como Levitt, Chase, Shostack, Fuchs e Sasser, estabelecendo a ligação entre as discussões teóricas e o dia-a-dia das organizações. (CHASE; APTE, 2007). Sob um ponto de vista mais específico, Chandler (1977) realizou uma análise da importância de atividades financeiras, de telecomunicações e de seguridade para o desenvolvimento da economia dos Estados Unidos do século XIX. Com estes estudos, o autor foi pioneiro no reconhecimento da importância dos

serviços para a economia mundial. (CHASE; APTE, 2007; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Ainda que o conhecimento científico relacionado aos serviços tenha aumentado consideravelmente nos últimos tempos (CHASE; APTE, 2007; SPOHRER; MAGLIO, 2008), alguns setores específicos ainda tem grande defasagem de atenção. É exatamente neste ponto que este estudo se justifica, na medida em que não há, até o momento, estudos que realizem a análise das KIBS como prestadoras de serviços entre empresas, especialmente sob o ponto de vista da área de operações. Esta lacuna acaba por deixar obscura a visão dos cientistas sociais e conseqüentemente dos administradores ligados a tais organizações. Noutra ponta está também o contexto de alta tecnologia no qual o prestador aqui estudado está envolvido. Este contexto traz consigo mudanças rápidas e consideráveis em ativos tangíveis e intangíveis ligados à prestação de serviço, o que exige uma formação mais rápida e dinâmica dos profissionais envolvidos nestas atividades. Este estudo deverá auxiliar na composição de uma visão analítica da prestação do serviço a ponto de oportunizar a rápida compreensão dos detalhes destas atividades.

Aliado às questões anteriores está constatação de que o mundo empresarial está inserido na economia do conhecimento, o que denota importância ainda maior às KIBS. Assim, se o maior ativo operacional atual é o conhecimento e, se em termos empresariais, este conhecimento tem sua expressão maior nas KIBS, então, o estudo destas organizações é de fundamental importância, tanto para a academia, quanto para os responsáveis pelo gerenciamento destas empresas. Colocar-se na vanguarda do conhecimento a respeito da operacionalização destas organizações, então, é colocar-se na vanguarda da gestão profissional deste século.

Por fim, um terceiro ponto a se chamar a atenção é o fato deste estudo ser o tema central de um projeto de pesquisa apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Este projeto visa atender a necessidade crescente de melhor gestão dos centros de análises técnicas e tecnológicas, uma vez que são importantes atores no desenvolvimento do país, cumprindo uma das maiores funções das KIBS. Para tal, o projeto busca delinear um modelo conceitual de gestão da operacionalização destes centros tecnológicos como forma de auxílio aos gestores quando das tomadas de decisões sobre seus negócios. Este apoio, então, justifica ainda mais esta pesquisa, na medida em que atesta sua relevância sob o ponto de vista da ciência e reafirma a importância prática da pesquisa, indicando sua real aplicabilidade no cotidiano atual dos prestadores de serviços

1.4 Contribuição

Sob o ponto de vista prático basicamente duas contribuições podem ser exploradas por este estudo. Primeiramente um melhor entendimento operacional dos prestadores de serviços empresariais, especialmente aqueles envolvidos em contextos de alta tecnologia, poderá vir a conceder uma formação gerencial mais rápida aos profissionais da área. Isto porque, profissionais que ainda não tenham contato com qualquer teoria da área de administração de operações poderão, facilmente, visualizar o processo como um todo e perceber pontos que precisam de melhorias ou, mesmo, seus próprios diferenciais frente ao mercado.

Em complemento, sob a ótica teórica, pretende-se construir uma análise mais aprofundada do funcionamento das empresas prestadoras de serviços empresariais intensivos em conhecimento através do detalhamento dos processos operacionais aos quais elas se dedicam. Com esta análise poderá ser testada a aplicabilidade de discussões já existentes, bem como sua expansão através da inclusão de novas visões, novas variáveis ou novos fatores, já que o objeto empírico desta proposta está inserido em um país emergente, diferentemente dos estudos anteriores, focados em países desenvolvidos. Ainda em nível teórico, uma última contribuição é a exploração e sistematização de um contexto teórico-empírico desestruturado, organizando-o para que próximos estudos possam utilizar-se desta pesquisa como base inicial de análise.

1.5 Delimitação

Os estudos da presente pesquisa estarão limitados às empresas envolvidas na díade provedor-comprador utilizada como foco empírico das análises. Como provedor, foi escolhido um laboratório de ensaios industriais de renome e alcance internacionais, tido como prestador de serviços intensivos em conhecimento num contexto de alta tecnologia. Pelo lado do comprador, delimitou-se utilizar um grupo de indústrias localizadas próximas a região de São Leopoldo (RS), devido à facilidade de acesso e à escassez de recursos financeiros para a pesquisa.

Apresentados o contexto e características deste estudo, a próxima seção trará a revisão de literatura a ser utilizada como referência para as discussões subsequentes, descrevendo primeiramente os serviços empresariais, logo mais apresentando conceitos e características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento e, finalizando com a exposição do modelo conceitual a ser considerado neste estudo. A seção subsequente descreverá o percurso

metodológico traçado, explicando e justificando os procedimentos adotados. Logo mais, será apresentado o procedimento de revisão sistemática da literatura, bem como o modelo conceitual detalhado dele originado. Na sequência, será exposto o estudo de caso que efetuou o levantamento e análise de dados empíricos do modelo conceitual anteriormente detalhado. As últimas duas seções tratarão da discussão global dos resultados atingidos e as considerações finais de pesquisa, incluindo implicações gerenciais, implicações acadêmicas e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura buscou levantar um conjunto de conceitos que pudessem auxiliar no entendimento do processo de prestação de serviços empresariais, de modo especial, os serviços empresariais intensivos em conhecimento. Com este intuito, esta seção trata inicialmente os conceitos básicos inerentes aos serviços de um modo geral. Na sequência, são elencados os conceitos e características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Num terceiro e último momento, esta seção expõe um modelo conceitual formado pelas sete fases pelas quais provedor e comprador passam durante o processo de prestação de serviços empresariais.

2.1 A Prestação de Serviços no Contexto Empresarial

Os serviços prestados entre empresas, ou simplesmente, serviços empresariais apresentam características próprias, não somente quando comparados às manufaturas, mas também quando comparados aos serviços prestados aos consumidores finais. (BITRAN; LOJO, 1993; NIE; KELLOGG, 1999; OLIVEIRA; ROTH, 2012; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Entre as características que diferenciam os serviços das mercadorias estão a coprodução, a intangibilidade, a heterogeneidade, a simultaneidade e a perecibilidade. No mesmo sentido, quando comparados aos demais serviços, as prestações dirigidas às empresas apresentam aspectos de complexidade e relacionamento particulares. Todas estas características serão agora exploradas neste trabalho científico como forma de aprofundamento do contexto da pesquisa.

2.1.1 Coprodução

A ideia de coprodução diz respeito ao fato de que em serviços o processo de transformação só se inicia com a participação ou envolvimento do cliente. (MILLS; MARGULIES, 1980; MOELLER, 2008; SAMPSON; FROEHLE, 2006; SAMPSON, 2000). Um serviço de consultoria empresarial, por exemplo, não pode iniciar suas atividades em determinado projeto sem que o cliente lhe traga as informações necessárias à análise. Da mesma forma, no desenrolar do projeto o cliente continuará a incluir informações para que a prestação do serviço ocorra. Este suprimento contínuo é essencial durante o projeto, vindo a afetar todos os pontos do processo de prestação do serviço de consultoria.

Inicialmente, considerava-se que a participação do cliente de serviços se dava apenas com a sua presença física no sistema de entrega, denotando apenas contato direto entre prestador e cliente. (CHASE; TANSIK, 1983; CHASE, 1978, 1981; KELLOGG; CHASE, 1995). Com as mudanças nas tecnologias, no entanto, a dinâmica do processo alterou-se e acabou por ampliar a concepção de coprodução, que passou a abranger o envolvimento dos insumos do cliente no processo de prestação de serviço independentemente da sua presença física. (FROEHLE; ROTH, 2004; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VOSS, 2003; XUE; HARKER, 2002). No caso das empresas, a participação do cliente geralmente ocorre de forma mais intensa (BITNER et al., 1997) e pode se dar através da inclusão dos seus mais diversos recursos, sejam eles intelectuais (experiência, ideias e informações), organizacionais (estrutura formal e informal, mecanismos de controle) ou físicos (equipamentos ou localização). (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007; SCHMENNER, 2004). No caso de um desenvolvimento de um novo software, por exemplo, a empresa compradora deverá estabelecer todos os detalhes passíveis de inclusão no projeto. Esses detalhes envolvem as mais diversas informações sobre a empresa, tais como características dos usuários, equipamentos utilizados pela empresa, localização da matriz e filiais, ou volume de utilização do sistema. Todos estes detalhes influenciarão a produção do software, inclusive durante o processo de produção, uma vez que certamente serão realizadas diversas reuniões para testes e ajustes que se fizerem necessários.

2.1.2 Intangibilidade

A intangibilidade é a característica mais comumente atribuída às prestações de serviços. (SAMPSON; FROEHLE, 2006; SAMPSON, 2000). Enquanto a tangibilidade traz a ideia de

algo palpável e material, a intangibilidade é o exato oposto: algo não palpável e imaterial. (LAROCHE; BERGERON; GOUTALAND, 2001; SHOSTACK, 1977). Esta característica advém do fato de que os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos ou experimentados da mesma forma que as mercadorias. (FLIPO, 1988; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Isto porque, os serviços são elementos que envolvem ações, desempenhos e processos, os quais não podem ser experimentados pelos sentidos humanos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; SHOSTACK, 1977). Ainda que os resultados de determinadas prestações de serviços sejam tangíveis, alguma fase do processo ainda é intangível, demonstrando a característica. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; LOVELOCK, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VARGO; LUSCH, 2004). Um exemplo pode ser o serviço de limpeza contratado entre duas empresas. Ainda que o resultado da prestação de serviço seja algo totalmente visível, palpável (o local limpo), o processo de limpeza não pode ser experimentado pelos sentidos humanos. Trata-se, neste caso, de ações físicas em bens físicos, sem que o processo em si possa ser estocado, replicado ou experimentado. (BITRAN; LOJO, 1993; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

2.1.3 Heterogeneidade

A heterogeneidade está ligada ao potencial de variabilidade que pode existir nos resultados da prestação de serviços, tornando-os únicos. (NIE; KELLOGG, 1999; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Os clientes tendem a ser a principal fonte de variação introduzida no processo, uma vez que trazem consigo um conjunto único de características ou necessidades, exigindo que o prestador customize a oferta a cada um individualmente. (FREI, 2006; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Um exemplo é a distribuição de energia elétrica, na qual a empresa prestadora precisa adequar o seu serviço a cada cliente, seja devido a sua localização, ou porque cada cliente exige uma carga diferente a ser entregue diariamente. (PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011).

A heterogeneidade também pode ser introduzida por diferenças existentes entre os prestadores de serviços. (NIE; KELLOGG, 1999). Uma empresa que contrate um serviço de consultoria, por exemplo, poderá obter resultados diferentes de sua consulta, de acordo com a empresa provedora, mesmo que se trate do mesmo serviço, realizado com o fornecimento das mesmas informações. Isto porque os empregados e suas experiências certamente serão diferentes em cada um dos prestadores. Somando-se a isso, as variações podem ocorrer por diferentes períodos na prestação do serviço ou por distinções entre os empregados de um único

prestador. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). No caso de cursos profissionalizantes, mesmo que a empresa prestadora seja idêntica e os objetivos do curso sejam iguais para as diversas edições, cada aula ministrada será distinta, seja porque o instrutor é diferente, ou porque as edições diárias não são as mesmas. Assim, sob o ponto de vista operacional, um dos maiores desafios das empresas prestadoras de serviços é a gestão da heterogeneidade, uma vez que a variabilidade imposta por esta característica afeta todo o processo de prestação de serviços. (BITRAN; LOJO, 1993; LEVITT, 1972, 1976; SAMPSON; FROEHLE, 2006).

2.1.4 Simultaneidade

Também chamada de inseparabilidade, a simultaneidade diz respeito ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sem que se perceba separação nítida entre a fase de produção e a fase de consumo. (NIE; KELLOGG, 1999; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Enquanto as manufaturas são produzidas, vendidas, e depois consumidas, os serviços são primeiramente vendidos e, na sequência, produzidos e consumidos ao mesmo tempo. (LOVELOCK, 1992; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Um serviço de telecomunicações de dados, por exemplo, é negociado entre duas empresas numa etapa anterior ao início de sua execução. Porém, a utilização do serviço se dá de maneira concomitante à entrega, pois as informações só são transmitidas na medida em que são geradas pelo cliente. Quando ocorre um problema como um corte nos cabos de fibra ótica, a produção cessa instantaneamente, no mesmo momento em que se interrompe o consumo.

A simultaneidade está ligada fortemente a ideia de coprodução dos serviços, anteriormente discutida nesta pesquisa. Assim como na coprodução, a interação entre provedor e cliente no ambiente de prestação do serviço é muito presente na concepção de simultaneidade. (BITRAN; LOJO, 1993; CHASE, 1978; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995). No mesmo caso citado anteriormente sobre o serviço de telecomunicações de dados, ainda que operadores de ambas as empresas estejam distantes por quilômetros, o simples fato de monitorarem o mesmo sistema e ao mesmo tempo já caracteriza a simultaneidade e a coprodução entre os agentes.

2.1.5 Perecibilidade

A característica de perecibilidade da prestação de serviços não está relacionada ao resultado final alcançado, mas ao processo em si, especialmente à capacidade produtiva do provedor, ou, mais especificamente a natureza sensível ao tempo desta capacidade. (KIMES, 1989; SAMPSON; FROEHLE, 2006; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Pelo conceito da perecibilidade se afirma que em serviços, capacidades não utilizadas são totalmente perdidas e irrecuperáveis. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; NIE; KELLOGG, 1999). É importante observar que em qualquer atividade de serviços o prestador necessariamente precisa estar em estado de prontidão, ou seja, no aguardo da chegada do cliente, o qual dará início ao processo quando da inclusão de seus próprios insumos. (FREI, 2006; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; SAMPSON, 2000). Esta prontidão exige que o prestador aloque todos os recursos que serão utilizados no processo antes mesmo do início da atividade, ainda que eles não venham a ser totalmente aproveitados. (BITRAN; LOJO, 1993; CHASE, 1978, 1981; LOVELOCK, 1992). Quando uma empresa de transportes marítimos tem capacidade para o deslocamento de 76 metros cúbicos de carga por container, e por um motivo ou outro, acaba utilizando apenas 80% desta capacidade, jamais poderá recuperar os outros 20% restantes. A capacidade ociosa foi, neste caso, perdida totalmente, sem chance nenhuma de armazenagem para posterior utilização. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; NIE; KELLOGG, 1999). O mesmo acontece com quartos não ocupados em hotéis, poltronas vazias em aviões, capacidade de rede de telecomunicações não totalmente utilizadas, picos e vales em atendimentos de restaurantes, entre tantos outros, nenhum caso pode ser estocado para futuras utilizações, todos foram perdidos. (KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; KIMES, 1989; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

2.1.6 Complexidade

A complexidade nas prestações de serviços empresariais está relacionada às tarefas a serem realizadas durante o processo. Um primeiro aspecto é a diversificação destas tarefas, a qual pode se referir à formatação dos sistemas de entrega dos serviços. (DANAHER; MATTSSON, 1998; HUETE; ROTH, 1988; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011). É o caso de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações que deverá entregar não apenas um, mas diversos serviços inerentes ao negócio, adequando questões como velocidade do *link* ou quantidade de dados transmitidos. Cada ponto de ligação deverá contar com um

grupo específico de equipamentos capazes de cumprir o contrato previamente assinado. Por outro lado, a complexidade das tarefas também pode ser incluída pelos diferentes resultados a serem entregues para os clientes, fazendo com que a empresa disponibilize uma série de serviços adequados a cada um dos compradores ou interessados no serviço. (ARGOTE, 1982; BADINELLI et al., 2012; BETTENCOURT et al., 2002; FREI, 2006; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; LARSSON; BOWEN, 1989; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011; SKAGGS; HUFFMAN, 2003). Em uma empresa de consultoria jurídica, por exemplo, ainda que as leis sejam as mesmas para todos os clientes, cada consulta deverá se adequar ao perfil e ao caso específico dos clientes, individualmente, impondo alta complexidade a cada tarefa realizada.

Num segundo momento, o volume das tarefas ou mesmo de informações aparece como aspecto relevante no que tange à complexidade exigida pelos processos de prestação de serviços empresariais. Quando duas empresas negociam a compra de determinado serviço, elas levam em consideração um conjunto numeroso de tarefas a serem cumpridas, impondo, geralmente, grandes volumes de transações. (COOK; GOH; CHUNG, 1999; DAFT; LENGEL, 1986; DAFT; MACINTOSH, 1981; PERROW, 1967). Quando uma empresa contrata um serviço de limpeza, por exemplo, o prestador de serviços deverá realizar o processo em muitos locais do cliente, ou em locais muito maiores, quando comparados àqueles realizados ao consumidor final residencial.

2.1.7 Relacionamento

Ao contrário das prestações de serviços para consumidores finais, no mercado empresarial uma característica importante é o relacionamento que se estabelece entre prestador e cliente. (HOWDEN; PRESSEY, 2008; RYALS; HUMPHRIES, 2007; SHETH; SHARMA, 1997; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Este relacionamento é construído com base em dois pilares principais: compromisso e cooperação. (HANDLEY; BENTON, 2009; PRAHINSKI; BENTON, 2004). O compromisso diz respeito ao grau em que as empresas se sentem obrigadas ao desenvolvimento e à manutenção de um relacionamento estável, uma parceria que seja lucrativa para ambas. (PRAHINSKI; BENTON, 2004; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009). Um dos itens práticos, neste caso, é o real cumprimento do contrato tanto por parte do prestador, como do cliente, diminuindo o risco para ambas as empresas. (FINCH, 2007). Neste ponto a empresa prestadora tem maior probabilidade de recebimento pelo serviço prestado e a empresa compradora tem maiores probabilidades de continuidade na prestação do

serviço pelo provedor. Os dois fatos trazem maior segurança para muitas das decisões gerenciais que venham a ser necessárias para ambas as empresas. Ao invés da abordagem individualista, então, a questão principal passa a ser como maximizar a totalidade da relação e não somente a lucratividade de uma das partes envolvidas. (HANDLEY; BENTON, 2009).

Seguindo na ideia de relacionamento, o pilar cooperação advém da atuação conjunta das empresas na solução de problemas, no estabelecimento de estratégias e no atingimento dos objetivos individuais. (MALONI; BENTON, 2000; PRAHINSKI; BENTON, 2004). Neste ponto pode haver, inclusive, adequação ou compartilhamento dos mais diversos ativos operacionais, dentre eles a informação. (BASTL et al., 2012). Empresas que dividem informações atingem o ponto mais alto de cooperação, uma vez que passam a ser parceiras não só em suas próprias relações atuais, mas na definição de futuras ações e na monitoria do mercado competitivo. (HANDLEY; BENTON, 2009). Cooperar, então, no sentido empresarial significa muito mais do que simplesmente dividir responsabilidades, mas trabalhar conjuntamente na manutenção do relacionamento, tanto por meio do compartilhamento de ativos e da resolução de problemas atuais, como da formulação conjunta de planos para o futuro. (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

A grande vantagem do relacionamento é que no longo prazo, ambas as empresas tendem a aumentar seus resultados. (AUTRY; GOLICIC, 2010; KUMAR, 2002; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009). Isto se deve ao fato de que com o passar do tempo a prestação do serviço tende a estar totalmente customizada, exatamente conforme o desejo da empresa compradora. Além disso, sob o olhar do prestador, a tendência é que ele tenha um domínio do serviço a tal ponto que possa trabalhar a relação custo/benefício a seu favor, tendo a segurança da venda de seu fim operacional. (HÄKANSSON; FORD, 2002; RYALS; HUMPHRIES, 2007).

Finalizando esta parte de levantamento das características dos serviços empresariais, o Quadro 1 resume cada uma das sete particularidades elencadas, citando, inclusive, alguns dos autores que contribuem para as discussões relacionadas ao assunto.

Quadro 1 – Principais características dos serviços empresariais (continua)

| Característica | Descrição | Referências |
|-----------------------|--|--|
| Coprodução | O cliente e o prestador de serviço dividem as tarefas quando da prestação do serviço | Barney (1991); Bitner et al (1997); Chase e Tansik (1983); Chase (1978; 1981); Froehle e Roth (2004; 2007); Kellogg e Chase (1995); Mills e Margulies (1980); Moeller (2008); Sampson e Froehle (2006); Sampson (2000); Schmenner (2004); Voss (2003); Xue e Harker (2002) |

Quadro 1 – Principais características dos serviços empresariais (conclusão)

| Característica | Descrição | Referências |
|-----------------|--|---|
| Intangibilidade | A essência da prestação de serviços é imaterial e insensível aos sentidos humanos | Bitran e Lojo (1993); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2008); Flipo (1988); Laroche, Bergeron e Goutaland (2001); Lovelock e Gummesson (2004); Lovelock (1983); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Sampson e Froehle (2006); Sampson (2000); Shostack (1977); Vargo e Lusch (2004) |
| Heterogeneidade | O potencial de variabilidade nos resultados da prestação de serviços | Bitran e Lojo (1993); Frei (2006); Levitt (1972; 1976); Nie e Kellogg (1999); Ponsignon; Smart e Maull (2011); Sampson e Froehle (2006); Zeithaml; Parasuraman e Berry (1985) |
| Simultaneidade | As etapas de produção e consumo não são nitidamente separadas nas prestações de serviços | Bitran e Lojo (1993); Chase (1978); Karmarkar e Pitbladdo (1995); Lovelock (1992); Nie e Kellogg (1999); Sampson e Froehle (2006); Zeithaml; Parasuraman e Berry (1985) |
| Percibilidade | A capacidade operacional do prestador de serviço é sensível ao tempo | Bitran e Lojo (1993); Chase (1978; 1981); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2008); Frei (2006); Karmarkar e Pitbladdo (1995); Kimes (1989); Lovelock (1992); Nie e Kellogg (1999); Sampson e Froehle (2006); Sampson (2000); Zeithaml; Parasuraman e Berry (1985) |
| Complexidade | A variabilidade das tarefas a serem realizadas durante a prestação de serviço | Argote (1982); Badinelli et al. (2012); Bettencourt et al. (2002); Cook; Goh e Chung (1999); Daft e Lengel (1986); Daft e Macintosh (1981); Danaher e Mattsson (1998); Frei (2006); Huete e Roth (1988); Karmarkar e Pitbladdo (1995); Larsson e Bowen (1989); Ponsignon; Smart e Maull (2011); Skaggs e Huffman (2003) |
| Relacionamento | A cooperação e o compromisso entre cliente e prestador de serviço com o passar do tempo | Autry e Golicic (2010); Bastl et al. (2012); Finch (2007); Häkansson e Ford (2002); Handley e Benton (2009); Howden e Pressey (2008); Kumar (2002); Maloni e Benton (2000); Prahinski e Benton (2004); Ryals e Humphries (2007); Sheth e Sharma (1997); Tsiros; Ross e Mittal (2009); Wynstra; Axelsson e Van der Valk (2006) |

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os diversos ramos de prestação de serviços empresariais, aqueles considerados intensivos em conhecimento são o foco deste trabalho científico e, por este motivo, formam a base da discussão a seguir.

2.2 Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento: Conceitos e Características

A sociedade empresarial está presente em num contexto onde o conhecimento é considerado um dos maiores ativos operacionais, atingindo maior importância do que qualquer

outro ativo tangível ou intangível alocado na criação ou manutenção de vantagens competitivas. (LANDRY; AMARA; DOLOREUX, 2012; MULLER; ZENKER, 2001). Pode-se dizer, inclusive, que o processo de desenvolvimento econômico conduziu a sociedade para a economia do conhecimento, na qual prestadores de serviços empresariais intensivos em conhecimento atuam como agentes fundamentais. (APTE; CAVALIERE; KULKARNI, 2010; KARMARKAR; APTE, 2007; MILES et al., 1995; SPOHRER; MAGLIO, 2008). O destaque sob o ponto de vista econômico, ligado à rápida expansão territorial destes prestadores despertou o interesse da academia, que trabalha no ímpeto de auxiliar os gestores no desafio de administrar estas complexas organizações. (APTE; MASON, 1995; BETTENCOURT et al., 2002; PORTER; MILLAR, 1985; VON NORDENFLYCHT, 2010). Partindo deste relevante contexto teórico-empírico, esta parte da presente pesquisa científica relata alguns dos estudos dedicados aos prestadores de serviços empresariais intensivos em conhecimento, para que se possa analisar melhor o foco almejado.

2.2.1 Conceitos Gerais

Um primeiro ponto relevante a ser levantado nesta pesquisa diz respeito à discussão conceitual sobre o que são os prestadores de serviços empresariais intensivos em conhecimento. Sob um primeiro grupo de conceitos, estes prestadores são denominados de KIBS, sigla da expressão em inglês *Knowledge-Intensive Business Services* e são vistos como organizações cujo valor agregado advém da acumulação, criação ou disseminação de conhecimento para o provimento de uma solução customizada às necessidades específicas de cada cliente. (APTE; CAVALIERE; KULKARNI, 2010; BETTENCOURT et al., 2002; LARSEN, 2001). Sob um ponto de vista mais prático, estas empresas são definidas como aquelas que realizam serviços aplicados, desenvolvendo e combinando conhecimentos sobre uma situação, problema ou contexto específico. (MILES et al., 1995; MULLER; ZENKER, 2001). Seguindo nesta linha de reflexão, as KIBS também são percebidas como empresas que detêm um alto nível de conhecimento aplicado e especializado, capazes de prestar um serviço individualizado não regular ou não rotineiro para organizações públicas ou privadas. (MULLER; DOLOREUX, 2009; TOIVONEN, 2007). Neste primeiro grupo, como se pode perceber, o foco está na relação entre o conhecimento que a organização detém e o serviço customizado prestado a cada cliente empresarial.

Por outro lado, em um segundo conjunto de conceitos, os prestadores de serviços empresariais intensivos em conhecimento são analisados considerando a especificidade de sua

força de trabalho. Neste grupo os provedores de serviço são chamados de Empresas de Serviços Profissionais, ou PSF, sigla dos termos em inglês *Professional Service Firms*. Segundo este raciocínio, as PSF são os prestadores de serviços que contam com uma força de trabalho altamente especializada ou profissionalizada. (LEIPONEN, 2006; STARBUCK, 1992; VON NORDENFLYCHT, 2010). É o caso de um escritório de contabilidade que conta com um corpo de empregados altamente especializados em suas áreas de atuação. Na empresa há contabilistas que trabalham somente com assuntos ligados aos recursos humanos e outros que cuidam da parte fiscal, apenas. Cada profissional é responsável por um subgrupo de operações dentro da grande área da contabilidade.

A especialização do quadro de empregados leva ao fato de que estas empresas são organizações privadas altamente dependentes do conhecimento profissional técnico sobre uma disciplina ou domínio funcional específicos, fornecendo produtos e serviços intermediários baseados nestes conhecimentos. (DEN HERTOOG, 2000; MILES et al., 1995). No mesmo exemplo, um escritório de contabilidade desempenha uma atividade meio para as suas empresas clientes, ou seja, uma atividade de suporte indiretamente ligada ao fim específico da empresa cliente. Quanto aos profissionais do escritório, pode-se dizer que o prestador tem muita dependência de cada um deles, uma vez que o conhecimento sobre normas e clientes que cada profissional detém é único e não transferível automaticamente para qualquer outra pessoa. (ALVESSON, 2000; TEECE, 2003).

Na linha de raciocínio das PSF, profissões são as atividades cujos agentes detém conhecimentos específicos sobre sua área de atuação, além de forte regulamentação e controle destes conhecimentos e suas aplicações, compartilhando uma ideologia expressa em códigos de ética ou associações. (STARBUCK, 1992; VON NORDENFLYCHT, 2010). Este segundo conjunto de conceitos, então, foca nas características da força de trabalho envolvida na prestação de serviço e, exatamente por esta razão, é descrito como um subconjunto do grande universo das KIBS, já descrito anteriormente. (STARBUCK, 1992; WINCH; SCHNEIDER, 1993).

Unindo as duas linhas de pensamento anteriores, outra parte da literatura afirma que os serviços empresariais intensivos em conhecimento são aqueles capazes de receber informações externas à empresa e, utilizando-se de conhecimentos específicos já internalizados, transformar estas informações em serviços úteis aos seus clientes. (HIPPEL, 1999). É o caso de uma *design house* que busca informações no mercado para compor o conhecimento de seus profissionais, seja através de pesquisas e participações em conferências, ou através de cursos de formação continuada. Estes eventos externos trazem informações novas aos profissionais de tal forma

que novas soluções podem ser ofertadas aos clientes, com base na soma destes novos conhecimentos com aqueles anteriormente existentes na empresa. Esta soma e transformação de conhecimento teórico em prático é a capacidade diferencial das KIBS em relação aos demais serviços. (HIPPI, 1999). Esta será a definição adotada nesta pesquisa, uma vez que abrange a soma de ambas as linhas conceituais anteriormente citadas. Além disso, esta definição segue a perspectiva de análise do serviço como processo de transformação, exatamente aquela adotada pela literatura de operações, foco teórico básico deste trabalho acadêmico.

Analisando-se, ainda, as discussões empíricas ora existentes é importante expor que a literatura realiza análises tratando as KIBS sob os mais diversos pontos de vista, face à alta complexidade das atividades destas empresas. Assim, as KIBS são percebidas como facilitadoras de inovações, como portadoras de inovações entre empresas, como desenvolvedoras de inovações, como agentes no fluxo ou na combinação de conhecimentos para gerar novos sistemas, entre outras mais. (den HERTOOG, 2000; STARBUCK, 1992). Ainda que existam estas diversas abordagens, nesta pesquisa os prestadores de serviços empresariais intensivos em conhecimento serão analisados à luz de seus processos operacionais, considerando a literatura de operações como ponto básico de partida.

2.2.2 Participação do Cliente

Sob o olhar da literatura de operações, ao contrário das contradições e discussões quanto às definições das KIBS, há concordância na ideia de que a participação do cliente no processo de prestação de serviço destas empresas tem significativa importância. Como as entregas dos KIBS tendem a ser complexas, desestruturadas e altamente customizadas às necessidades específicas de cada cliente, os compradores desempenham um forte papel de coprodutores ativos do resultado final da prestação deste serviço. (DEN HERTOOG, 2000; LANDRY; AMARA; DOLOREUX, 2012; MILES et al., 1995). Isto porque grande parte dos conhecimentos e das habilidades necessários à produção da melhor solução está em seu poder e precisa ser utilizada pelo prestador durante o desenrolar do processo, exigindo trocas frequentes e cooperação estreita entre os dois agentes. (ASLESEN; ISAKSEN, 2007; BETTENCOURT et al., 2002). É o caso de uma empresa que desenvolve sistemas de gestão, onde a solução apresentada pelo prestador irá depender da correta disponibilização das informações por parte do cliente. O provedor conhece todas as artimanhas para o desenvolvimento do sistema, porém, a customização deste sistema dependerá da qualidade das informações que o cliente irá dispor ao sistema, durante o processo de prestação do serviço.

2.2.3 Intensidade de Conhecimento

Ainda que seja relevante a participação ativa do cliente no processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento, a principal característica que distingue estas empresas dos demais provedores de serviços é justamente a intensidade de conhecimento que as KIBS detêm sobre a área em que atuam. (VON NORDENFLYCHT, 2010; WINCH; SCHNEIDER, 1993). No caso das KIBS, o conhecimento é visto como um processo ativo que envolve a habilidade de organizar informações, assim como os resultados da aplicação desta habilidade. (MILES et al., 1995). Assim, conhecimento diz respeito ao estoque de *expertise* que o prestador detém, e não ao simples fluxo de informações dentro da empresa. (MORRIS; EMPSON, 1998; STARBUCK, 1992). Com o passar do tempo e experiência no ramo, uma empresa de consultoria consegue aumentar o seu *expertise*, e vai construindo seu estoque de conhecimentos num processo interativo entre empregados e clientes. As empresas de telecomunicações, em lado oposto, prestam um serviço que apenas permite o fluxo de informações, conectando pessoas e empresas para o fim específico de transferência de dados. As empresas de telecomunicações, ao contrário das consultorias, não armazenam as informações que transitam em seus sistemas, deixando de acrescentar novos conhecimentos ao seu *expertise* já existente antes de cada prestação de serviço. Por esta ausência de modificação no seu estoque de *expertise*, as empresas de telecomunicação são excluídas do grupo das KIBS. (MILES et al., 1995). Por outro lado, as KIBS não são enciclopédias sobre todos os saberes, compartilhando informações como forma de atingimento de seus resultados, mas, sim, empresas detentoras de conhecimentos específicos sobre sua área de atuação. (STARBUCK, 1992). Uma clínica que realiza consultas médicas ligadas à área de saúde do trabalhador, quando contratada por uma organização jamais poderá lhe prestar serviços de apoio psicológico, por exemplo. A clínica, analisada sob a ótica de prestadora de serviço, é especializada em sua área de atuação, tão somente. Concluindo, a intensidade de conhecimento se refere ao fato de que o resultado da prestação de serviço depende de um conjunto estruturado e complexo de conhecimentos advindos das mais diversas fontes, impostados pelo prestador durante o processo. (STARBUCK, 1992; VON NORDENFLYCHT, 2010; WINCH; SCHNEIDER, 1993). Nesta ideia, quanto mais complexo for o conjunto de conhecimentos que o provedor necessitar incluir no sistema de prestação do serviço, mais intensivo em conhecimento este serviço será. (HIPPEL, 1999). Assim, uma consultoria empresarial que tenha como alvo a organização como um todo (incluindo suas funções de produção, marketing e vendas) é muito mais intensiva em

conhecimentos do que uma consultoria financeira, nesta mesma empresa. Enquanto na primeira deve ser reunido um conjunto extenso de conhecimentos, na segunda, o grupo é mais reduzido.

Na questão da intensidade do conhecimento sob domínio das KIBS aparece uma discussão no que diz respeito a onde este conhecimento se faz presente, já que é considerado um recurso essencial. (BARNEY, 1991; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; LEIPONEN, 2006; MORRIS; EMPSON, 1998; VON NORDENFLYCHT, 2010). Num primeiro ponto de vista o conhecimento pode ser coletivo e se refletir em toda a organização. (MORRIS; EMPSON, 1998; STARBUCK, 1992). Como exemplo se pode citar as rotinas operacionais, a cultura organizacional, os grupos sociais, os manuais de utilização de equipamentos e sistemas, enfim, toda e qualquer informação compartilhada coletivamente pela empresa. Sob um segundo olhar, o conhecimento das KIBS está exclusivamente nas pessoas envolvidas com o dia-a-dia da organização. (ALVESSON, 2000; MORRIS; EMPSON, 1998). Este ponto sugere que o conhecimento acumulado pela empresa esteja em fontes tácitas individuais, como o entendimento especializado sobre uma área específica da empresa ou sobre um grupo específico de clientes. Embora ambas as linhas de pensamento sejam válidas, a primeira versando sobre um conhecimento mais explícito em documentos ou implícito coletivamente, e a segunda referindo-se ao lado tácito, implícito e individual, esta última tem maior relevância atualmente devido ao fato de ser um diferencial competitivo na economia do conhecimento. (VON NORDENFLYCHT, 2010).

2.2.4 Qualificação da Força de Trabalho

Ligada à questão do conhecimento tácito está o fato de que nas KIBS os empregados, geralmente, são diferenciados sob o ponto de vista da qualificação e da profissionalização. (ALVESSON, 2000; STARBUCK, 1992; WINCH; SCHNEIDER, 1993). Primeiramente, quando comparadas aos demais provedores de serviços, as KIBS contam com uma força de trabalho intelectualmente mais qualificada, desde os níveis hierárquicos mais baixos. (ALVESSON, 2000; STARBUCK, 1992). Isto se deve ao fato de que é necessário um conjunto de conhecimentos específicos (uma *expertise*), que geralmente são adquiridos através de estudos em áreas também específicas. (MILES et al., 1995; VON NORDENFLYCHT, 2010). Uma empresa de consultoria jurídica necessariamente emprega trabalhadores formados em cursos de graduação em Direito, ou com pós-graduação nas áreas específicas que o escritório atende. Neste caso, independentemente do nível de atuação do empregado, a qualificação nesta área de conhecimento precisa estar fortemente presente.

Já o ponto de vista da profissionalização da força de trabalho diz respeito às variações de existência e de força de mecanismos regulatórios e códigos de ética para a ocupação ou campo em questão. (STARBUCK, 1992; VON NORDENFLYCHT, 2010). Boa parte das ocupações existentes nas KIBS tem regulamentações próprias, determinadas por órgãos ou conselhos de classe específicos, nos quais os profissionais são obrigados a se registrar. Estas regulamentações impõem controle sobre a prática da ocupação, gerando barreiras de entrada para novos profissionais e reduzindo a competição entre os profissionais já atuantes no mercado. (WINCH; SCHNEIDER, 1993). Os advogados brasileiros se submetem às regras da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), enquanto os arquitetos e engenheiros se sujeitam às regras do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA). Qualquer indivíduo que quiser exercer estas profissões deverá estar cadastrado nestes órgãos e se sujeitar às suas respectivas regras. Ambos os órgãos buscam impor padrões entre os profissionais e atuam em todo o território nacional, interferindo em qualquer organização que contrate profissionais ligados às atividades sob sua regência.

Um segundo aspecto da profissionalização da força de trabalho das KIBS é a existência de códigos de ética específicos para cada ocupação, os quais nada mais são do que conjuntos de normas de atuação comportamental dos profissionais. A essência destes códigos está na proteção dos interesses da sociedade e do cliente atendido frente aos interesses comerciais e econômicos. (ALVESSON, 2000; LIPARTITO; MIRANTI, 1998). Os profissionais da medicina, por exemplo, têm um código de ética específico que leva em conta os valores compartilhados pela sociedade em detrimento dos interesses comerciais dos seus locais de trabalho. Baseado neste conjunto de normas jamais um médico poderá comercializar um órgão humano, mesmo que isto esteja ao seu alcance. Embora possa existir o interesse comercial e a possibilidade de lucro com a transação, o código de ética da profissão se sobrepõe ao fim comercial, moralizando a situação. (VON NORDENFLYCHT, 2010).

2.2.5 Intensidade de Capital

Outra característica das KIBS diz respeito à intensidade de capital necessária ao desenvolvimento de suas atividades. Este item indica o quanto a empresa depende de investimentos em ativos não humanos para que a prestação de serviço possa ocorrer. (MILES et al., 1995; TEECE, 2003; VON NORDENFLYCHT, 2010). Estes ativos podem ser itens tangíveis como máquinas, equipamentos, instalações físicas e veículos, ou intangíveis, como patentes ou registros de propriedade intelectual. Um prestador de serviço de limpeza, que conta

com uma centena de clientes necessita de relativamente pouco capital para que consiga prover o seu serviço, pois não tem necessidade de equipamentos especializados, nem de um ambiente próprio preparado para receber seus clientes. Já um hospital, para realizar a absoluta maioria dos seus serviços, necessariamente deve contar com bens de alto valor como máquinas para a realização de exames, por exemplo. Cada prestador de serviço está em um ambiente setorial que irá lhe exigir maior ou menor investimento em estrutura.

As principais características específicas dos serviços empresariais intensivos em conhecimento estão resumidas no Quadro 2 abaixo, ligando-as às suas respectivas referências.

Quadro 2 – Principais características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento

| Características | Descrição | Referências |
|-----------------------------------|---|---|
| Participação do cliente | Entregas complexas, desestruturadas e altamente customizadas exigem intensa participação do cliente | Aslesen e Isaksen (2007); Bettencourt et al. (2002); den Hertog (2000); Landry; Amara e Doloreux (2012); Miles et al. (1995) |
| Intensidade de conhecimento | Alto estoque de conhecimento envolvido na prestação do serviço | Alvesson (2000); Hansen; Nohria e Tierney (1999); Hipp (1999); Leiponen (2006); Miles et al. (1995); Morris e Empson (1998); Starbuck (1992); von Nordenflycht (2010); Winch e Schneider (1993) |
| Qualificação da força de trabalho | Exigência de maior qualificação intelectual da força de trabalho | Alvesson (2000); Lipartito e Miranti (1998); Miles et al. (1995); Starbuck (1992); von Nordenflycht (2010); Winch e Schneider (1993) |
| Intensidade de capital | Necessidade de altos investimentos monetários para o seu funcionamento | Miles et al. (1995); Teece (2003); von Nordenflycht (2010) |

Fonte: elaborado pelo autor

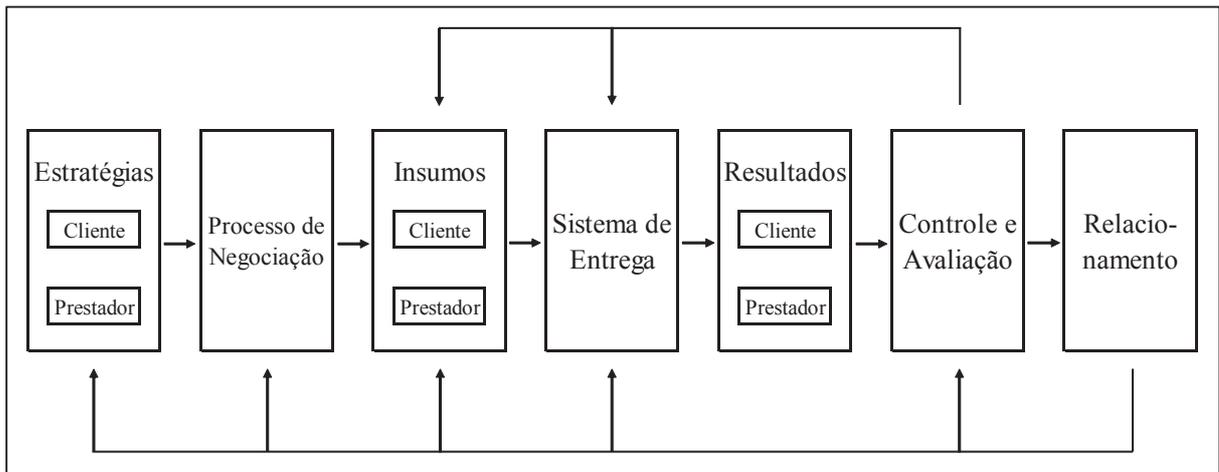
Apresentadas as características dos serviços empresariais e, de modo especial, dos serviços empresariais intensivos em conhecimentos, passa-se a relatar o modelo que demonstra as fases envolvidas no processo de prestação de serviços entre empresas.

2.3 Modelo Processual de Prestação de Serviços Empresariais

Levando em consideração as diferenças entre a prestação de serviços para consumidores finais e para compradores empresariais, esta dissertação traz, nesta seção, uma proposta de modelo conceitual para o processo de prestação de serviços empresariais. Este modelo busca contemplar todas as fases envolvidas no processo, a fim de orientar tanto pesquisadores, como profissionais atuantes na área de gestão de operações de serviços. Com esse intuito, o modelo

é composto de sete etapas: Desenvolvimento de Estratégias, Processo de Negociação, Provimento de Insumos, Sistema de Entrega do Serviço, Resultados do Serviço, Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço e Relacionamento entre Comprador e Provedor. A Figura 1 traz a sequência esquemática deste processo, inclusive demonstrando a ligação entre as etapas anteriormente citadas.

Figura 1 – Modelo processual de prestação de serviços empresariais



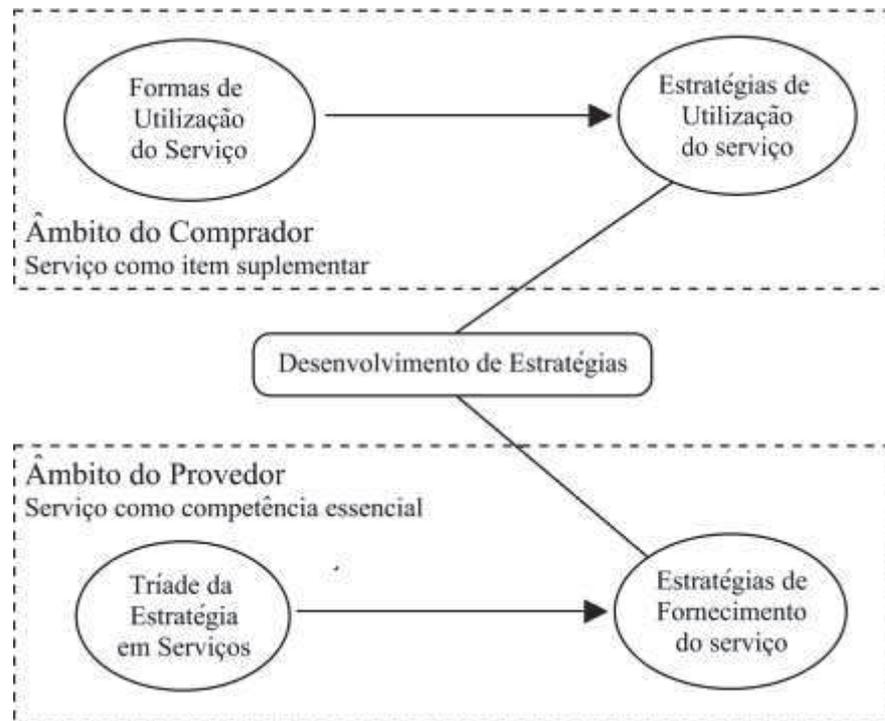
Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode perceber na Figura 1 há uma relação sequencial entre as etapas, sendo uma antecedente à outra. As exceções ficam a cargo da fase de Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço, que influencia os insumos e a própria entrega do serviço, e a fase de Relacionamento entre Comprador e Provedor, que exerce influência sobre todas as demais fases do modelo. Todas as relações serão abordadas a seu tempo neste trabalho acadêmico. Assim, tendo sido apresentado o modelo como um todo, passa-se a relatar cada uma de suas etapas separadamente e de forma detalhada.

2.3.1 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias

A primeira fase do processo de prestação de serviços empresariais diz respeito ao desenvolvimento das estratégias de cada uma das empresas envolvidas, tanto a compradora, quanto a prestadora do serviço. Estas definições são realizadas separadamente devido à importância estratégica particular que o serviço tem para cada uma das empresas, conforme pode ser visualizado na Figura 2, abaixo.

Figura 2 – Modelo conceitual inicial da fase de Desenvolvimento de Estratégias



Fonte: elaborado pelo autor

Convém chamar a atenção aqui que, enquanto na empresa compradora o serviço a ser desenvolvido é parte suplementar do produtivo principal, na empresa provedora o serviço é a própria competência essencial à qual ela se dedica. Este fato acarreta diferenças significativas nas estratégias de serviços de cada uma das empresas, conforme se analisa a seguir.

2.3.1.1 *Desenvolvimento de Estratégias pelo Comprador*

No caso da empresa compradora, o serviço não faz parte de seu negócio essencial, ou seja, trata-se de parte importante, porém suplementar à atividade à qual a organização se dedica. (APTE; MASON, 1995; BALAKRISHNAN; MOHAN; SESHADRI, 2008). Neste sentido, a estratégia da empresa compradora leva em consideração a forma de utilização do serviço comprado, o que pode se dar por quatro maneiras distintas: como componente, como semimanufaturado, como instrumental ou como consumível. (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Para cada um dos quatro tipos de uso dos serviços comprados são sugeridas estratégias particulares, uma vez que

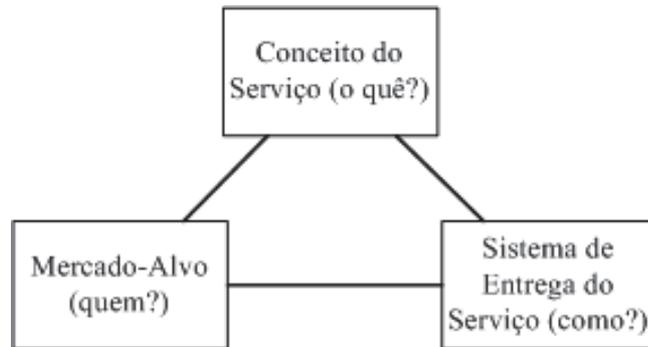
impactam pontos diferentes na organização compradora. (JACKSON; COOPER, 1988; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006).

Os serviços componentes fazem parte da oferta final aos clientes da empresa compradora, o que deve impor muita atenção ao desenvolvimento da oferta final a seus clientes, deixando claro para o prestador qual a sua contribuição no processo. Os serviços semimanufaturados são aqueles que sofrem algum tipo de modificação pela empresa compradora antes da entrega ao seu cliente final, o que a obriga a desenvolver em si uma capacidade de transformação deste serviço. Já nos serviços instrumentais a empresa compradora deverá ter uma abertura maior para mudanças em seus processos internos, já que através deles serão encontradas as mais diversas sugestões de melhoria da organização. Por fim, os serviços consumíveis irão exigir maior capacidade de controle da prestação de serviços, uma vez que terão na rotina o seu ponto-chave. Cabe à empresa compradora, portanto, na fase de desenvolvimento de estratégia do processo de prestação de serviços empresariais antever todas estas questões a fim de compor uma base sólida de informações para as próximas fases do processo.

2.3.1.2 Desenvolvimento de Estratégias pelo Provedor

Já pelo lado do provedor, na fase de estratégia são desenvolvidas suas competências essenciais, seus diferenciais frente à concorrência, estudando e desenhando todos os detalhes da prestação de serviço ao qual irá se dedicar. (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007). A análise nesta fase gira em torno da Tríade da Estratégia em Serviços (ROTH; MENOR, 2003), mostrada na Figura 3. Esta tríade traz questões em basicamente três pontos: o conceito do serviço que será apresentado aos clientes (o quê?), o público ou mercado a ser atingido (quem?) e a forma como o serviço será entregue (como?). A atuação do prestador de serviços empresariais, então, deverá atingir uma visão estratégica capaz de integrar os elementos de gestão de mercado com os itens de gerenciamento de operações, atuando no conjunto da tríade ora citada. (COOK; GOH; CHUNG, 1999; GRÖNROOS, 1979; HESKETT, 1987).

Figura 3 – Tríade da Estratégia em Serviços



Fonte: elaborado pelo autor com base em Roth e Menor (2003)

Com base nas ideias ora expostas, pode-se dizer que em um primeiro momento da fase de estratégia o prestador de serviço define o seu conceito do serviço, ou seja, um mapa mental do que deverá ser repassado aos clientes e dividido pelos empregados, o qual servirá de base para o desenvolvimento de todo e qualquer item a ser realizado pela empresa. (GOLDSTEIN et al., 2002). Além das questões teóricas inerentes ao conceito de serviço ocorre, também nesta fase, o planejamento de quais recursos serão alocados durante a prestação de serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; ROTH; MENOR, 2003). Estes itens dizem respeito aos recursos físicos, tais como tecnologia, equipamentos ou localização, aos recursos organizacionais, como mecanismos de controle e estrutura formal, por exemplo, e, ainda, aos recursos intelectuais, ou seja, experiência, formação, conhecimentos, habilidades e demais fatores ligados aos empregados e gestores do provedor. (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007; GRANT, 1996b). Cada um destes recursos deve ser cuidadosamente analisado, uma vez que terá um grande impacto no desenrolar da prestação do serviço, especialmente quando do desenvolvimento de novos serviços. (FROEHLE et al., 2000; HANDFIELD et al., 1999). Sob esta ideia, inclusive, Edvardsson e Olsson (1996) defendem que a qualidade da prestação de serviço deve ser objeto de análise desde a concepção do projeto, ponto destacado nesta fase do processo.

Outro ponto importante na questão do desenvolvimento das estratégias diz respeito ao pacote de serviços que será ofertado para o cliente, uma vez que ofertas mais ou menos estruturadas exigirão diferentes posturas do provedor quando atuando no mercado. (KELLOGG; NIE, 1995). Por fim, conforme frisa Heskett (1987), o conceito de serviço será o elemento capaz de providenciar a ligação entre o posicionamento junto ao mercado alvo e as

estratégias que deverão ser executadas durante a atuação neste mercado, denotando a importância crucial de uma definição clara deste item para o provedor de serviços.

Um outro item relevante na fase de desenvolvimento de estratégias na prestação de serviços empresariais está ligado aos clientes para os quais o prestador ofertará o seu serviço, ou seja, a definição do seu mercado-alvo. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; KOTLER, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Essa definição é baseada em estratégias de segmentação dos mercados compradores e posterior escolha daquele(s) que será(ão) atendido(s). (ROTH; MENOR, 2003). Neste ponto a literatura apresenta cinco grupos de fatores utilizados pelas empresas quando da segmentação de seus clientes-alvo. (RANGAN; MORIARTY; SWARTZ, 1992; SHAPIRO; BONOMA, 1984). Sob o ponto de vista mais amplo aparecem os fatores demográficos, como o setor de atuação, o porte da empresa cliente ou sua localização, por exemplo. Num segundo momento, a segmentação pode ser realizada por fatores operacionais, tais como tecnologia e recursos utilizados pelas empresas clientes. Num ponto médio de detalhamento dos segmentos estão os fatores ligados às possíveis abordagens de compra utilizadas pelas empresas clientes, se centralizadas em um setor específico ou não; se a compra é feita por contrato ou por propostas lacradas; se será levado em conta o relacionamento prévio com a compradora; ou se o principal fator de escolha do fornecedor advém da qualidade ou do preço do serviço fornecido. Sob um olhar mais detalhado aparecem os fatores situacionais, tais como urgência na compra e tamanho do pedido. Por fim, de modo muito específico, se fazem presentes fatores relacionados às características pessoais das empresas, como similaridade de valores organizacionais e fidelidade aos fornecedores. Cada um destes detalhes, enfim, acaba por gerar uma especificidade de público consumidor a ser atendido, promovendo ganhos para a empresa prestadora no sentido do posicionamento frente a este mercado, do monitoramento dos clientes selecionados, e, ainda, na própria formatação do pacote total de serviços a ser ofertado a estes possíveis clientes. (HESKETT, 1987; KELLOGG; NIE, 1995; VAN RIEL; LEMMINK; OUWERSLOOT, 2004).

O último componente da tríplece abordagem anteriormente exposta trata do desenvolvimento do processo de coprodução do serviço, ou seja, do modo como serão alocados os mais diversos itens inerentes ao processo de produção e entrega do pacote final de serviços ao qual o prestador irá se dedicar. (ARMISTEAD; MACHIN, 1997; CHILDE; MAULL; BENNETT, 1994; ROTH; MENOR, 2003). Sob um ponto de vista mais estratégico, as decisões aqui tomadas estão relacionadas à forma com a qual a empresa prestadora de serviço utilizará os seus recursos e capacidades a fim de gerar valor para a empresa cliente e lucratividade para si própria, integrando funções internas para prover o conceito do serviço aos seus compradores.

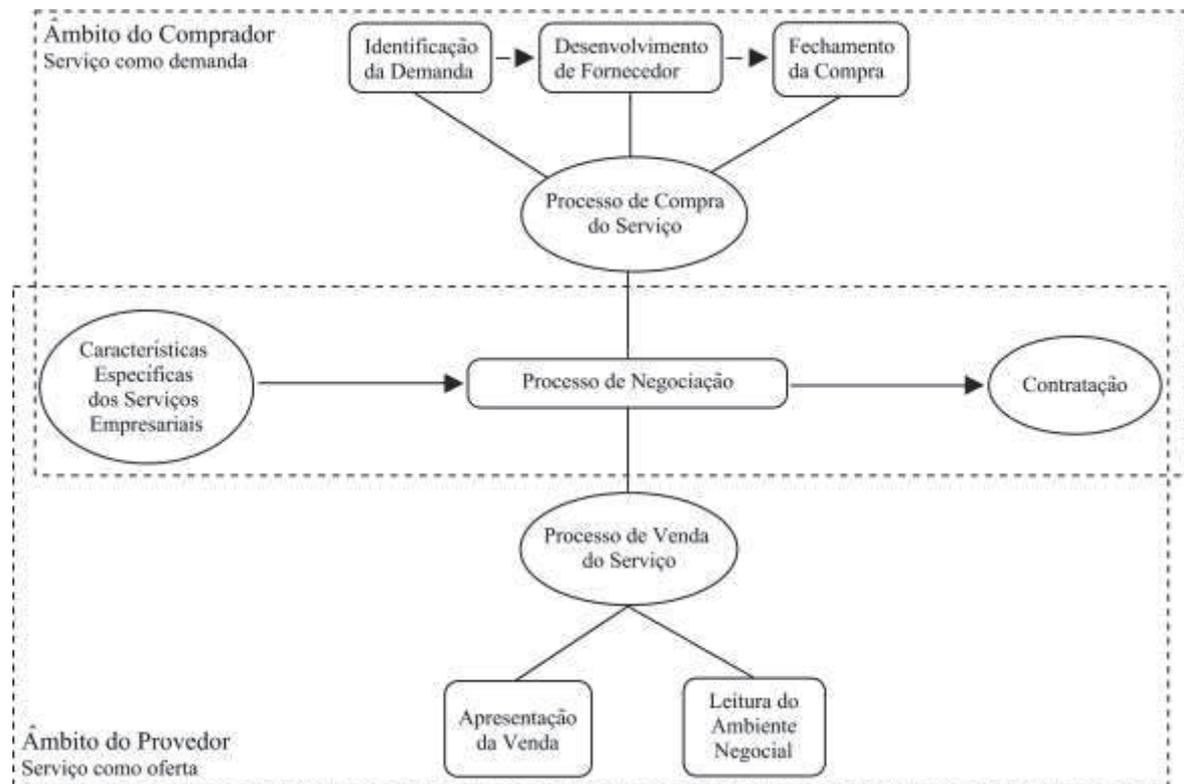
(HESKETT, 1987; HESKETT et al., 1994). Um dos itens importantes neste ponto é o desenho do passo a passo a ser seguido durante o processo de prestação de serviço, tanto pela empresa compradora, como pela provedora. (SHOSTACK, 1984). Nesse ponto, poderão ser percebidos detalhes como um alto ou baixo nível de participação do cliente durante o processo, assim como o formato do ambiente onde o serviço será realizado. (BITNER, 1992; CHASE; TANSIK, 1983; CHASE, 1981).

Além dos pontos citados, nesta parte do desenvolvimento do sistema de entrega deverão ser tomadas importantes decisões referentes à sua customização ou à sua padronização, sempre considerando a oferta final e a clientela a que se direciona. (SCHMENNER, 2004). Ainda deverão ser verificados aqui, detalhes como a possibilidade do provedor atuar em conjunto com outras empresas provedoras, bem como o relacionamento que deverá manter com seus públicos de interesse, tudo isto com a finalidade de atingir um resultado diferenciado no mercado, ou seja, uma vantagem competitiva. (FOMBRUN, 1986; GULATI, 1999; MORGAN; HUNT, 1999). Enfim, nesta parte da etapa de estratégia a empresa provedora deverá prever todos os detalhes operacionais capazes de exercer influência sobre o processo de coprodução do serviço, sejam eles em termos de práticas organizacionais, de funcionamento das tecnologias disponibilizadas ou de ambiente onde o serviço será prestado, fechando a tríade da estratégia em serviços. (COLLIER; MEYER, 1998, 2000; ROTH; MENOR, 2003).

2.3.2 Fase II: Processo de Negociação

Neste ponto, iniciam-se as interações entre ambas as empresas, uma vez que a empresa compradora passa a desenvolver seu fornecedor de serviços, e, do mesmo modo, a empresa provedora oferta o seu serviço ao mercado-alvo escolhido. (DAY; BARKSDALE, 2003; JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Essa interação traz consigo um conjunto de características que lhe são próprias, tanto em termos de contexto de serviço empresarial onde são realizadas, como em termos de ações desempenhadas por cada um dos dois entes envolvidos no processo, como pode ser visto esquematicamente na Figura 4.

Figura 4 – Modelo conceitual inicial da fase de Processo de Negociação



Fonte: elaborado pelo autor

Em termos de contexto, algumas características são particulares ao âmbito da negociação dos serviços, e, de modo especial àqueles prestados entre empresas. A primeira delas se refere exatamente às próprias diferenças dos serviços com relação aos bens manufaturados. (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009). Dentre essas características, a intangibilidade introduz alguns desafios para ambas as empresas, inclusive no que tange às medidas e ao controle dos resultados a serem adotados na prestação do serviço, já que não poderão ser adotadas métricas físicas de contagem, por exemplo, impondo certa subjetividade ao processo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; SMELTZER; OGDEN, 2002). Outra questão diz respeito à coprodução do serviço que traz o duplo papel de consumidor e de produtor à empresa compradora, exigindo colaboração entre as duas empresas e, até mesmo, confundindo as responsabilidades de cada parte durante o processo. (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006).

Uma segunda particularidade advém da assunção de risco, uma vez que as próprias características do serviço trazem complexidade ao processo ao ponto de muitas vezes impedir

avaliações de fatores pré e pós entrega, levando compradores a confiar em um boca-a-boca positivo recebido, por exemplo. (FILE; CERMAK; PRINCE, 1994; FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; WEST, 1997). Uma terceira distinção do contexto reside na especialização dos representantes das empresas provedora e compradora do serviço. (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007; SMELTZER; OGDEN, 2002). Muitas vezes ambos os entes contam com empregados especializados ou em tarefas de compra/venda de serviços, ou nos resultados esperados com a prestação de serviços, impondo maior profissionalização à fase de negociação. Um quarto diferencial afirma que os serviços empresariais tendem a ser mais customizados do que aqueles direcionados aos consumidores finais, já que as demandas do comprador geralmente são muito específicas e altamente personalizadas. (JACKSON; COOPER, 1988).

Por fim, uma quinta distinção do contexto envolve a contratação. A formalização da relação é um ponto muito importante nas prestações de serviços empresariais e representa a promessa de materialização do acordo existente entre as partes. (GROVER; MALHOTRA, 2003; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995). Ainda que muitos detalhes da prestação de serviços não possam ser previstos com exatidão, é imprescindível que sejam descritas formalmente informações a respeito tanto do resultado final a ser entregue, quanto dos papéis e funções de cada uma das empresas envolvidas, suas responsabilidades, seus deveres, os recursos e as ações a serem fornecidos por cada uma delas durante o processo. (AKAN; ATA; LARIVIERE, 2011; XUE; FIELD, 2008). Somente desta forma ambas as empresas terão uma maior segurança da realização efetiva do objeto acordado, inclusive porque podem ser incluídas na formalização as devidas penalidades por problemas surgidos. (GÜMÜ; RAY; GURNAMI, 2012; SIEKE; SEIFERT; THONEMANN, 2012). Por fim, é com base neste contrato que será realizado o controle da prestação de serviço, observando-se cada detalhe que ali estiver expresso. (HANDLEY; BENTON, 2012). Este controle, no entanto, será objeto de discussão específica nesta dissertação e, por isso, não será agora detalhado.

2.3.2.1 O Processo de Venda do Serviço Empresarial

Plank e Dempsey (1980) realizaram um estudo que descreve de forma detalhada as ações tomadas pelo prestador de serviço durante a negociação. Segundo eles, o vendedor deve estar pronto para duas dimensões de tarefas realizadas em conjunto: a apresentação da venda em si e a leitura do ambiente organizacional onde é realizada a negociação. Na apresentação em si, comentam os autores, o primeiro passo está na “preparação do palco”, ou seja, na criação de um ambiente de relacionamento profissional de máxima credibilidade na pessoa do vendedor

e onde a comunicação possa ser interpretada de maneira adequada e favorável ao fechamento do negócio. Num segundo momento, explicam os autores, o vendedor deverá capturar quais são exatamente as necessidades do comprador, sejam organizacionais, departamentais ou individuais. Um exemplo incluído no estudo citado é o fato de que, para uma mesma compra, se o decisor for da área financeira, o principal item analisado na negociação provavelmente será o custo, já se ele for da área de engenharia, o fator-chave poderá ser a qualidade. Neste ponto van der Valk e Rozemeijer (2009) concordam com Plank e Dempsey (1980) e reafirmam que somente com o completo entendimento da real necessidade do cliente é que o provedor poderá oferecer-lhe um pacote de serviços que seja capaz de lhe satisfazer totalmente, fato que é de extrema importância para a venda do serviço empresarial. Ainda segundo Plank e Dempsey (1980), após a preparação do ambiente e as percepções das necessidades do comprador, o vendedor deverá providenciar a apresentação de sua oferta a fim de despertar o interesse dos compradores e esclarecer as dúvidas que possam se fazer presentes. Afirmam os autores que poderão ser incluídas na apresentação amostras ou “pistas” da qualidade do serviço a fim de que os compradores possam ter uma melhor percepção do que estão negociando. O vendedor, ainda deverá dominar a questão tempo, tomando cuidado para aproveitá-lo da melhor maneira possível, dosando superficialidade e detalhamento sem ser inconveniente aos compradores.

Já numa linha mais ampla, Plank e Dempsey (1980) afirma que a segunda dimensão de tarefas presentes na venda diz respeito à leitura do ambiente organizacional do comprador, observando detalhes que possam influenciar a sua decisão final. Inclui-se aqui, por exemplo, a estrutura de decisão (se conjunta ou individual), as políticas da empresa envolvidas em situações de compra (as regras para formas de pagamento), ou restrições às quais a empresa ou a indústria a que ela pertença estejam enfrentando (falta de recursos financeiros ou legislações ambientais específicas). Finalizando as considerações, os autores afirmam que o vendedor precisa atingir um estado de *rapport*, ou seja, uma sintonia com o comprador de forma tal que consiga trabalhar as duas dimensões elencadas de maneira conjunta, percebendo os detalhes da situação com o propósito de suprir as necessidades do cliente e, assim, fechar o negócio.

2.3.2.2 *O Processo de Compra do Serviço Empresarial*

Ainda com relação às ações desempenhados por ambas as empresas na fase de negociação, a literatura aborda de forma mais detalhada a atuação da empresa compradora, discutindo as etapas envolvidas na compra destes serviços. Tendo por pressuposto a ideia de que a compra do serviço é um processo dentro da empresa e não uma ação isolada, muitos

estudos buscam explicar ou entender detalhadamente cada etapa ali envolvida. (CARIDI et al., 2004; FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; JOHNSTON; LEWIN, 1996; SHETH, 1973; SMELTZER; OGDEN, 2002; STOCK; ZINSZER, 1987; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009; WEBSTER; WIND, 1972). Quanto maior for a relação do serviço comprado com a competência essencial da empresa compradora, maior será a atenção dispensada por ela ao processo de compra como um todo, já que o impacto estratégico no comprador também será maior. (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998). Serviços de testes de novos produtos em uma empresa com postura inovadora receberão maior atenção do que os serviços de limpeza de imóveis por ela contratados, por exemplo. Ligada a esta atenção dispensada ao processo de compra está a relativa estrutura organizacional movimentada durante as negociações. (DAY; BARKSDALE, 1994; JOHNSTON; LEWIN, 1996; STOCK; ZINSZER, 1987). Na compra do serviço de teste de novos produtos estarão envolvidos mais setores, e portanto, maior número de alçadas e/ou agentes decisórios do que na compra do serviço de limpeza de imóveis, tudo em razão de suas importâncias estratégicas.

Tratando das ações efetivas realizadas na compra dos serviços empresariais, Sheth (1973); Stock e Zinszer (1987) e Webster e Wind (1972) trazem amplos esquemas processuais que começam com a identificação das necessidades na empresa compradora. Neste ponto são descritos todos os pontos relativos à questão que se quer sanar, até que seja tomada a decisão fazer/comprar. (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; GROVER; MALHOTRA, 2003). Nesta dissertação este ponto está incluído na fase Estratégia do modelo de prestação de serviços empresariais, já que é nesta etapa que ocorrem as definições inerentes à especificações e particularidades do serviço a ser negociado. Porém é de extrema importância para o processo de compra, uma vez que irá embasar toda e qualquer decisão a ser tomada na sequência. (VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009).

Num segundo momento a empresa compradora vai à procura de informações sobre os possíveis fornecedores capazes de satisfazer as suas necessidades. (CARIDI et al., 2004). Esta busca pode ser feita com base em contatos pessoais, referências internas, recomendações externas, experiências anteriores e tantos meios quantos estiverem disponíveis ao comprador. (FILE; CERMAK; PRINCE, 1994; SMELTZER; OGDEN, 2002). Passada esta etapa a empresa compradora terá em mãos um grande conjunto dos possíveis prestadores de serviços que possam lhe atender. (DAY; BARKSDALE, 1994). O comprador, então, entra em contato com cada um dos provedores, pedindo-lhes maiores informações e propostas sobre o serviço sob análise. Neste ponto é necessário um grande detalhamento de todo o processo para que o fornecedor seja escolhido com qualidade, já que falhas nas especificações incorrerão em falhas

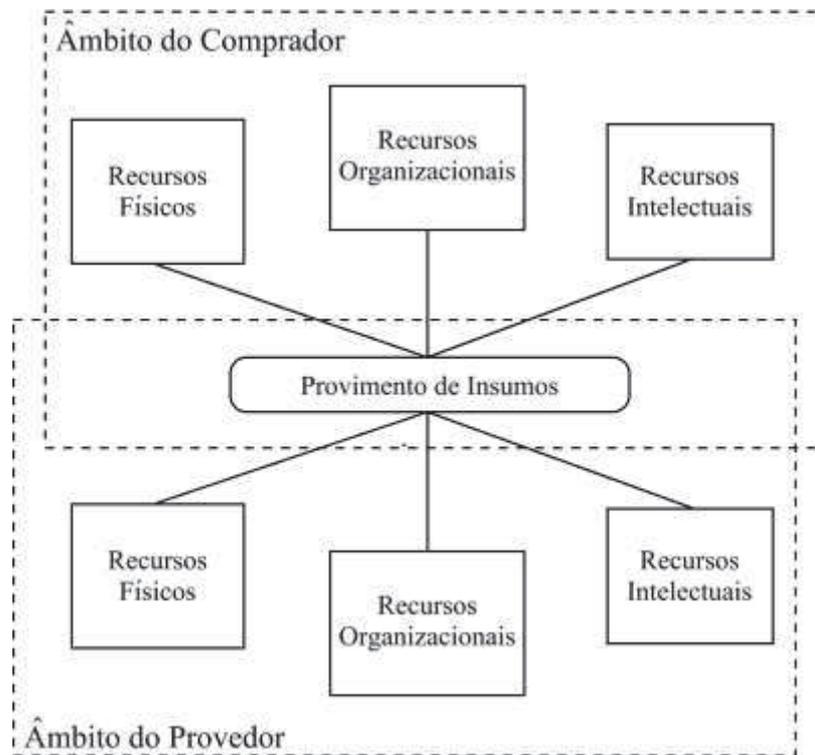
nas comparações entre provedores. (VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009). De posse destas informações, a empresa compradora faz uma triagem e gera uma nova listagem das empresas fornecedoras com capacidade real de atendimento das necessidades da compradora, que se comunica com estes possíveis fornecedores, estabelecendo um contato mais próximo e reunindo informações chave para a definição do melhor deles. (DAY; BARKSDALE, 2003).

Novamente, todas as informações reunidas são pesadas conforme critérios previamente estabelecidos, levando à avaliação e à indicação do melhor fornecedor do serviço procurado. (BUTLER et al., 2008; HAZRA; MAHADEVAN; SESHADRI, 2004). Após a seleção do fornecedor, as empresas conjuntamente definem os seus papéis na prestação de serviço e formalizam um contrato que irá reger o relacionamento. Por fim, Sheth (1973); Stock e Zinszer (1987) e Webster e Wind (1972) afirmam que após a contratação deverão ser realizados alguns procedimentos tais como avaliação do desempenho, por exemplo, que serão posteriormente.

2.3.3 Fase III: Provimento de Insumos

A terceira fase se refere ao provimento de insumos necessários à coprodução do serviço. Sob uma análise operacional, insumo se refere a todo e qualquer item tangível ou intangível, incluído no sistema de prestação de serviço, investido em sua operação, ou transformado por ele, para que seja atingido um resultado. (FLIEß; KLEINALTENKAMP, 2004; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Sob esta ideia, os insumos podem ser incluídos tanto pelo provedor, como pelo comprador do serviço, de forma tal que ambos podem ser considerados atores integradores dos insumos. (FLIEß; KLEINALTENKAMP, 2004; MOELLER, 2008; VARGO, 2008). Pode-se dizer que as discussões sobre os insumos se aproximam muito das discussões sobre os recursos empresariais, apresentados principalmente pelos estudos fundamentados na Visão Baseada em Recursos, como se pode ver pela Figura 5. (FROEHLE; ROTH, 2007; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003).

Figura 5 – Modelo conceitual inicial da fase de Provimento de Insumos



Fonte: elaborado pelo autor

Como demonstrado na Figura 5, então, na abordagem da Visão Baseada em Recursos há três conjuntos de recursos disponíveis nas organizações. Em um primeiro ponto os recursos organizacionais são aqueles relacionados ao funcionamento da organização, seu sistema interno de regras, sua estrutura formal e informal, seu planejamento, seus mecanismos de controle e seus relacionamentos em nível interno e externo à empresa. (BARNEY, 1991). Este grupo de recursos poderá influenciar a maneira como a empresa compradora participará do serviço, determinando quais os sujeitos que estarão envolvidos durante o processo, por exemplo, bem como a linha de autoridade que deverão obedecer. (FROEHLE; ROTH, 2007).

Numa segunda parte aparecem os recursos físicos que reúnem as instalações, a localização geográfica, os equipamentos, o capital, enfim, todos os ativos tangíveis que uma empresa precisa para a operacionalização do seu negócio. (BARNEY, 1991). Há de se frisar aqui, que um item como a localização geográfica de cada uma das empresas envolvidas na prestação do serviço traz certa complexidade ao processo e deve ser ponto de cuidado redobrado por ambas as empresas. (CAMPBELL; FREI, 2011).

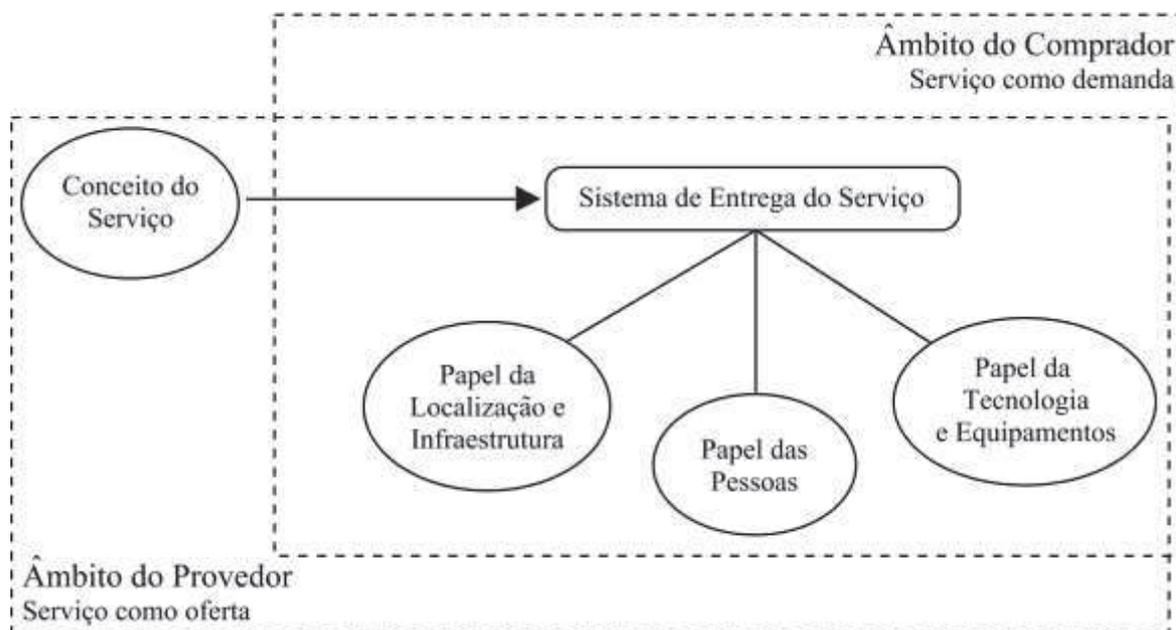
Por fim, os recursos intelectuais ou recursos humanos correspondem à cultura, ao conhecimento acumulado de maneira formal ou experiencial e às habilidades do quadro de

empregados da organização. (BARNEY, 1991). Normalmente, este é o grupo de recursos visto como diferencial entre as organizações, em razão de ser intangível e de difícil imitação. (EDVARDSSON; OLSSON, 1996; TEECE, 1998). Isto se deve ao fato de que o comportamento e as atitudes da organização frente ao conhecimento acumulado e às percepções sobre os diversos públicos de contato são evidenciados pelas pessoas que a empresa dispõe, as quais encontram-se reunidas neste grupo de recursos. (FROEHLE; ROTH, 2007; GRANT, 1996a, 1996b).

2.3.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

Nessa fase ocorre a transformação dos insumos da empresa compradora, através dos insumos da empresa prestadora do serviço, para que se consiga o resultado acordado, realizando-se a coprodução do serviço contratado. (MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Considerando a visão processual da prestação de serviços adotada nesta dissertação, é justamente nesta etapa que são postos em prática todos os pontos do item “como” da tríade de prestação de serviços apresentada na fase de desenvolvimento de estratégias, anteriormente exposta. (ROTH; MENOR, 2003). Neste ponto é que realmente as estratégias definidas ganham forma e passam a ser uma realidade e não mais um plano como antes, já que ocorre, de fato, a coprodução do serviço em questão. Assim sendo, têm relevância nesta fase as discussões sobre os papéis a serem desempenhos pelas pessoas, pela tecnologia e equipamentos e pelos itens de localização e arranjo físico durante a transformação de insumos em resultados, explicitando o perfil do serviço a ser prestado. (HESKETT, 1987; JOHANSSON; OLHAGER, 2004; KELLOGG; NIE, 1995; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011). Do mesmo modo, especialmente no que tange ao provedor, tem relevância o conceito do serviço que ele deseja entregar ao comprador, sendo, portanto, antecedente direto do sistema de entrega do serviço. Ambas as relações estão demonstradas no Figura 6.

Figura 6 – Modelo conceitual inicial da fase de Sistema de Entrega do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

Com relação às pessoas, a entrega do serviço pode exigir maior ou menor nível de formação ou conhecimentos específicos, ou mesmo, diferentes graus de liberdade de ações. (BUZACOTT, 2000; SCHMENNER, 2004; SILVESTRO et al., 1992). Em serviços de consultoria empresarial o prestador deverá contar com um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos maior do que nos serviços de limpeza em larga escala, por exemplo. No que tange às tecnologias e equipamentos aparece a questão de níveis de padronização e customização, de degraus entre serviços considerados rotineiros e aqueles mais esporádicos, ou até a automatização da entrega do serviço. (BUZACOTT, 2000; FITZSIMMONS, 2003; LEVITT, 1972, 1976; SCHMENNER, 2004; SILVESTRO et al., 1992; WEMMERLÖV, 1990). Um serviço de provimento de refeições a ser distribuído para trabalhadores de uma grande indústria pode contar com características rotineiras na medida em que poderá entregar porções pré-embaladas aos trabalhadores. Por outro lado, o serviço poderá ser servido de modo que cada trabalhador monte sua própria refeição por si só, caracterizando um grau de customização e autosserviço, por exemplo.

Um terceiro grupo de papéis na prestação de serviços é o da localização e da infraestrutura necessárias a tal procedimento. Neste ponto o serviço poderá ser entregue de forma mais distribuída ou mais centralizada, poderá exigir um contato com o comprador de forma física ou via alguma tecnologia de comunicação, ou, ainda, poderá ser realizado ou na

linha de visão do cliente, ou fora dela. (CHASE; TANSIK, 1983; CHASE, 1978, 1981; DAFT; LENGEL, 1984; FROEHLE; ROTH, 2004; VICKERY et al., 2004; WEMMERLÖV, 1990). Em serviços de segurança de patrimônio, por exemplo, se a empresa compradora contar com várias sedes e contratar com um provedor o serviço de guarda para todas elas, o prestador deverá distribuir o serviço com as mesmas características em diversos locais, fato que não acontece se a sede do comprador for única.

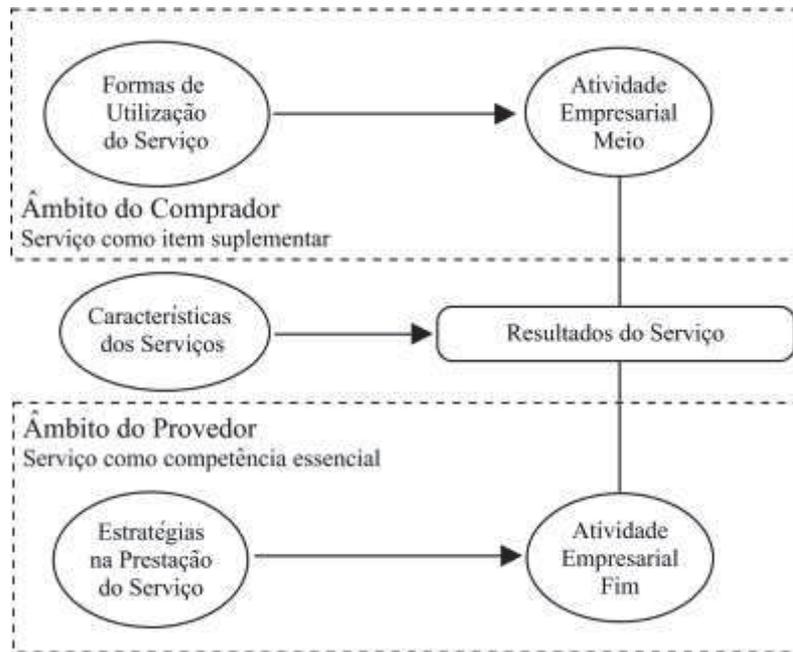
A entrega do serviço dependerá muito do conceito de serviço que o prestador pretende passar, uma vez que as escolhas aqui realizadas estarão diretamente ligadas aos objetivos prévios deste prestador. (GOLDSTEIN et al., 2002; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011). Na questão da automatização, por exemplo, uma instituição bancária poderá optar pela utilização de maior ou menor nível de autosserviço conforme o conceito que deseja passar para seus clientes. Para aqueles que deseja maior contato, disponibilizará menor automatização e o oposto será feito para aqueles clientes com os quais quiser estabelecer um relacionamento mais generalista.

Por fim, é importante citar que a literatura apresenta algumas ferramentas que podem ser úteis para a atuação de prestador e comprador nesta fase, tais como o *service blueprinting* e a *process-chain network*, por exemplo. (SAMPSON, 2012; SHOSTACK, 1984). Ambas as ferramentas funcionam como mapas, indicando a sequência de ações a serem tomadas tanto por prestador, quanto por comprador durante a coprodução do serviço.

2.3.5 Fase V: Resultados do Serviço

A quinta fase do modelo de prestação de serviços empresariais agora desenvolvida refere-se aos resultados da prestação de serviços, ou seja, as consequências da transformação realizada nos insumos inseridos no processo. (KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Novamente nesta fase os agentes atuam em separado, porém sofrendo as influências das características próprias aos serviços, como se pode ver pela Figura 7 incluída na sequência.

Figura 7 – Modelo conceitual inicial da fase de Resultados do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

Características como a intangibilidade dos serviços trazem uma certa complexidade à percepção dos resultados, uma vez que pode ocorrer que nem o prestador, nem o comprador disponham de quaisquer consequências físicas pela prestação do serviço, mas apenas itens abstratos e de difícil percepção. (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Outro ponto importante está nos diferentes ângulos de análise para cada um dos envolvidos no processo. Enquanto que para a empresa compradora o resultado do serviço é visto como um item a mais no seu próprio processo produtivo ou oferta ao cliente, na empresa prestadora, o serviço é o seu negócio principal. (JACKSON; COOPER, 1988; ROTH; MENOR, 2003).

2.3.5.1 Resultados do Serviço sob Olhar do Comprador

Neste sentido, levando-se em conta a utilização do resultado para a empresa compradora, os serviços podem ser agrupados em quatro categorias distintas: componentes, semimanufaturados, instrumentais ou consumíveis. (JACKSON; COOPER, 1988; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Pelo primeiro grupo, o serviço comprado é um componente do resultado final entregue ao cliente da empresa compradora, sem que o comprador faça nele qualquer modificação, repassando-o apenas. (WYNSTRA; AXELSSON;

VAN DER VALK, 2006). É o caso do transporte de bagagens em empresas aéreas, por exemplo, que está embutido no serviço entregue aos clientes finais e é negociado entre a própria companhia aérea e a empresa transportadora. (VAN DER VALK; WYNSTRA, 2012).

Já no segundo grupo, o serviço é chamado de semimanufaturado porque é utilizado como insumo pela empresa compradora a fim de que ela possa entregar ofertas customizadas aos seus clientes finais. (WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Aqui aparecem os serviços de refeições comprados por companhias aéreas, as quais se utilizam dos resultados a elas entregues como parte da entrega que realizam aos seus clientes finais. (VAN DER VALK; WYNSTRA, 2012).

Numa terceira categoria, o serviço comprado afeta o processo de produção da empresa compradora, mas não é entregue ao cliente final. (WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Um exemplo seriam os serviços de consultoria administrativa ou marketing comprados por empresas de telecomunicações, os quais podem afetar a maneira como o serviço é prestado para os consumidores finais, sem, no entanto, se fazerem presentes na oferta final. (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009).

Por fim, os serviços consumíveis são aqueles que não afetam o processo produtivo do comprador e não são entregues aos clientes finais. (WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Exemplos são os serviços de manutenção, limpeza e conservação comprados por empresas de telecomunicações, os quais não tem qualquer efeito nem no processo produtivo do comprador, nem no serviço ofertado aos seus consumidores finais. (VAN DER VALK; WYNSTRA, 2012).

2.3.5.2 Resultados do Serviço sob Olhar do Provedor

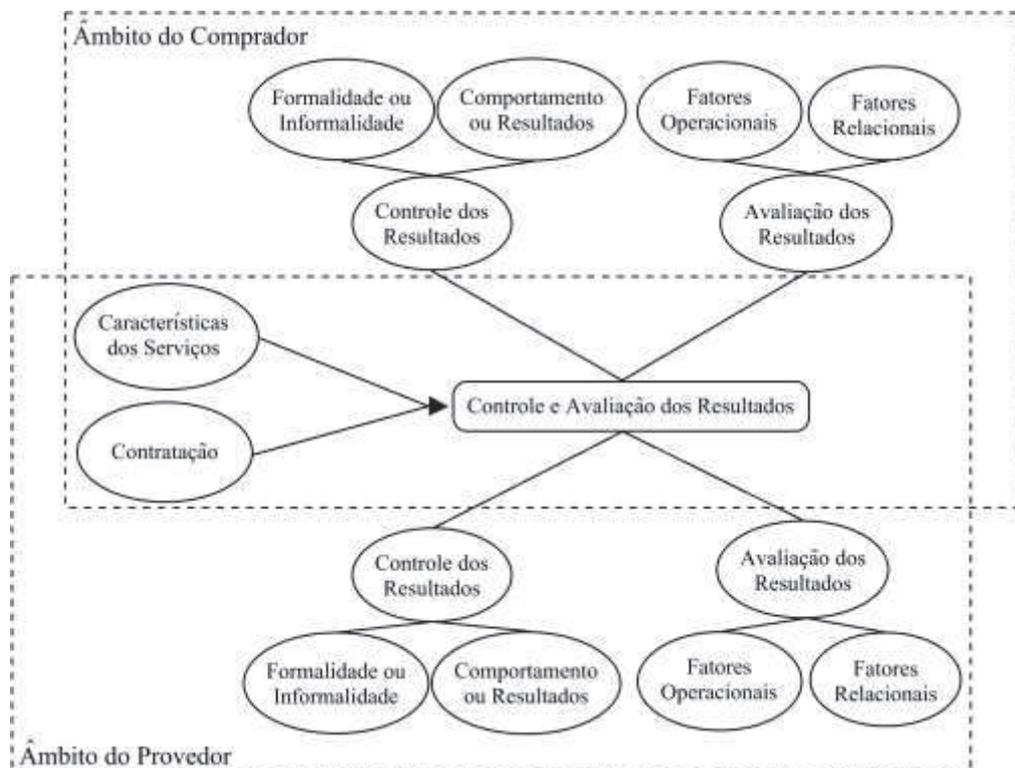
Por outro lado, analisando-se a face da empresa prestadora do serviço, pode-se dizer que ele é a competência essencial pela qual a empresa trabalha. (EDVARDSSON; OLSSON, 1996). O resultado do serviço acaba sendo, em última instância, a concretização do conceito de serviço ao qual o prestador se propôs. (GOLDSTEIN et al., 2002). Da mesma forma, é um reflexo das estratégias adotadas, bem como do sistema de entrega escolhido. (ROTH; MENOR, 2003). Uma empresa que tenha optado por compor um serviço padronizado e de rápida entrega, e portanto, atue como “serviço de massa”, não conseguirá entregar um resultado altamente customizado, já que este não é o conceito para o qual se dedica. (SCHMENNER, 2004; SILVESTRO et al., 1992). Sendo assim, convém que a empresa provedora tome o maior

cuidado possível com o resultado que está sendo produzido pelo seu processo de transformação, pois dependerá disso a sua sobrevivência e aceitação no mercado corporativo.

2.3.6 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

Nessa fase, ambas as empresas partem para a avaliação e o controle dos resultados apresentados, o que inclui comparação com padrões de atuação e medidas de desempenho e atuações práticas no sentido da manutenção ou correção dos insumos ou do processo de transformação. (CHASE; TANSIK, 1983; DJELLAL; GALLOUJ, 2013; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; ROTH; MENOR, 2003). É importante salientar que esta fase terá embasamento no contrato de prestação de serviços previamente firmado entre as partes, o qual determinará os balizadores da relação. (HANDLEY; BENTON, 2009; XUE; FIELD, 2008). Mesmo com estas determinações explícitas em um contrato formal, as próprias características do serviço trazem uma certa dificuldade para a realização de avaliação e controle de resultados. (BOWEN; JONES, 1986; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Estes itens podem ser melhor visualizados na Figura 8 logo abaixo.

Figura 8 – Modelo conceitual inicial da fase de Controle e Avaliação de Resultados



Fonte: elaborado pelo autor

A característica de intangibilidade, por exemplo, introduz um problema de percepção de tal forma que podem não haver quaisquer evidências físicas a serem avaliadas por nenhum dos atores, especialmente o comprador. (BOWEN; JONES, 1986; DJELLAL; GALLOUJ, 2013). Já a heterogeneidade de resultados e procedimentos efetuados muitas vezes dificulta comparações e até mesmo percepções, atrapalhando a atribuição de graus de conformidade com o resultado esperado. (BOWEN; JONES, 1986; GOLDSTEIN et al., 2002). O próprio contato entre as partes, físico ou intermediado por outros meios, pode ser objeto de avaliação, ainda que seja apenas o meio pelo qual se chegou ao resultado. (CHASE; TANSIK, 1983). Tanto a empresa compradora, quanto a prestadora devem estabelecer pontos claros de avaliação e controle antes mesmo do serviço ser prestado, valorizando ainda mais a ação anterior de negociação. (HANDLEY; BENTON, 2009; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983).

2.3.6.1 Avaliação dos Resultados do Serviço

Ainda que existam dificuldades, a avaliação dos resultados é de grande importância para as empresas atuantes na coprodução do serviço, podendo ser realizado com base em fatores operacionais ou relacionais. No que tange aos fatores operacionais são considerados aqueles capazes de contribuir com a eficiência e a produtividade do sistema de entrega. (STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999). Assim, entram em cena medidas relativas às questões financeiras envolvidas na prestação de serviço, como os custos dos investimentos, os lucros e as receitas gerados, ou o retorno sobre o investimento, por exemplo. (GOLDSTEIN et al., 2002). Também podem ser considerados o número de transações por dia, a média de tempo de cada transação, ou até mesmo itens físicos ligados ao serviço, como adequação do formato de entrega ou taxa de utilização da capacidade de equipamentos e instalações. (GOLDSTEIN et al., 2002; STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999).

Já na questão dos fatores relacionais, são consideradas os itens sob o ponto de vista da relação entre comprador e prestador, os quais se referem ao entendimento das necessidades e expectativas do comprador e a capacidade de cumprimento destas expectativas por parte do prestador. (STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999). Podem ser levados em conta itens como a qualidade, o valor ou a satisfação percebidos pelo comprador. (GOLDSTEIN et al., 2002; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Sob o ponto de vista dos dois primeiros itens citados, quais sejam qualidade e valor, ocorre a comparação entre o que o comprador tinha de expectativas quando da contratação do serviço e aquilo que o comprador percebeu como resultado atingido. (ROTH; MENOR, 2003). Já em nível de satisfação, o prestador pode

verificar a opinião do comprador com relação aos atributos que o próprio prestador considera que sejam importantes de serem levados em conta ou priorizados. (BACKHAUS; BAUER, 2000; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). A decisão sobre o que será mais valorizado como medida de controle e de aferição de desempenho terá reflexo em toda a organização prestadora de serviço. (GOLDSTEIN et al., 2002). Isto porque itens funcionais, como pagamento de rendimentos aos acionistas ou partilha de lucros entre funcionários, ou pontos estruturais, como investimentos em ativos imobilizados ou melhorias em setores específicos, poderão ter decisões baseadas nestes critérios.

2.3.6.2 Controle do Processo de Prestação de Serviço

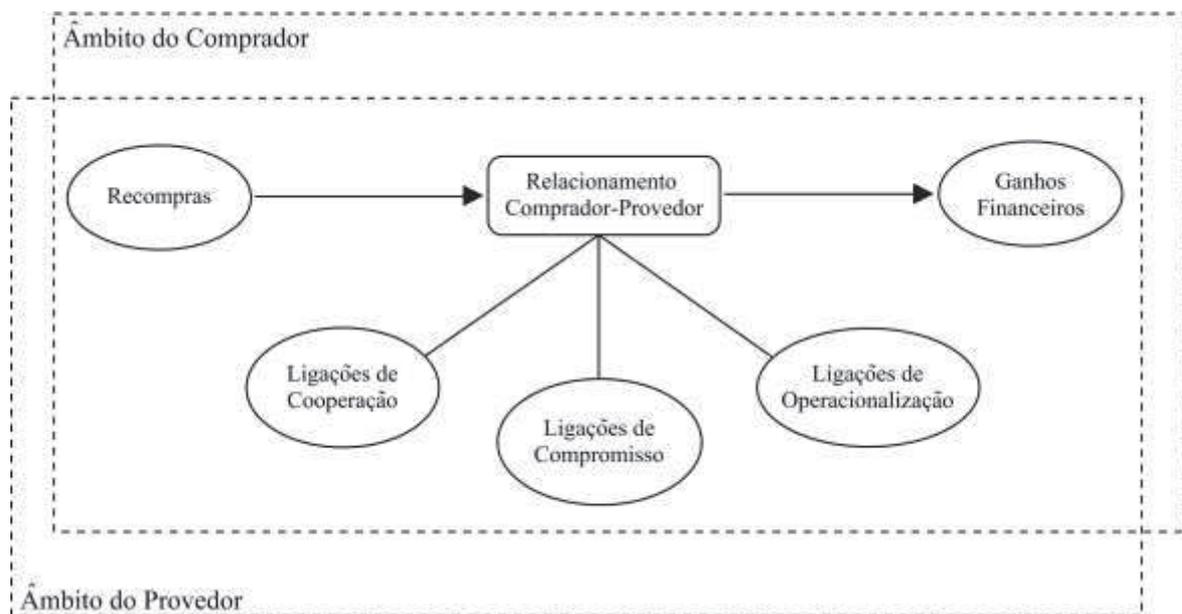
Mais que uma aferição de resultados, a fase de controle se refere ainda ao conjunto de ações e mecanismos destinados a monitorar e a motivar parceiros a trabalhar de modo que os objetivos desejados sejam alcançados, mantendo ou modificando insumos e funções do processo de prestação de serviços. (EISENHARDT, 1985; KIRSCH et al., 2002; OUCHI, 1979). Nesse sentido, então, a fase de controle é uma situação dinâmica que ocorre nas empresas, cuja etapa inicial pode ser a avaliação do resultado, mas que não está limitada a ela. (STOUTHUYSEN; SLABBINCK; ROODHOOFT, 2012). O controle se difere da coprodução no sentido em que é realizado com base em avaliação de resultados já atingidos, ao contrário da coprodução que é realizada em função do atingimento de resultados previamente acordados.

Comentando-se em controle de um modo mais geral, cada organização tem um ponto de vista ou um critério que lhe seja mais favorável. (KIRSCH, 1996; OUCHI, 1979). No caso dos prestadores de serviço, os controles podem variar de formais à informais, baseando-se tanto em comportamentos, como em resultados. (STOUTHUYSEN; SLABBINCK; ROODHOOFT, 2012). Para os serviços profissionais que contam com maior participação do cliente, tanto no desenvolvimento, quanto na entrega da oferta final, gerando resultados altamente customizados, o ideal é que sejam utilizados controles menos formais, utilizando-se um ponto de vista mais comportamental. (SILVESTRO, 1999). Isto porque maior atenção deve ser posta no modo como se chega ao resultado, ou seja, o comportamento adotado durante o processo de prestação do serviço. Já no caso dos serviços de massa, que contam com ofertas mais padronizadas, geralmente com uma base mais automatizada garantindo um autosserviço, devem ser utilizados controles mais formais e baseados em resultados específicos. (SILVESTRO, 1999). Este uso se justifica pelo fato de que todo o processo tende à padronização, permitindo o uso de medidas de quantidade, como o número de transações por minuto, por exemplo.

2.3.7 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

A última fase do modelo diz respeito ao relacionamento entre comprador e provedor após a prestação do serviço em si. Na fase de controle de resultados anteriormente exposta, as empresas visavam a verificação da adequação dos resultados com as promessas contratuais pré-estabelecidas, avaliando o desempenho. (STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999). Nesta fase de relacionamento, no entanto, as empresas passam a ter uma constante interação entre si, gerando recompras e estabelecendo ligações de longo prazo. (BASTL et al., 2012; ELLRAM; HENDRICK, 1995; JOHNSTON; LEWIN, 1996). Os pontos básicos incluídos nesta fase do modelo conceitual podem ser observados na Figura 9, abaixo.

Figura 9 – Modelo conceitual inicial da fase Relacionamento entre Comprador e Provedor



Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito às compras repetitivas, ou recompras, no mercado empresarial elas podem ser influenciadas por fatores internos e externos à relação comprador-vendedor. (KUMAR, 2002). Em primeiro lugar, sob o ponto de vista interno, estão as questões básicas avaliativas de satisfação e de qualidade, de expectativas e de percepções já elencadas na fase de controle de resultados. (OSTROM; IACOBUCCI, 1995). Já por um olhar externo à díade, o comprador empresarial também considera a relação custo/benefício do item a ser comprado, comparando a oferta do prestador de serviços atualmente contratado com outras disponíveis no

mercado, especialmente ofertas advindas de outro fornecedor que ela já tenha contato anterior. (ELMAGHRABY, 2000; RUST; DANAHER; VARKI, 2000). Estas compras repetitivas tendem a contribuir positivamente para o relacionamento entre as empresas envolvidas, ainda que sob impacto de ambos os fatores ora mencionados. (STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999).

O relacionamento constante entre comprador e prestador de serviço acaba por gerar laços fortes através das quais uma das empresas pode vir a acessar recursos da outra. (HARLAND, 1996). Com isso, ligações de compromisso, de cooperação e de operacionalização de atividades são estabelecidas entre as empresas. (CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004). Pelas ligações de compromisso se fazem presentes as ideias de empenho e de obrigação na manutenção da relação empresarial. Nestas ligações, inicialmente são adotados mecanismos legais (contratos) como forma de precaver ambas as empresas com relação ao possível comportamento oportunista do outro ente. (WILLIAMSON, 1985). Com o passar do tempo esse mecanismo torna-se secundário e a relação passa a basear-se em alto nível de confiança entre as partes, refletida na estabilidade do relacionamento. (FOMBRUN, 1986; WÄGAR et al., 2012).

Na questão de cooperação aparece o trabalho conjunto desenvolvido por ambas as empresas para que sejam atingidos os objetivos de cada uma delas e, também o objetivo da própria relação em si. (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Por esta cooperação as empresas entendem que devem trabalhar juntas para atingir seus objetivos. Exemplos destas ações são as resoluções conjuntas de problemas ou uma postura de flexibilidade frente às mudanças de ambiente. Por fim, pelas ligações operacionais entende-se as adaptações de procedimentos e estruturas que ambas as empresas fazem no sentido de facilitar as ações no dia-a-dia dos negócios. (CANNON; PERREAULT, 1999). Incluem-se aqui as rotinas operacionais, os procedimentos internos e externos dos empregados, manutenção em equipamentos, bem como todo e qualquer investimento que seja feito para o atingimento ou melhoria de tais ligações. Todas estas ligações tendem a fortalecer cada vez mais a relação entre comprador e provedor do serviço e a gerar uma grande fidelização da empresa compradora. (BASTL et al., 2012; CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004; STANK; GOLDSBY; VICKERY, 1999).

De um modo mais amplo, o relacionamento entre comprador e provedor de serviços acontece na medida em que traz algumas consequências positivas para ambas as empresas. (ELLRAM; HENDRICK, 1995). Num primeiro momento aparece a redução do custo para ambas as empresas, tanto o custo de operacionalização do negócio, quanto o digamos

mercadológico do negócio, já que torna-se desnecessário o desenvolvimento de um novo fornecedor (no caso da empresa compradora) e a busca de um novo cliente (no caso da empresa prestadora de serviços). (TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009). O relacionamento de longo prazo propicia a redução do risco para ambas as empresas, uma vez que experiências passadas trazem certa confiabilidade à relação. (FINCH, 2007; HANDLEY; BENTON, 2012). As reduções de custo e de risco acabam por gerar, também, aumento da rentabilidade das empresas, já que o relacionamento estabelecido pode vir a impulsionar a parte financeira dos negócios de ambas as empresas. (KUMAR, 2002). O relacionamento por vir a proporcionar melhorias no desempenho de comprador e provedor, já que as empresas podem passar a ter uma vantagem competitiva frente às demais concorrentes face o compartilhamento de recursos ora atingido. (DYER; SINGH, 1998; MORGAN; HUNT, 1999). Por fim, pode-se dizer que o relacionamento mais intenso pode vir a exercer influência no controle estabelecido entre as empresas, já que maior confiança poderá repercutir em níveis de tolerância não existentes anteriormente. (VAN DOORN, 2008). Com o passar do tempo estas consequências positivas tendem a ser cada vez mais impactantes em ambas as empresas, impondo grande importância à própria gestão do relacionamento, que passa a ser estratégica como já explorado anteriormente nesta dissertação. (AUTRY; GOLICIC, 2010; PALMATIER; GOPALAKRISHNA; HOUSTON, 2006).

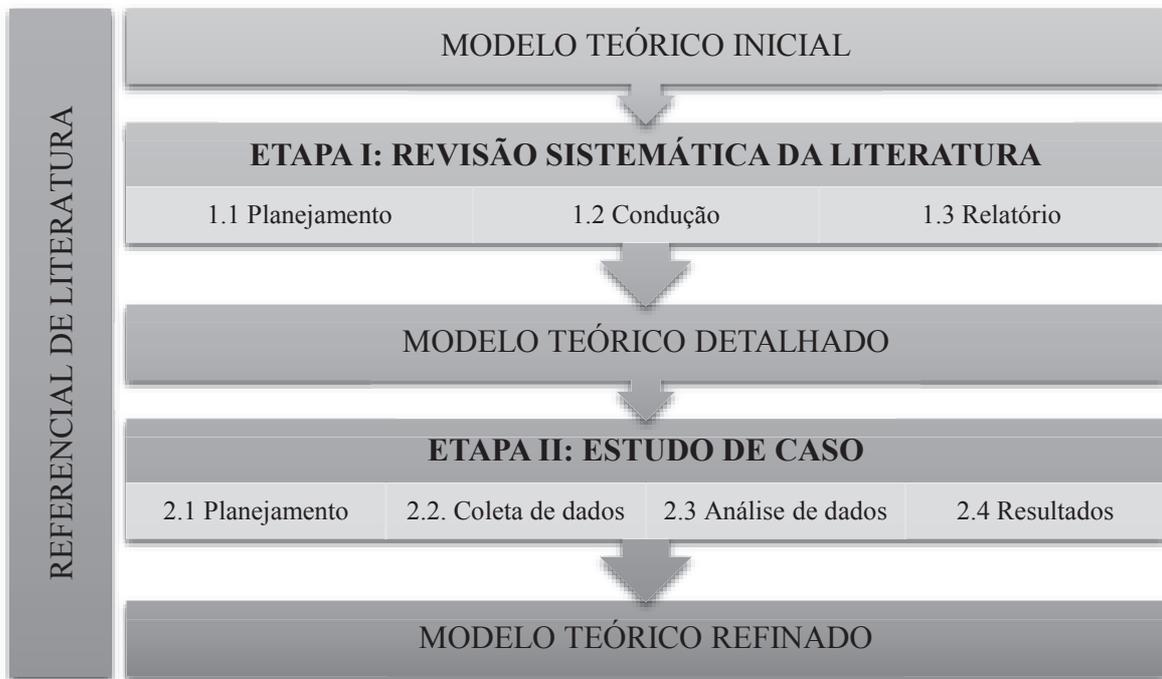
Apresentada a parte de revisão de literatura desta dissertação, passa-se a expor os procedimentos metodológicos e os resultados alcançados com sua execução.

3 DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A fim de que fossem atendidos todos os objetivos da presente pesquisa, optou-se pela realização de dois procedimentos distintos, porém contíguos, ambos utilizando-se uma abordagem qualitativa. O primeiro deles foi uma revisão sistemática da literatura onde foi analisado um conjunto de 106 artigos ligados à área de operações, com a finalidade de buscar um maior detalhamento do modelo anteriormente apresentado neste documento. Nesta etapa, os dados colhidos foram estudados através da técnica de análise de conteúdo, o que trouxe à pesquisa uma série consistente de construtos e variáveis em cada fase do processo até então estruturado. Na sequência, baseando-se no modelo agora detalhado, foi realizado um estudo de caso da díade prestador-comprador em um serviço empresarial intensivo em conhecimento, como forma de análise da aplicabilidade do modelo, bem como de exploração da existência dos fatores no contexto citado. Esta etapa se serviu de 12 entrevistas semiestruturadas, seguidas de avaliação também pela técnica de análise de conteúdo. Como resultado, foi construído um

terceiro modelo, agora refinado, aplicável ao contexto sob análise. Todo este processo metodológico é apresentado, de forma reduzida, na Figura 10, abaixo.

Figura 10 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

4 ETAPA I: DETALHAMENTO DO MODELO TEÓRICO INICIAL

Nesta primeira fase da pesquisa buscou-se um detalhamento do modelo teórico apresentado anteriormente, de modo a especificar construtos e variáveis que venham sendo estudados no âmbito dos serviços empresariais de um modo geral. Este detalhamento trouxe um entendimento mais aprofundado de cada uma das partes do modelo expostas previamente, permitindo que este pesquisador fosse a campo, explorá-las na prática das organizações compradoras e vendedoras de serviços intensivos em conhecimento. Para que este procedimento fosse realizado, optou-se pela utilização do método de revisão sistemática da literatura, apoiada pela técnica de análise de conteúdo dos artigos levantados. Este procedimento será agora apresentado, seguido do relatório qualitativo dele originado.

4.1 Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura trata-se de um procedimento de síntese metódica, transparente e reproduzível, capaz de permitir a redução de um conjunto de evidências ou discussões sobre um determinado tópico de pesquisa em um relatório simplificado e acessível aos públicos interessados no assunto. (PITTAWAY et al., 2004; SAMPAIO; MANCINI, 2007; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A essência e principal vantagem deste procedimento metodológico está na transparência e, como o próprio nome diz, na sistematização de um processo de busca, apreciação crítica e síntese de achados, reduzindo o viés do pesquisador atuante no estudo. (AKOBENG, 2005; GREENHALGH, 1997; LINDE; WILLICH, 2003; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). O processo como um todo foi inicialmente utilizado no campo da medicina, onde a síntese de evidências é um importante recurso para a difusão de conhecimentos. (LINDE; WILLICH, 2003; MOHER et al., 1999).

Considera-se essa técnica apropriada para a localização de construtos e variáveis capazes de auxiliar o entendimento mais profundo do modelo de gestão de serviços empresariais anteriormente exposto, tornando-o ao mesmo tempo simplificado e abrangente, determinantes básicos de qualquer teoria, especialmente no campo da gestão. (TRANFIELD; STARKEY, 1998; WHETTEN, 1989). Espera-se, enfim, que este conjunto de conceitos possa auxiliar na exploração do contexto de prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento, foco empírico desta pesquisa. Com base nesta ideia, esta parte do relatório de pesquisa busca explicitar detalhadamente todos os passos adotados, demonstrando as decisões e caminhos seguidos pelo pesquisador em todas as etapas do procedimento citado. A única exceção, entretanto, será a fase final de apresentação de resultados, a qual será tratada em seção separada, devido à sua importância neste documento e às práticas desta instituição de ensino.

Iniciando-se, então, as discussões sobre o procedimento em si, cabe expor que a revisão sistemática da literatura pode ser dividida em três grandes partes: planejamento, condução e relatório. (AKOBENG, 2005; GREENHALGH, 1997; PAI et al., 2004; SAMPAIO; MANCINI, 2007; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A fase de planejamento consiste na definição, esclarecimento e refinamento da pesquisa a ser iniciada. De acordo com as orientações da técnica, então, foi primeiramente realizada uma ampla busca de trabalhos sem preocupação com os campos de estudo, apenas levando em conta aqueles estudos que discutissem o processo de prestação de serviços entre empresas. Com isso, observou-se que, embora existissem muitos artigos dedicados às partes isoladas do processo de prestação de serviços empresariais, não foram localizados quaisquer que tratassem do processo como um

todo, de modo a trazer uma visão geral do assunto, pauta principal deste autor. Além disso, percebeu-se que vários pontos de vista eram utilizados para as análises, tais como percepções sob a ótica de marketing, de relações interorganizacionais, de redes de empresas, de negócios internacionais, de gestão de pessoas, entre outras correntes, de modo a haver grande divergência entre os autores. De posse dessas informações, e em concordância com o método escolhido, foi providenciado o refinamento da pesquisa haja visto o grande volume de informações levantado. Optou-se, então, pelo estudo do processo de prestação de serviços entre empresas sob a ótica da operação destes serviços, e, assim, analisar-se apenas estudos que constassem em literaturas ligadas às áreas de gestão e de operações, em específico, restringindo o escopo de análise. A revisão de literatura apresentada anteriormente neste relatório de pesquisa foi a realização da fase agora exposta, o que culminou com a pergunta de pesquisa foco desta dissertação e com o modelo inicial também anteriormente apresentado.

Num segundo momento, o pesquisador providencia a condução da pesquisa, primeiramente buscando um grupo consistente de artigos e, logo após, realizando sua análise conforme critérios e metodologias previamente definidos. Para o levantamento de artigos, a técnica sugere que sejam identificados alguns termos-chave, bem como bases de dados capazes de cobrir a literatura alvo do pesquisador. Foram identificados termos “*service*”, “*business-to-business*” e “*b2b*”, todos na língua inglesa por tratar-se de pesquisa em bases internacionais. Entre as bases de dados que o autor tem acesso, foi escolhida a *Web of Science*, devido à sua cobertura e reconhecimento internacionais na área de gestão. Tendo decidido esta parte, o pesquisador efetuou, em 13/12/2012, a pesquisa inicial de artigos, combinando os termos expostos e relacionando-os ao campo “*topic*”, disponível na busca avançada da base de dados citada. Esta primeira etapa resultou num total de 1157 estudos. O grupo de achados foi refinado duas vezes, utilizando-se de critérios disponibilizados pela própria *Web of Science*. Primeiramente o grupo foi limitado utilizando-se o critério “*Document Types*”, selecionando-se apenas “*article*”, diminuindo o grupo para 632 trabalhos. Logo após, foi realizado novo refinamento agora pelo critério “*Web o Science Categories*”, optando-se por “*Business*”, “*Management*” e “*Operations Research Management Science*”, o que resultou em um grupo de 404 artigos. Estes estudos tiveram, então, seus dados e resumo exportados para o software HistCite, disponibilizado pela Thomson Reuters, onde foi realizada uma breve análise de enquadramento no estudo por títulos e palavras-chave. Nesta pré-análise ainda apareciam no grupo estudos fora do escopo de pesquisa e um último refinamento foi então realizado. Baseando-se nos periódicos internacionais onde os artigos foram publicados, resolveu-se excluir aqueles dedicados especificamente a temas fora do escopo de pesquisa, como inovação

de produtos e *marketing*, por exemplo. Ao final de todos estes refinamentos, foi levantado um total de 114 artigos, considerados como amostra inicial deste trabalho. Devido ao fato de que esta pesquisa acabou por prolongar-se, todo esse processo foi retomado em 22/09/2013, desta vez tendo um período delimitado de tempo para publicações ocorridas até dezembro de 2012. Optou-se por esta delimitação em razão do tempo disponível para este estudo e também porque uma análise prévia dos resumos dos artigos publicados em 2013 identificou que não haviam ali temas que já não estivessem sendo analisados no grupo de artigos já incluídos na amostra. Esta revisão de 22/09/2013 acrescentou mais um estudo publicado em 2012 à amostra inicial, que ficou, então, composta de 115 artigos.

Após a busca dos artigos, o processo de revisão sistemática da literatura determina que se faça uma análise prévia dos estudos identificados, a fim de verificar o seu real enquadramento na pesquisa que está sendo desenvolvida. (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Dessa forma, foram lidos todos os resumos dos 115 artigos e nove deles acabaram sendo retirados da amostra por tratarem de discussões fora do escopo de trabalho. Assim, a amostra final de estudos desta fase da pesquisa contou com um total de 106 artigos, divididos em 27 periódicos internacionais, conforme pode ser detalhadamente observado na Tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Amostra de artigos analisados, por periódico de publicação (continua)

| Periódico | Número de artigos | % do Total |
|---|-------------------|------------|
| Journal of Business Research | 19 | 18% |
| Service Industries Journal | 14 | 13% |
| International Journal of Service Industry Management | 12 | 11% |
| Journal of Service Research | 10 | 9% |
| Journal of Service Management | 7 | 7% |
| International Journal of Operations and Production Management | 5 | 5% |
| Journal of Supply Chain Management | 4 | 4% |
| Production Planning & Control | 4 | 4% |
| Supply Chain Management - an International Journal | 3 | 3% |
| Journal of Operations Management | 2 | 2% |
| International Journal of Production Economics | 2 | 2% |
| Management Science | 2 | 2% |
| California Management Review | 2 | 2% |
| Decision Sciences | 2 | 2% |
| Production and Operations Management | 2 | 2% |
| Harvard Business Review | 2 | 2% |
| Journal of Purchasing and Supply Management | 2 | 2% |
| Service Business | 2 | 2% |
| European Management Journal | 2 | 2% |
| Mis Quarterly | 1 | 1% |

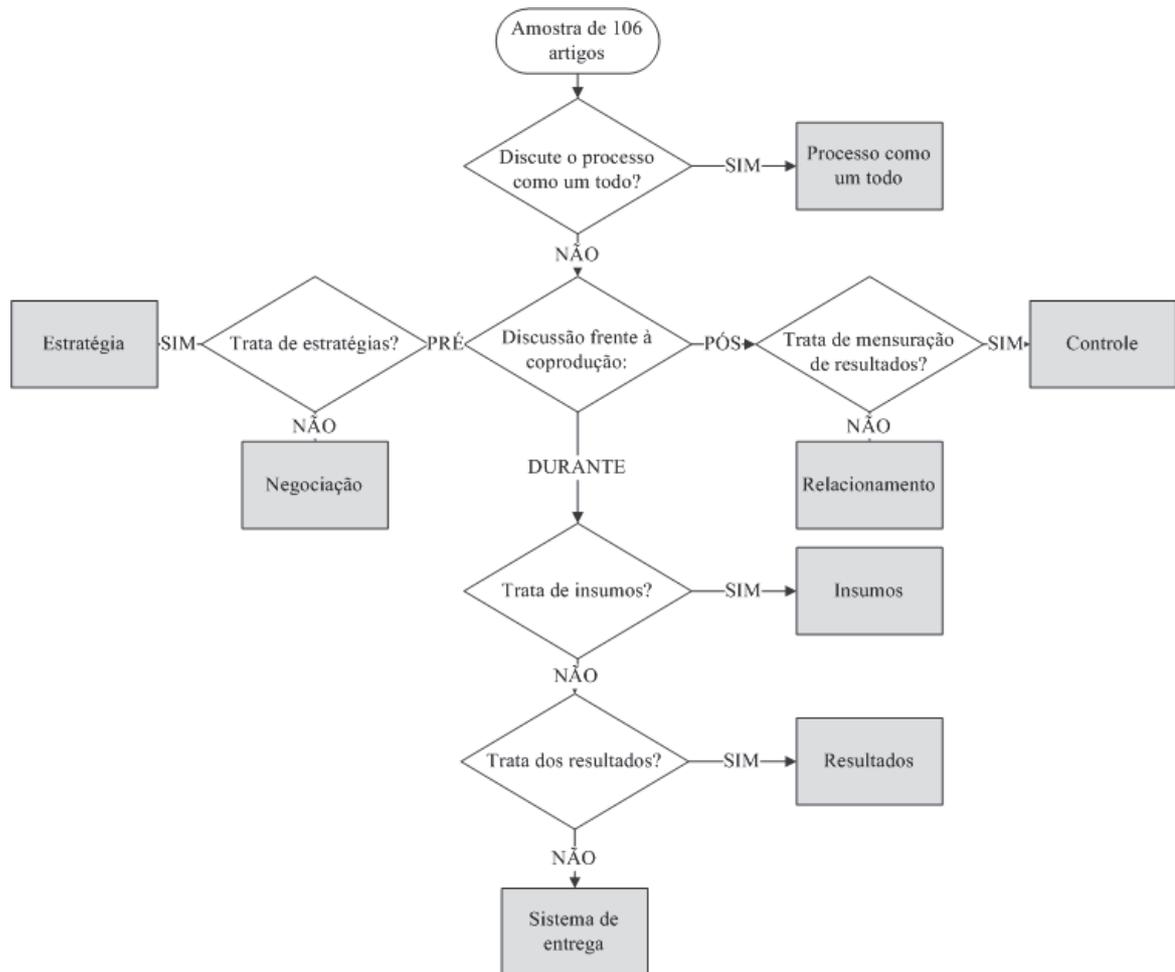
Tabela 1 – Amostra de artigos analisados, por periódico de publicação (conclusão)

| Periódico | Número de artigos | % do Total |
|---|-------------------|------------|
| Strategic Management Journal | 1 | 1% |
| European Journal of Operational Research | 1 | 1% |
| Management Decision | 1 | 1% |
| International Journal of Physical Distribution & Logistics Management | 1 | 1% |
| Journal of the Operational Research Society | 1 | 1% |
| MIT Sloan Management Review | 1 | 1% |
| IEEE Transactions On Engineering Management | 1 | 1% |
| Total de artigos: | 106 | 100% |

Fonte: elaborado pelo autor

Dando continuidade ao processo de revisão sistemática, os autores expõem que deve ser realizada a análise dos artigos selecionados, expondo-se claramente todas as regras adotadas para tal procedimento. Nesta dissertação, a amostra de artigos foi analisada primeiramente pela técnica de análise global dos conteúdos (FLICK, 2009), com o fim específico de classificar todos os trabalhos segundo seu assunto principal. Esta classificação obedeceu o processo de categorização temática, que é baseado nas codificações constantes no processo de *Grounded Theory*. (CORBIN; STRAUSS, 1990; FLICK, 2009; STRAUSS; CORBIN, 1994; SUDDABY, 2006). O processo por ser visualizado de forma resumida na Figura 11, na sequência.

Figura 11 – Protocolo de enquadramento dos artigos



Fonte: elaborado pelo autor

Explicitando o processo de análise de forma mais detalhada, foram tomadas as seguintes providências. Partindo-se do resultado da pré-análise anterior, considerou-se a amostra de 106 artigos encontrados. Primeiramente foi observado se os artigos abordavam o processo de prestação de serviços como um todo ou apenas parte dele, o que resultou num grupo de 4 artigos. Logo após, todos os demais trabalhos foram submetidos à análise seguindo o estágio que se encontram com relação à coprodução do serviço, se anterior, se durante ou se após esta etapa. Neste sentido um total de 43 artigos foram agrupados em discussões anteriores à coprodução. Este grupo foi novamente dividido considerando o tratamento específico de estratégias para a coprodução, sendo classificados na fase chamada de Estratégia, que contou com um total de 25 artigos. O restante do grupo foi incluído na fase de Negociação, num total de 18 trabalhos. Na sequência, 13 artigos que foram incluídos como pertencentes à coprodução e redivididos em discussões sobre insumos, resultados e a coprodução em si. Neste ponto, nenhum artigo foi

classificado como discussão sobre insumos e/ou resultados, ficando as fases de mesmo nome, sem representação neste estudo. Assim, a fase de Sistema de Entrega, que abarca a coprodução em si, contou com 13 estudos. Por fim, os 46 artigos considerados posteriores ao processo de coprodução foram divididos pela questão de tratarem ou não de mensuração dos resultados do serviço. Aqueles que discutiam essas métricas foram incluídos na fase de Controle, num total de 14 estudos. Os 32 trabalhos restantes foram alocados na etapa de Relacionamento. Assim, todos os 106 artigos foram classificados segunda uma análise global do assunto principal a que se referiam, sendo que o resultado pode ser visualizado resumidamente na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2 – Artigos por fase do modelo proposto

| Fase | Número de artigos | % do total |
|---|-------------------|----------------|
| Processo como um todo | 4 | 3.77% |
| Desenvolvimento de Estratégias | 25 | 23.58% |
| Processo de Negociação | 18 | 16.98% |
| Provisionamento de Insumos | - | - |
| Sistema de Entrega do Serviço | 13 | 12.26% |
| Resultados do Serviço | - | - |
| Controle e Avaliação dos Resultados | 14 | 13.21% |
| Relacionamento entre Comprador e Provedor | 32 | 30.19% |
| Total | 106 | 100.00% |

Fonte: elaborado pelo autor

Após finalizada a análise global da amostra de artigos, passou-se a realizar uma análise qualitativa de conteúdo (BARDIN, 1979; BAUER; GASKELL, 2008), com o intuito de levantar os construtos e as respectivas variáveis utilizadas nos estudos selecionados. O método foi considerado apropriado por contar com técnicas capazes de promover o detalhamento de cada artigo, colocando em evidência os pormenores de cada uma das discussões. Dentre as diversas técnicas sugeridas pelo método, optou-se pela realização de codificações em sequência, primeiramente de forma aberta, seguida da forma axial e finalizando-se com a forma seletiva. (CORBIN; STRAUSS, 1990; FLICK, 2009; LAROSSA, 2005; STRAUSS; CORBIN, 1994; SUDDABY, 2006). Primeiramente o conteúdo dos artigos foi codificado de forma aberta utilizando-se as denominações de construtos e variáveis apresentadas pelos autores dos artigos. Na sequência, estes conceitos foram interligados respeitando as relações estabelecidas em cada um dos artigos onde eram discutidas, caracterizando uma codificação axial. Num terceiro momento, foi promovido um agrupamento dos construtos e variáveis pela semelhança de

descrição e de relacionamentos entre si, haja visto o fato de que muitas vezes os autores dos artigos utilizarem-se de títulos diferentes para se referirem a um mesmo conceito ou operacionalização deste. Esta última ação caracterizou uma codificação do tipo seletiva, finalizando o fluxo de procedimentos de codificação adotados nesta fase da pesquisa. Todo esse processo foi realizado com o apoio do programa Atlas.ti, considerado apropriado por ter sido desenvolvido sob uma abordagem qualitativa com base nas teorias metodológicas utilizadas neste trabalho. (FLICK, 2009; WEITZMAN, 2000). Como resultado da análise de conteúdo então realizada, foi levantada uma série muito detalhada de construtos e variáveis existentes nos 106 artigos incluídos na amostra. Considerando que todos os artigos foram ligados a cada uma das fases do modelo teórico exposto no início deste estudo, pode-se dizer que cada fase, então, passou a contar com um conjunto específico de construtos e variáveis que lhe dizem respeito. Dessa forma, a análise de conteúdo aqui exposta cumpriu o seu objetivo, contribuindo de maneira muito importante para a finalização da segunda parte da revisão sistemática da literatura: a análise, então finalizada.

A fase final do processo de revisão sistemática da literatura consiste na elaboração do relatório de pesquisa, o qual, nesta dissertação foi preparado sob uma ótica qualitativa com a pretensão de detalhar o modelo anteriormente exposto. Devido à importância deste relatório para este texto dissertativo e levando em consideração as práticas desta instituição de ensino, esta última fase será apresentada na próxima seção.

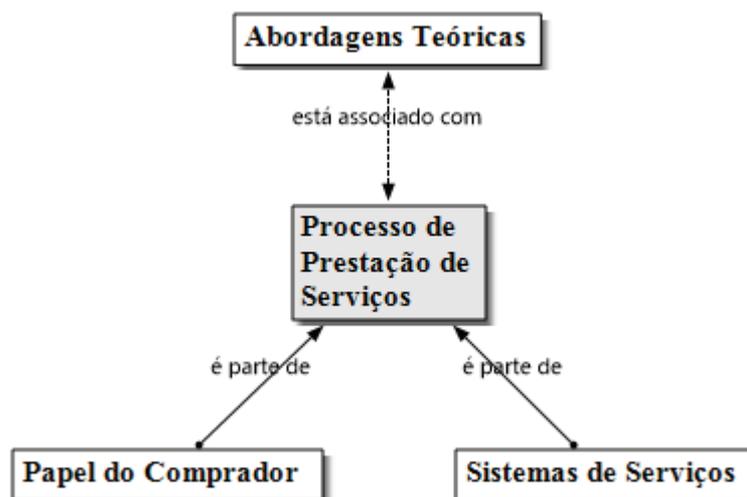
4.2 Modelo Detalhado da Prestação de Serviços Empresariais

O procedimento de revisão sistemática da literatura sugere que o relatório final possa ser elaborado tanto sob um ponto de vista quantitativo, como qualitativo. (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Pela forma quantitativa são expostas tabelas comparando os artigos sob o ponto de vista de contagem de incidências dos mais diversos itens, como metodologia de análise, país de origem, periódico de publicação, teoria utilizada no estudo, enfim, critérios capazes de descrever a amostra de estudos. Já pela forma qualitativa, ocorre uma especificação mais detalhada sobre o modo de avaliação de uma temática, promovendo uma descrição não traduzida em tabelas de frequência, mas em esquemas, quadros e figuras, mais apropriados ao ponto de vista escolhido. Para esta dissertação foi adotada a abordagem qualitativa de relato, uma vez que é capaz de trazer uma explicação mais aprofundada de cada uma das fases do modelo processual de prestação de serviços empresariais, foco deste estudo. Dessa forma, passa-se ao relato dos achados.

4.2.1 Grupo Processo de Prestação de Serviços

Um grupo de quatro artigos analisou o processo de prestação de serviços como um todo, sendo que seus conceitos e variáveis foram reunidos em três categorias: abordagem teórica, papéis do comprador e sistemas de serviços. Associados ao processo de serviços, alguns comentários foram traçados sobre as abordagens teóricas que contribuíram para um melhor entendimento do marketing de serviços, tanto para consumidores finais como para compradores empresariais. A abordagem Norte-Americana é contrastada com a abordagem Alemã (KLEINALTENKAMP; JACOB, 2002) e com a abordagem Nórdica (GUMMESSON; GRÖNROOS, 2012), indicando que diversos pontos de vista podem ser adotados por pesquisadores quando de suas análises dos processos de prestação de serviços. Também seguindo numa linha teórica, porém como parte do serviço em si, se fez presente uma discussão sobre os papéis desempenhados pelo comprador durante a prestação de serviços (SAMPSON; SPRING, 2012), fazendo uma relação entre os serviços para consumidores finais e aqueles destinados às empresas. Também num ponto de vista teórico e figurando como parte do processo de serviço, uma última categoria reuniu conceitos sobre os chamados sistemas de serviços (BADINELLI et al., 2012), importantes concentrações de vários prestadores que trabalham em grupo por uma só entrega conjunta ao cliente. Concluindo, a Figura 12 abaixo traz o mapa de categorias revelado pela análise destes quatro trabalhos, incluindo o tipo de relação com o ponto central: processo de serviço como um todo.

Figura 12 – Mapa de categorias do grupo Processo de Prestação de Serviços



Fonte: elaborado pelo autor

Após realizada a análise dos artigos que versavam sobre o processo de prestação de serviços como um todo, passou-se a verificação daqueles ligados à cada uma das etapas constantes no modelo inicial de análise, a fim de que fosse gerado o detalhamento em nível conceitual esperado para este ponto da pesquisa.

4.2.2 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias

Sob a ótica do Desenvolvimento de Estratégias, foram avaliados 25 artigos, que trouxeram maiores especificações às ideias básicas elencadas no modelo teórico inicial. A análise qualitativa resultou num total de sete categorias, três delas consideradas antecedentes e quatro avaliadas como parte das estratégias de prestação de serviços empresariais em si. A Figura 13 abaixo explicita esse conjunto de categorias demonstrando a relação entre elas e o conceito geral adotado nesta fase do modelo conceitual.

Figura 13 – Mapa de categorias da fase Desenvolvimento de Estratégias



Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro conjunto de elementos antecedentes advém das opções estratégicas das organizações (ZAHAY; GRIFFIN, 2004), quando decidem por foco em qualidade ou em custo, por exemplo, desenvolvendo sua oferta de acordo com esse posicionamento. Numa segunda categoria foram reunidas as discussões sobre os contextos onde as estratégias são desenvolvidas. Neste ponto os estudos apontam que há variação nas estratégias elaboradas para mercados eletrônicos (HAWKINS; RANDALL; WITTMANN, 2009; STANDING et al., 2006), para gestão de marcas (GLYNN, 2012), gestão do relacionamento (COLGATE; LANG, 2005; FONTENOT; HYMAN, 2004) ou de redes de empresas (GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006), de internacionalização (LU et al., 2012; SIMON; WELSH, 2010; WINCH, 2008) e

mesmo de desenvolvimento de ofertas de soluções que mesclam produtos e serviços (LAY; SCHROETER; BIEGE, 2009; NG et al., 2012; RADDATS; BURTON, 2011; SHANKAR; BERRY; DOTZEL, 2009), sendo, portanto, ponto essencial a ser observado pelo estrategista.

Foi observado também um conjunto de fatores estratégicos externos, relacionais e internos como antecedentes da estratégia de ambos os atuantes na díade dos serviços empresariais. Como fatores externos apareceram as características da indústria onde ocorre o serviço (ROSENZWEIG; LASETER; ROTH, 2011; ZOLKIEWSKI, 2004), a competição entre os fornecedores (HAWKINS; RANDALL; WITTMANN, 2009), a segmentação do mercado-alvo (PITT; MORRIS; OOSTHUIZEN, 1996) e as preferências do cliente com relação à qualidade (WINCH, 2008). O estudo de Neu e Brown (2005), inclusive, desenhou relações entre fatores externos, sugerindo um conjunto de estratégias para cada uma destas relações, baseando-se tanto na Teoria Contingencial, como na Visão Baseada em Recursos. Já pelos fatores relacionais existentes entre provedor e consumidor, foram encontrados itens como o capital social das empresas (GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006), a interdependência entre elas (SIMON; WELSH, 2010) e a questão de cooperação ou competição (GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006) demonstrada no dia-a-dia dos negócios. Finalizando os fatores, também apareceram uma série de conceitos ligados aos itens internos às empresas, tais como estrutura organizacional seja de propriedade, de bens ou de recursos humanos (COLGATE; LANG, 2005; NEU; BROWN, 2005; RADDATS; BURTON, 2011; ROSENZWEIG; LASETER; ROTH, 2011; SIMON; WELSH, 2010; STANDING et al., 2006; STRONG, 2006), ou mesmo itens mais funcionais como os processos organizacionais internos, os métodos de aprendizagem utilizados, as regras de medição e reconhecimento de resultados (NEU; BROWN, 2005; SIMON; WELSH, 2010), ou, ainda, o processo de construção de marca (GLYNN, 2012) e os benefícios internos (STANDING et al., 2006) almejados com o serviço. Também entraram nesse ponto os fatores inerentes ao serviço e/ou produto em si (no caso de oferta mista) (HAWKINS; RANDALL; WITTMANN, 2009; ROSENZWEIG; LASETER; ROTH, 2011; SHANKAR; BERRY; DOTZEL, 2009; WINCH, 2008), incluindo as atividades ou atributos geradores de valor (NG et al., 2012), bem como a própria postura empreendedora (SIMON; WELSH, 2010) adotada pelas empresas. Todo esse conjunto de fatores, enfim, trouxe riqueza de detalhes às descrições gerais apresentadas quando da exposição do modelo inicial de análise, concordando com as afirmativas então realizadas.

Além das categorias de antecedentes, a análise de conteúdo trouxe para a primeira fase do modelo teórico, um conjunto de elementos considerados como parte das estratégias implementadas pelas empresas, já que são um reflexo dos itens até agora comentados. Sob este

ponto de vista, quatro categorias foram formadas. A primeira classe diz respeito ao estudo de Chevalier e Van den Schrieck (2008) que trouxe um modelo para a gestão de rotinas e equipes de *call-centers*, em especial aqueles que atendem as relações entre empresas. Na sequência, sob um olhar mais generalista, um outro grupo foi formado tratando do fato de que algumas empresas têm orientação para o mercado (HILLEBRAND; KEMP; NIJSSEN, 2011; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; SIMON; WELSH, 2010), o que lhes obriga a desenvolver uma certa inteligência competitiva capaz de monitorar constantemente sua indústria de atuação. Em linha semelhante, uma terceira categoria discutiu as estratégias de inovação dos prestadores de serviços, tanto em nível de novos negócios (LAY; SCHROETER; BIEGE, 2009) comparando diferentes arranjos organizacionais ilustrativos de suas discussões teóricas, como novos serviços (ALAM, 2011), ambos trazendo questões importantes àqueles que se dedicam à área. Ainda, um quarto conjunto de conceitos tratou das estratégias internas de prestadores de serviços, num primeiro plano em termos de serviços internos (JOHNSTON, 2008), considerando a ideia de que cada empregado da organização é cliente de e tem clientes a servir dentro da própria organização. Também em termos de estratégias internas, porém sob o ponto de vista da orientação da organização à excelência na prestação de serviço (OLIVEIRA; ROTH, 2012), foi localizada uma exposição referente à contribuição de itens como as políticas de recursos humanos, o gerenciamento de processos, os padrões, o foco no mercado e a própria cultura e personalidade organizacionais frente à qualidade do serviço prestado ao cliente. Finalizando as discussões da fase de Estratégia, apresenta-se, abaixo, o Quadro 3 onde constam todas as sete categorias já elencadas, explicadas de forma reduzida, resumindo os achados deste trabalho acadêmico.

Quadro 3 - Categorias presentes na fase de Desenvolvimento de Estratégias (continua)

| Categoria | Descrição | Referências |
|---------------------------|--|---|
| Opções estratégicas | Posicionamentos e orientações estratégicas das organizações | Zahay e Griffin (2004) |
| Contextos das estratégias | Realidade empírica onde as estratégias organizacionais são implementadas | Colgate e Lang (2005); Fontenot e Hyman (2004); Glynn (2012); Grängsjö e Gummesson (2006); Hawkins; Randall e Wittmann (2009); Lay; Schroeter e Biege (2009); Lu et al. (2012); Ng et al. (2012); Raddats e Burton (2011); Shankar; Berry e Dotzel (2009); Simon e Welsh (2010); Standing et al. (2006); Winch (2008) |
| Inteligência competitiva | O monitoramento da indústria onde as empresas estão inseridas | Hillebrand; Kemp e Nijssen (2011); Jones; Busch e Dacin (2003); Simon e Welsh (2010) |

Quadro 3 - Categorias presentes na fase de Desenvolvimento de Estratégias (conclusão)

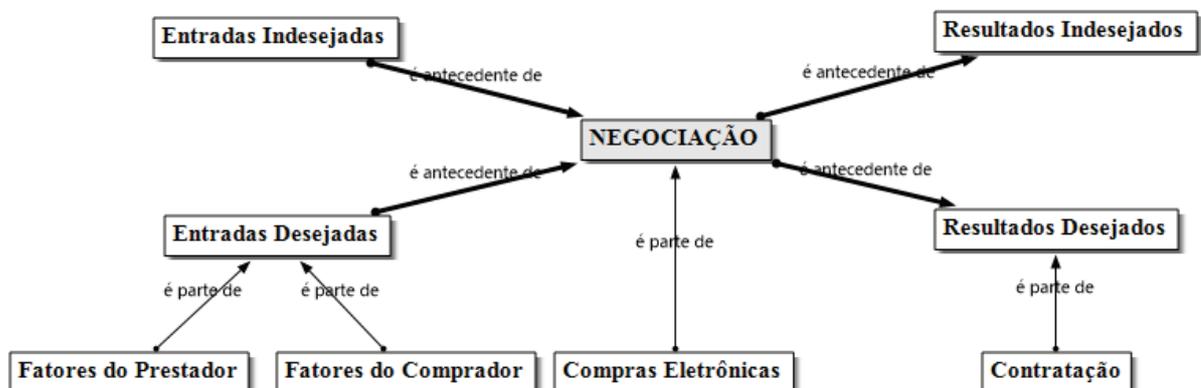
| Categoria | Descrição | Referências |
|----------------------|--|--|
| Fatores estratégicos | Pontos internos, externos e relacionais envolvidos nas estratégias organizacionais | Colgate e Lang (2005); Glynn (2012); Grängsjö e Gummesson (2006); Hawkins; Randall e Wittmann (2009); Neu e Brown (2005); Ng et al. (2012); Pitt; Morris e Oosthuizen, (1996); Raddats e Burton (2011); Rosenzweig; Laseter e Roth (2011); Shankar; Bery e Dotzel (2009); Simon e Welsh (2010); Standing et al. (2006); Strong (2006); Winch (2008); Zolkiewski (2004) |
| Estratégias internas | A orientação interna para um serviço de excelência, bem como os serviços internos da organização | Johnston (2008), Oliveira e Roth (2012) |
| Inovação | Desenvolvimento de novos negócios ou novos serviços | Alam (2011); Lay; Schroeter e Biege (2009) |
| Call-Centers | Modelos de gestão específicos para centros de atendimento a clientes | Chevalier e Van den Schrieck (2008) |

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.3 Fase II: Processo de Negociação

Nessa fase, as interações entre provedor e comprador começam a acontecer. Em concordância com as descrições da fase anteriormente realizadas, os 18 artigos a ela ligados tiveram seus conceitos e variáveis divididos em cinco categorias. Na Figura 14 abaixo podem ser visualizadas as categorias, bem como o relacionamento entre elas.

Figura 14 – Mapa de categorias da fase Processo de Negociação



Fonte: elaborado pelo autor

As primeiras duas categorias foram consideradas antecedentes ao processo de negociação e dizem respeito às entradas desejadas e às entradas indesejadas pelos envolvidos. Como a própria denominação explica, as entradas indesejadas referem-se aos itens que nem prestador, nem cliente acreditam ser interessantes à negociação, tais como informações desencontradas ou especificações incorretas, por exemplo. (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004). Já as entradas desejadas na negociação foram exploradas na amostra de uma forma mais detalhada, levando em conta preço, necessidades e as características do processo a ser negociado (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004), enfim, todos os itens procurados pelo cliente e ofertados pelo prestador. Aqui é interessante relatar que foi reunido um conjunto de fatores que o cliente busca no prestador (LICHTENTHAL; SHANI, 2000) e outro grupo formado por aqueles fatores que o prestador busca no cliente (ÅGE, 2011; MAI; HOFFMANN, 2011), ambos itens essenciais na decisão final de compra/venda do serviço.

Em oposição aos antecedentes ora citados, a revisão sistemática apontou, também, consequentes do processo de negociação, categorizados como resultados indesejados e resultados desejados. Na parte dos indesejados fizeram-se presentes itens como o não fechamento do negócio, além de possíveis conflitos surgidos mesmo com seu fechamento, levando, até mesmo, a dissolução da parceria acordada. (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; MONEY, 2004). Em oposição, a categoria de resultados desejados trouxe itens como o próprio fechamento do negócio e a possibilidade de um relacionamento de longo prazo. (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004). Um item que merece destaque nesse grupo, devido à sua importância no contexto desta dissertação está na contratação, pois, como já exposto anteriormente, este é um dos diferenciais do processo empresarial de prestação de serviços, em relação àquele direcionado aos consumidores finais. Neste ponto fizeram-se presentes variáveis sobre os mecanismos contratuais, bem como a formação dinâmica dos contratos, caracterizada assim em razão dos relacionamentos contínuos e mutáveis entre prestadores e compradores. (KLEINDORFER; WU, 2003; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; LEIPONEN, 2008; NG; NUDURUPATI, 2010; SELVIARIDIS; SPRING, 2010).

Uma última categoria surgida durante a análise de conteúdo dos artigos incluídos na fase de Negociação tem a ver com as tratativas realizadas exclusivamente utilizando plataformas eletrônicas. Esta categoria foi criada em razão de que um grupo de dez, dos dezoito estudos ligados à fase se reportaram ao contexto eletrônico de negociação, denotando a sua importância frente ao campo científico. Além disso, percebeu-se que o processo de negociação neste contexto obedece outras regras, outras formalidades e outras dinâmicas quando comparado àquelas tratativas que não são exclusivamente ali realizados, motivo considerado

forte para a inclusão da categoria separadamente. Assim sendo, as considerações aqui incluídas versaram sobre o tipo de plataforma eletrônica, tais como leilões eletrônicos reversos, ou não, e o processo de terceirização, (BARTEZZAGHI; RONCHI, 2005; EMILIANI; STEC, 2004; EMILIANI, 2006; SCHOENHERR; MABERT, 2008; WISE; MORRISON, 2000), sobre as especificidades dos contratos no contexto eletrônico (AGGARWAL; GANESHAN, 2007; KLEINDORFER; WU, 2003), sobre os resultados das compras eletrônicas (GUNASEKARAN; NGAI, 2008), além de barreiras, fatores de sucesso e benefícios (ANGELES; NATH, 2007; GUNASEKARAN; NGAI, 2008; ORDANINI, 2005) alcançados por organizações que se utilizam da plataforma eletrônica nas negociações.

Finalizando as discussões sobre a fase de negociação do modelo, pode-se afirmar com firmeza que a revisão sistemática da literatura trouxe um grande detalhamento dos itens explorados de maneira mais básica no início deste trabalho. O resultado dessa análise pode ser observado no Quadro 4 que resume as categorias emergidas da literatura nesta parte da pesquisa.

Quadro 4 - Categorias de conceitos presentes na fase Processo de Negociação

| Categoria | Descrição | Referências |
|------------------------|--|--|
| Entradas indesejadas | Itens evitados por provedor e comprador durante a negociação do serviço | Kumar; Markeset; Kumar (2004) |
| Entradas desejadas | Itens requeridos por provedor e comprador durante a negociação do serviço | Kumar; Markeset; Kumar (2004) |
| Fatores do prestador | Itens relacionados somente ao provedor no processo de negociação | Åge (2011); Mai; Hoffmann (2011) |
| Fatores do comprador | Itens relacionados somente ao comprador no processo de negociação | Lichtenthal; Shani (2000) |
| Resultados indesejados | Itens evitados por provedor e comprador como resultado do processo de negociação | Kumar; Markeset; Kumar (2004) |
| Resultados desejados | Itens desejados por provedor e comprador como resultado da negociação | Kumar; Markeset; Kumar (2004) |
| Contratação | Formalização do acordo resultante do processo de negociação | Kleindorfer; Wu (2003); Kumar; Markeset; Kumar (2004); Leiponen (2008); Ng; Nudurupati (2010); Selviaridis; Spring (2010). |
| Compras eletrônicas | Contexto específico de compras via mídias eletrônicas que altera todo o processo de negociação | Aggarwal; Ganeshan (2007); Angeles; Nath (2007); Bartezzaghi; Ronchi (2005); Emiliani; Stec (2004); Emiliani (2006); Gunasekaran; Ngai (2008); Kleindorfer; Wu (2003); Ordanini (2005); Schoenherr; Mabert (2008); Wise; Morrison (2000) |

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

Como o próprio nome sugere, a etapa Sistema de Entrega do Serviço retrata a forma como o serviço é prestado, numa ação conjunta entre provedor e comprador, chamada de coprodução. Nesta fase do modelo teórico foram incluídos treze trabalhos, divididos em três categorias, uma antecedente e outras duas tidas como pontos de vistas parciais do sistema de entrega. Este esquema conceitual pode ser observado na Figura 15 abaixo que contém as categorias e as relações estabelecidas entre elas e o conceito norteador da quarta fase.

Figura 15 – Mapa de categorias da fase Sistema de Entrega do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

O grupo antecedente trouxe discussões sobre o desenho do sistema de entrega do serviço, ou seja, a forma como devem ser transportadas para a prática as ideias desenvolvidas na fase anterior de estratégia. Este grupo incluiu características, possíveis contingências e, sobretudo, o conceito de serviço que se quer apresentar ao consumidor, concordando em absoluto com a revisão exposta na primeira parte deste trabalho. (DHOLAKIA et al., 2009; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011).

Partindo para as categorias de pontos de vista parciais do sistema de entrega, a primeira delas considerou a base tecnológica dos encontros de serviços, analisando pontos como modelagem, fatores de sucesso e uso dos chamados selos de confiança em comércio eletrônico (BUTLER et al., 2008; CULLEN; TAYLOR, 2009; SO; CHUNG, 2005; TATSIPOULOS et al., 2002; VAN DEN BERG; VAN LIESHOUT, 2010), bem como impactos da intensidade do uso de tecnologia sobre o desempenho operacional e sobre o relacionamento (BHAPPU; SCHULTZE, 2006; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; MCAFEE, 2005; PUJARI, 2004) construído ou mantido entre prestador e comprador. Por fim, a última categoria reuniu conceitos que tratavam da riqueza de meios de contato entre provedor e comprador (VICKERY et al.,

2004; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009) se face-a-face, se eletrônico síncrono ou assíncrono, por exemplo, ligando-os com o relacionamento entre as empresas, o desempenho do próprio meio de entrega e o desempenho operacional do serviço como um todo.

Finalizando as discussões sobre a fase de Sistema de Entrega do Serviço, o Quadro 5 resume as três categorias encontradas pela revisão sistemática da literatura, que conseguiu trazer para este estudo acadêmico um detalhamento do processo de entrega dos serviços, cumprindo o motivo pelo qual foi o método escolhido e realizado.

Quadro 5 - Categorias de conceitos presentes na fase Sistema de Entrega do Serviço

| Categoria | Descrição | Referências |
|--|---|---|
| Desenho do sistema de entrega do serviço | Aspectos operacionais da coprodução do serviço, entregando o conceito negociado | Dholakia et al. (2009); Ponsignon; Smart; Maull (2011) |
| Riqueza dos meios de interação | Tipos de mídias envolvidas na coprodução do serviço | Vickery et al. (2004); Wallace; Johnson; Umesh (2009) |
| Encontros de serviços baseados em tecnologia | Coprodução do serviço utilizando-se somente os meios digitais-virtuais | Bhappu; Schultze (2006); Butler et al. (2008); Cullen; Taylor (2009); Gil-Saura; Ruiz-Molina (2011); McAfee (2005); Pujari (2004); So; Chung (2005); Tatsiopoulos et al. (2002); Van Den Berg; Vanlieshout (2010) |

Fonte: elaborado pelo autor

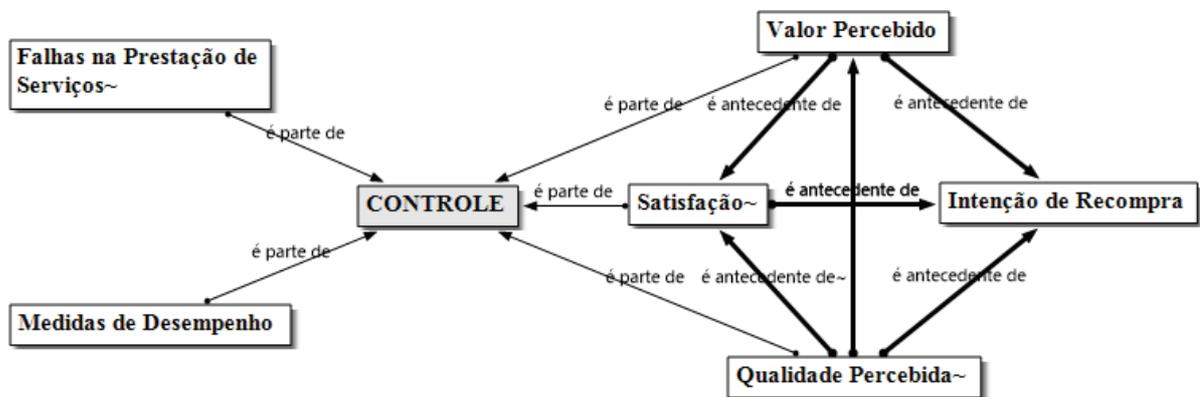
Ligadas, ainda a coprodução dos serviços, foco especial da fase Sistema de Entrega, aparecem as etapas denominadas de Insumos e de Resultados. Nestas duas fases, porém, a revisão sistemática da literatura não identificou nenhum artigo que discutisse em profundidade os temas a ela relacionados, apenas assuntos paralelos, não considerados centrais nos trabalhos da amostra. Sendo assim, este relatório de pesquisa passa a descrever as duas fases posteriores à coprodução dos serviços: Controle e Relacionamento.

4.2.5 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

Na primeira das fases posteriores à coprodução, chamada nesta dissertação de Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço, basicamente é realizada a avaliação dos resultados do serviço prestado, comparando-os com aqueles acordados na fase de Negociação. Após esta análise serão tomadas de controle do processo, mantendo ou adequando procedimentos

conforme o resultado encontrado. É importante lembrar que ambas as empresas atuantes no processo fazem suas avaliações e tomam medidas de controle tomando por base o sob o seu próprio ponto de vista ou finalidade perante o serviço em si. A análise do conteúdo dos 14 artigos relacionados às discussões pertencentes à fase de Controle, permitiu a elaboração de seis categorias consideradas pontos de vista parciais do conceito central, uma delas, inclusive, ligada indiretamente a ele. Estas categorias e relacionamentos estão expostos na Figura 16 abaixo.

Figura 16 – Mapa de categorias da fase Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

Num primeiro momento, foi elencado um grupo de conceitos que tratou das falhas de serviço e, por consequência, sua recuperação. (PRIMO; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2007; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008). Uma segunda categoria discute as possíveis medidas de desempenho a serem adotadas pelo prestador e, de modo especial, a inclusão do cliente como ponto de referência para tal. (MARTIN; HORNE; CHAN, 2001). Convém expor aqui, que este assunto é foco indireto de vários artigos da amostra, os quais foram elencados em outras fases do modelo pelo fato de não tratarem das formas de medição de desempenho como foco central, mas o desempenho em si como resultado de outras variáveis. Exatamente com base nestas variáveis é que foram realizadas suas classificações em outras fases.

Nas próximas três categorias, foram reunidas as discussões sobre valor, satisfação e qualidade. No que tange ao valor percebido, foram relatadas questões de processo de criação de valor, percepção de sacrifícios incluídos na prestação de serviços e percepção de benefícios atingidos com o processo. (BLOCKER, 2011; KOMULAINEN et al., 2007; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; LAPIERRE, 1997; PATTERSON; SPRENG, 1997). Já na

parte de satisfação, as exposições comentaram sobre as dimensões básicas, as dimensões facilitadoras e as dimensões direcionadoras da satisfação (KUMAR; DASS; TOPALOGLU, 2011; STANWORTH, 2012), bem como sobre a dinâmica temporal de formação desta satisfação (VAN DOORN, 2008) e, ainda sobre alguns instrumentos que possam ser usados para a aferição do nível de satisfação do comprador (DEUTSKENS; DE RUYTER; WETZELS, 2006), e até mais especificamente o meio de aplicação destes instrumentos, se via papel ou se via eletrônica, como e-mail, por exemplo. No que diz respeito à qualidade percebida, foram localizadas variáveis sobre os instrumentos de medida de qualidade (GOUNARIS, 2005; STANWORTH, 2012), porém, mais enfaticamente sobre a construção da avaliação de qualidade pelo comprador, tanto em nível de expectativas como de percepções (KOMULAINEN et al., 2007; PATTERSON; SPRENG, 1997; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; WOO; ENNEW, 2005), passando por dimensões utilizadas por ele para tal e fatores interativos capazes de influenciar o processo. Estas três últimas categorias, valor percebido, satisfação e qualidade foram consideradas antecedentes da intenção de recompra (LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997), motivo pelo qual esta foi considerada a sexta, e última, categoria de estudos dessa fase de Controle. O Quadro 6 resume as seis categorias de conceitos ligadas à fase de Controle e Avaliação dos Resultados, expondo as principais referências utilizadas na discussão.

Quadro 6 - Categorias de conceitos presentes na fase Controle e Avaliação dos Resultados

| Categoria | Descrição | Referências |
|--------------------------------|--|---|
| Medidas de desempenho | Métricas utilizadas para aferição dos resultados | Martin; Horne; Chan (2001) |
| Satisfação percebida | Dimensões, dinamismo e medidas da satisfação dos compradores com o serviço prestado | Deutskens; De Ruyter; Wetzels (2006); Kumar; Dass; Topaloglu (2011); Stanworth, (2012); Van Doorn (2008) |
| Qualidade percebida | Qualidade do serviço prestado com relação à comparação entre expectativas e percepções | Gounaris (2005); Komulainen et al. (2007); Patterson; Spreng (1997); Reimann; Lünemann; Chase (2008); Stanworth (2012); Woo; Ennew (2005) |
| Valor percebido | Relação custo/benefício sob o ponto de vista do comprador | Blocker (2011); Komulainen et al. (2007); Lapierre; Filiatrault; Chebat (1999); Lapierre (1997); Patterson; Spreng (1997) |
| Intenção de recompra | Pontos importantes para a repetição de compra do serviço | Lapierre; Filiatrault; Chebat (1999); Patterson; Spreng (1997) |
| Falhas na prestação do serviço | Possíveis problemas ocorridos na prestação do serviço, bem como as decorrentes ações de correção | Primo; Dooley; Rungtusanatham (2007); Reimann; Lünemann; Chase (2008) |

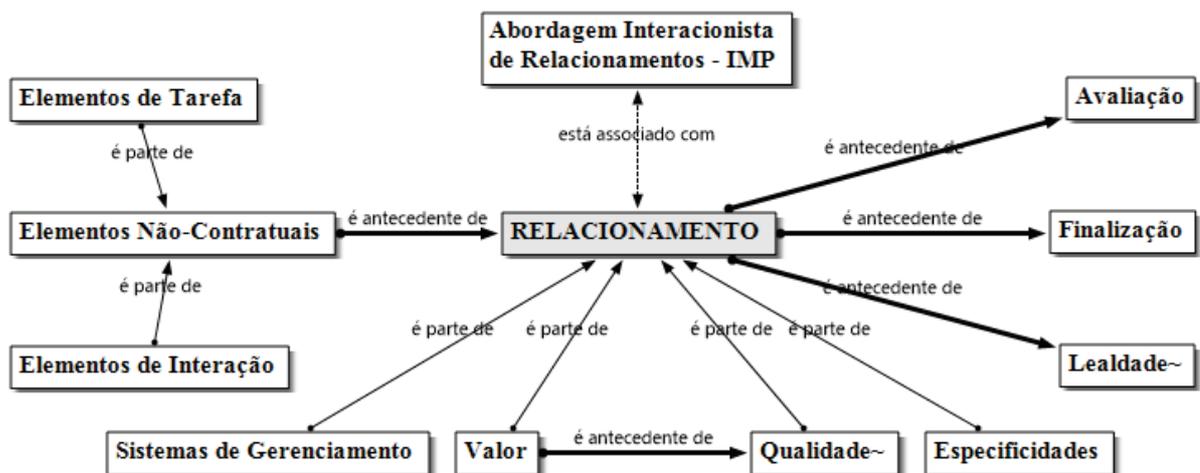
Fonte: elaborado pelo autor

Deste modo encerram-se as explicações sobre a fase de Controle e Avaliação dos Resultados, podendo se afirmar que houve, também, uma contribuição significativa da revisão sistemática de literatura para o aprofundamento dos conceitos elencados inicialmente no modelo teórico. Passa-se ao relato da fase de relacionamento, discutindo as possíveis ligações de longo prazo que podem se estabelecer entre comprador e provedor do serviço.

4.2.6 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

A última fase do modelo de prestação de serviços empresariais identificado neste trabalho acadêmico, denominada anteriormente de Relacionamento entre Comprador e Provedor, contou com a inclusão de 32 artigos, distribuídos em nove categorias. Uma delas foi estando associada ao conceito central, uma segunda concluiu-se ser antecedente, outras quatro categorias foram consideradas parte do relacionamento interempresarial e, finalmente, outras três se relacionam como consequentes do conceito central. A Figura 17 abaixo expõe as categorias identificadas. Uma observação a ser feita é que a categoria antecedente foi subdividida em outras duas para facilitar as explicações, motivo pelo qual aparecem onze categorias na referida figura.

Figura 17 – Mapa de categorias da fase Relacionamento entre Comprador e Provedor



Fonte: elaborado pelo autor

A primeira categoria associada ao conceito central trouxe a abordagem teórica interacionista de relacionamento entre empresas, desenvolvida pelo IMP Group, a qual

contribui para um melhor entendimento e descrição das dinâmicas que este mercado apresenta. (HOLMLUND, 2008; PROENÇA; DE CASTRO, 2006; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009; VAN DER VALK; WYNSTRA, 2012).

Seguindo a abordagem explanada e outras correlatas, um grupo de artigos discutiu os elementos não-contratuais antecedentes do relacionamento entre as empresas, uma vez que, como anteriormente explicado neste trabalho acadêmico, o efetivo relacionamento entre as empresas é firmado em muito mais itens do que simples condições contratuais. Os itens, então, foram separados em elementos de tarefa e elementos de interação.

Os elementos de tarefa dizem respeito aos pontos ligados ao funcionamento do contrato em si, de modo operacional, envolvendo os investimentos em tecnologia, a qualidade de equipamentos, processos e demais itens de suporte, a troca de informações e conhecimentos, a confiabilidade nas operações e a criatividade na resolução de questões que venham a surgir, e ainda a cooperação e a colaboração entre as empresas. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; ČATER; ČATER, 2009; CHATTERJEE; SEGARS; WATSON, 2006; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008; NÄTTI; OJASALO, 2008; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; ROLLINS; PEKKARINEN; MEHTÄLÄ, 2011; RYALS; HUMPHRIES, 2007). Ainda como elementos não-contratuais apareceram aqueles ligados à interação entre as empresas, construídos com o passar do tempo, no dia-a-dia dos negócios. Neste ponto, foram levantados fatores como confiança (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; HOWDEN; PRESSEY, 2008; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003), compromisso (ČATER; ČATER, 2009; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009) e outras emoções (KIELY, 2005), postura flexível e capacidade de resposta (HARTMANN; DE GRAHL, 2011; MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008), todos trazendo e ao mesmo tempo formando uma maior estabilidade (RYALS; HUMPHRIES, 2007) para o relacionamento.

Nas categorias consideradas partes da fase de relacionamento, foram reunidos construtos em quatro grupos. O primeiro englobou os sistemas de gerenciamento do relacionamento. Neste ponto figuraram discussões sobre o sistemas que levam em consideração tanto o grupo total de clientes, quanto aqueles que buscam priorizar um grupo mais rentável de compradores. (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007). Uma segunda categoria reuniu os construtos relativos às interações contínuas entre provedor e comprador (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009; VAN DER VALK; WYNSTRA, 2012), às opções e particularidades de parcerias eletrônicas (CHATTERJEE; SEGARS; WATSON, 2006) e questões de posicionamentos quando das alterações nas ofertas dos serviço (HULTÉN, 2012), enfim, especificidades dos relacionamentos empresariais. Já

uma terceira categoria reuniu conceitos referentes ao valor nos relacionamentos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008), sejam valores financeiros, pessoais, estratégicos ou em termos de conhecimentos. Esta categoria também foi considerada antecedente da categoria qualidade do relacionamento, juntamente com a própria estratégia de relacionamento, conflitos ocorridos, as ligações sociais externas dos membros das empresas e, até mesmo, outras empresas fora da relação, como concorrentes, por exemplo. (ČATER; ČATER, 2009; HOLMLUND, 2008; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009). A categoria qualidade do relacionamento também contempla os ativos internos de cada uma das empresas, incluindo questões de gerenciamento, de recursos humanos, itens processuais da própria organização e, ainda, histórico de desempenho de ambas as empresas, todos refletindo em domínios de qualidade, sejam sociais, técnicos ou econômicos. (HOLMLUND, 2008; LAHIRI; KEDIA, 2011).

Por fim, três categorias foram consideradas consequentes do relacionamento entre o prestador de serviço e o comprador. Uma delas trata da lealdade do comprador, compreendendo a sua probabilidade de retorno, sua propensão ao aumento do volume comprado e sua prontidão em prestar informações positivas sobre o serviço e o prestador em si, recomendando-o a outros possíveis compradores. (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; ČATER; ČATER, 2009; HUANG, 2008; RUSSELL-BENNETT; MCCOLL-KENNEDY; COOTE, 2007; WALLENBURG, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006). Outra categoria reuniu discussões sobre a avaliação do relacionamento, onde apareceram questões de efetividade das normas estabelecidas entre as empresas (PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997), da avaliação das ações e posturas dos empregados envolvidos no negócios (BOLES; JOHNSON; BARKSDALE, 2000; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003) e, de forma mais ampla, da força do relacionamento (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999), refletida na cultura, nos processos gerenciais e na própria efetividade externa da parceria empresarial. A última categoria desta fase do modelo agrupou itens referentes ao término do relacionamento entre empresas, de modo especial os possíveis motivos ali envolvidos (BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009), bem como as possíveis barreiras (YANAMANDRAM; WHITE, 2006) que obrigariam a continuidade dessa relação, mesmo sendo contra a vontade de alguma das partes. Com isso, fecha-se a fase de Relacionamento do modelo anteriormente apresentado, resumindo no Quadro 7 o resumo da etapa com suas nove categorias e as principais referências que as deram base.

Quadro 7 - Categorias de conceitos presentes na fase
Relacionamento entre Comprador e Provedor

| Categoria | Descrição | Referências |
|---|--|---|
| Abordagem interacionista de relacionamentos | Abordagem teórica que considera a dinâmica dos relacionamentos empresariais para explicação de diversos fatores | Holmlund (2008); Proença; De Castro (2006); Van Der Valk; Wynstra; Axelsson (2009); Van Der Valk; Wynstra (2012) |
| Elementos não-contratuais de tarefa | Fatores ligados à operacionalização do serviço empresarial capazes de influenciar o relacionamento comprador-provedor, porém não mencionados em contrato | Biggemann; Buttle (2012); Čater; Čater (2009); Chatterjee; Segars; Watson (2006); Hartmann; De Grahl (2011); Howden; Pressey (2008); Mithas; Jones; Mitchell (2008); Nätti; Ojasalo (2008); Rajagopal; Rajagopal (2009); Rollins; Pekkarinen; Mehtälä (2011); Ryals; Humphries (2007) |
| Elementos não-contratuais de interação | Posturas e valores compartilhados pelas empresas que influenciam o relacionamento comprador-provedor, porém não constam em contratos formais | Briggs; Grisaffe (2010); Čater; Čater (2009); Hartmann; De Grahl (2011); Howden; Pressey (2008); Johnson; Barksdale; Boles (2003); Kiely (2005); Mithas; Jones; Mitchell (2008); Ryals; Humphries (2007); Tsiros; Ross; Mittal (2009) |
| Sistemas de gerenciamento | Ferramental para o gerenciamento do relacionamento comprador-provedor | Hultén (2012); Nätti; Palo (2012); Ryals; Humphries (2007) |
| Especificidades dos relacionamentos | Discussões sobre itens muito particulares da relacionamento comprador-provedor | Chatterjee; Segars; Watson (2006); Hultén (2012); Van Der Valk; Wynstra; Axelsson, (2009); Van Der Valk; Wynstra (2012) |
| Valor no relacionamento | Fatores financeiros, pessoais e estratégicos que influenciam o relacionamento comprador-provedor | Biggemann; Buttle (2012); Hartmann; De Grahl (2011); Howden; Pressey (2008) |
| Qualidade do relacionamento | Fatores ligados à avaliação da qualidade do relacionamento comprador-provedor | Čater; Čater (2009); Holmlund (2008); Lahiri; Kedia (2011); Rajagopal; Rajagopal (2009) |
| Lealdade | Ações de retenção do comprador, extensão de suas compras e referenciamento do provedor | Briggs; Grisaffe (2010); Čater; Čater (2009); Huang (2008); Russell-Bennett; Mccoll-Kennedy; Coote (2007); Wallenburg (2009); Yanamandram; White (2006) |
| Finalização | Motivos e barreiras para o término do relacionamento comprador-provedor | Bogomolova; Romaniuk (2009); Mittilä; Järvinen; Järvelin (2002); Tsiros; Ross; Mittal (2009); Yanamandram; White (2006) |
| Avaliação | Fatores de análise da real ligação entre comprador e vendedor no dia-a-dia dos negócios | Boles; Johnson; Barksdale (2000); Johnson; Barksdale; Boles (2003); Paulin; Ferguson; Salazar (1999); Paulin; Perrien; Ferguson (1997) |

Fonte: elaborado pelo autor

Apresentada a última fase do modelo teórico anteriormente exposto, considera-se finalizado o relatório da revisão sistemática de literatura, e, por conseguinte, o próprio processo de revisão sistemática. Passa-se agora a relatar a segunda etapa desta dissertação, na qual os

conceitos e variáveis até aqui retratados foram explorados no contexto real, através do procedimento metodológico de estudo de caso.

5 ETAPA II: ANÁLISE EMPÍRICA DO MODELO DETALHADO

Tendo sido realizado o levantamento dos construtos e variáveis que já foram ou estão sendo estudados em cada fase do modelo de prestação de serviços empresariais anteriormente exposto nesta dissertação, optou-se por fazer uma exploração da real aplicabilidade destas variáveis no contexto das KIBS. Para tal proposta, foi utilizado o procedimento metodológico de estudo de caso único integrado tendo por unidade de análise a díade entre um provedor do serviço e seus diversos compradores empresariais. (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2010). Este procedimento metodológico foi considerado adequado por permitir ao pesquisador um estudo aprofundado de situações específicas, utilizando, inclusive, uma abordagem qualitativa, bem vinda em estudos exploratórios e, de modo especial, na área de operações. (BARRATT; CHOI; LI, 2011; ROTH, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Assim, conforme a literatura pertinente sugere, foi desenvolvido um protocolo para este estudo, validado por estudiosos da área de operações de serviços empresariais e incluído como Apêndice A neste documento.

5.1 Coleta de Dados

A coleta de dados contou com a técnica de entrevista semiestruturada, uma vez que o procedimento ao mesmo tempo i) concede maior liberdade ao entrevistado, na medida em que permite maior amplitude de resposta, e ii) auxilia o entrevistador a evitar possíveis desvios no diálogo, pois traz consigo um plano previamente formulado. (FLICK, 2009; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). De acordo com a técnica, primeiramente foram desenvolvidos os roteiros a serem utilizados pelo entrevistador, os quais encontram-se nos apêndices B e C desta dissertação. Cabe aqui citar que as perguntas ali expostas foram base inicial dos diálogos, sendo aprofundadas conforme a necessidade de exploração mais detalhada. É interessante esclarecer ainda, que, com base no detalhamento do modelo conceitual, foram desenvolvidos dois roteiros de questões, um para os representantes do provedor de serviços e outro para os representantes do comprador do serviço. Isto se deve ao fato de que o detalhamento do modelo de análise trouxe para este estudo construtos e variáveis que se relacionam com apenas um dos entes, devendo ser explorados apenas neste. Um exemplo são

os fatores considerados pelo provedor quando da venda do serviço e pelo comprador quando da compra do serviço. Embora os fatores pareçam ser os mesmos, a literatura traz muitas diferenças entre eles, obrigando sua exploração em separado.

Convém esclarecer que ambos os roteiros foram validados por cientista da área de operações de serviços empresariais. Além disso, algumas questões foram modificadas conforme foi se percebendo a necessidade de tal procedimento. Um exemplo foi o assunto de desenvolvimento de novos serviços, que inicialmente acreditou-se não ser motivo de análise neste estudo. As entrevistas com o provedor, no entanto, demonstraram evidências que explicavam como esse processo ocorre em sua empresa, motivando uma análise exploratória deste item. Outro caso foi o termo “negociação com novo fornecedor” levantado na literatura consultada, que não fazia sentido para os compradores entrevistados. O diálogo com as empresas compradoras permitiu a adoção do termo “desenvolvimento de fornecedores” que foi prontamente entendido pelos próximos entrevistados, sendo alterado no roteiro inicial de pesquisa. Estas foram adaptações realizadas durante o processo de coleta de dados, aceitos e bem vindos na abordagem qualitativa adotada nesta dissertação. (SILVERMAN, 2009).

Além da coleta por entrevistas semiestruturadas, foram reunidos alguns documentos do provedor de serviços, como forma de triangulação para a verificação da validade das informações prestadas pelos respondentes. (YIN, 2010). Neste sentido foram analisados o modelo de contrato de prestação de serviços utilizado pelo provedor, alguns formulários importantes durante o processo de prestação de serviços e o documento de avaliação da satisfação do cliente, importante na finalização do processo. Todos estes documentos foram incluídos como anexos nesta dissertação.

A parte prática da coleta de dados foi realizada inteiramente por este autor, o que não exigiu treinamento de terceiros. (CASSELL, 2005). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente e tiveram seus áudios gravados, à exceção de uma delas (empresa Armas SA) cujo entrevistado não permitiu a gravação alegando questões de sigilo profissional. Num total foram realizadas quatro entrevistas com representantes do provedor, somando seis horas e trinta e três minutos. Já pelo lado das empresas compradoras foram realizadas oito entrevistas, num total de onze horas e seis minutos. Ao todo, foram realizadas dezessete horas e quarenta minutos de entrevistas, numa média geral de uma hora e vinte e oito minutos para cada uma delas. Maiores detalhes sobre a duração das entrevistas podem ser observados na Tabela 3, abaixo.

Tabela 3 - Datas e tempos de entrevistas por entrevistado/ente

| Ente | Entrevistado | Tempo da entrevista | Data da entrevista |
|-----------|--------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Provedor | <i>Controller</i> | 1h 48min | 17-dez-13 |
| | Coordenador de Serviços Metrológicos | 1h 40min | 10-jan-14 |
| | Coordenador Administrativo | 0h 54min | 13-jan-14 |
| | Diretor Geral | 2h 09min | 07-jan-14 |
| | Tempo total (provedor) | 6h 33min | |
| | Tempo médio (provedor) | 1h 38min | |
| Comprador | Armas SA | 1h 10min | 13-dez-13 |
| | Automação SA | 1h 14min | 11-dez-13 |
| | Borrachas SA | 1h 22min | 11-dez-13 |
| | Calçados SA | 1h 34min | 09-dez-13 |
| | Couros SA | 0h 58min | 08-dez-13 |
| | Freios SA | 1h 35min | 16-dez-13 |
| | Plásticos SA | 1h 53min | 12-dez-13 |
| | Tintas SA | 1h 17min | 12-dez-13 |
| | Tempo total (comprador) | 11h 06min | |
| | Tempo médio (comprador) | 1h 23min | |
| | Tempo total geral | 17h 40min | |
| | Tempo médio geral | 1h 28min | |

Fonte: elaborado pelo autor

Durante as entrevistas, o pesquisador realizou uma série de anotações, o que facilitou a análise individual de cada uma delas e, também, a percepção da saturação dos dados coletados, atingida com os totais de tempo e número de entrevistados já apresentados. (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Cabe expor aqui, por fim, que para a escolha dos entrevistados foram levados em conta critérios de acessibilidade e ligação com o procedimento sob análise, como será exposto na sequência, devido às particularidades de cada ente pesquisado. Todo o procedimento de coleta de dados foi realizado entre 08/12/2013 e 13/01/2014.

5.2 Análise de Dados

Já os procedimentos de análise dos dados coletados foram realizados com base nas técnicas de análise de conteúdo. (BARDIN, 1979; BAUER; GASKELL, 2008). Para tal procedimento foi utilizado o software *Atlas.ti* que oferece uma série de ferramentas muito úteis nesta linha metodológica, inclusive porque foi criado sob as mesmas bases teóricas deste trabalho científico. (FLICK, 2009; WEITZMAN, 2000). Ainda, como esta etapa da pesquisa é

uma continuidade da etapa anterior de revisão sistemática da literatura, neste procedimento de análise de dados foram levados em conta as codificações anteriormente criadas. Na etapa prévia, os dados dos 106 artigos selecionados foram estudados pela técnica de codificação teórica, cujo resultado, tornou-se base de análise desta etapa, constituindo-se em codificação temática. (FLICK, 2009; GRIFFITHS; GILLY, 2012; HOLSCHBACH; HOFMANN, 2011). Numa análise mais amplificada, então, pode-se dizer que a análise de conteúdo das entrevistas agora realizada foi efetuada com base nos construtos e variáveis extraídos dos 106 artigos analisados anteriormente e reunidos nas sete fases do modelo de prestação de serviços empresariais foco desta dissertação. Portanto, a análise prática detalhada agora realizada reflete em minúcias o modelo exposto nas fases iniciais deste trabalho científico.

5.3 Validades da Pesquisa

Encerrando a parte da metodologia do estudo de caso, o Quadro 8 apresenta de forma resumida os procedimentos que foram adotados nesta dissertação como forma de determinação da confiabilidade e das validades interna, externa e de construto.

Quadro 8 - Critérios de qualidade para este estudo de caso (continua)

| Critério | Descrição | Métodos adotados | Resultados |
|-----------------------|---|--|---|
| Validade de Construto | Estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos estudados | Triangulação de múltiplos informantes no provedor de serviços Triangulação através da análise de documentos do provedor de serviços Validação de informações através da revisão pelos entrevistados (organograma) Triangulação de múltiplas empresas compradoras como fontes de dados | Conferência das informações levantadas Confirmação das interpretações do autor sobre as informações levantadas |
| Validade interna* | Estabelecimento de relações causais entre condições, diferenciadas de relações espúrias | Utilização de modelo lógico | Confirmação da existência de etapas conforme o modelo de prestação de serviços empresariais sugere |

Quadro 8 - Critérios de qualidade para este estudo de caso (conclusão)

| Critério | Descrição | Métodos adotados | Resultados |
|------------------|---|--|---|
| Validade externa | Estabelecimento do domínio de generalização dos achados do estudo | Especificação do contexto de análise | Achados validados para o contexto de serviços empresariais, especialmente os intensivos em conhecimento |
| Confiabilidade | Demonstração de que a pesquisa pode ser repetida, chegando-se aos mesmos resultados | Utilização de protocolo de caso Utilização de roteiros de entrevistas, mesmo que semiestruturados Utilização de critérios claros de escolha dos respondentes em ambos os entes | Clareza e replicabilidade dos procedimentos adotados Apresentação de longos extratos de dados demonstrando as afirmações e o contexto da resposta, clareando a análise |

Fonte: elaborado com base em Silverman (2009); van der Valk e Wynstra (2012) e Yin (2010)

*ainda que Yin (2010) sugira que a validade interna não seja exigida para estudos exploratórios, esta pesquisa utilizou-se de um modelo prévio, motivo pelo qual a citação consta aqui

Tendo sido explicitados os procedimentos adotados nesta segunda etapa da pesquisa, passa-se ao relato dos pontos relevantes encontrados, primeiramente expondo quais foram os entes questionados, seja do lado do provedor do serviço ou dos compradores a ele ligados. Logo após, serão expostos detalhes operacionais do serviço, finalmente, as evidências localizadas nas doze entrevistas realizadas.

5.4 O Provedor do Serviço

O objeto empírico foi escolhido um provedor de atuação nacional que conta com uma oferta de serviços voltada ao suporte técnico às empresas que utilizem como matéria-prima em seus processos produtivos, ou se dediquem à produção de elastômeros, tais como borrachas, plásticos, adesivos e espumas em geral. O pacote completo de serviços ofertados ao mercado comporta cursos, treinamentos, prestação de informações, assessoria, pesquisa aplicada e ensaios técnico-científicos (ou serviços metrológicos, na nomenclatura do provedor), todos ligados aos elastômeros. Qualquer uma destas atividades econômicas permite o enquadramento da organização como prestadora de serviços empresariais intensivos em conhecimento. Todavia, para o fim específico desta dissertação, resolveu-se analisar apenas os serviços de ensaios técnico-científicos (serviços metrológicos) desenvolvidos pela empresa, focando em apenas uma parte de sua oferta total ao mercado. Isto porque, o foco específico em uma

atividade permite que as análises sejam mais aprofundadas e, conseqüentemente mais detalhadas, além de reduzir possíveis distorções oriundas de particularidades de cada serviço.

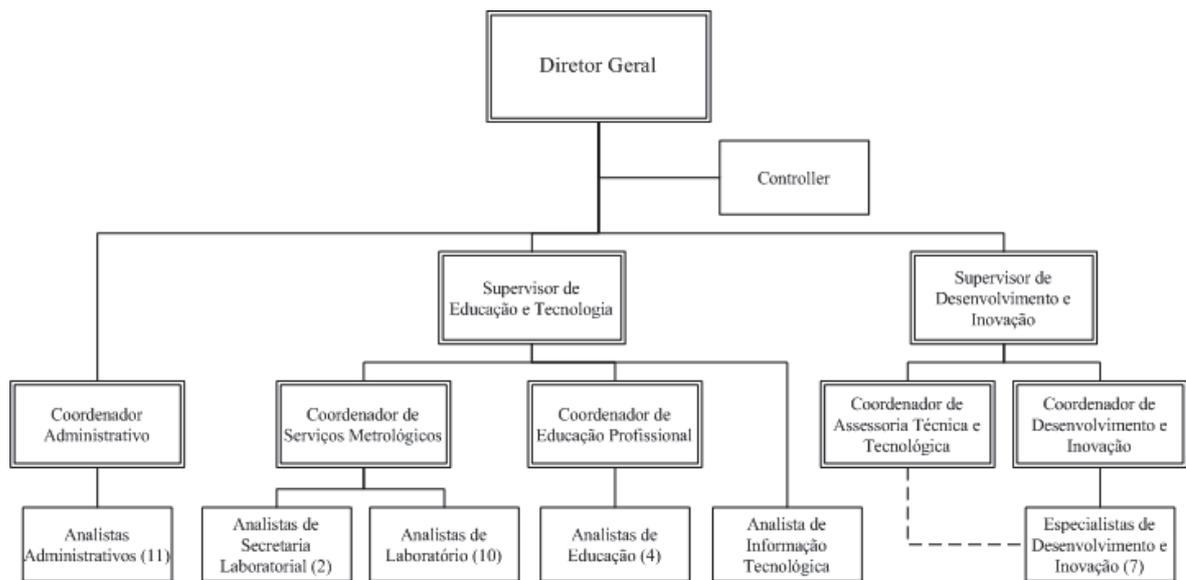
O provedor em questão foi fundado em 1992, com a mobilização de entidades locais, regionais, estaduais e federais, e surgiu a partir da ideia da criação de um polo industrial na área de elastômeros a ser instalado na região de São Leopoldo (RS), região metropolitana de Porto Alegre (RS). Já na época a região citada contava com uma série de indústrias que necessitavam de um suporte técnico-científico, justificando a necessidade real do provedor. Desde então, o provedor vem se dedicando a tal suporte e expandindo suas atividades, sempre buscando o atingimento de índices positivos de qualidade. Esta visão de qualidade superior se reflete nos certificados concedidos ao prestador, na totalidade de suas operações (no caso do certificado ISO 9001:2000) e, mais especificamente, em suas atividades laboratoriais (no caso do certificado INMETRO 17025:2005). Estes dois pontos ligados à qualidade também foram determinantes na escolha do provedor de serviços. Isto porque, a análise das fases do processo de prestação de serviços empresariais neste ente poderão revelar dados essenciais a serem observados por cientistas e gestores que tenham foco nestas organizações.

Sob um ponto de vista mais operacional, o prestador de serviços participa de redes de colaboração entre prestadores, tais como o Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC), ou mais especificamente a Rede de Serviços de Transformados Plásticos (RTP), uma rede setorial dentro do próprio SIBRATEC, por exemplo. Através destas interligações são articuladas algumas ações conjuntas entre os laboratórios nacionais ligados à área de elastômeros, como os pertencentes ao Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e aqueles ligados às universidades como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), e mesmo os laboratórios pertencentes aos Estados da Federação, como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. (IPT). Estas ligações também levam o provedor sob análise a receber verbas públicas, sujeitando-o às auditorias dos órgãos de controladoria federais e estaduais. Este fato acaba por impactar alguns detalhes da operacionalização dos seus serviços, como será visto oportunamente. Além destas ligações em redes formais, o provedor sob análise mantém parcerias com empresas e universidades localizadas na região de São Leopoldo, prestando-lhes suporte técnico em algumas atividades e compartilhando recursos com estas organizações.

Em termos numéricos, segundo informações do próprio provedor, foram realizados em 2012 um total de 1.214 serviços metrológicos, e até novembro de 2013, um total de 1.451 atendimentos do tipo. Estes serviços contribuíram com 50% do faturamento total do provedor

nos dois períodos citados¹. Para estes serviços, o provedor dispõe de uma estrutura de cinco laboratórios, dois dos quais com controle de temperatura e umidade, características exigidas pela certificação anteriormente citada. No que diz respeito aos recursos humanos, o provedor conta com um total de 44 profissionais, divididos em três equipes de trabalho. A Figura 18 mostra o organograma da empresa.

Figura 18 – Organograma do provedor de serviços



Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode perceber pela Figura 18 o provedor de serviços tem um organograma dividido por equipes ligadas a cada um dos serviços prestadores por ele. Além disso, há um setor administrativo que presta suporte a todos os demais setores. Nesta dissertação foram entrevistados os gestores ligados direta ou indiretamente à prestação de serviços metroológicos, quais sejam, o Coordenador de Serviços Metroológicos (pela ligação direta ao serviço), o Coordenador Administrativo (pelo suporte aos serviços), o Diretor Geral (pela chefia geral do provedor) e o chamado *Controller*. Cabe destacar que este último foi entrevistado devido ao fato de que estava Coordenador Administrativo até dois meses antes das entrevistas serem realizadas, sendo, portanto, identificado como grande conhecedor do serviço sob análise. Cabe expor, também, que seguindo informações prestadas pelo Diretor Geral, o Supervisor de Educação e Tecnologia, cargo diretamente superior ao Coordenador de Serviços Metroológicos,

¹ Os valores totais de faturamento do provedor de serviços não foram divulgados ao pesquisador.

não foi entrevistado devido a ter forte ligação prática com a parte educacional do provedor e não com a de serviços metrológicos, excluindo-o do público alvo desta pesquisa.

Finalizando a descrição do provedor do serviço, a Tabela 4 mostra algumas características dos entrevistados, incluindo dados de tempo de empresa e tempo de cargo, importantes fatores que podem contribuir para a confiabilidade das informações prestadas por eles nesta pesquisa. Pode-se perceber pelos dados ali expostos que todos os entrevistados têm um tempo considerável de experiência profissional na organização, e aqueles que não tem muito tempo de cargo deve-se ao fato de terem recebido promoções recentes, conforme já explicado anteriormente.

Tabela 4 - Características dos entrevistados no provedor de serviços

| Cargo | Tempo de empresa | Tempo no cargo | Duração da entrevista | Data da entrevista |
|--------------------------------------|------------------|----------------|-----------------------|--------------------|
| <i>Controller</i> | 9 anos | 3 meses | 1h 48min | 17-dez-13 |
| Coordenador Administrativo | 5 anos | 4 meses | 0h 54min | 13-jan-14 |
| Coordenador de Serviços Metrológicos | 5 anos | 2 anos | 1h 40min | 10-jan-14 |
| Diretor Geral | 20 anos | 13 anos | 2h 09min | 07-jan-14 |
| Tempo total das entrevistas | | | 6h 33min | |
| Tempo médio das entrevistas | | | 1h 38min | |

Fonte: elaborado pelo autor

Finalizadas as descrições gerais do provedor de serviços foco desta dissertação, passa-se às descrições das empresas compradoras entrevistadas.

5.5 Os Compradores Entrevistados

No que se refere a parte da empresa compradora de serviços, segundo ente da díade sob análise nesta dissertação, partiu-se de uma listagem fornecida pelo provedor de serviços, contendo razão social, pessoa de contato, e-mail e telefone das empresas atendidas por ele entre janeiro de 2012 e novembro de 2013. A partir de então, o pesquisador entrou em contato via telefone com empresas da região metropolitana de Porto Alegre (RS), tomando o cuidado de escolher empresas que tivessem comprado vários serviços e também aquelas que tivessem comprado poucos, ou pelo menos um serviço metrológico, evitando um viés de relacionamento.

Assim, foram contatas 16 empresas, das quais 6 se negaram a responder a pesquisa e 8 se prontificaram a receber o pesquisador presencialmente. Ainda, outras 2 solicitaram responder a pesquisa por e-mail, mas apenas uma delas o fez. Esta empresa, inclusive, foi descartada pelo fato de não trazer respostas completas em seu e-mail de retorno, apenas textos no formato “sim/não”, sem detalhes, inviabilizando a inclusão na amostra. Este fato, na verdade já era esperado, porém, optou-se pelo envio apostando no retorno. Assim sendo, foram entrevistadas oito empresas, cujas características são apresentadas na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Características das empresas compradoras respondentes à pesquisa

| Empresa | Local da unidade entrevistada | Origem do capital social | Tipos de clientes | Quantidade de serviços comprados | Objeto(s) do(s) teste(s) | Objetivo do ensaio metrológico |
|--------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------------|---|---|
| Armas SA | Porto Alegre | Nacional | Nacionais e internacionais | 1 | Produto final de concorrente (componente plástico) | Benchmarking |
| Automação SA | São Leopoldo | Nacional | Nacionais e internacionais | 23 | Produto final próprio (sensores para automação industrial) | Adequação de seu produto às normas exigidas |
| Borrachas SA | São Leopoldo | Nacional | Nacionais | 1 | Produto final próprio (borrachas industriais) | Adequação de seu produto às normas exigidas |
| Calçados SA | Portão | Nacional | Nacionais e internacionais | 11 | Matérias-primas para seu produto final (elastômeros diversos) | Adequação de fornecedor às normas exigidas |
| Couros SA | Portão | Nacional | Nacionais e internacionais | 1 | Produto final de concorrente (cobertura química do couro) | Benchmarking |
| Freios SA | São Leopoldo | Nacional | Nacionais | 36 | Produto final próprio e matérias-primas (peças de borracha) | Adequação de seu produto às normas exigidas |
| Plásticos SA | São Leopoldo | Alemanha | Nacionais e internacionais | 20 | Produto final próprio e de terceiros (plásticos de alto desempenho) | Adequação de seu produto às normas exigidas |
| Tintas SA | Gravataí | Estados Unidos | Nacionais | 1 | Embalagens para produto final (latas diversas) | Adequação de fornecedor às normas exigidas |

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode perceber pelos dados da Tabela 5 anterior foi obtida uma amostra heterogênea de empresas compradoras do serviço sob análise, considerando vários aspectos, tudo para que fosse atingido um maior enriquecimento dos dados coletados, evitando-se qualquer possível viés. Sob um primeiro ponto buscou-se variar a nacionalidade do capital social da respondente, sendo que duas delas foram identificadas como estrangeiras. Em outro item verificou-se a nacionalidade da clientela da empresa, quando foram entrevistadas três empresas com clientes nacionais apenas e cinco com clientes internacionais. Este fato pode sujeitar às empresas compradoras ao cumprimento de um conjunto mais complexo de regras o que, talvez possa ter algum impacto no serviço comprado. Um dos itens mais importantes levados em conta foi a quantidade de serviços comprados durante o ano de 2013, onde quatro empresas negociaram apenas um serviço e as demais delas, vários. Outro ponto relevante foi o diferencial de bem testado pelo provedor de serviços, denotando oito tipos diferentes de ensaios metrológicos. Buscou uma variabilidade neste ponto a fim de que se evitasse a análise de apenas um dos laboratórios do provedor de serviços, o que poderia enviesar a amostra. Por último, atingiu-se uma certa variação no uso que as empresas respondentes fazem dos resultados do serviço prestado. Com todas estas variações, acredita-se que não foi atingido nenhum tipo de viés na amostra de empresas desta pesquisa, garantindo sua validade científica.

Um outro ponto importante a ser exposto aqui diz respeito aos respondentes em cada uma das empresas citadas anteriormente. Todas os informantes, sem exceção, foram as pessoas que trataram diretamente com o provedor de serviços durante todas as fases de prestação do serviço. Além disso, todos estão envolvidos diretamente com o desenvolvimento de novos produtos, mesmo o gerente geral da empresa Borrachas SA, que trata-se de pequena empresa exigindo sua participação também nos processos de desenvolvimento. Este nível de envolvimento concede ao entrevistado, inclusive, o poder de decisão por comprar ou não o serviço sob análise, permitindo-lhe, portanto, a escolha do provedor de serviço, fato relevante para esta pesquisa. Há de se chamar a atenção, também, para a formação dos respondentes, que variou desde nível técnico, tecnólogo, até engenheiros, passando inclusive por administradores. Outro item relevante, também, é o tempo em que os profissionais entrevistados estão nas empresas em que atuam e nos cargos que ocupam. Aqui também ocorreu uma certa variação positiva, na medida em que foram entrevistados profissionais com mais de uma década de experiência na área e no cargo e também aqueles com pouco tempo de cargo, mas com vários anos de experiência na área. Todos estes dados são apresentados resumidamente na Tabela 6 que também traz a duração e a data de realização da entrevista com cada respondente.

Tabela 6 - Caracterização dos respondentes nas empresas compradoras pesquisadas

| Empresa | Cargo do Entrevistado | Responsabilidades | Curso de formação | Tempo de empresa | Tempo no cargo | Tomador de decisão | Tempo de entrevista | Data da entrevista |
|--------------|----------------------------|--|---------------------------|------------------|----------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Armas SA | Analista de produto | Responsável pelo desenvolvimento de novos produtos | Engenharia Mecânica | 4 anos? | 1 ano e meio | Sim | 1h 10min | 13-dez-13 |
| Automação SA | Coordenador de projetos | Responsável pelo desenvolvimento de novos produtos | Engenharia Elétrica | 12 anos | 6 anos | Sim | 1h 14min | 11-dez-13 |
| Borrachas SA | Gerente geral | Administração geral da empresa | Bacharel em Administração | 10 anos | 8 anos | Sim | 1h 22min | 11-dez-13 |
| Calçados SA | Gerente de desenvolvimento | Responsável pelo desenvolvimento de novas matérias-primas e produtos; | Engenheira Química | 24 anos | 22 anos | Sim | 1h 34min | 09-dez-13 |
| Couros SA | Supervisora comercial | Empresa pequena, cuida de tudo um pouco, especialmente parte comercial, contato com o cliente e desenvolvimento de novos artigos | Bacharel em Química | 13 anos | 10 anos | Não | 0h 58min | 08-dez-13 |
| Freios SA | Engenheiro Químico | Responsável pelo laboratório de desenvolvimento | Engenharia Química | 20 anos | 20 anos | Sim | 1h 35min | 16-dez-13 |
| | Técnica em Química* | Responsável pelos testes laboratoriais externos e internos (assistiu ao entrevistado) | Técnica em Química | 1 ano | 1 ano | Não. | | |
| Plásticos SA | Analista de qualidade | Apoio geral aos sistemas de qualidade da empresa | Tecnóloga em Polímeros | 8 anos | 2 anos | Sim | 1h 53min | 12-dez-13 |
| Tintas SA | Técnica em química | Responsável pela coordenação e controle do laboratório de matérias-primas e embalagens | Técnica em Química | 2 anos e meio | 2 anos e meio | Não | 1h 17min | 12-dez-13 |

Fonte: elaborado pelo autor

*profissional apenas assistiu o Engenheiro Químico em suas colocações, complementando suas declarações.

Caracterizados os respondentes desta pesquisa, apresenta-se o Quadro 9 com a identificação codificada de cada um deles, a qual servirá de base para as citações a serem incluídas nas próximas etapas desta pesquisa científica.

Quadro 9 - Códigos de identificação dos entrevistados

| Ente | Entrevistado | Identificação |
|-------------|--------------------------------------|----------------------|
| Provedor | <i>Controller</i> | CONTP |
| | Coordenador Administrativo | CADMP |
| | Coordenador de Serviços Metrológicos | CSEMP |
| | Diretor Geral | DIGEP |
| Comprador | Armas SA | ARMC |
| | Automação SA | AUTC |
| | Borrachas SA | BORC |
| | Calçados SA | CALC |
| | Couros SA | COUC |
| | Freios SA | FREC |
| | Plásticos SA | PLAC |
| | Tintas SA | TINC |

Fonte: elaborado pelo autor

Apresentadas as características de cada um dos respondentes desta pesquisa científica, passa-se a exposição dos resultados do estudo de caso, citando-se as evidências encontradas na coleta de dados.

5.6 Fluxo do Serviço Metrológico sob Análise

Nesta seção será descrito o fluxo do processo de prestação de serviço metrológico utilizado como objeto deste estudo. Cabe expor que o fluxo ora apresentado foi montado com base nas explicações dos entrevistados tanto do provedor, quanto do comprador do serviço. No entanto, não serão aqui expostas as falas destes entrevistados porque se assim fosse feito seriam ocupadas páginas e páginas em material que não é o foco principal deste estudo. Nas seções de apresentação e análise subsequentes, sim, serão incluídos trechos das falas dos entrevistados como evidências empíricas para tais discussões. Expostas as devidas justificativas, passa-se ao relato do fluxo processual de prestação dos serviços metrológicos estudados.

Antes mesmo do primeiro encontro negocial entre provedor e comprador de serviços já há algumas ações que são tomadas por ambos que podem ser ligadas ao processo agora descrito. Pelo âmbito do provedor, o serviço tem início quando a inteligência competitiva da organização

percebe a necessidade de desenvolvimento de uma nova oferta, uma vez que o mercado-alvo demonstra interesse no novo negócio. Este interesse pode chegar até o provedor indiretamente, por meio de eventos nos quais seus empregados participem, ou diretamente, através de pedidos de empresas compradoras possíveis ou atuais. Com a necessidade de mercado capturada, o provedor verifica as possibilidades de atendimento analisando aspectos internos, como os mais diversos recursos exigidos para o novo serviço, e também aspectos externos, como a dimensão do mercado alvo da nova oferta. Se a relação custo/benefício for admissível pelo provedor, este passará a desenvolver o novo negócio, alocando tudo o que for necessário para a materialização da oferta. Feito isso, ocorre a divulgação por meio das diversas mídias disponíveis, quais sejam parceiros, clientes, revistas, redes sociais, e-mails, etc. Após esta divulgação o provedor aguarda o recebimento de solicitações de serviços por parte do mercado-alvo escolhido.

Já do lado da empresa compradora do serviço, primeiramente surge a necessidade de utilização de um ensaio metrológico, geralmente por exigência ou do cliente da empresa, ou do mercado onde ela está inserida. Uma vez sendo detectada essa necessidade, a empresa realiza uma análise mercadológica para a decisão entre fazer internamente ou contratar externamente, da mesma forma que para qualquer item de seu processo produtivo. Decidindo terceirizar, o comprador vai à procura de possíveis prestadores de serviço, buscando informações nas mais diversas fontes que possa ter acesso, quais sejam sítios digitais, sindicatos, jornais, revistas, outras empresas, ou qualquer outro meio disponível, eletrônico ou não. Com isso a tendência é que o comprador consiga uma grande lista de fornecedores e através de critérios que lhe são próprios selecione alguns provedores deste grupo e envie solicitações de orçamento para aqueles que, em sua opinião, possam lhe atender plenamente. Neste ponto, ambos os agentes chegam ao primeiro momento de contato entre si: a solicitação de orçamento.

No caso estudado, assim que o pedido de orçamento chega ao provedor, ele é encaminhado para análises críticas, primeiramente na parte técnica e depois na esfera administrativa. A parte técnica² é realizada pela secretaria do laboratório e tem a função de verificar a possibilidade de cumprimento do pedido do cliente com relação a itens como atendimento das exigências normativas prescritas, satisfação do prazo de entrega pretendido, existência de equipamentos apropriados e disponibilidade dos analistas laboratoriais para a realização do serviço, enfim, itens específicos do ensaio solicitado. Esta análise crítica emite um parecer resumido que é encaminhado à área administrativa. De posse deste parecer, a área

² Formulário utilizado está incluído como anexo D

administrativa verifica os itens cadastrais e financeiros do comprador e emite, via e-mail, o orçamento solicitado.

Após o recebimento do orçamento de alguns poucos prestadores de serviço, a empresa compradora faz a escolha de um deles conforme critérios previamente estabelecidos. No caso do serviço metrológico sob análise, o comprador precisa confirmar o orçamento via e-mail e providenciar o envio da amostra a ser testada até as dependências do provedor, devidamente identificada. Quando o conjunto de documentos e amostra está em posse do provedor de serviços, é realizada uma segunda análise crítica pela secretaria do laboratório, mais aprofundada, que verifica itens ainda mais específicos do ensaio metrológico, como a conformidade das dimensões da amostra enviada, por exemplo. Estando tudo de acordo com o normativo padrão solicitado pelo comprador, a documentação é devolvida para o setor administrativo do provedor que, depois de nova análise crítica, requer não só a confirmação final de dados por parte do cliente, mas também a assinatura do contrato de prestação de serviços³ inerente ao pedido. Esta confirmação é solicitada anteriormente à abertura da ordem de realização do serviço e tem o objetivo de evitar erros cadastrais, como os dados fornecidos pelo cliente para a identificação da amostra, por exemplo, fundamentais para a emissão do relatório final. Somente após todas estas confirmações de identificação e dimensional da amostra e de informações gerais do pedido, ambas realizadas formalmente ou via e-mail, e/ou com assinatura de contrato, é que o provedor abre a chamada ordem de serviço, impostando em seu sistema de dados o ensaio metrológico negociado.

Após cadastrada no sistema, a ordem de serviço segue para a secretaria do laboratório que prepara a amostra para análise. Nesta etapa é feita a descaracterização da amostra, retirando todo e qualquer item que possa identificá-la perante o analista laboratorial que irá providenciar o ensaio. No serviço metrológico aqui observado, esta é uma etapa exigida pela certificação de qualidade obtida pelo provedor, como forma de garantia da confidencialidade e de exclusão de qualquer viés na análise do laboratorista. Analisada a amostra é emitido o relatório final do ensaio⁴ que passa por uma conferência técnica, por outro laboratorista, e uma conferência geral de dados, realizada pela secretaria administrativa. Ambas as conferências almejam a redução máxima de qualquer possível erro no relatório final, já que este documento tem significativa importância para o negócio do comprador e qualquer erro de formalidade pode ocasionar graves problemas para os dois agentes. Após as devidas conferências o relatório final é enviado para o

³ Documento padrão incluído como anexo B

⁴ Exemplo do documento incluído como anexo E

comprador, juntamente com o formulário de avaliação da satisfação do cliente⁵, o boleto de cobrança do serviço e as amostras utilizadas, se for o caso.

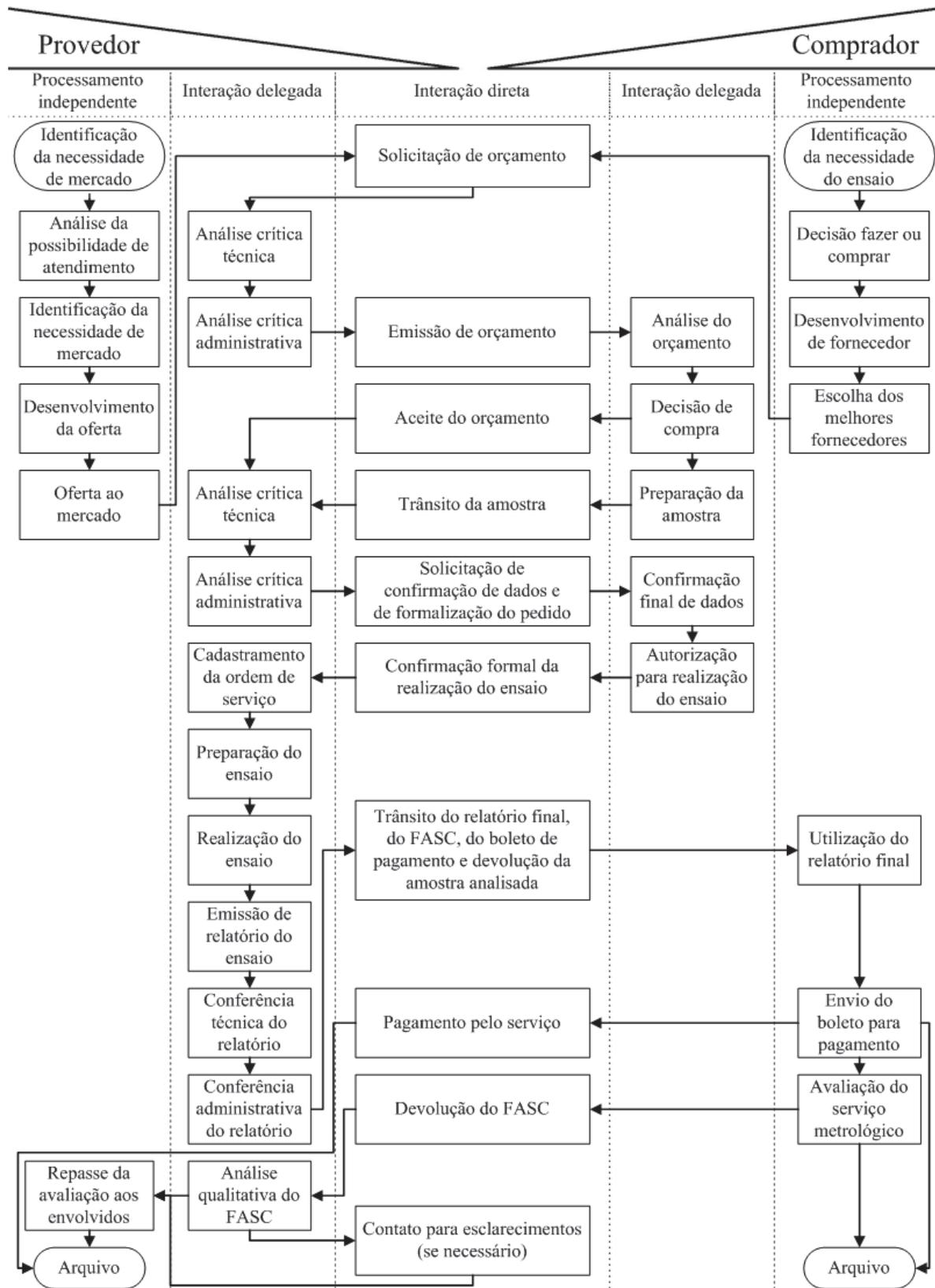
De posse de todos estes itens o cliente utiliza o relatório final como for de seu interesse, preenche o formulário de avaliação da satisfação conforme sua percepção, devolvendo-o ao provedor e, finalmente, paga pelo serviço prestado. Uma vez que o formulário de avaliação da satisfação do cliente chegue ao provedor, ele fará uma nova análise crítica. Se houver alguma questão a ser esclarecida, o provedor entrará em contato com o cliente para a sua completa satisfação. Após este contato com o comprador, todos os envolvidos com a prestação de serviço no provedor, desde o diretor até o técnico laboratorista que realizou efetivamente o ensaio, são informados sobre os detalhes da satisfação ou insatisfação do cliente. Somente após este procedimento é que o dossiê do ensaio metrológico é enviado para a secretaria administrativa, que, após aplicação de uma lista de checagem⁶, arquivo a documentação, finalizando o processo.

A Figura 19 na sequência traz o fluxo apresentado até aqui, utilizando a ferramenta *Process-Chain Network* (SAMPSON, 2012). Convém expor que como os detalhes do serviço são muito ricos, foram expostos na figura apenas as tarefas, sem as questões de tomadas de decisão com opções do tipo sim/não. Se estes itens fossem utilizados, certamente o tamanho da figura seria ainda maior e inviabilizaria a visão resumida do processo, foco principal desta seção.

⁵ Formulário incluído como anexo C

⁶ Documento incluído como anexo G

Figura 19 – Fluxo do processo de prestação do serviço metrológico sob análise



Fonte: elaborado pelo autor

Cabe expor ainda aqui que, no serviço metrológico analisado, algumas empresas compradoras têm um contrato de fidelização assinado com o provedor do serviço, o que lhes garante certos benefícios. Estes contratos podem ser negociados por iniciativa do comprador, quando percebe que poderá vir a ter ganhos com tal tratamento, ou pelo provedor, quando percebe elevado número de recompras por parte do cliente. Estes contratos são negociados anualmente entre os agentes, sendo que o cliente compromete-se a comprar um determinado valor mínimo em ensaios metrológicos do provedor, pagando-os mensalmente, em troca de simplificação dos procedimentos burocráticos do serviço e preço mais acessível. Esta simplificação está ligada à redução do trânsito de e-mails na negociação, especialmente em termos de envio e aceite de orçamentos, ao envio de amostra quando dos pedidos de ensaios e não mais na confirmação formal, e à minimização dos prazos de entrega dos resultados, quando a norma assim o permitir. Em síntese, a assinatura de um contrato de fidelização agiliza o processo facilitando os trâmites burocráticos envolvidos na prestação do serviço.

Uma vez apresentados o provedor de serviço, as empresas pesquisadas e um resumo operacional do serviço em si, passa-se ao relatório dos resultados do estudo de caso ora efetuado.

5.7 Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo de Caso

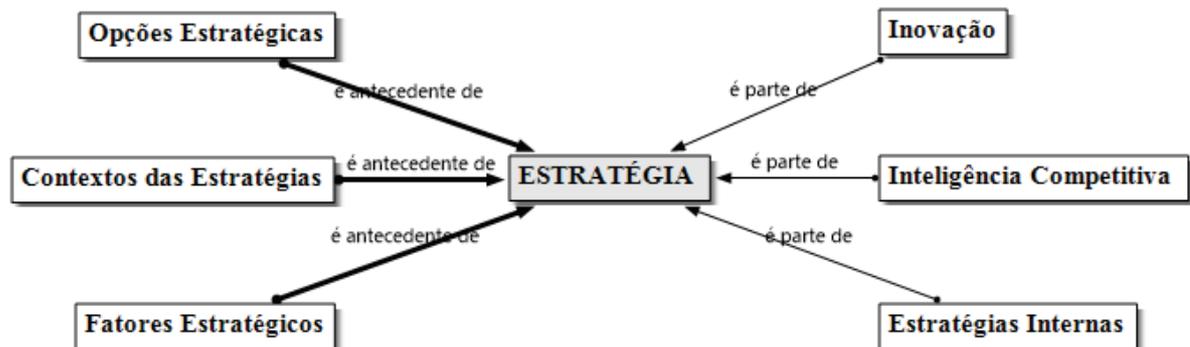
A partir deste momento passa-se à apresentação e análise dos resultados do estudo de caso ora realizado. Para tal, serão explicitadas as informações coletadas com as entrevistas de provedor e comprador, bem como o estudo de alguns documentos coletados com o provedor. Cabe ressaltar-se aqui que esta dissertação analisa a díade provedor-comprador existente durante a prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento, baseando-se no modelo teórico já apresentado e refinado. Com esta ideia em mente, este relatório fará considerações de ambos os lados da díade, de forma conjunta ou separadamente conforme o modelo explanar ou os construtos e variáveis o exigirem. Um exemplo são os fatores importantes para o provedor e para o comprador durante o processo de negociação do serviço, os quais serão analisados em separado tendo em vista que são diferentes para cada um dos entes. Do contrário, a fase de controle e avaliação dos resultados poderá ser realizada da mesma forma tanto por comprador, como por vendedor, motivando a análise conjunta dos construtos e variáveis. Finalizando, este relatório terá um embasamento qualitativo que, como tal, não considerará quantidade de evidências por si só, mas a presença delas como reforço e comprovação do modelo exposto anteriormente. Assim sendo, passa-se à apresentação e análise

dos resultados deste estudo de caso, seguindo no mesmo esquema de fases desenvolvido até aqui, apresentando as categorias estudadas no contexto de alta tecnologia e as evidências encontradas. Na ordem já estabelecida, inicia-se pela fase de desenvolvimento de estratégias.

5.7.1 Fase I: Desenvolvimento de Estratégias

A primeira fase do modelo processual de prestação de serviços empresariais foi denominada de desenvolvimento de estratégias, o qual se trata do momento em que são determinados todos os detalhes da prestação de serviço (no caso do provedor) ou do uso deste mesmo serviço (no caso do comprador). A Figura 20 abaixo, apresenta as categorias estudadas no contexto das KIBS de alta tecnologia. Nesta fase, foi excluída da análise apenas a categoria que tratava de modelos de gestão de *Call-Centers*, já que não foi o grupo de empresas analisado. Todas as demais categorias tiveram evidências práticas localizadas. Como nesta fase de desenvolvimento de estratégias provedor e comprador trabalham em separado, o relato dos achados também seguirá no mesmo padrão.

Figura 20 – Mapa das categorias exploradas na fase Desenvolvimento de Estratégias



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, num primeiro momento foi analisado o desenvolvimento das estratégias por parte do provedor de serviços. Como ponto de partida, foi verificado que a opção estratégica do provedor é claramente a entrega de um serviço de qualidade, sem que o preço seja fator de diferenciação frente ao mercado:

“poucos laboratórios têm e são acreditados pelo INMETRO... então a gente pode ter o serviço um pouquinho mais caro mas a qualidade que a gente tem e o tipo de serviço prestado é diferenciado”. (CADMP)

“a gente sempre tenta ao máximo atender da melhor forma o cliente e no prazo que ele deseja ou até antes... então é esse o nosso objetivo...” (CSEMP)

“a gente está sempre buscando atender o cliente dentro do prazo e se ele precisar com antecedência, também a gente tenta negociar que é uma forma do cliente ficar satisfeito”. (CADMP)

“os clientes fazem ensaios com a gente devido à confiabilidade e à agilidade principalmente, eles têm confiança, sigilo e a agilidade, principalmente a agilidade... então... a gente preza muito isso, né... em atender bem o cliente e resolver ou enviar uma cotação o mais rápido possível pra ele... pra ele ter em mãos a nossa proposta... enquanto que o concorrente com certeza leva mais tempo... ele pode ter um valor menor no ensaio dele, mas em compensação a gente tem agilidade, no envio da proposta, na execução do ensaio... tem essa questão do sigilo... e a qualidade do nosso serviço, a certeza que o nosso resultado é confiável”. (CSEMP)

“pra fazer esse diferencial primeiro a questão da qualidade e do prazo... tu tem que entregar um relatório de qualidade, tem que dar garantias, por exemplo, a gente tem certificações de INMETRO que a gente tem que atender pra que primeiro a gente tenha a questão da qualidade... que tu tá prestando um serviço bem feito com base numa norma já predefinida... tu faz o teu relatório e tu entrega dentro daquele prazo” (CONTP)

“então às vezes acontece de ah, o cara lá (concorrente) faz por cem reais e a gente faz por duzentos... a gente faz por duzentos, mas a gente tem qualificado no INMETRO, a gente tem rastreabilidade e confidencialidade o cara lá não tem, ele não garante o resultado dele”. (CONTP)

“se tu quer fazer uma coisa só pra ter uma ideia, internamente, tu faz ali [na concorrência]... às vezes o empresário reclama do preço... então eu digo... “oh, o senhor quer fazer o ensaio tal bem barato, vai no laboratório tal, vai lá e faça, o professor vai fazer pro senhor”... claro que não vai ter a certificação que eu tenho, mas ele vai fazer”. (DIGEP)

“prazo e a capacidade de dar uma resposta mais completa pra ele (o cliente) nós não disputamos mercado por preço...se a gente for fazer por preço a gente está morto”. (DIGEP)

Esta opção pela qualidade tem reflexo, por exemplo, nas certificações ISO 9001:2000 (que analisa processos) e INMETRO 17025:2005 (que analisa a competência para fazer algo e confiabilidade de resultados), atingidas e mantidas pela organização, atestando a qualidade do provedor frente ao mercado consumidor. Esta vantagem competitiva é levada em conta de forma conjunta com outros pontos, quando da efetivação das estratégias de construção de marca, especialmente através do relacionamento com outras empresas semelhantes e com as próprias empresas compradoras:

“toda a vez que a gente divulga a empresa a gente divulga a acreditação”. (DIGEP)

“nós temos acreditação no INMETRO... que na prestação de serviços quem tem acreditação no INMETRO somente laboratorial tem que ter um comportamento um pouquinho diferenciado de uma universidade ou de um prestador de serviço que não tenha uma acreditação”. (DIGEP)

“a gente acaba se tornando conhecido não só aqui no Rio Grande do Sul, mas fora pela questão de escopo acreditado que a gente tem e essas relações com empresas, sindicatos e outros órgãos que a gente vai mantendo...então tu acaba fazendo uma rede e acaba tendo esse relacionamento "olha, eu não faço esse serviço, não tenho como fazer pra ti, mas eu sei que tal instituto faz"... então acaba às vezes a gente repassando, assim como vice-versa, foi num cliente, num outro laboratório, "ah, a gente não faz mas eu sei que lá no tal laboratório [no caso o provedor pesquisado] eles fazem e fazem bem feito" (CONTP)

“agora a gente está fazendo o programa de venda ativa... que não é uma venda... mas um convite para o cliente vir conhecer aqui... por exemplo, ele faz um ensaio de nitrosaminas, mas não faz ensaio de ozônio... não sabe que a gente tem... então a gente vai ligar pra ele e dizer: "oh, fulano, a gente tem um ensaio de ozônio, o senhor tem interesse de vir conhecer..." é uma forma que a gente está entrando de divulgar, pra lembrar ele que a gente existe... não só quando ele faz os ensaios, mas também pra informar os outros ensaios que a gente tem acreditados" (CADMP)

“tu faz o teu relatório e tu entrega dentro daquele prazo prometido, então cada atendimento tu vai garantindo com o cliente aquilo ali que tu tá entregando...tu vai construindo essa imagem com teu cliente ao longo dos anos que tu vai atendendo ele” (CONTP)

“então a imagem de que tu tens um bom prazo, que tu és confiável, que tu procura a satisfação do cliente, que tu queres dar uma solução completa...é no dia-a-dia, trabalhando cada cliente, cada cliente percebendo e ele vai passando um pro outro”. (DIGEP)

Além disso o foco na qualidade do serviço a ser entregue ao cliente está presente em diversos fatores estratégicos do provedor, tanto externos, quanto internos. No ponto de vista dos fatores externos, pode-se dizer que há um grande conhecimento do ambiente onde a empresa está inserida, tanto em nível de concorrência, como em nível de clientela, como se pode perceber nos relatos abaixo feitos pelo provedor e confirmados pelos clientes.

“nós temos que pagar o CRQ, todo prestador de serviços tecnológicos tem que estar registrado no CRQ ou no CREA, então a gente tem uma anuidade no Conselho Regional de Química, uma unidade no INMETRO e os nossos

profissionais, além de se pagar eles têm que estar filiados ao CREA ou CRQ, então eles também pagam... se tu vai pegar um professor em uma universidade ele não tem vínculo nem com CREA, nem com CRQ... então quando ele assina um laudo ele não tem por trás nenhum CREA, nem CRQ, nem nada...” (DIGEP)

“na verdade a empresa que procura a gente é porque ou ela tem que certificar um produto e vai exportar, que é obrigatório, ou vai fornecer pra uma montadora, que também é obrigatório ser um laboratório acreditado, se não for, eles procuram laboratórios que não têm acreditação e que tem preços mais baixos”. (DIGEP)

“tu acaba segmentando os teus clientes porque nem todos os clientes são de borracha, nem todos são de plástico, tu segmentando tu sabe que o laboratório de embalagens a gente tem que procurar os nossos clientes que têm plástico, não adianta a gente procurar os de borracha porque eles não vão fazer”. (CONTP)

“as demandas que surgem das empresas não são sempre iguais e normalmente o que as empresas buscam, principalmente as grandes, são soluções que elas já não conseguiram internamente, as pequenas e micro é pra qualquer coisa... tanto pra um problema grande, ou uma dificuldade, ou uma melhoria de processo simples, como uma complexa... mas as médias e grandes elas só vem quando internamente já não resolveram com as suas equipes ou seus laboratórios... então o serviço realmente acaba ganhando em termos de complexidade... e necessidade de uma solução mais completa”. (DIGEP)

“então eu faço tudo fora o que eu não consigo fazer aqui dentro”. (PLAC)

“hoje em dia as empresas fazem os testes, lá, que realmente elas não têm como fazer interno... então por exemplo assim, oh, a gente fez um teste de abrasão que a gente não faz aqui”. (BORC)

“isso é o que normalmente acontece... o cliente não vem "ah, eu quero determinar, por exemplo, a dureza desse material", normalmente ele vem com o material que está apresentando problema e quer que a gente apresente uma solução”. (CSEMP)

Em nível de fatores estratégicos relacionais, o provedor estabelece vínculos com outras empresas. Um exemplo é a participação na rede SIBRATEC anteriormente exposta nesta dissertação. Um segundo exemplo relatado pelos entrevistados foi o compartilhamento ou troca de recursos quando estes estão acima dos necessários para a prestação eficaz do serviço:

“é uma rede que vai se criando... de relações com clientes, pessoas físicas, jurídicas, órgãos, sindicatos” (DIGEP)

“acesso a livros, às vezes eu não tenho a bibliografia aqui mas eu tenho numa outra unidade que tenha, por exemplo, eu consigo buscar essa informação sem problema nenhum” (CSEMP)

“a gente tem equipamentos que chegaram de importação, microscópios, que a gente está tendo que fazer fora os ensaios, inclusive na UNISNOS, porque está trancado no ICMS” (CONTP)

“foi em março que a gente comprou um equipamento, um microscópio eletrônico, em março do ano passado (2012), ele vai chegar agora (janeiro-2014) e a gente precisando... inclusive a gente está fazendo na UNISINOS... ali no Ifuse”. (CSEMP)

“então a gente precisa preparar o corpo de prova, ou a gente prepara aqui ou ainda tem que preparar fora, tem que ver algum lugar que tenha o equipamento, aí ou a gente subcontrata, ou até empresas parceiras que a gente também consegue estar preparando a amostra, a gente troca por serviços, ele faz um serviço, por exemplo, aqui com nós e a gente faz o serviço pra ele” (CSEMP)

“(sobre o Sibratec) o governo fez uma iniciativa, nós entramos até na rede dos serviços técnicos e tecnológicos de plásticos... que tem até um site Sibratec Plásticos... tem várias instituições ali, a Sociesc que é a coordenadora do projeto, mas se imaginou que o governo daria mais ênfase pra isso... mas o governo mudou... não tem tanta força o Sibratec... mas tem a rede... tem... que é justamente pra trabalhar em rede, divulgar em rede... se fazem reuniões... se trocam informações, mas é só”. (DIGEP)

Quando observados os fatores internos também ocorre a priorização da qualidade do serviço prestado, o que se reflete nos processos diários da instituição ou na infraestrutura de ponta adotada por ela, bem como nos recursos, humanos ou não, que dispõe durante a prestação serviço.

“eu pego, conforme o check-list do nosso procedimento eu vou conferir aqui os dados: o número do relatório, se está certo com o número da capa da OS, o número da ordem de serviço, os dados da empresa... todos os dados que tem no check-list eu vou fazer a conferência”. (CADMP)

“mesmo laboratórios diferentes nos temos uma reunião diária de todo mundo junto, então todo mundo diz as suas dificuldades, os seus gargalos em termos de laboratório” (DIGEP)

“todas as reuniões estratégicas ou reuniões de alinhamento, ou de avaliação de indicadores que a gente faz que é a análise crítica dos resultados a gente sempre faz com todo o grupo, então sempre o grupo está envolvido nas ações”. (CONTP)

“a maioria dos nossos equipamentos aqui vem da Alemanha ou vem dos EUA, a gente sempre tenta buscar os equipamentos de última geração”. (CONTP)

“estamos adquirindo equipamentos top de linha, então temos que ter um pessoal qualificado, um pessoal com formação... para operar os equipamentos... e também saber analisar a informação que o equipamento te dá... com certeza”. (CSEMP)

“a gente tem especialistas em cada área... então acontece da gente somar todos estes conhecimentos pra oferecer uma solução pro cliente” (CSEMP)

“pra gente entregar um serviço de qualidade, o técnico tem que ser treinado, capacitado, no procedimento e ele tem que fazer tal e qual esse procedimento, gerenciar prazos, realizar a análise de correlação dos relatório”. (CSEMP)

Contudo, o fator interno que mais foi enfatizado foram os recursos humanos da instituição. Os respondentes especificaram alguma forma de valorização dos empregados da instituição, denotando a importância real que estes recursos trazem para a prestação do serviço. Cabe ressaltar que um dos maiores ativos das KIBS é justamente a mão-de-obra envolvida na prestação do serviço, o que, sem dúvida, é muito valorizado pelo provedor, como se pode observar:

“o essencial... as pessoas... pessoal qualificado... sem pessoal qualificado a gente não consegue manter essa qualidade que a gente tem hoje”. (CSEMP)

“o nosso perfil de pessoas é graduados, pessoal fazendo mestrado e doutorado... técnicos de nível médio... a gente percebe que a motivação deve ser que aqui eles têm que estar trabalhando no melhor provedor, que eles ajudam a construir essa imagem, que tudo o que eles fizerem pra gente ficar forte eles vão ficar fortes, então eles podem escrever artigos, podem participar de capacitação, a gente investe muito em capacitação, o grande motivador é que tu podes participar de qualquer evento que tu te prontifique... a empresa contribui com quarenta por cento pra graduação, pra pós-graduação também... de que o que ele faz tem que estar alinhado com o que a instituição faz, para que ele tenha motivação pra isso”. (DIGEP)

“não dá pra trabalhar a motivação maior como o salário, porque a empresa não tem uma política de pagar o melhor salário do mercado... então a pessoa que trabalha aqui... a gente acaba selecionando... quando eu já faço a entrevista de seleção... eu já deixo claro pra ele... "se o teu objetivo é trabalhar por salário, não tome a decisão de ficar aqui"... então as motivações têm que ser outras... é escrever artigos, te projetar, te qualificar, trabalhar numa instituição que contribui com o desenvolvimento do país e das empresas... que tu vai trabalhar pra construir a melhor unidade, o melhor centro, o melhor instituto de inovação e então nisso tu vais crescer junto... é essa a motivação que se trabalha”. (DIGEP)

“embora a gente tenha a tecnologia a gente precisa das pessoas pra estar desenvolvendo, a gente precisa ter mestres, doutores, técnicos que saibam o que estão fazendo, qualificados, competentes, que se comprometam junto com nós”. (CONTP)

“então sempre o grupo está envolvido nas ações, o grupo sabe onde que a empresa quer chegar, quais são as diretrizes que a gente tem que seguir... então sempre é

bem enfatizado isso, que sem as pessoas nós não estaríamos há vinte anos no mercado e hoje tendo o destaque que tem” (CONTP)

“positivo ou negativo eu posso o FASC (Formulário de Avaliação da Satisfação do Cliente) também para os técnicos olharem... até como forma de incentivo ou pra melhorar o serviço, ou como elogio”. (CSEMP)

Toda esta questão de valorização e convivência acaba por gerar um clima de orientação para a excelência do serviço, onde os setores estão interligados para prestar um atendimento de qualidade ao cliente. Isto pode ser percebido pelo próprio organograma da empresa prestadora que divide as equipes conforme o serviço que prestam ao cliente ou nas visões que apresentam sobre a divisão de tarefas da organização, por exemplo:

“a gente inclusive tenta não passar a ligação para o técnico... a gente passa para o coordenador que vai fazer esse filtro, vai identificar pra não passar essa cobrança para o técnico...porque se não o cliente começa a botar pressão, pressão, pressão e o cara acaba fazendo errado”. (CONTP)

“antigamente a gente não fazia análise crítica de abertura de OS, fazia cotação, o cliente mandava a amostra, a gente já abria e já mandava pro laboratório... aí o técnico ia verificar lá "ah, não, mas está fora aqui da espessura, eu não posso fazer"... aí tu tinhas que entrar em contato com o cliente "olha, está fora do dimensional... tu queres que faça assim mesmo ou vamos laminar?"... e isso ia atrasando... então hoje a gente tem esse processo bem redondo, só vai pro laboratório depois de tudo conferido”. (CSEMP)

“o técnico não vai estar sob pressão, vamos dizer assim, ele vai ter um tempo que é o tempo normal de ensaio da amostra, a amostra está no dimensional e na quantidade, está tudo correto... está tudo pronto... ele vai fazer a parte técnica... vai fazer o ensaio e vai concluir”. (CSEMP)

“cada um que entra aqui a gente explica o setor, explica o que faz, a questão do plano de cargos e salários conforme o teu contrato, o técnico de laboratório "oh, tu vai trabalhar no laboratório, isso aqui são as tuas atividades"... a gente tem um procedimento interno de atividades e responsabilidades que ali a gente escreve "olha, tu vai entrar no laboratório mas tu vai fazer tais e tais atividades". (CONTP)

“o laboratório não faz isso tudo (desenvolvimento de novos serviços) porque isso demora muito tempo e o laboratório tem que ser ágil... o cliente quer agilidade”. (CSEMP)

“às vezes vem assim com a data errada, por exemplo, começou o ano agora 2014 e saiu com data de 2013... fácil, né... então, com a conferência, o pessoal do administrativo também nos ajuda nesse sentido”. (CSEMP)

Outro ponto importante para a estratégia da empresa é o próprio foco no cliente, refletido em várias das falas dos entrevistados. Pode-se perceber que a opção estratégica de qualidade foi disseminada de forma tal que os empregados estão cientes da importância não só da qualidade, mas da própria percepção da qualidade pelas empresas compradoras, grande fortalecedora do relacionamento entre as empresas.

“o que é a nossa missão: é atender a indústria... então se chegar alguém aqui e bater na nossa porta "a gente precisa", ok, vamos correr atrás da solução pra você”. (CONTP)

“a questão mais importante que tem que ter é a questão de relacionamento com o cliente é fundamental pro negócio sobreviver, não é preço... não é... a melhor tecnologia, também se preocupem sempre em ter o melhor equipamento, as melhores pessoas, o treinamento para as pessoas, tudo é importante para que componha isso, mas o relacionamento com o cliente, que ele tenha confiança em ti é o maior... o maior de todos... se tu quebrar isso tu vais perdendo em cadeia os clientes”. (DIGEP)

Além disso, o foco no cliente é abastecido pela inteligência competitiva da empresa, que usa de algumas táticas para efetuar o monitoramento do mercado, tais como a participação em feiras ou o apoio às pesquisas realizadas por empregados ou pessoas externas à instituição.

“a gente consegue identificar a demanda porque os técnicos todos vão fazer viagens pro exterior, a feira K na Alemanha, que ocorre a cada dois anos, sempre vão os técnicos pra ver a questão de equipamentos novos, agora até o Fulano foi pra ver a caracterização de plásticos, ele passou lá uma semana e meia... só vendo novas tecnologias, novos equipamentos, o que está sendo lançado, o que está sendo desenvolvido, quais são os equipamentos de ponta”. (CONTP)

“do UK, da França, algumas instituições da Fraunhofer que trabalham com polímeros... então a gente observa também muito o comportamento fora do país... o que acontece lá vai vir pra cá”. (DIGEP)

“a gente tem o técnico, a gente consegue fazer visitas em feiras, a gente consegue ir pra fora do país pra pesquisar, esse ano acho que teve três ou quatro viagens internacionais que os técnicos vão... na volta eles têm que fazer um relatório de prospecção... quais foram os clientes que eles contataram, quais foram as empresas que eles viram... quem são os fornecedores agora que estão com equipamentos de ponta”. (CONTP)

“nossos técnicos participam muito de feiras, de congressos, nacionais e internacionais... a gente tem muita parceria com instituições... então os caras vão lá visitar e quando visitam já dão uma olhada no que os caras estão comprando de equipamentos e fazendo... então a gente prospecta muito também”. (DIGEP)

quando se vai em um congresso se vê o que é tendência... a gente observa o que é tendência, mas vê também se as empresas vão ir para aquele caminho... e se é uma coisa que nem eles perceberam ainda... mas é uma tendência... bom a gente também pode investir”. (DIGEP)

“então alguns (dos empregados do provedor) fazem mestrado e doutorado... sempre buscam fazer os seus trabalhos aqui dentro... a gente libera... alguns de fora vêm fazer trabalho aqui dentro”. (DIGEP)

O foco no cliente também está presente no desenvolvimento de novos serviços pelo provedor. Este item inicialmente havia sido excluído das discussões, mas surgiu com tanta força que foi reincluído. No provedor analisado todo serviço novo é implementado partindo de uma demanda de um cliente. Esta demanda é analisada e implementada se houver viabilidade econômica para tal atendimento.

“na verdade a unidade tenta atender a demanda do cliente, a solicitação dele, se ele pedir "inventa um ensaio pra mim botar um produto no mercado" a unidade vai tentar desenvolver... um ensaio pra certificar o produto dele pra por no mercado”. (CONTP)

“então entrou aqui dentro a gente vê se atende com alguma coisa que a gente já tenha ou que a gente possa desenvolver... não sendo possível daí a gente vai atrás de sindicatos pra ver quais são também os interesses do resto da indústria pra ver se a gente pode criar ou não isso (o novo serviço) ou desenvolver”. (CONTP)

“que teve um ensaio que o cliente solicitou que o Fulano desenvolveu, acho que era a biodegradabilidade, nós não tínhamos a compostagem de sacolas plásticas... então a unidade não tinha esse ensaio... o cliente precisava do ensaio... necessidade dele pra colocar o produto no mercado... ele entrou em contato conosco e foi desenvolvido o método... foi desenvolvido o ensaio”. (CONTP)

“nós não entramos em nenhum ensaio que não tenha sido feito o diagnóstico junto ao cliente... então ou ele vem de uma sugestão de um cliente que entra aqui e diz "ah, eu preciso desse serviço e ninguém faz"... ou só se faz fora do estado... ou eu tenho que mandar pra fora do país pra fazer... então no momento que a gente percebe a necessidade, a demanda do cliente é que a gente vai se focar para o desenvolvimento desse serviço”. (DIGEP)

“tudo o que se oferece aqui é demandado pelo cliente... pelo setor industrial... se o setor industrial não demanda... a gente não desenvolve”. (DIGEP)

“quando a gente conversa com os empresários a gente também pergunta... nós trabalhamos muito com questões de workshops, pesquisas... a gente pergunta o que eles (os empresários) têm interesse”. (DIGEP)

Após os relatos das falas dos entrevistados do provedor de serviços, o Quadro 10 abaixo traz um breve resumo das conclusões em cada categoria de construtos anteriormente exposta.

Quadro 10 – Evidências por categoria da fase Desenvolvimento de Estratégias (análise com relação ao provedor de serviços)

| Categoria do modelo conceitual | Descrição da categoria | Resumo das evidências localizadas |
|---------------------------------------|--|--|
| Opções estratégicas | Posicionamentos e orientações estratégicas das organizações | Ênfase na qualidade do serviço prestado em detrimento do preço |
| Contextos das Estratégias | Realidade empírica onde as estratégias organizacionais são implementadas | Provedor adota estratégias de relacionamento com pares, com outras entidades do setor onde atua e constrói sua marca baseando-se na opção estratégica de qualidade |
| Fatores estratégicos | Pontos internos, externos e relacionais envolvidos nas estratégias organizacionais | Fatores internos refletem a opção pela qualidade, proporcionando formação aos recursos humanos, divisão de tarefas, setores bem definidos; fatores externos são muito bem identificados e disseminados no provedor, especialmente sobre mercado-alvo e concorrentes. |
| Inteligência Competitiva | O monitoramento da indústria onde as empresas estão inseridas | Participação dos empregados em eventos como feiras e congressos; permite de realização de pesquisas de graduação, mestrado e doutorado, em suas instalações; relaciona-se com sindicatos e organizações de classe como meio de coleta e divulgação de informações. |
| Estratégias Internas | A orientação interna para um serviço de excelência, bem como os serviços internos da organização | Funcionamento interno dos setores muito bem estruturado, com empregados conhecendo seu papel e desempenhando-o com visão do todo |
| Inovação | Desenvolvimento de novos negócios ou novos serviços | Geração de novos negócios e novos serviços baseando-se nos resultados da inteligência competitiva e nas novas demandas do mercado-alvo |

Fonte: elaborado pelo autor

O desenvolvimento de estratégias pelo ponto de vista da empresa compradora do serviço foi explorado com menor intensidade neste estudo. Num primeiro momento foi levantada a opção estratégica dos compradores, se ligada à qualidade ou ao custo, e as possíveis estratégias de construção/manutenção desta opção. Num segundo ponto foi verificada a questão da utilização do resultado do serviço pelos compradores e, por consequência o tipo de serviço de acordo com a classificação apresentada anteriormente. Estas informações aparecem resumidas no Quadro 11 uma vez que seria exaustivo trazer todas as falas e explicações dos respondentes neste ponto da pesquisa. De modo especial a questão da classificação dos serviços será discutida

oportunamente e com mais profundidade na fase Resultados do modelo de prestação de serviços empresariais que embasa esta pesquisa.

A análise deste quadro nos permite frisar a questão da qualidade do prestador procurada pelos clientes, já que cinco das oito indústrias pesquisadas apontam itens nessa área, ou no posicionamento estratégico, ou nas ações estratégicas tomadas por eles. Outro detalhe que chama a atenção é a questão da utilização do serviço, já que todas as oito empresas utilizam o resultado como um passo do seu processo produtivo. A única exceção é a empresa Plásticos SA que, além de utilizar-se dos ensaios metrológicos em seu próprio processo produtivo, também realiza-os para seus clientes que assim o desejarem num esquema de terceirização destes ensaios.

Quadro 11 - Fatores estratégicos dos compradores entrevistados

| Empresa | Posicionamento estratégico | Ações estratégicas | Forma de utilização do resultado do serviço pelo comprador | Tipo de serviço* |
|----------------|---|--|---|--------------------------|
| Armas SA | Diferenciação pela inovação | Inicia com benchmarking dos principais concorrentes e após promove inovações incrementais | Parte da engenharia reversa de produto | Consumível |
| Automação SA | Diferenciação pela agilidade de atendimento | Agilidade no atendimento das demandas dos clientes | Parte do processo produtivo (verificação da conformidade com exigências do cliente) | Consumível |
| Borrachas SA | Fidelização dos clientes | Certificação da qualidade do produto para estabelecimento de relação de confiança com o cliente | Parte do processo produtivo (certificação da adequação às normas) | Consumível |
| Calçados SA | Diferenciação pela qualidade | Atendimento personalizado a cada cliente procurando soluções customizadas | Verificação da qualidade da matéria-prima | Consumível |
| Couros SA | Inovação | Monitoramento da indústria da moda como um todo para benchmarking de processo produtivo | Parte da engenharia reversa de produto | Consumível |
| Freios SA | Diferenciação pela qualidade | Atendimento explícito da qualidade exigida pelos clientes | Parte do processo produtivo (verificação da adequação às normas, tanto da matéria-prima comprada, quanto do produto final entregue) | Consumível |
| Plásticos SA | Diferenciação pela qualidade internacional | Atendimento integral ao cliente, com parcerias de longo prazo e desenvolvimento conjunto de soluções | Parte do processo produtivo (certificação da adequação às normas) e consultoria para seus clientes | Consumível ou componente |
| Tintas SA | Diferenciação pela imagem | Trabalha a imagem tanto com clientes finais (uso do produto) como com intermediários (varejo) | Parte suplementar do processo produtivo, uma vez que se trata de verificação da embalagem do produto final | Consumível |

Fonte: elaborado pelo autor

*tipo de serviço conforme Wynstra, Axelsson e van der Valk (2006)

Em outro momento foram reunidas informações acerca da interação que os compradores tenham com seu provedor de serviço. Assim, reuniu-se os possíveis benefícios que o comprador possa ter ao efetuar negócios com o provedor analisado, ligando-se à marca e à reputação que o prestador tem no mercado. Em consequência desta ligação foram levantadas as estratégias de relacionamento utilizadas pelas empresas compradoras e, por fim, as periodicidades tanto de compra, quanto de contato ou relacionamento destas organizações com o provedor de serviços. Seguindo o padrão anterior, o Quadro 12 demonstra as conclusões realizadas à partir das entrevistas com as oito empresas compradoras, já que as explicações são relativamente grandes para serem aqui expostas.

Quadro 12 - Fatores de interação dos compradores com o provedor

| Empresa | Principais benefícios advindos da compra do serviço com este provedor | Estratégia de relacionamento com o provedor | Periodicidade de utilização do serviço | Periodicidade do contato com o provedor |
|----------------|---|---|---|--|
| Armas SA | Qualidade do serviço | Não há | Eventual | Esporádico |
| Automação SA | Certificação do seu produto frente ao mercado internacional | Não há | Contínuo | Esporádico |
| Borrachas SA | Certificação do seu produto frente ao mercado-alvo | Participação na fundação do órgão e relacionamento extra comercial desde então | Eventual | Constante |
| Calçados SA | Rapidez nos resultados traz rapidez do comprador frente aos seus clientes | Não há declarada mas convive com parte técnica do provedor em eventos externos ao negócio | Eventual | Constante |
| Couros SA | Confiança no laboratório permitiu tomada de decisão no comprador | Não há | Eventual | Esporádico |
| Freios SA | Complementariedade do laboratório do comprador - extensão da indústria | Não há declarada mas convive com parte técnica do provedor em eventos externos ao negócio | Contínuo | Constante |
| Plásticos SA | Maior relacionamento e confiança com os clientes do comprador | Não há declarada mas troca informações constantemente com a parte técnica do provedor | Contínuo | Constante |
| Tintas SA | A reputação do provedor garantiu negociação com fornecedores, comparando qualidades | Não há | Eventual | Esporádico |

Fonte: elaborado pelo autor

Fazendo-se uma breve análise do Quadro 12 acima, se pode perceber a maioria das empresas compradoras procura o provedor em razão das certificações de seu laboratório. Isto porque precisam atestar a qualidade ou das matérias-primas que utilizam, ou dos produtos finais que oferecem aos seus públicos consumidores. Este fato vai ao encontro do que foi declarado pelo provedor, comprando o bom conhecimento que ele detém do público-alvo do seu serviço. Outro ponto importante revelado pelas entrevistas com os compradores é a falta de estratégias formais de relacionamento com o provedor. É importante expor que nenhum dos respondentes expressou a existência de tais ações, porém alguns comentaram que trocam informações ou tem contato com os empregados do provedor de serviços fora do ambiente negocial, inclusive um dos entrevistados relatou apoio na fundação do provedor. Por si só, estas ações caracterizam esforços de relacionamento, motivo pelo qual são expostos neste estudo.

Dois últimos itens que merecem destaque são as periodicidades de compra do serviço e de contato dos compradores com o provedor. Na questão da compra, cinco das empresas fizeram negociações eventuais com o provedor, sendo que quatro delas realizaram testes com um objetivo bem específico. É o caso da empresa Tintas SA que realizou um ensaio para verificação da resistência das embalagens metálicas que estavam sendo utilizadas pela empresa, comparando-as com a de um possível novo fornecedor. Este ensaio, embora se enquadre como parte do processo produtivo da empresa, não é realizado constantemente, mas eventualmente quando surge a necessidade de tal avaliação. Ligada a esta frequência de utilização dos ensaios, levantou-se a periodicidade de contato do comprador com o provedor. Neste ponto cinco das oito empresas tem relacionamentos constantes, ou seja, estão em contínuo contato com o provedor de serviços, ao contrário das três classificadas como esporádicas que só contatam o provedor quando da necessidade de serviços. Já no grupo das empresas com relacionamento constante um exemplo é o da empresa Freios SA que constantemente negocia serviços metrológicos com o provedor a ponto de ambos terem formalizado contrato de fidelização de negócios, gerando vantagens para ambos.

Quando se analisam as questões de periodicidade de forma conjunta surgem algumas situações interessantes. Um exemplo é a empresa Borrachas SA que mantém relacionamento constante com o provedor, mas faz compras eventuais. Esta empresa, de acordo com o relato do entrevistado, participou como apoiador do prestador desde a sua fundação e, até hoje, toma ações no sentido da melhoria deste no mercado laboratorial da região. No entanto, as compras de serviços oriundos do provedor são realizadas apenas quando necessária a utilização de equipamentos que a empresa compradora não dispõe em seu próprio parque fabril, eventualmente. De modo contrário, a empresa Automação SA compra o serviço em modo

contínuo, porém não se relaciona com o provedor. Nesta empresa os testes são feitos a cada novo produto desenvolvido, porém os gestores, por opção, não contatam o provedor para nenhuma ação extra-negócio, caracterizando esporadicidade.

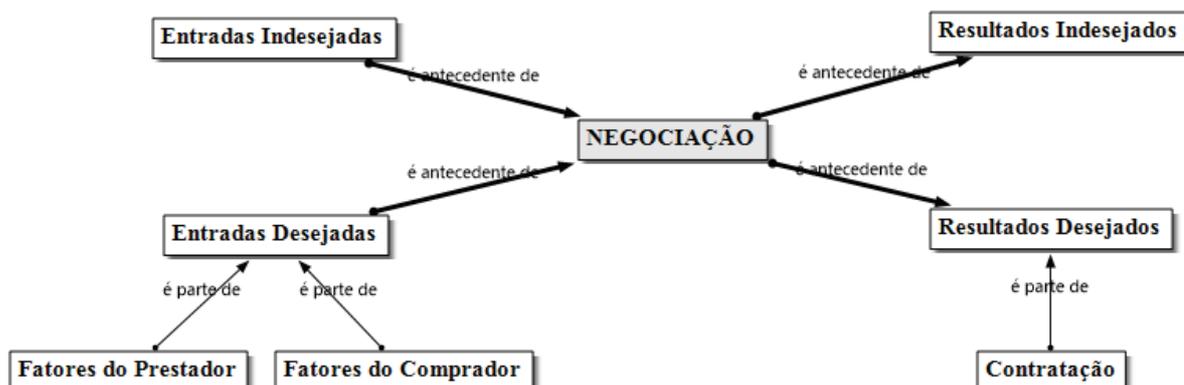
Fechando a análise diádica da fase de desenvolvimento de estratégias do modelo conceitual anteriormente apresentado se pode perceber que, realmente as empresas atuam de forma separada na concepção de suas estratégias de negócios, cada qual seguindo sua própria orientação. Obviamente neste estudo, o fato de haver a correlação entre as estratégias de ambos está ligado ao fato de se estar analisando um caso em específico, no qual participam um provedor e seus diversos clientes atendidos. Se, por exemplo, fossem entrevistados provedores e compradores não interligados, certamente haveriam discrepâncias nas orientações estratégicas, já que um não seria público-alvo do outro, ou seja, a relação comprador-fornecedor não estaria estabelecida.

A partir das decisões e posicionamentos estratégicos tem início o processo de negociação entre provedor e comprador, fase discutida na sequência deste trabalho.

5.7.2 Fase II: Processo de Negociação

Nesta fase do modelo conceitual começam as interações entre provedor e comprador do serviço a tal ponto de fecharem ou abortarem o negócio sob análise. Ao contrário da fase anterior, neste momento será feita uma discussão conjunta dos fatores de provedor e comprador de serviços, face o necessário contato entre eles. Primeiramente é importante expor que neste estudo foi retirada a categoria denominada anteriormente de Compras Eletrônicas, uma vez que o serviço objeto deste estudo não é prestado utilizando-se essas plataformas. Desse modo, a Figura 21 retrata o mapa de categorias a ser agora explicitado.

Figura 21 – Mapa das categorias exploradas na fase Processo de Negociação



Fonte: elaborado pelo autor

Antes de mais nada convém esclarecer-se que as negociações entre provedor e cliente no caso estudado ocorrem basicamente via e-mail, ou, mais raramente via telefone. Como este estudo trata de ensaios metrológicos padronizados, os clientes já procuram diretamente um orçamento do provedor, não precisando negociar muitos aspectos ligados aos serviços empresariais, como quantidade de locais de entrega num serviço de limpeza predial, por exemplo. A absoluta maioria dos itens do serviço já estão acertados por si só, não exigindo negociação. Todo o processo basicamente se dá em função de características como preço, prazo e especificidades normativas do serviço.

“a gente tem várias demandas de solicitações do cliente... por telefone, no balcão, por e-mail, muito mais por e-mail... na solicitação por e-mail, o cliente manda um e-mail e diz "ah, eu preciso de um ensaio tal"... a gente informa ele, a gente tem um texto padrão⁷... onde diz que em até três dias úteis a gente vai estar respondendo o orçamento pra ele... essa é a identificação do processo”. (CADMP)

“então a gente encaminha o orçamento pro cliente via e-mail com as condições de pagamento, prazo... até no prazo tem uma cláusula que fala que prazo decorre das condições dos equipamentos...então... ele (o cliente) tem que me encaminhar a aprovação desse orçamento pra gente iniciar os ensaios... acontece do cliente pensar que por ele ter solicitado o ensaio não precisa da aprovação e daí manda a amostra... só que claro daí a gente tem um fluxo, o cliente manda a amostra, a gente entra em contato "recebi a sua amostra, mas não recebi a aprovação"... ele tem que nos encaminhar a aprovação pra iniciar os ensaios”. (CONTP)

Durante o processo de negociação entre provedor e seus compradores se fazem presentes entradas indesejadas por ambos os entes. Neste ponto, muito pouco foi comentado tanto por provedor como por comprador, porém, se pode confirmar a literatura com relação ao repúdio às informações errôneas especialmente durante o atendimento inicial, motivo de cuidado por parte especialmente do provedor:

“a capacidade de atendimento ao cliente envolve também a qualidade de quem atende, a compreensão de que o cliente quer... a formação das pessoas... quem atende, quem conversa com o cliente, o que ele conhece do serviço interno, o que ele entende de condições internas, mas também o que ele entende da tecnologia e da necessidade do cliente... essa capacidade das pessoas que atendem o cliente perceberem o que o cliente quer, é muito importante... pra ti não encaminhar ele a fazer um serviço de laboratório e não chegar na resposta que ele quer...porque às vezes o cara não sabe o que ele quer e não sabe nem o que ele tem que fazer” (DIGEP)

⁷ Correspondência incluída como anexo A

“é o que normalmente acontece... o cliente não vem "ah, eu quero determinar, por exemplo, a dureza desse material"... não... normalmente ele vem com o material que está apresentando problema e quer que a gente apresente uma solução... que envolva ensaios, no caso... que ensaios que a gente pode estar fazendo pra detectar qual é o problema que está ocorrendo na peça dele”. (CSEMP)

“cheguei lá (no provedor) eles me atenderam, teve uma pessoa que me explicou tudo, minuciosamente como funcionava... isso pra mim faz diferença... de eu estar entendendo o que poderia e não poderia ser feito... eu conversei com ela que fez questão de me explicar... ela disse "ah, não adianta eu fazer um teste e te mandar o resultado depois tu não entender porque que eu fiz... ou porque eu não fiz de outro jeito..."... isso eu achei bem importante”. (COUC)

No ponto de vista das entradas desejáveis no processo de negociação o preço é um dos mais discutidos e também marcou presença neste estudo. Como já exposto na fase anterior, nem o provedor de serviços, nem as empresas compradoras consideram o preço um fator de extrema importância neste serviço. Mesmo assim foram localizadas evidências que demonstram a preocupação do provedor com o preço, especialmente com a possibilidade de concessão de descontos para os compradores, por meio de diminuição de sua margem de lucro ou por parcerias com entidades de classe.

“aí ele diz "ah, vamos dar 2% de desconto, vamos dar 5%, vamos dar 10%"... e também a gente dá desconto dependendo do volume de serviço... que o cliente nos envia... "ah, hoje eu preciso fazer 10 nitrosaminas"... nitrosaminas é caro... então a gente pode negociar e dar um desconto um pouquinho maior para o cliente”. (CADMP)

“se é sócio de empresa, a gente tenta sempre buscar "você é sócio do sindicato, tem alguma coisa em questão de desconto que a gente possa estar auxiliando e tal"... "ah, se não tem, infelizmente não temos como mudar o preço". (CONTP)

“pra que o meu custo possa ser mais rateado... pra volume, vamos fazer o seguinte... que é o caso de metais... a gente estabeleceu um dia na semana em que todas as amostras de metais são ensaiadas naquele dia... então se o senhor quer pagar mais baixo, encaminhe sua amostra pra que junto com o grupo maior a gente consiga fazer... então a gente fala isso com o sindicato”. (DIGEP)

Já pelo lado do comprador, o preço é analisado como mais um item no pacote do serviço comprado, em sua maioria visto como justo e, até mesmo, irrelevante frente ao benefício que o resultado do serviço pode trazer para a empresa:

“o preço é razoável... está perto do justo... porque a gente também tem que entender... eu acho que na realidade a gente pode dizer "bah, é caro... muito

caro"... mas aí tu começa a pensar que tem um técnico, tem uma pessoa que trabalhou, se empenhou pra desenvolver, conhecer e daí tu começa a achar "não, mais... pô, não é tão caro assim". (CALC)

"na verdade, como a gente tenta buscar sempre uma fonte segura e a gente sabe que é seguro ali a gente tenta sempre fazer os ensaios lá porque às vezes o preço de um ensaio em relação ao que pode te trazer é... às vezes é irrisório". (BORC)

"o preço foi um fator de impacto mas não de decisão porque R\$600,00 mais ou menos é irrisório frente aos valores que a empresa está acostumada a comprar "às vezes tem máquinas de 100 mil reais"; outro ponto é que estava dentro do orçamento do projeto". (ARMC)

Outro detalhe revelado nas entrevistas foi a informação da norma que o comprador precisa que seja levada em consideração quando da realização do teste, uma vez que existem várias organizações que determinam diferentes especificidades técnicas para tais ensaios. Cada especificação é tão importante que pode comprometer o resultado do ensaio metrológico realizado. Além disso, as certificações dos laboratórios que prestam estes serviços são relacionadas a determinadas normas e não a outras, obrigando a empresa compradora a observar este quesito na escolha do provedor mais adequado.

"eu que escolho a norma... eu pergunto: "ah, vocês tem a norma tal, vocês trabalham com tal?" aí eles dizem assim: "isso a gente tem essa e tem tal... qual que tu quer?"... "ah eu quero essa"...então eles mandam o orçamento com a que eu pedi...e não é tão simples assim, o cara tem que saber às vezes qual escolher, né". (BORC)

"a norma normalmente é o cliente que escolhe... "ah, eu quero fazer dureza conforme norma tal ASTM... bem "ah, vocês fazem a ISO?"... "fazemos a ISO também... " então daí muda tamanho de corpo de prova, muda alguma coisa... mas fazemos na ISSO... muda dimensional, acondicionamento do corpo de prova... daqui a pouco pede oito horas, quatro horas... isso depende e pode mudar um pouco". (CSEMP)

"mas (o provedor) quer saber qual a norma que vai ser feita a análise de determinado ensaio... a gente informa pra eles a norma... e se for necessário, inclusive, a gente encaminha a norma pra eles, já aconteceu". (FREC)

Ainda tratando das entradas desejadas no processo de negociação do serviço empresarial, foi realizada uma análise em separado de fatores importantes para o provedor e para o comprador, em conformidade com o apresentado pela literatura. Para tal, foi solicitado aos entrevistados que classificassem alguns itens por nível de importância em verde, amarelo ou vermelho, partindo do menos para o mais relevante quando do atendimento inicial do cliente,

no caso do provedor, e quando do desenvolvimento de fornecedores, no caso da empresa compradora (este procedimento pode ser verificado em detalhes nos apêndices B e C que tratam do roteiro de entrevistas, verificando-se o construto *Desirable Inputs*). Neste ponto, no olhar do provedor de serviços aconteceu algo interessante. A primeira entrevistada declarou formalmente que todo cliente que chega até a empresa necessariamente é atendido:

“a gente não faz acepção de pessoas...” ah, eu vou atender empresa X e não vou atender a Y”, a gente atende”. (CONTP)

No entanto, na sequência da entrevista foram surgindo aspectos que eram levados em consideração quando da negociação com o cliente, até se chegar as mesmas conclusões que os demais entrevistados do provedor especificaram. Assim, entre os dez itens apresentados para os entrevistados do provedor, se destacaram três considerados como muito importantes. O prazo de entrega do resultado do serviço ao cliente é o mais relevante e está ligado à infraestrutura própria do provedor, incluindo a competência das pessoas. O conjunto destas características o aceite ou não de um serviço:

“tem pela questão se nós podemos atender ou não a demanda... principal... mas regra de seleção se se atende ou não atende é se eu tenho as condições pra atender... técnicas, pessoas, método, material e equipamento... essa é a primeira regra...”. (DIGEP)

“outro dia teve um outro cliente que estava com um avião carregado só esperando o nosso relatório pra dizer “ok, pode decolar com o produto” então ele mandou numa segunda e ele precisava disso pra terça, embora o nosso prazo para aquele ensaio fosse de dez dias, como era uma coisa bem específica e pra ele era muito importante “não, ok, vamos dar prioridade pra ele e vamos atender nesses dois dias em vez de dez”...então, pra nós, quem manda é o cliente”. (CONTP)

“a capacidade de atendimento ao cliente envolve também a qualidade de quem atende, a compreensão de que o cliente quer... a formação das pessoas... quem atende, quem conversa com o cliente, o que ele conhece do serviço interno, o que ele entende de condições internas, mas também o que ele entende da tecnologia e da necessidade do cliente... essa capacidade das pessoas que atendem o cliente perceberem o que o cliente quer, é muito importante... pra ti não encaminhar ele a fazer um serviço de laboratório e não chegar na resposta que ele quer, quem atende o cliente tem que entender bem o que ele precisa... a norma que ele vai ter que fazer... conforme a norma... qual é o tempo... se o cara for ruim, tu até faz, mas tu entrega para o cliente e ele te diz “não, mas isso aqui não me resolveu o problema””. (DIGEP)

O terceiro ponto levantado pelo provedor é o custo operacional do serviço. É interessante aqui o fato de ser levado em conta um pacote de serviços para o cliente e não somente um serviço em isolado. Este ponto também pode indicar o foco que o provedor tem no cliente, percebendo-o como um todo completo, que irá se relacionar com ele no longo prazo. A parte monetária do negócio só é impedimento para a realização do serviço quando a situação torna-se insustentável, a ponto do cliente estar com um número muito grande de pendências com o provedor.

“o pacote do cliente tem que dar resultado... porque se tu fores fazer todo esse pacote deficitário, não faz, essa é a orientação”. (DIGEP)

“não, eu não vou prestar serviço para esse cara, não dá mais... essa empresa que eu te falei hoje... que eu atendi ali... foi isso... nesse ponto... nós estávamos entrando num acúmulo de valores pendentes, né... em que eu tive que procurar o empresário... sentar e dizer "nós não vamos mais atender, não dá mais". (DIGEP)

Num segundo ponto de vista da díade de serviços empresariais aqui estudada, os compradores analisaram um conjunto de 14 fatores revelados como interessantes na revisão de literatura. A Tabela 7 mostra as classificações realizadas pelos entrevistados.

Tabela 7 - Fatores de influência no desenvolvimento de fornecedores

| Empresas | Ordem de apresentação dos fatores | Fatores apresentados para análise | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|-------------|--------------------------|-------------------|----------------|------------------------|-------------------------|
| | | Certificações do prestador | Condições de pagamento | Distância do prestador | Exigência legal | Histórico com prestador | Infraestrutura do prestador | Infraestrutura própria | Prazo de entrega | Preço total | Prestadores concorrentes | Qualidade técnica | Relacionamento | Reputação do prestador | Valores organizacionais |
| Armas SA | alfabética | 3* | 1 | 2 | 1 | 1 | 3* | 2* | 2* | 2 | 1 | 2 | 1 | 2* | 2 |
| Automação SA | reversa | 3 | 3 | 2* | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3* | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Borrachas SA | alfabética | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3* | 3 |
| Calçados SA | reversa | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3* | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Couros SA | alfabética | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Freios SA | reversa | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3* | 2 | 3 | 2 |
| Plásticos SA | alfabética | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3* | 2 | 2 | 3* | 3 | 3 | 2 |
| Tintas SA | reversa | 3 | 1 | 3* | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3* | 1 | 3 | 1 |
| Pontuação média | | 2,12 | 1,00 | 1,75 | 1,75 | 1,50 | 1,75 | 1,62 | 2,12 | 1,50 | 1,37 | 2,25 | 1,62 | 2,25 | 1,37 |

Fonte: elaborado pelo autor

*fatores considerados relevantes na decisão de compra do serviço

Uma análise breve da Tabela 7 permite verificar que a grande maioria dos compradores respondentes procura uma excelência técnica no prestador de serviços metrológicos, tanto em nível de certificações como de reputação deste no mercado. Um segundo ponto também aqui é a importância dada ao prazo de entrega dos resultados no serviço. Muito desta característica se deve ao mercado onde as empresas entrevistadas estão inseridas. A empresa Plásticos SA, por exemplo, atua no mercado internacional, onde as exigências são consideravelmente maiores e os prazos de entrega de seus produtos menores. O item qualidade aparece também como principal fator na decisão de compra do serviço metrológico, evidenciando o encadeamento do processo de compra das empresas, já que o ponto inicial é também o ponto mais importante na decisão final a ser tomada.

Outro item que chama a atenção, também, é a pouca importância dada às condições de pagamento oferecidas pelos provedores deste serviço. Aqui podem ser feitas duas análises. Primeiramente este fator pode estar ligado à pouca importância dada ao fator preço, evidente desde o início desta pesquisa. Em segundo lugar, a avaliação deste item pode estar ligada aos fatores internos do comprador, tais como os envolvidos na compra destes serviços, por exemplo. Se pode perceber na análise das entrevistas evidências de que a compra dos serviços metrológicos é efetuada por profissionais distantes do setor de compras das empresas, ligados essencialmente ao desenvolvimento de novos produtos. Este ponto acaba por mudar os critérios de decisão adotados, já que a ênfase presente no processo deixa de ser no valor econômico como seria o normal, e passa a ser na utilização do serviço em si, nos valores alvo das empresas compradoras, qualidade no caso do grupo ora estudado.

“condições de pagamento?... isso tecnicamente não interessa”. (FREC)

“em geral a gente tem um departamento de compras... a empresa é grande... tem um departamento de compras que atende duas unidades de negócio da empresa... só que a questão é a seguinte... no meu... setor de pesquisa e desenvolvimento... acaba... sendo feita a pesquisa desse serviço anteriormente a passar pro serviço (setor) de compra... porque o serviço (setor) de compra só operacionaliza isso”. (AUTC)

“este problema é do compras, não é meu... minha parte é ver se tem orçamento no meu projeto, como tinha, eles que sabem como vão pagar”. (ARMC)

Outro assunto levantado nesta pesquisa foram os itens considerados indesejados no resultado da prestação de serviços. Aqui a literatura sugere o próprio não fechamento do

negócio e, também, as consequências negativas de um negócio fechado numa relação perdurante, até mesmo para a imagem do provedor, como nos exemplos abaixo.

“tem cliente que não gosta do preço, a questão da agilidade... acho que o que mais impacta é preço... e a questão da agilidade na entrega, porque às vezes dependendo do ensaio, ou tu não tem e precisa de um tempinho a mais pra procurar, desenvolver e a pessoa não tem esse tempo pra esperar... então, eu identificaria essas duas possibilidades de não atender um cliente”. (CONTP)

“não peguem coisas pra fazer que nós não tenhamos a competência de dar a resposta adequada”. (DIGEP)

“também se avalia que aquilo ali pode causar algum dano à imagem do centro ou do laboratório... porque vai prejudicar uma empresa ou vai prejudicar um trabalhador e tu não tem bem confiança que tu possas atender... nós já mandamos correspondências pra juiz, eu mesma assinei, dizendo que nós não tínhamos a competência pra poder fazer o serviço... apesar de sermos acreditados no INMETRO para aquele serviço nós não tínhamos a competência pra afirmar, só com aquele ensaio, com aquela análise se o produto era causador ou não do dano...então por exemplo, o juiz queria saber se o produto utilizado pra corte do calçado era uma parafina e se aquela parafina era tóxica ou não... a gente não tem o RNM para ver o número de cadeias, então a gente sabe, que uma parafina de baixo teor de carbono, de cadeia de carbono, não é tóxica, de alto é... só que pra ti saber isso tem que ter um tipo de equipamento... nós temos o infravermelho que daria uma ideia, identifica se é parafina... mas não diz se é uma parafina de alto peso molecular ou baixo... então pra isso nós teríamos que ter uma outra técnica... nós podíamos subcontratar uma universidade, mas nós tínhamos que ter uma capacidade de interpretação muito boa... e a gente não se sentiu em condições... então a gente... pra um determinado cliente, disse não”. (DIGEP)

Por fim, no processo de negociação do serviço empresarial tem o desejo real de que a negociação seja favorável para ambos os envolvidos, visando, até mesmo, um relacionamento de longo prazo. Para que este relacionamento comece a se estabelecer muito importante é a questão de formalização de um contrato⁸. Neste estudo o provedor toma algumas medidas diferenciadas separando os clientes por valor comprado, por localização geográfica e pelo relacionamento mantido historicamente.

“depois da compra nós temos a questão do contrato com os clientes... de que se tu estás na questão de prestação dos serviços técnicos e tecnológicos principalmente de laboratório tu vai ter que ter contratos claros com as regras bem definidas... qualquer alteração nessa questão de contrato precisa ser negociado... e ter aceite do cliente”. (DIGEP)

⁸ O contrato padrão do prestador de serviços está incluído como anexo B

“nós temos os contratos de fidelização... temos dois tipos de contrato... o contrato de fidelização que o cliente paga um valor mensal e vai fazendo os ensaios e a gente não manda outro tipo de contrato...e tem esse financeiro... o eventual, que é por serviço... no caso por ordem de serviço.... cada solicitação a gente encaminha um contrato pra ele”. (CONTP)

“a gente tem os contratos de fidelização... que são algumas empresas que elas pagam um valor X no ano, estipulado por elas... então eu tenho umas cinco ou seis empresas que aí eu tenho contrato anual e além desse contrato eles têm direito a dez por cento de desconto... então esses clientes que pagam independentes se eles quiserem... gastarem... R\$1000,00 no mês... e o valor de contrato deles for de R\$200,00 vai ficar R\$800,00 em haver para o mês que vem... de débito pra eles, no caso... então daí mês que vem eles não gastam, eu vou repor os R\$200,00 e vai ficar R\$600,00... e assim vai... depende da demanda do cliente”. (CADMP)

Encerrando a fase de negociação do serviço apresenta-se o Quadro 13 com o resumo das principais evidências localizadas pelo estudo de caso.

Quadro 13 – Evidências por categoria da fase Processo de Negociação

| Categoria | Descrição | Resumo das evidências localizadas |
|------------------------|--|--|
| Entradas indesejadas | Itens evitados por provedor e comprador durante a negociação do serviço | Ambos os entes repudiam a questão de informação faltante ou desencontrada |
| Entradas desejadas | Itens requeridos por provedor e comprador durante a negociação do serviço | Preocupação com fatores financeiros e normativos do serviço |
| Fatores do prestador | Itens relacionados somente ao provedor no processo de negociação | Triagem de compradores realizada sob características de prazo de entrega exigido pelo cliente, infraestrutura para atendimento da demanda e custo operacional do pacote solicitado |
| Fatores do comprador | Itens relacionados somente ao comprador no processo de negociação | Desenvolvimento e escolha do provedor com base na qualidade técnica apresentada tanto em nível formal (certificações) quanto informal (reputação no mercado); negociação realizada pelo setor de desenvolvimento de produtos ao invés do setor de compras gerais |
| Resultados indesejados | Itens evitados por provedor e comprador como resultado do processo de negociação | O não fechamento do negócio poderia ser por alto preço ou por questões de manutenção de imagem |
| Resultados desejados | Itens desejados por provedor e comprador como resultado da negociação | Acordo entre oferta e demanda, proporcionando uma abertura para relacionamento de longo prazo |
| Contratação | Formalização do acordo resultante do processo de negociação | Formalização do acordo estabelecido levando em conta regras do provedor |

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência do processo de prestação de serviços empresariais aparece a fase de provimento de insumos, foco da próxima seção deste trabalho acadêmico.

5.7.3 Fase III: Provimento de Insumos

A terceira fase do processo de prestação de serviços empresarias não contou com nenhum estudo específico durante a revisão sistemática de literatura anteriormente realizada, o que não foi motivo de sua exclusão do estudo de caso. A análise que ora se apresenta foi embasada na revisão de literatura inicial desta dissertação, a qual originou todas as sete fases do modelo conceitual já explicitado. Assim sendo, levou-se em consideração os tipos de recursos organizacionais a serem providos por cada ente na coprodução do serviço metrológico estudado.

Inicialmente é importante que seja frisado que o serviço metrológico sob análise tem uma característica muito forte de padronização, muito em função das próprias certificações que o provedor de serviço detém. Como comentado anteriormente, tanto a certificação ISO 9001, como a INMETRO 17025 atestam o ótimo funcionamento dos processos da empresa, bem como a qualidade dos seus resultados.

“é um serviço laboratorial, que é o nosso caso aqui... a gente presta serviço laboratorial... metrológico... então vários desses ensaios são acreditados pelo INMETRO... e pra ser acreditado no INMETRO... o ensaio tem que ser normatizado... ele tem que ter uma norma ou ser validado... a maioria dos nossos ensaios no laboratório são acreditados no INMETRO”. (CSEMP)

Esta padronização por um lado garante um certo nível de qualidade para a empresa compradora e por outro delimita a participação de ambos os agentes no processo de coprodução do serviço. Dessa forma, o cliente acaba por prover apenas dois tipos de insumos no serviço em questão: informações e o objeto a ser testado. As informações dizem respeito basicamente a norma que o comprador deseja que seja seguida, ou seja, o comprador deve em primeiro lugar determinar as regras do jogo. Há casos entre os analisados em que o cliente do comprador exige determinadas normas, opção que é repassada para o provedor de serviços.

“(no provedor) existem muitas regras... de atendimento... de comportamento... de sequência das operações... é tudo normatizado... eles não inventam nada... eles atendem às normas... é o que tem que ser feito... é o que eles precisam fazer... não precisam conhecer tecnologia... eles precisam conhecer norma”. (FREIC)

“porque eu faço todas as análises dentro da norma... todas as normas que existem de contrafortes, couraças e palmilhas”. (COUC)

“a partir do ano que vem (2014, no caso) vai ser obrigatório na União Europeia que todos os produtos que sejam aceitos lá... cumpram essa... norma... e a gente tem um cliente grande... na Europa que nos solicitou que isso fosse o mais rápido possível feito, por isso que a gente começou este trabalho (com o provedor)”. (AUTC)

“a norma normalmente é o cliente que escolhe... “ah, eu quero fazer dureza conforme norma tal ASTM... bem “ah, vocês fazem a ISO?”... “fazemos a ISO também... ” então daí muda tamanho de corpo de prova, muda alguma coisa... mas fazemos na ISO”. (CSEMP)

“é muito importante que eles tragam claro o que é o serviço que eles querem fazer... porque às vezes... eles mandam... eles te mandam uma amostra... a gente precisa identificar bem certinho a amostra... “ah, vou fazer o ensaio” precisa de três amostras... se eles não mandarem as três amostras a gente não consegue fazer o ensaio”. (CONTP)

O segundo item é chamado tecnicamente de corpo de prova pelos envolvidos e também, necessariamente dever ser apresentado pelo cliente para que o processo possa ser realizado. Um detalhe importante no caso específico é que os corpos de prova têm tamanhos, pesos e medidas exatas a serem seguidas conforme cada norma escolhida pelo comprador. Este fato imputa ainda mais padronização ao serviço metrológico.

“alguns ensaios eu já sei como é que funciona o corpo de prova... aí eu já envio... mas quando é ensaio novo, é norma, e eu não conheço a norma... muito menos o corpo de prova... como é que tem que ser... aí eles já indicam”. (PLAC)

“os corpos de prova vão todos certinhos... e as matérias-primas, também... eles pedem “ah, quero cem gramas desse material, laminado, não laminado”... a Pâmela atende eles como eles querem... corpos de prova... isso é padrão... universal... então eles recebem os corpos de prova prontos... depois eles analisam os corpos de prova como mandam as normas... é isso que a gente quer... é pra isso que a gente está pagando eles”. (FREC)

“sempre a gente tem que mandar o nosso corpo de prova, a gente faz o nosso material e manda pra eles aí eles nos solicitam assim, “mandem um corpo de prova com dois centímetros, por quatro, por tanto de espessura pra gente fazer o teste” daí a gente manda pra eles pra eles fazerem os testes”. (BORC)

À exceção dos dois insumos citados anteriormente (norma e corpo de prova) tudo o mais que seja necessário para a prestação do serviço metrológico é fornecido pelo provedor de serviços. Seguindo a classificação apresentada pelo Visão Baseada em Recursos, os insumos

providos pelo prestador de serviços podem ser divididos em três grupos. Primeiramente os recursos físicos como instalações e equipamentos disponibilizados para o serviço. No caso o prestador conta com um grupo de laboratórios reunidos em um único prédio. Todos os seus equipamentos encontram-se, também, nessas instalações. Cabe se salientar que como há uma preocupação do provedor em manter um bom nível de qualidade, também há a preocupação em se manter os equipamentos atualizados.

“temos cinco laboratórios... Instrumental 1, Instrumental 2, Laboratório de Ensaios Dinâmicos, Laboratório de Tintas e Laboratório de Ensaios Físicos-Mecânicos... dois têm controle de umidade e temperatura... na verdade... num laboratório, num espaço físico, estão dois laboratórios: o Laboratório de Tintas e o Laboratório de Ensaios Dinâmicos... esse tem controle de umidade e temperatura... o Laboratório de Ensaios Físicos e Mecânicos tem também controle de temperatura e umidade... ..e esses dois que são o Instrumental 1 e Instrumental 2 têm controle só de temperatura... num deles é controlada a umidade, mas eu não tenho uma faixa... ou uma tolerância de umidade, eu só tenho um limite máximo permitido... então aqueles dois lá são mais críticos... tem que controlar tudo”. (CSEMP)

“a gente tem em torno de trezentos e poucos equipamentos... desde um paquímetro, que é considerado um equipamento... até essas máquinas enormes ali”. (CONTP)

“a maioria dos nossos equipamentos aqui vem da Alemanha ou vem dos EUA, a gente sempre tenta buscar os equipamentos de última geração”. (CONTP)

Num segundo momento estão os recursos organizacionais que determinam o funcionamento em si da organização. Aqui entram as questões de divisão de setores e tarefas, de fluxo processual do serviço, a preocupação do provedor em manter os técnicos de laboratório concentrados nas análises, enfim, tudo o que for realizado para o bom andamento do serviço em si.

“a gente (o laboratório) faz toda a parte técnica, consultiva, e o setor administrativo pega e monta a operação”. (CSEMP)

“ele (o técnico do laboratório) sabe que tipo de material é... sabe a identificação da amostra... todas as informações que ele necessita pra fazer o ensaio ele tem... e de posse disso ele executa o ensaio conforme o procedimento... por isso é importante o técnico tem que estar habilitado no procedimento... então ele pega o procedimento de um ensaio e executa o ensaio conforme o procedimento, conforme a amostra... então quando a amostra entrar no laboratório, ela não pode ter problema de dimensional, de quantidade... porque a OS já foi aberta... e o tempo está correndo... então isso não pode acontecer... e não acontece...”. (CSEMP)

“a gente inclusive tenta não passar a ligação para o técnico a gente pensa "ah, está rodando o ensaio... e o cliente tem pressa"...a gente passa para o coordenador que vai fazer esse filtro, vai identificar pra não passar essa cobrança para o técnico...porque se não começa a botar pressão, pressão, pressão e o cara acaba fazendo errado”. (CONTP)

“formulário é... bem prático assim... não há problema... inclusive a gente está trocando agora de software... a gente tem esse gerenciador que é o Cali... onde ele emite cotação, abre ordens de serviço... e a gente está trocando pra um melhor e com mais licenças... pode ver que aqui eu não consegui entrar, né... ele tem um número de licenças limitado... então a gente está trocando agora... a gente está adequando... temos uma equipe adequando o software pra nossa necessidade”. (CADMP)

Finalmente, considerando o fato do provedor estar enquadrado como um serviço intensivo em conhecimento, o terceiro e mais importante conjunto de recursos é formado pelas pessoas, seus conhecimentos, sua cultura, suas experiências.

“a gente pode ter os melhores equipamentos de ponta, de última geração, mas se não tiver o cara ali que entenda, que saiba fazer a coisa acontecer... não vai”. (CONTP)

“o essencial para a empresa existir são as pessoas porque embora a gente tenha a tecnologia a gente precisa das pessoas pra estar desenvolvendo, a gente precisa ter mestres, doutores, técnicos que saibam o que estão fazendo, qualificados, competentes, que se comprometam junto com nós... a fazer a questão da entrega, a questão da confidencialidade”. (DIGEP)

“hoje aqui no SENAI a gente tem especialistas em determinadas técnicas, em determinados ensaios... então o pessoal aqui, por exemplo, que fazem análise térmica, eles sabem e tem um conhecimento muito grande dessa parte de análise térmica... não tão grande de ensaios físicos ou dos ensaios químicos” (CSEMP)

“pra gente entregar um serviço de qualidade, o técnico tem que ser treinado, capacitado... no procedimento e ele tem que fazer tal e qual esse procedimento... gerenciar prazos... realizar a análise de correlação dos relatório”. (CSEMP)

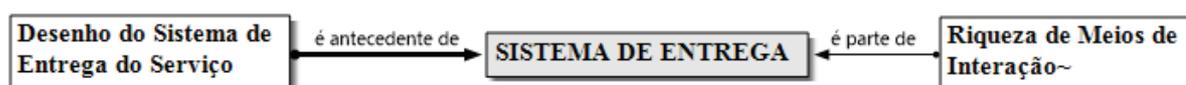
“treinamento dos técnicos, então a gente escolhe quantos técnicos vão ser treinados, treina os técnicos, normalmente a gente tem uma matriz de serviços onde temos cada técnico... qual é habilitado em cada ensaio... então essa parte de gerenciamento também eu faço... por exemplo, como esse período é de férias, se eu só tenho um técnico treinado em um ensaio em um equipamento e esse técnico sai de férias, eu não posso oferecer este serviço... durante a ausência dele... então a gente tem que fazer toda essa organização...normalmente num ensaio oferecido... pra indústria... eu tenho que ter aqui uns três técnicos habilitados a fazer esse ensaio pra que na ausência de um eu tenha outros que façam esse ensaio”. (CSEMP)

Em continuidade ao processo de prestação de serviços empresariais, após o provimento de insumos ocorre a transformação destes insumos em resultados para ambas as empresas, ação discutida na seção a seguir.

5.7.4 Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

Na fase de sistema de entrega ocorre a coprodução do serviço, ou seja, os insumos advindos de prestador e de comprador são transformados em resultados. A revisão sistemática da literatura detalhou esta fase dividindo-a em três categorias: desenho do sistema de entrega de serviços, riqueza dos meios de interação e encontros de serviços baseados em tecnologia. No entanto, neste estudo de caso, foram exploradas somente as duas primeiras categorias, excluindo aquela que trata dos encontros de serviços realizados com base em tecnologia já que não é o caso dos serviços metrológicos. Para que se enquadrasse nesse ponto o serviço em si deveria ser coproduzido em ambientes formados exclusivamente por mídias de comunicação digitais ou analógicas, como no caso dos leilões realizados via internet, por exemplo. Não é o caso do serviço metrológico. Assim, a Figura 22 demonstra as categorias sob análise deste estudo de caso.

Figura 22 – Mapa das categorias exploradas na fase Sistema de Entrega do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

Em primeiro lugar foi explorado o próprio desenho do sistema de entrega do serviço metrológico. Como já foi explicitado anteriormente, o foco do provedor é a qualidade do serviço prestado, tanto que busca obedecer integralmente normativos nacionais e internacionais que atestem esta excelência, padronizando as ofertas. Porém, as certificações atingidas e mantidas pelo provedor apenas afirmam que todo o procedimento está sendo realizado corretamente e que o resultado é confiável, no entanto, sem determinar o *modus operandi* a ser seguido pelo prestador.

“na 17025 (norma INMETRO) não há um procedimento padrão, só há um normativo que diz: “façam”. (CSEMP)

“numa certificação ISO, se o resultado é bom ou ruim, a ISO não avalia... se tu é certificado significa que tu tens o processo padronizado... se o produto é bom ou ruim ninguém vai questionar... na 17025, que é uma norma de certificação de laboratório... tu tens que demonstrar competência para fazer... então além do sistema de gestão... tudo o que tu faz tem que ser confiável... então é uma norma mais complexa... tu tem que ter equipamentos calibrados, reagentes rastreáveis, o teu colaborador tem que ser treinado para operar... treinado pra fazer os cálculos, treinado pra fazer o método... e tu é avaliado sobre cada coisa disso... tem uma monitoria que avalia isso”. (DIGEP)

Mesmo assim, o provedor desenvolveu uma série de procedimentos que o capacitam ao atingimento dessa excelência perseguida. Um dos principais itens destes procedimentos é a divisão por setores, atribuindo tarefas específicas a cada setor, seja administrativo, consultivo, de assessoria ou administrativo. Cada qual trabalha fazendo aquilo que lhe compete, porém, sabendo exatamente onde está o impacto de seu trabalho no serviço como um todo.

“na verdade o que acontece... agora falando um pouco mais da parte operacional, por exemplo, entra um cliente que nunca nos contactou, que não conhece ninguém daqui e “oh, eu quero fazer tal serviço”... o que acontece... entra pelo e-mail... a gente pede que tudo seja registrado pra que a gente possa analisar...passa por uma análise crítica pra gente poder identificar “ah, isso aqui é um produto que já está cadastrado, que já está todo dentro da parametrização?”, “ah, ok”, se é, vai pro laboratório, agora se não, “olha o laboratório não está... não fez isso até agora, a gente não tem”... passa pra assessoria... a assessoria consegue fazer o processo... é uma coisa que tu vai só dar uma melhoria no processo ou é uma coisa nova... se é alguma coisa que tu só vai melhorar, fica na assessoria, a assessoria vai fazer o atendimento com o cliente...“ah, não fica com a assessoria”, a assessoria também nunca fez... vai para a inovação do produto que vai desenvolver o serviço ou procedimento para aquele determinado cliente...então no momento que entra o pedido tu já faz tua segmentação pra ver em qual setor vai...tu já faz meio que uma triagem daquilo que tu sabe que tu já faz, aquilo que tu pode fazer e aquilo que tu nunca fez... acaba funcionando uma engrenagem porque cada um sabe o que que tem que fazer”. (CONTP)

“o Fulano, que é técnico administrativo... que recebe essas informações aqui e a partir dessas informações, desse formulário, ele consegue montar a cotação... ele não tem conhecimento técnico... e nem a obrigação dele é isso... pra analisar, pra fazer a análise, ver se a gente consegue fazer, que tipo de ensaio... por isso que a gente tem aqui os técnicos especializados pra fazer essa análise crítica”. (CSEMP)

Dentro destas divisões até mesmo o contato com o cliente é delimitado a algumas poucas pessoas, tanto como forma de oferecer um melhor atendimento para o cliente, já que são pessoas dedicadas somente a isso, como forma de permitir o foco dos setores mais técnicos nos testes que estão sendo realizados, sem que o cliente interfira no processo.

“a Fulana e Ciclana trabalham mais falando com o cliente sobre o laboratório... elas também tem um pouquinho de formação técnica pra poder entender um pouco da conversa com o cliente, mas se pega uma coisa muito específica... elas vão chamar o técnico do laboratório pra conversar junto com elas pra dar a resposta pro cliente... o que eu tenho que evitar e aí a norma também preconiza... que elas não tenham influências indevidas... elas não podem permanecer mantendo um contato do técnico diretamente com o cliente todo o tempo, porque o cliente pode pressionar no resultado, pode pressionar no prazo... pode pressionar no preço... então eu não estresso o meu técnico com essas negociações... ele até entra em algum momento pra tirar alguma dúvida técnica... bem específica... mas quem cuida do restante são essas pessoas que mantém o relacionamento com o cliente”.
(DIGEP)

A divisão de setores e tarefas também busca auxiliar o comprador no cumprimento de suas tarefas na prestação de serviço, desde o início da negociação, passando pelo provimento de insumos de informações e materiais para teste. Auxílio este que tem sua realização analisada em procedimentos de pós-venda, com o contato de verificação da satisfação do cliente, como se pode perceber no fluxo do serviço demonstrado no trecho abaixo:

“assim, oh, primeiro: a gente vai seguir a norma, ou se escolhe o método com base naquilo que o cliente quer, então, à priori, ele já vai te sinalizar quais são os métodos que ele está trabalhando... se ele precisa de uma alteração do método pra resolver um problema específico, a gente também trabalha com essas alterações, sempre tentando ver o que é melhor pra ele... preço... ele se manifesta com preço... no momento em que ele acha que o preço não está bom, a gente tem toda uma revisão do que está se fazendo, pra que possa tentar atender aquela expectativa dele... não simplesmente é cem, é cem morreu... não... se está todo mundo sinalizando, o cliente sinalizando que cem é caro, eu tenho que ver o que tem que fazer pra ficar dentro da expectativa, senão eu perco o cliente, também... então a participação dele é justamente quando se faz o FASC (formulário de avaliação da satisfação do cliente)⁹... nós temos também... se ele quiser acompanhar um ensaio ele pode... várias empresas vêm... tem empresas que trazem auditores... pra acompanhar o ensaio... pode acompanhar... quando vem a gente só prepara o laboratório pra que não tenha uma OS de outro que possa ser identificado... porque muitas vezes a gente tem empresa que não quer que diga que trabalhe com a gente... que o seu concorrente saiba... e o que faz com a gente... então a gente não fala isso... então a gente pra receber alguém pra acompanhar não tem problema... o

⁹ Formulário incluído como anexo C

relatório, também, a gente manda pra ele, em seguida vai uma mensagem pra ele perguntando se ele tem alguma dúvida de interpretação... se ele precisa de ajuda... a gente mantém um serviço de pós venda perguntando alguma coisa assim, a gente pode esclarecer pra ele também”. (DIGEP)

“mas quando tem... já aconteceu... cliente que não tem a mínima ideia... do que ele quer fazer... do que ele quer, a gente auxilia e decide com ele”. (CSEMP)

Esta preocupação com o atendimento focando o comprador em todos os setores é percebida como muito positiva pelas próprias empresas compradoras, chegando a ser identificado como o diferencial mercadológico do provedor frente ao mercado concorrente.

“a maneira como eles me atenderam e como eles foram atenciosos, com certeza vai fazer diferença... cheguei lá eles me atenderam, teve uma pessoa que me explicou tudo, minuciosamente como funcionava... isso pra mim faz diferença... de eu estar entendendo o que poderia e não poderia ser feito... eu sei que eles têm um cuidado com as coisas que são enviadas pra eles... tanto é que... eu conversei com ela que fez questão de me explicar por que... ela disse ‘ah, não adianta eu fazer um teste e te mandar o resultado depois tu não entender porque que eu fiz... ou porque eu não fiz de outro jeito’... isso eu achei bem importante... e verifiquei que eles estão preocupados com isso... esse é um ponto a favor”. (COUC)

Além disso, o foco no comprador tem reflexos não só nos procedimentos externos de contato com o cliente, por exemplo, mas principalmente nos internos. Um dos casos percebidos refere-se à tomada de decisão sobre o atendimento ou não dos pedidos do comprador, quando muitos quesitos, ou porque não dizer insumos, devem ser observados em conjunto antes da resposta final ao cliente.

“ele pediu urgência... então ele chegou com o material, eu tenho que mobilizar o técnico... capacitado pra operar o equipamento, pra ver a questão de prazo, por exemplo, este é um teste que demora sete dias então eu... não posso iniciar... num dia da semana onde o teste finaliza num final de semana porque não vai ter ninguém aqui pra abrir o equipamento, verificar se está tudo ok, retirar a amostra, fazer a análise, então tem toda essa organização que a gente tem que fazer... tudo dentro do prazo combinado com o cliente, acertado com o cliente”. (CSEMP)

Um exemplo importante e frisado pelos respondentes do provedor é o que eles chamam de análise crítica do pedido¹⁰, que nada mais é do que uma triagem formal das solicitações que chegam dos mais diversos clientes. Nesta etapa do processo de prestação de serviços são verificados itens como o atendimento ou não das normas solicitadas pelos compradores, bem

¹⁰ O formulário utilizado para tal procedimento está incluído como anexo D

como o cumprimento por parte do cliente de todas as exigências necessárias à prestação do serviço. Em suma, são verificados neste processo de análise crítica do pedido a conformidade dos insumos necessários à correta prestação do serviço metrológico solicitado pelo cliente, tanto por parte do provedor, como do próprio cliente.

“porque a norma também diz que quando tu tens uma demanda tu tens que fazer uma análise crítica do pedido... se tu tens competência, equipamentos e os materiais pra fazer... então elas dão uma avaliada... é pra fazer um ensaio tal... é conforme o método que nós temos desenvolvido? é... nós temos gente? temos pessoas liberadas... temos equipamento e material? temos... podemos fazer... ela faz o orçamento e dá o prazo”. (DIGEP)

“tanto que tem laboratórios que fazem de uma outra maneira, tem laboratório que não faz todo esse processo de análise crítica da informação, mas a gente escolheu fazer dessa maneira porque a gente viu que dessa maneira é melhor”. (CSEMP)

Uma categoria final levantada no estudo de caso foi a questão das mídias utilizadas para o contato com os compradores. Um primeiro ponto diz respeito às demandas iniciais dos compradores, que podem ser recebidas presencialmente, por telefone ou por e-mail.

“a gente tem várias demandas... de solicitações do cliente... por telefone, no balcão, por e-mail... na solicitação por e-mail, o cliente manda uma e-mail e diz "ah, eu preciso de um ensaio tal"... a gente informa ele, a gente tem um texto padrão¹¹... onde diz que em até três dias úteis a gente vai estar respondendo o orçamento pra ele... essa é a identificação do processo”. (CADMP)

“tudo por e-mail por telefone se o cliente necessita a gente geralmente pede pra ele encaminhar um e-mail pra ficar registrado... e tem a solicitação aqui no balcão... o cliente vem... geralmente já com a amostra... e a gente passa para um técnico... que atende ele e a gente faz tipo um atendimento preliminar... então ali nessa folhinha de atendimento preliminar a gente identifica a necessidade dele... daí vai o mesmo processo... análise crítica, abertura de cotação, passa pro Fulano e o Fulano envia para o cliente e aguarda aprovação pra dar início nos ensaios”. (CADMP)

Como o provedor dispõe destas três mídias de acesso para um tratamento inicial da solicitação do serviço, a escolha pela melhor acaba sendo feita pelo comprador. Esta escolha está muito ligada ao grau de conhecimento que o comprador tem do serviço negociado. Se for um serviço que ele nunca contratou antes, ou se ele não conhecer nada sobre procedimento, segundo os dados levantados, o comprador deverá se dirigir pessoalmente ao provedor. Num

¹¹ Texto incluído como anexo A

extremo oposto, se o serviço negociado tratar-se de uma reutilização por parte do comprador, este entrará em contato por e-mail, o que é a grande maioria dos contatos no caso dos serviços metrológicos. O telefone está presente mais naqueles casos onde já existe um relacionamento maior entre os entes, permitindo contato diferenciado, ou para o caso de esclarecimento de dúvidas pontuais e eventuais cobranças de processos.

“cheguei lá (no provedor) e eles me atenderam, teve uma pessoa que me explicou tudo, minuciosamente como funcionava”. (COUC)

“e-mail direto... sempre que precisava ela estava em contato com eles...foi bem tranquilo... não acontecia, sei lá... de não ter retorno”. (TINC)

“tudo por e-mail, eu só ligo se eu preciso com muita urgência assim ou por exemplo assim...mandei um e-mail hoje se não respondeu até o fim do dia eu ligo pra confirmar "oh recebeu o e-mail?"”. (BORC)

“às vezes eu ligo "oh, eu preciso desse ensaio tal"... daí ela me diz a situação que ela tem e me passa uma data provável, o mais rápido que ela consegue... e a gente acerta”. (PLAC)

Acontece, também de os compradores estarem presentes durante a realização dos ensaios metrológicos, o que tem efeito inclusive sobre a imagem e confiança do prestador de serviços.

“ela foi no local (as instalações do provedor) acompanhou, eles não fizeram nenhum teste sem ela... só esse de camada que eles fizeram... mas não era nada tão importante quanto os que ela acompanhou... de vazamentos”. (TINC)

“na sequência foi feito uma visita técnica e depois foram apenas trocados e-mails para os detalhes”. (ARMC)

A utilização das mídias, de modo especial o e-mail, já está introspectada nos compradores de tal forma que veem como procedimento padrão do provedor. Isto também se deve ao fato da cultura de utilização desta mídia estar disseminada na organização provedora. Ambos os fatos podem ser percebidos nas passagens abaixo.

“eu peço por telefone... aí ela me pede pra formalizar por e-mail... porque eles têm essa prática lá... acho que é um procedimento interno... então toda e qualquer solicitação de ensaio tem que ser por e-mail, não por telefone”. (PLAC)

“tudo por e-mail... se o cliente necessita a gente pede pra ele encaminhar um e-mail pra ficar registrado”. (CADMP)

“tudo por e-mail (o contrato)... escaneia e manda por e-mail e depois manda por SEDEX”. (CONTP)

“nós não iniciamos nenhum ensaio sem ter a aprovação formal do cliente”. (CONTP)

Por último, uma terceira mídia foi citada por compradores e por empregados do próprio provedor, porém, de maneira negativa. O sitio eletrônico do provedor foi considerado muito aquém das necessidades e possibilidades de uso. Percebeu-se, ainda, que o provedor tem consciência dessa situação, mas tem um tratamento de item de segundo plano ao meio de comunicação digital.

“se fosse pra dizer alguma coisa ruim deles eu diria que faltaria talvez um portal de internet... se fosse pra dar uma sugestão eu faria um negócio assim um portal que os clientes teriam acesso, né...um usuário e senha pra ter lá...eu acho que seria bem importante”. (BORC)

“o site ele está desatualizado... mas como nós aqui que cuidamos... é que o site da empresa é uma burocracia... então a gente não consegue manter, sabe”. (CADMP)

“o site não é tão moderno quanto a gente gostaria... ele tem... todas as informações, nossos serviços, nossas creditações do INMETRO, nosso escopo de serviço acreditado...mas ele não é muito interativo ainda...mas já está em andamento um projeto lá com o setor de comunicação que eles estão já melhorando isso”. (CONTP)

Finalizando-se a fase de sistema de entrega do serviço, o Quadro 14 apresenta um resumo das categorias e das evidências localizadas no estudo de caso ora realizado.

Quadro 14 – Evidências por categoria na fase Sistema de Entrega do Serviço

| Categoria | Descrição | Resumo das evidências localizadas |
|--|---|---|
| Desenho do sistema de entrega do serviço | Aspectos operacionais da coprodução do serviço, entregando o conceito negociado | Foco estratégico na qualidade se reflete na padronização dos processos operacionais; foco no cliente se reflete na divisão clara de setores e responsabilidades |
| Riqueza dos meios de interação | Tipos de mídias envolvidas na coprodução do serviço | Interações presenciais, por e-mail e via telefone, sob escolha do comprador, conforme a situação |

Fonte: elaborado pelo autor

Demonstrada a fase de coprodução no processo de prestação de serviços empresariais, se fazem presentes os resultados desta interação, foco da próxima seção.

5.7.5 Fase V: Resultados do Serviço

Na fase de resultados da prestação de serviços empresariais as empresas ocupam-se dos frutos do processo produtivo como melhor lhes convier, separadamente, seja como principal competência, no caso do provedor, ou como item necessário à produção, no caso dos compradores. Pela parte do provedor há um conjunto de preocupações com o serviço prestado, como a qualidade que já se comentou anteriormente. Ligada a esta qualidade, há uma certa atenção disposta aos insumos do cliente no processo, como se pode ver no trecho abaixo. Este ponto de vista é muito importante nas prestações de serviço especialmente pelo fato de que o provedor percebe a participação do cliente como ponto antecedente fundamental para o bom resultado do serviço, influenciando na qualidade final.

“quando a amostra não vem certa, a gente consegue até fazer... o durômetro, por exemplo, o equipamento que mede a dureza, ele tem uma ponta bem fininha, mas vamos dizer assim, a norma pede que tenha uma superfície ou um tamanho, uma área x... então nesse caso a gente faz um ensaio, mas fora da norma e isso é relatado pro cliente "olha, a gente pode fazer o ensaio pra ti, mas vai fugir da norma, tu aceita?"... aí se ele diz "ok" a gente faz... mas ele fica já ciente... se ele for comparar, por exemplo, com outro laboratório, pode dar uma certa divergência... ou se ele mandar o mesmo material só que numa área maior... "ah, eu encontrei agora o meu material que tem uma área maior"... se a gente fizer o teste novamente pode dar diferença porque o ensaio anterior estava fora do dimensional... e tem que ter o aceite dele... a norma a gente nem coloca "conforme a norma tal"... a gente coloca, no máximo, "baseado na norma tal... considerando corpo de prova fora da especificação". (CSEMP)

Uma segunda preocupação do provedor está ligada ao custo operacional do serviço prestado, o que é absolutamente normal para qualquer organização com fins lucrativos. Um ponto interessante a se frisar é a preocupação que o prestador tem com o conjunto de itens que o comprador está negociando e não com cada ensaio em específico. Esta sim trata-se de uma particularidade estratégica da empresa que não pode ser generalizada para todos os provedores de serviços.

“e a gente quer fazer um ensaio, por exemplo e é 100 reais, eu tenho que garantir que o meu custo não vai ser mais de cem reais... se for cento e um eu já tô saindo

perdendo... eu vou ficar devendo um real e eu não estou sendo sustentável”.
(CONTP)

“o pacote do cliente tem que dar resultado... porque se tu fores fazer todo esse pacote deficitário, não faz”. (DIGEP)

Sob o ponto de vista do comprador do serviço metrológico, dois pontos foram explorados com as empresas. Primeiramente questionou-se sobre qual seria exatamente o serviço que elas contrataram com o provedor, uma vez que a listagem originalmente enviada a este pesquisador apresentava dados cadastrais apenas (nome da empresa e dados para contato), sem quaisquer detalhamentos. Assim, cada empresa explicou detalhadamente os serviços realizados, os quais são trazidos aqui de forma resumida.

“nós compramos duas armas do principal concorrente, extraímos todas as informações que podíamos e precisávamos saber da dureza e da composição de um polímero interno da arma... fomos ao Provedor X e eles nos mandaram essas informações e outras mais que nem precisávamos”. (ARMC)

“a gente testa os controladores programáveis, então, por exemplo, tu tem um sensor de temperatura, tu lê a temperatura e aí tu verifica "essa temperatura está acima ou abaixo do que eu preciso... ou já está na ideal?" se está na acima eu tenho que baixar a temperatura, eu tenho que resfriar... se está abaixo eu tenho que esquentar... e o controlador é essa inteligência que tu vai lá programa e ele faz essa lógica pra ti... na verdade o que a gente testa é o seguinte: existe uma norma internacional, uma diretiva que diz que não pode ter mais que X percentual de tal tipo de metal, o Provedor X ensaia pra nós e verifica qual o percentual de metais que está presente na peça”. (AUTC)

“lá a gente fez um teste que a gente não tem o equipamento aqui, que é o teste de abrasão¹², que é desgaste...por exemplo assim: sola de borracha tem um desgaste ela mede quanto é o desgaste... é uma lixa que vai passando pra ver o quanto vai sobrar de material e o que sobrar de material aí é o desgaste relativo à isso”.
(BORC)

“como fica mais difícil pra nós muitas vezes identificar o que o cliente quer... muitas vezes eles nos entregavam algumas amostras de alguns outros contratipos... algumas coisas que eles trouxeram de fora do país... isso tem muito porque eles viajam muito para a Europa, pra Ásia, enfim... benchmarking... então eles nos trazem algumas coisas que às vezes a gente "pô, vamos fazer análises"... e então a gente abre isso... com análises que o próprio Provedor X lá tem... infravermelho, absorção atômica, TG, DSC, que são análises, que para a nossa linha... que a gente trabalha com plástico e trabalhamos também com resinas sintéticas, tipo borracha sintética... que é líquida, emulsão à base d'água... que não é borracha natural... então a gente faz essa análise desse produto... eu entrego pra eles a amostra e eles

¹² O relatório final deste teste está incluído como anexo E

(o provedor) fazem essa análise em cima daquilo que a gente solicita... "ah, hoje eu preciso do índice de fluidez desse material"... aí eles vão lá... e fazem essa análise". (CALC)

"na verdade o serviço que eu utilizei foi um serviço esporádico... usei uma única vez, não utilizo normalmente... eu testei um couro que eu tinha uma aplicação de um produto em cima dele e eu queria descobrir o que era esse produto que estava ali em cima queria ter ideia do que era que estava ali em cima aplicado... um pessoal que presta um serviço pra nós e que faz uma aplicação... e a gente já tinha mais ou menos ideia de como era feita essa aplicação e a gente só queria descobrir o que era o produto que eles colocavam ali em cima... daí eu pedi pra fazer o teste... a gente já sabia mais ou menos como era o processo (de aplicação do material), a gente queria se aprofundar pra ver se era possível da gente estar comprando ou construindo uma máquina pra estar fazendo esse mesmo processo". (COUC)

"O que a gente faz são testes na área tanto de matéria-prima pra elastômeros... pra borracha... quanto testes... específicos na área de borracha... a gente tem laboratório aqui, a gente faz algumas análises... mas é tudo mais de base... se a gente precisa de um teste mais elaborado a gente manda lá pro provedor". (FREC)

"na verdade, o que acontece... deixa eu te comentar como seria o processo que chega até o Provedor X...tem várias entradas... a gente faz muitos testes lá... por exemplo a gente tem um cliente que chega aqui com uma peça que ele captou no mercado... uma peça do concorrente... ele só chega com a peça aqui e diz assim: "ah, quero fazer uma peça igual à essa... me descubra que material é"... então ele chega com essa necessidade aí nós fazemos alguns testes iniciais aqui dentro pra identificar pode ser uma tal ou uma tal... uns testes básicos pra gente conseguir separar... mas às vezes têm materiais que a gente não consegue dizer com exatidão o que é... pode ser tal, mas pode ser tal tipo x ou tal tipo y... aí nesse ponto a gente parte pra um teste mais específico que daí o Provedor X faz... às vezes a gente tem outras necessidades... por exemplo, quando a gente quer identificar... a gente quer fazer um material e tem algum problema de produção, por exemplo, e a gente está com uma dúvida do dado que nos foi fornecido pelo fornecedor de resina... então a gente retira uma amostra da matéria-prima e enviamos para o Provedor X... outra situação que eu também procuro o Provedor X é quando um cliente quer fazer uma homologação de produto aqui, ele pede uma relação de testes, o material vai ser o meu, ele já conhece o meu material e quer meu material, só que por questões de procedimentos e de seguir normas... eu tenho que comprovar que meu material atende certas normas". (PLAC)

"a gente fez resistência de fechamento, de vibração, se iria romper em alguma parte a embalagem... nessas plataformas que elas foram testadas...era uma plataforma vibratória... com água e a embalagem fechada, sem água... colocava dentro da plataforma e se saísse ar...se criasse bolhas era porque a embalagem tinha rompido... eles têm tempo que ficou ali submerso...então também foram realizados testes mecânicos... todos os testes mecânicos a gente fez ali (no Provedor X)... até os testes que foram feitos em São Leopoldo a gente acompanhou... e o outro é... vedação... ele avalia tudo... tanto o fechamento de tampa quanto as próprias recravações da embalagem onde a embalagem... tem corpo e o fundo... ali onde une uma à outra a gente chama de recravação, então ali também não pode

vazar... não pode romper a lata do cliente, enfim, tu coloca numa máquina de agitação de corante... e a embalagem desfaz, não pode, tem que ficar intacto... então a gente avaliou quanto tempo ela resistia ali sobre aquela pressão de água... porque ficava dentro da água e se o ar saía ou não... então a gente conseguiu avaliar ali "ah, um fornecedor é um pouco superior, ficou mais tempo, um vazou só na ponta, outro vazou em mais pontos"... aí a gente consegui ver essa diferença... entre os (fornecedores) e avaliar quem era melhor". (PLAC)

Na sequência, se buscou saber onde exatamente o serviço se enquadra no processo produtivo de cada uma das oito indústrias pesquisadas. Em todos os casos o serviço é parte do desenvolvimento de produtos, seja por benchmarking ou para certificações das matérias-primas ou mesmo produtos finais das empresas. Uma única exceção foi a empresa Plásticos SA que terceiriza no provedor sob análise alguns serviços que são solicitados pelos seus próprios clientes.

"acredito que o teste do CETEPO contribuiu para a estratégia de inovação da empresa (engenharia reversa seguida de inovações incrementais) porque sem ele eu jamais poderia saber como fazer a peça que testei". (ARMC)

"digo com cem por cento de certeza que a gente não teria contratado esse serviço, se não existisse essa necessidade desse cliente europeu em atender essa norma, quer dizer, a gente nem sabia como se testa, primeiro não sabia o que significa esse negócio... num segundo momento não sabia, "tá e aí?", tô fazendo tudo certo, como é que eu garanto que eu estou fazendo tudo certo? e aí a gente entrou em contato e descobriu... se faz aqui no Provedor esse tipo de serviço essa análise dos materiais pra verificar se estão aderentes às diretivas ou não, então, eu acho que de um modo mais direto, então, esse serviço contribuiu para atestar a qualidade do meu produto". (AUTC)

"a gente usa (o serviço) pra fazer os ensaios pra aprovação de matéria-prima que a gente produz aqui então a gente produz o nosso composto que é a borracha...um composto de borracha daí a gente faz o composto e esse composto coloca na máquina e sai a peça então como a gente faz o composto aqui a gente tem que mandar pra fazer alguns testes lá pra fazer a aprovação do composto, da matéria-prima pra poder fazer o produto... então a gente tem que se certifica que por exemplo assim oh a gente tem teste de envelhecimento aqui, por exemplo, aquele teste vai te dizer que uma hora dentro da câmara de envelhecimento corresponde a um ano da peça no tempo então no caso desse ensaio a gente faz aqui, se a gente não tivesse esse ensaio aqui a gente teria que fazer o nosso composto e manda pra lá pra eles verificarem quanto tempo aquela peça aguentaria no tempo porque o meu cliente tem um requisito que ela tem que durar cinco anos, por exemplo, então eu tenho que fazer esse teste pra dizer quanto tempo ele vai aguentar". (BORC)

"nós temos laboratório mas são quase todos ensaios físicos... os químicos eu preciso fazer terceirizado... por isso que eu... porque tem equipamentos que tu não tens necessidade de ter". (CALC)

“o serviço se enquadra justamente nessa parte de inovação... porque eu estava buscando ter esse resultado pra ver se eu conseguiria fazer esse processo novo dentro da empresa... ou seja... é na parte de desenvolvimento e inovação de artigos novos”. (COUC)

“no caso as análises da matéria-prima... que o serviço do provedor se encaixa... e análise do produto... pronto... às vezes a gente quer tirar alguma dúvida ou risco de exposição a ozônio que é um teste que a gente não tem aqui que eles fazem pra nós... isso em material pronto, na peça pronta... então tanto no inicial, na matéria-prima, quanto no final, no produto acabado... nas duas partes entram os testes do provedor”. (FREC)

“a gente tem problema de embalagem, porque o nosso laboratório de matéria-prima e embalagens só atende essa parte a parte de produto... se tiver algum problema de cor, de aplicação, enfim... é com o laboratório de desenvolvimento... então a gente não se envolve... a gente até sabe o quanto que eles respondem porque isso é divulgado internamente... mas hoje a gente tem um índice muito alto de embalagens, comparados a outras reclamações de serviços... pedido errado, nota fiscal com problema... essas coisas que tem comercialmente... entrega atrasada... a gente tem um nível muito alto de embalagem, por isso que a gente buscou (outro fornecedor) pra diminuir isso, porque o nosso cliente compra uma vez, aí a embalagem está furada... ou abre e está enferrujada... "será que o produto está bom"... então pra evitar que a imagem se corrompa... e tu perca uma boa imagem, a gente foi atrás de outro fornecedor”. (TINC)

Ainda que na revisão sistemática da literatura não se tenha encontrado nenhum estudo que tratasse dos resultados da prestação de serviço, uma breve exploração do contexto empírico trouxe importantes considerações no sentido de confirmar as discussões conceituais elencadas na montagem do modelo utilizado neste trabalho acadêmico. Resumidamente o Quadro 15 apresenta as conclusões neste sentido.

Quadro 15 - Resultados do serviço sob olhar do comprador

| Empresa | Forma de utilização do resultado do serviço pelo comprador | Tipo de serviço* |
|----------------|--|--------------------------|
| Armas SA | Parte da engenharia reversa de produto | Consumível |
| Automação SA | Parte do processo produtivo (verificação da conformidade com exigências do cliente) | Consumível |
| Borrachas SA | Parte do processo produtivo (certificação da adequação às normas) | Consumível |
| Calçados SA | Verificação da qualidade da matéria-prima | Consumível |
| Couros SA | Parte da engenharia reversa de produto | Consumível |
| Freios SA | Parte do processo produtivo (verificação da adequação do produto final e da matéria-prima às normas) | Consumível |
| Plásticos SA | Parte do processo produtivo (certificação da adequação às normas) e consultoria para seus clientes | Consumível ou componente |
| Tintas SA | Parte suplementar do processo produtivo, uma vez que se trata de verificação da embalagem do produto final | Consumível |

Fonte: elaborado pelo autor

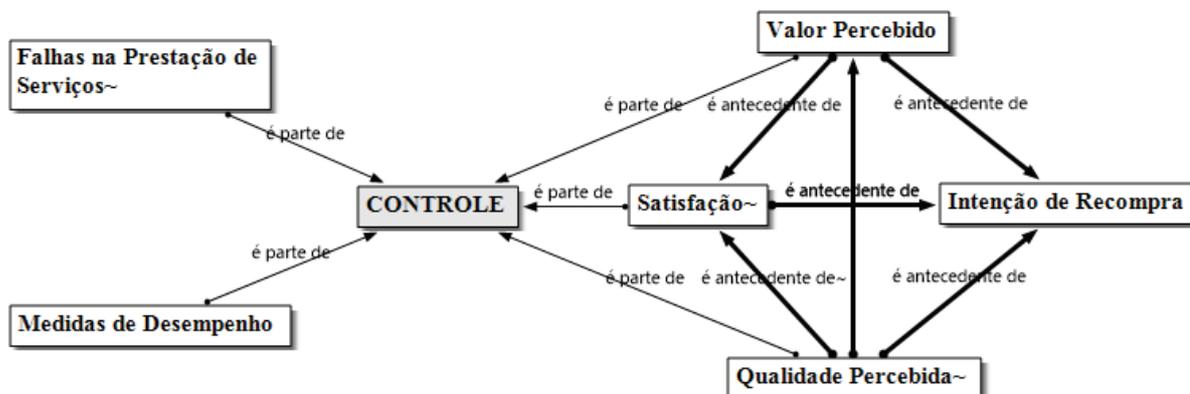
*tipo de serviço conforme Wynstra, Axelsson e van der Valk (2006)

Após ter sido explicitada a fase de resultados da prestação do serviço, passa-se à discussão dos procedimentos de controle e avaliação destes resultados por parte de ambas as empresas envolvidas na díade do serviço intensivo em conhecimento sob análise.

5.7.6 Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

Uma vez atingidos os primeiros resultados da prestação de serviços empresariais, ambos os entes envolvidos passam à avaliação e controle destes resultados, verificando a conformidade com o acordo realizado anteriormente, para, então, tomar providências no sentido do controle do processo, modificando-o se for o caso. A Figura 23 relembra as seis categorias levantadas na revisão sistemática da literatura realizada anteriormente neste estudo e tomada por base para o estudo de caso que agora se apresenta.

Figura 23 – Mapa de categorias da fase Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço



Fonte: elaborado pelo autor

Inicia-se a apresentação dos resultados desta fase pela discussão das medidas de desempenho adotados no caso dos serviços metrológicos analisados. Embora esta seja uma das discussões mais complexas nas prestações de serviços, o caso analisado trouxe uma certa facilidade para o pesquisador no sentido em que mesmo se tratando de um serviço empresarial intensivo em conhecimento, a oferta principal apresenta características de padronização, com quase que a totalidade dos procedimentos obedecendo regras rígidas. Esta padronização conduz o provedor à estabelecer medidas de desempenho baseadas em itens facilmente quantificáveis, como quantidade de relatórios entregues no prazo, por exemplo. Ainda assim, uma dificuldade do provedor verificada na pesquisa diz respeito à avaliação dos recursos humanos, já que cada equipe tem um plano individual, porém, sem nenhuma padronização.

“a gente estabeleceu internamente alguns valores ou princípios com a gurizada do laboratório que é a questão de prazo, que nós temos que ter bons prazos se tu te comprometeu com o cliente num prazo de três dias, tu tens que cumprir o prazo... a gente monitora qual é o prazo do laboratório médio... a gente trabalha muito essa questão do prazo”. (DIGEP)

“a gente tem a questão de indicadores... por exemplo... a secretaria tem a questão de relatórios entregues no prazo, cobranças realizadas dentro do prazo, então isso acaba garantindo que tu está tendo uma performance boa porque tu está atendendo o teu cliente dentro do prazo, porque se ela tiver que mudar o prazo da entrega, já não está mais dentro do prazo, então acaba já interferindo na performance... que tu disse que tu entregaria no tal dia e tu entregou um dia depois”. (CONTP)

“internamente a gente faz uma avaliação de equipes que cada equipe tem um plano setorial, com alguns indicadores que a cada trimestre a gente faz a verificação "ah,

tu está fazendo o teu número de atendimentos, tu está cumprindo as tuas horas, teu cliente está satisfeito dentro da meta estabelecida”. (CONTP)

“tudo são coisas que são definidas no plano que cada equipe, cada setor tem que cumprir e no final do ano a gente faz, lá em março, uma avaliação pra ver quem atingiu, quem não atingiu”. (CONTP)

Na questão de falhas na prestação de serviços, três pontos foram considerados relevantes na pesquisa. O primeiro trata-se de um teste interlaboratorial que o provedor realiza com os compradores, o qual auxilia na verificação de conformidade dos equipamentos tanto dele próprio, como das indústrias envolvidas. Esta acaba sendo uma tática bem interessante no sentido em que certifica ambos os agentes do serviço, em um trabalho conjunto de análises e testes de calibração. O coordenador de serviços metrológicos do provedor explicou como ocorre o procedimento:

“tem o programa de proficiência, que seria o interlaboratorial... que também a gente fornece esse serviço... várias empresas... por exemplo, vamos fazer um interlaboratorial de dureza... então a gente fornece o material... a amostra padrão de dureza, testa aqui e fornece também pra outros laboratórios ou outras indústrias que também tenham esse mesmo equipamento e executem a mesmo ensaio... pra controle de qualidade... então eles fazem esses ensaios, nas suas respectivas empresas, mandam os resultados pra nós e a gente faz o tratamento estatístico... também é uma outra forma de checar o equipamento deles... a calibragem deles... às vezes o que pode acontecer também... ninguém está livre disso, né... nós não somos o dono da razão, mas o nosso pode estar fora... então lá no tratamento estatístico tu vais ver... os valores todos estão próximos à esse... então esta, esta e esta empresa, vamos supor, está ocorrendo um desvio... então já é um alerta... alguma coisa está acontecendo que está saindo errado o resultado do teste... ou o equipamento tem que ser calibrado... ou a calibração não foi eficiente... ou até está sendo operado de forma inadequada... também o técnico não está bem treinado... para executar o ensaio... pode acontecer... é a elipse de confiança... é feito um gráfico e os pontos ficam agrupados em quadrantes... esses pontos formam uma elipse... é o tratamento estatístico né... então ele tem que ficar dentro dessa elipse... se estiver fora aí a gente... consegue determinar se é um erro aleatório, se é um erro repetitivo”. (CSEMP)

Outras informações relativas aos problemas da prestação de serviço foram elencadas pelo prestador, no sentido de possíveis problemas com os equipamentos, e pelos compradores, no sentido de possibilidades de erro na forma de apresentação dos resultados. Nenhum erro foi citado com relação à confiabilidade dos resultados, fato que novamente atesta a qualidade do serviço prestado.

“eventualmente... quando acontece... como a gente presta serviço, quando acontece isso é um impacto grande pra nós... e normalmente todas as máquinas e equipamentos a gente utiliza quase que todos os dias... então quando acontece um problema assim que não está previsto na nossa manutenção preventiva... aí que a gente tem que chamar alguém externo pra consertar isso... gera um certo problema... tem que entrar em contato com o cliente... alterar prazo... aí gera um pouco de transtorno”. (CSEMP)

“às vezes o que pode acontecer é falha nossa mesmo... um equipamento estragou, ou aconteceu um problema, faltou reagente, coisas eventuais que podem acontecer”. (CSEMP)

“quebrar um equipamento... tá rodando um ensaio e quebrou um equipamento, e aí... o que tu faz... aí tu tem que ligar com o cliente...negociar com o cliente...prorrogar o prazo...tem que ter a aprovação do cliente pra essa prorrogação... tem que ter o aceite dele dizendo "ok, aceito que tu prorogue”. (CONTP)

Um fato foi retratado pelo diretor geral do provedor e merece destaque. O exemplo citado abaixo traz um problema de entrega de relatório e o procedimento adotado pelo provedor para resolver a questão. Como o foco do provedor é a qualidade da entrega ao cliente, todo o tratamento dispensado na resolução foi neste sentido, levando o diretor a tomar atitudes internas, no caso a demissão do responsável, e externas, visitando os compradores envolvidos no problema e explicando a situação. Neste caso, como se pode perceber pela leitura do trecho abaixo, houve uma efetiva recuperação do serviço, honrando o foco estratégico do provedor.

“a gente já teve um problema de pegar um relatório... a pessoa que estava entregando os relatórios não cumpriu o procedimento, entregou pro concorrente o relatório do outro... aí tu tem que... bom... a pessoa que estava na secretaria foi demitida... porque não cumpriu o procedimento e a gente viu que foi uma falha porque realmente não cumpriu... pessoalmente tive que ir nos dois clientes, pra explicar a situação e pedir o relatório de volta pra entregar pro outro, explicar tudo isso, colocar o laboratório... mostrar que houve falha... mas muito franco, né... e aquilo conseguiu passar de forma amena... continuam trabalhando com a gente... hoje até uma pessoa que era desse laboratório trabalha com a gente aqui como bolsista... e eu estou trabalhando essa questão com as pessoas... com essa nova gente que entrou no laboratório, mostrando a importância da norma... desses compromissos, né... e aí ontem ainda falando ela disse "oh, tanto é verdadeiro o que o Fulano está falando, da importância disso, que aconteceu quando eu estava na outra empresa de ele ir lá falar comigo e com a minha gerente sobre uma troca de relatórios que aconteceu, e pra nós foi importante ele pessoalmente ir lá, junto com o técnico, explicar o que aconteceu... que aquilo ali ficou assim... poxa, o laboratório foi muito sério, não precisava ter feito isso, podia ter... mandado uma carta e deu.. foi fundamental, porque a gente manteve a credibilidade e a confiança no Provedor X e se sentiu confortável"... quer dizer, a gente conseguiu ouvir da

pessoa que está agora numa outra situação um posicionamento sobre o que acontece”. (DIGEP)

A postura profissional demonstrada pela resolução do problema elencado na passagem anterior traduz as ações que podem ser tomadas nesta fase de controle da prestação do serviço empresarial. Como se pode perceber o provedor, e especialmente o seu gestor, tem muito claro o que deve ser feito nos casos de necessidade de recuperação do serviço.

“tu tens definido um processo e dá para aquela pessoa fazer o processo, cuidar do processo... lá pelas tantas ela não fez... ela esqueceu... ela não priorizou... ela tocou de "meia boca" e daí tu vai conversar ela te diz "ah, pois é, mas tu vê... eu não entendi que era tão importante..." eu fiz só pela metade... eu me atrasei no prazo... eu troquei o prazo da "os", mas não comuniquei o cliente... o meu resultado deu errado... eu informei o resultado errado pro cliente... o que eu faço agora"... já está definido o que tem que ser feito... tu tem que dizer que errou... assumir”. (DIGEP)

“daí se o relatório sai errado daqui tem que abrir uma oportunidade de melhoria (OM), tem que tratar, tem que treinar os colaboradores pra que não ocorra isso de novo”. (CADMP)

Ampliando um pouco o foco de análise, se pode perceber que o provedor tem uma preocupação com o entendimento e introspecção por parte dos empregados com relação à própria cultura organizacional de foco ao cliente e entrega de um serviço de máxima qualidade. Estas questões estão demonstradas nas passagens abaixo que versam sobre o acompanhamento e controle do dia-a-dia do negócio ao qual o provedor se dedica, desafios administrativos a serem resolvidos.

“a norma te dá o processo, ela te diz que tu tens que ter garantia de confiabilidade de resultados... rastreabilidade... que o cliente tem que ser informado... ela te diz isso... agora tu introspectar isso no teu negócio... é outra história... essa é a questão mais importante que tem que ter”. (DIGEP)

“o cara lá que está gerindo o laboratório ele não pode ser apenas um engenheiro, ele tem que ser um administrador também porque tem que ter capacidade de ver, de negociar, de fazer gestão... tu às vezes pode botar um engenheiro, pode botar um mestre em analítica, mas se ele não tiver essa habilidade de conversar, de ver o que a equipe quer, de organizar reuniões, de fazer a gestão... não vai dar certo”. (DIGEP)

“as pessoas tem que se conversar... se ela descer e participar das reuniões do laboratório, legal... só que a gente viu que às vezes as pessoas não levantam pra conversar, então nós estamos trabalhando agora para o ano que vem (2014), fazer

uma reunião semanal com cada gerente de cada área, pra que cada um apresente o que está sendo feito e eles comecem a conversar mais entre eles... porque essa conversa aqui (entre setores) ficou difícil... uma outra questão... o perfil do pessoal que está aqui, são doutores... esses caras que estão aqui no laboratório são técnicos de nível médio e graduados... então eles... isso é uma coisa natural... "ah, se esse cara é doutor ele sabe mais do que eu, porque eu vou ensinar ele a usar o equipamento... ele já deve saber"... não é verdadeiro". (DIGEP)

Ainda comentando-se o lado do provedor de serviços, há no caso sob análise uma certa preocupação com a satisfação do comprador, uma vez que os níveis admitidos são razoavelmente altos:

"internamente a gente faz uma avaliação de equipes com alguns indicadores que a cada trimestre a gente faz a verificação "teu cliente está satisfeito dentro da meta estabelecida"... é 9,62%, a média que os clientes têm que estar satisfeitos" (CONTP)

"dependendo de quanto deu a média geral, a gente tem que fazer uma análise crítica... se ficar abaixo de 9,62, a gente tem que fazer a abertura de uma OM... uma análise crítica". (CADMP)

Para a aferição desta satisfação o provedor utiliza-se de um formulário, chamado por ele de Formulário de Avaliação da Satisfação do Cliente (FASC)¹³, que é enviado em papel aos compradores juntamente com o relatório final de cada serviço. Acompanha este formulário uma breve mensagem onde o provedor se coloca à disposição do comprador para eventuais esclarecimentos e incentiva a participação na avaliação¹⁴. Este instrumento de aferição da satisfação percebida pelo cliente embasa alguns procedimentos de melhoria a serem realizados na empresa provedora.

"cada encerramento de relatório que nós encaminhamos para o cliente é encaminhado junto o FASC, que é o (Formulário de) Avaliação da Satisfação do Cliente e ali ela vai analisar... tem... a parte técnica e a administrativa...então ali ele vai avaliar e vai dar a pontuação...dai eles retornam esse FASC... quando o cliente fica ali entre 8 e bota uma observação, escreve uma observação, nós entramos em contato com ele... pra identificar o que ocorreu... o que nós podemos melhorar... depois é feita a avaliação pela direção... o que que acontece...elas fazem... cada atendimento... cada cobrança que a Fulana emite ela manda junto um FASC para aquele serviço". (CONTP)

"o FASC volta pra cá (para o laboratório, no caso)... quando volta... ele volta de qualquer forma, se ele vem negativo ou positivo... então ele volta... normalmente

¹³ Formulário incluído como anexo C

¹⁴ Mensagem incluída como anexo F

quem está fazendo isso é a nossa RQ, a responsável pela qualidade, ela faz uma compilação dos FASC... ela coloca a ordem de serviço, o nome do cliente, pra gente poder rastrear depois... porque às vezes vem a informação e não vem tipo a empresa, ou o cliente coloca lá as informações e a gente demora um pouco pra rastrear... então ela é quem faz esse trabalho... então ela recebe os FASC e envia pra direção... a direção faz a análise crítica... e envia para cada setor... pro laboratório, pra assessoria técnica, pra onde foi executado o serviço... no caso aqui quem recebe os FASC sou eu... vejo a avaliação do cliente... verifico também o que o diretor escreveu, qual a orientação dele... às vezes ele coloca "ótimo, desempenho", "ótima avaliação", ou "avaliação não foi tão boa entrar em contato com o cliente", "verificar o que podemos melhorar", "verificar o custo do ensaio porque o cliente está reclamando do custo" no FASC ali tem as pontuações... agilidade, atendimento, custo... aí o cliente preenche... e o diretor passa essa orientação escrito o que a gente tem que fazer... então conforme a orientação dele a gente vai entra em contato com o cliente... normalmente por telefone que fica mais fácil de discutir". (CSEMP)

"a gente faz a tabulação dele... por meio eletrônico... primeiro a gente identifica... "ah, o cliente mandou oito"... a gente liga pra ele perguntando "olha, a gente recebeu seu formulário aqui, a gente gostaria de saber qual foi a sua insatisfação..." não chegou a ser uma insatisfação, mas ele deu uma nota oito, então a gente liga perguntando porque ele deu aquela nota, no que a gente deixou de atender ele... e a gente faz a tabulação no sistema... que nos devolve a média dos índices". (CADMP)

"então a gente está bem naqueles pontos ali (que o FASC mostrou) e precisa melhorar nos outros pontos... até pra implementar treinamentos com os técnicos... "olha, a gente tem que ser mais ágil na execução de tal ensaio... ou a gente tem que ser mais ágil na emissão de cotação..." entendeu... então isso a gente precisa saber dessas informações... pra melhorar e saber dos pontos positivos pra dizer "olha, tá bom assim da maneira que a gente está fazendo, vamos manter". (CSEMP)

O formulário de avaliação esteve presente de forma direta na fala de um entrevistado que relatou, inclusive, um caso de falha e recuperação do serviço prestado. Espelhando a postura profissional antes exposta, segundo o próprio respondente o provedor entrou em contato com eles após seu relato no FASC e melhorou o processo de prestação de serviços a partir desta experiência. Pode-se até dizer, então, que a postura profissional com que o provedor trata as informações do FASC o conduzem à melhoria de imagem perante o mercado-alvo.

"eles (no caso o provedor) esperaram o feedback da pesquisa de satisfação... eu dei num outro momento... mas não tive contato... até tive um contato porque eu respondi... meio insatisfeito com um item na pesquisa de satisfação... eu preencho uma pesquisa de satisfação e reclamo quando tem que reclamar... no caso o relatório... como o relatório visa atender a uma norma internacional... o relatório precisa ser em inglês... não tem um formulário onde... na hora que eu digo... ou não tinha quando eu fiz na primeira vez, na segunda vez já tinha... talvez até pelo

meu feedback... então, com o resultado sim, estou satisfeito, com o serviço prestado, tendo em vista as coisas que eu citei... totalmente não... está melhorando... mas poderia ser melhor". (AUTC)

Uma questão da pesquisa buscou saber qual a satisfação do comprador do serviço com relação ao serviço como um todo, inclusive perguntando os pontos avaliados nesta satisfação. Neste ponto fizeram-se presentes evidências de que a satisfação do comprador está ligada, inclusive, às normas escolhidas para nortear o ensaio metrológico, o que pode ser considerado um dimensional básico da satisfação. Uma das empresas até mesmo utiliza-se deste item como argumento de reafirmação da qualidade técnica do provedor com relação aos laboratórios concorrentes por ventura utilizados por seus clientes quando de comparações de resultados.

"muito satisfeito em termos de resultado de ensaios diretos de especificação... o nosso cliente reconhece o resultado do Provedor X... reconhece e aceita... uma pequena discussão inicial, mas quando a gente usa o argumento do credenciamento... 17025 um laboratório de confiança, até o próprio cliente reconhece que é uma grande vantagem... em termos de matéria-prima, eu acho que eles suprem bem a necessidade que eu tenho de fazer algumas análises, tirar dúvidas que eu tenho ou às vezes eles têm em relação às especificações que eu pedi... então eu me considero satisfeito... vamos dizer a especificação é seguida com os nossos materiais nós conseguimos atender com os nossos materiais... nenhuma surpresa... as análises deles são de confiança". (FREC)

Por outro lado, as demais empresas analisaram pontos de satisfação ligados aos fatores facilitadores como atitudes dos empregados, atendimento, itens de suporte não diretamente ligados ao serviço essencial em si, ou seja, itens desligados do relatório final em si.

"eu me considero satisfeita por todas essas coisas que eu já falei... uma pelo atendimento que foi muito bom... pela entrega que não demorou... pelo preço que eu achei justo... pela disponibilidade deles... em estar me atendendo e me explicando... em função de tudo isso eu considero satisfatório". (COUC)

"satisfeita porque eu sempre tenho o que eu preciso eu tenho o resultado... eles (o Provedor X) nunca me deixaram sem uma resposta... não que eles tenham conseguido fazer tudo, não é isso, o importante aqui é que eles não me deixaram sem resposta... que nem o caso daquela empresa que eu te comentei... que eu não estou conseguindo um laboratório que faça... eu mandei a norma pra eles, eles prontamente leram a norma e prontamente responderam que não conseguiriam fazer, melhor do que ficar me deixando esperando e eu contando que eles estão lendo a norma e vão conseguir fazer... não, eles foram bem diretos "ah, nós não fazemos esse ensaio". (PLAC)

“me considero satisfeito porque eles têm nos atendido na medida em que a gente precisa”. (BORC)

“satisfeito porque o laudo/relatório foi muito mais completo do que eu precisava e entregue mais rapidamente do que o acordado”. (ARMC)

Um outro ponto da pesquisa questionou os compradores a respeito da relação custo/benefício observada por eles nos serviços contratados com o Provedor X, pedindo que atribuíssem uma nota de zero a dez. Os resultados mostraram avaliações positivas no sentido em que os benefícios em termos de resultados compensam os sacrifícios imputados no processo, de modo especial o sacrifício financeiro.

“custo/benefício... oito porque pode baixar um pouquinho o preço... mas eu nunca pedi então eu não sei se eu posso dizer se eles vão baixar... quem sabe eles me fizessem alguma coisa nesse sentido de baixar um pouco o custo”. (PLAC)

“oito... acho que é legal porque dependendo do que eu vou fazer... o custo/benefício muitas vezes não é porque... “ah, é barato, tá ótimo”... pra mim não é isso... porque eu acho que a relação custo/benefício é se ela está te entregando dentro daquilo que tu precisa, dentro de um custo que eu acho que bate razoavelmente, porque a gente conhece outros, a gente sempre faz comparações... o custo é razoável... está perto do justo... porque a gente também tem que entender... muitas vezes tu tem tempo de... eu acho que na realidade a gente pode dizer “bah, é caro muito caro”, mas aí tu começa a pensar que tem um técnico, tem uma pessoa que trabalhou, se empenhou pra desenvolver, conhecer e daí tu começa a achar “não, mais... pô, não é tão caro assim” que a pessoa ali tá te dedicando aquela hora... nós estamos trabalhando assim aqui também né... a gente tem uma empresa... a gente tem que ter um objetivo comum como eles também têm... atender bem o cliente... então a gente muitas vezes tem que olhar esse lado aí do custo/benefício”. (CALC)

“eu daria um oito... dez a gente não deve dar... na verdade eu não tinha ideia de quanto iria custar... eu pensava que iria custar... em termos de custo eu pensava que iria ser mais caro o teste que eu fiz... claro, eu não tinha muita ideia mas eu pensei que iria ser mais caro... então eu dou nota oito porque eu achei razoável... aquilo que eles fizeram e o que eu estava pedindo eu achei que estava bom... o valor que eles me cobraram pelo serviço que eles me fizeram tudo estava dentro daquilo que eles me passaram inicialmente que eles poderia fazer, sim... porque conseguiu me dizer mais ou menos o que eu precisava saber... só que daí... eu poderia ter ido mais a fundo, mas foi opção minha não ir”. (COUC)

“eu acho que daria oito pra não dar dez, assim...é que tem coisas que poderiam melhorar, né, talvez o preço não esteja muito de acordo, isso poderia melhorar, mas como a gente não... não se preocupa com o preço e sim com o ensaio eu acho que o cara que compra, sempre tá insatisfeito de pagar, né... porque tem que pagar, né... então sempre tem uma reclamação referente ao preço a gente sempre vai querer que seja o mais barato possível, né, se eu mandei uma cotação pra eles... eu gostaria que eles viessem com um preço mais barato possível”. (BORC)

“nove...o benefício não se fala... custo... tem laboratórios nacionais com custo algumas vezes melhores... mas nós já estamos inseridos num contrato de prestação de serviços, a comodidade, a agilidade, a confiança prevalecem... mas o custo deles nem sempre é o melhor... confiabilidade, capacidade tecnológica, isso prevalece... mas não é um dez, não... pelo custo não é um dez”. (FREC)

“daria nota 9, mesmo que o preço cobrado seja “o justo”... a questão é que não tenho parâmetro pra dar dez ou zero”. (ARMC)

“eu daria dez, porque acho que o custo foi bem abaixo do que a gente pesquisou no mercado e o serviço foi bem bom... a gente teve experiência com outros laboratórios que não foram ruins, mas a gente teve um atendimento mais personalizado... de tu poder ir lá acompanhar... ter esse retorno... ligar e informar que o material está voltando... eu acho que... não sei se por já ter uma relação com outra área da empresa, mas foi bem legal... foi bem bom... eu daria nota dez... não vejo porque não dar nota dez pro trabalho... foi muito bom o trabalho”. (TINC)

“eu diria que dez... até por estes fatores que eu falei... eles têm uma flexibilidade que é difícil de executar em outros laboratórios e aí isso frente à concorrência eles têm um preço bom... eles entregam o que a concorrência entrega, eles têm uma flexibilidade e... eles têm o preço melhor”. (AUTC)

Além do valor percebido pelos compradores também buscou-se saber detalhes sobre a qualidade percebida por eles, solicitando que indicassem os porquês de suas avaliações. Neste item confirmou-se a teoria de que cada cliente tem um conjunto particular de dimensões de qualidade usado como parâmetro de comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Novamente aqui se faz importante a questão das normas seguidas para os ensaios, determinando procedimentos e desenhando uma série de expectativas por parte dos compradores.

“muita qualidade porque obedecem às normas internacionais de padrões internacionais... eles obedecem à risca... eles são monitorados pelo INMETRO pra isso... eles estão aí seguidamente pra isso... e nós confiamos plenamente que eles estão atendendo a todos os requisitos internacionais... conhecem... as pessoas que trabalham com as normas falam inglês ou pelo menos sabem entendem perfeitamente inglês ou outras línguas quando não tem eles sabem onde procurar como solucionar o problema, por exemplo, norma alemã, talvez alguns não conheçam, mas eles têm os seus contatos que podem ajudá-los ou fazem já a própria transferência pra língua português, alemão, inglês... sim os técnicos entendem as normas, conhecem a comunicação das normas, sabem o que as normas pedem, sabem o que as normas exigem e entendem perfeitamente”. (FREC)

“eu considero que a qualidade foi boa, porque dentro daquilo que eles se propuseram a fazer, que eles me explicaram que iriam fazer, eles me deram um resultado, então foi boa... eles se propuseram a fazer e entenderam o que eu precisava... aí já é essencial... eu considero como qualidade... ela me deu a opção...

"ah, eu posso fazer assim, só que daí eu não vou saber tal coisa... ou posso fazer assim"... ou seja, eles têm opções, eles têm ferramentas lá dentro, daqui há pouco eles podem me dar mais uma opção e depois de fazer esse teste eu ainda poderia fazer um outro mais específico se eu quisesse... ela determinava uma coisa, depois disso podia determinar outra ainda... eles têm possibilidades lá dentro de ir bem à fundo naquilo que a gente precisa... eu acho que isso é bem importante... e a qualidade técnica também da pessoa que conseguiu me explicar e fazer eu entender e conseguiu entender o que eu precisava, a qualificação do pessoal também é importante". (COUC)

"tem muita qualidade... desde o orçamento eu observo que eles têm todo o cuidado de deixar bem claro as normas que vão ser utilizadas... a questão de valores também é bem claro e bem especificado para cada ensaio, mesmo que seja um valor grande é item por item que eles descrevem... qualquer informação que eu preciso está lá no orçamento... prazo de pagamento, condições, tudo está ali... na informação... com relação à questão de serviço... chegando lá o material, nunca aconteceu de trocarem o material, a rastreabilidade... e os relatórios antes eu tinha um pouco de dificuldade com relação às interpretações... mas hoje eu realmente não tenho mais... e qualquer dúvida que a gente tenha, também, eles conseguem tirar... a gente liga e eles tiram a dúvida... a questão da qualidade pra mim também inclui atendimento... deles... não só o resultado em si do teste porque é só um número... que vai estar de acordo ou não com uma especificação... mas é muito mais que isso pra mim... é o trabalho que eles desenvolvem em cima disso... então eles têm a preocupação de fazer um orçamento, registrar, receber meu material, identificar, salvaguardar ele, relatar os resultados obtidos de forma clara... depois se eu precisar voltar no relatório eles têm o relatório... acho que em arquivo eletrônico... eles conseguem rastrear isso também... eles têm todo o histórico da gente... então questão de qualidade do serviço... todo mundo vai acreditar que tem qualidade porque... tem uma norma segue um padrão... mas o que mais me chama a atenção neles é a questão de resposta técnica deles, é bem forte... a transparência... e, também, serem flexíveis... alguns itens eu sei... eu uso o bom senso... eu sempre vou tentar... como cliente deles... baixar o prazo... nem valor eu discuto... já fiz com outros laboratórios... realmente eu nunca discuti... mas já fiz ensaios com outros laboratórios que eram mais baratos... e isso não foi o fator que eu mudei... não foi isso... eu fiz por necessidade... precisava de rapidez ou tinha que ser aquele fornecedor... mas... o know-how que me chama bastante a atenção... porque é um laboratório... que tem mais experiência, know-how, tem isso me chama bastante a atenção também... por mais que seja mais barato o ensaio em outro fornecedor". (PLAC)

"em primeiro lugar pra qualidade é o laudo... que eu recebo o laudo, dou uma olhada no laudo, vejo se tem normas, o que eles utilizaram, quais são as incertezas, então a avaliação técnica mesmo do trabalho que eles fizeram... por mais que eu não tenha prática nesse ensaio a gente tem um conhecimento da área pra conseguir julgar se isso é realmente válido, confiável, ou não, tem muito erro, tem muita incerteza... então a primeira coisa que eu fiz foi avaliar o laudo e depois eu falei com eles, liguei pra lá e eles me explicaram como eles fizeram, tudo certinho... aí ficou legal... então pra mim foi bem bom... e no final eles devolveram as amostras que eles usaram... eu não sei se a intenção era mostrar que eles fizeram mesmo o

teste, mas eu recebi de volta... eles devolveram todas as amostras e finalizaram o trabalho, concluíram o trabalho”. (TINC)

“muito boa qualidade inclusive porque apresentaram um relatório técnico de muito fácil entendimento, que superou minhas expectativas, inclusive com gráficos ilustrando os procedimentos”. (ARMC)

Como a revisão de literatura trouxe para esta pesquisa uma forte indicação de que valor percebido, satisfação percebida e qualidade percebida são antecedentes diretos da intenção de recompra por parte do cliente. Assim um último item analisado na fase de controle foi justamente este, os motivos de recompra por parte do cliente do serviço empresarial. Nesse item se pode confirmar os estudos anteriores uma vez que os respondentes trouxeram pontos de satisfação geral com o serviço, de relação custo/benefício (preço e proximidade) e portanto valor percebido e, sobretudo, cumprimento de expectativas, configurando qualidade percebida.

“se o fornecimento for semelhante... com certeza eu vou comprar do SENAI... por esses fatores, principalmente preço... proximidade... saber que está aderente com as coisas que eu preciso... com a minha estrutura interna... o que me levaria a não comprar... vai depender muito do que for o serviço... ser for semelhante... eu compraria... usaria novamente... tanto é que a gente tem usado recorrentemente e vai continuar usando... outras questões forem outros tipos de ensaios semelhantes é a disponibilidade do tipo de ensaio... existem ensaios que a gente não faz com eles porque eles não têm... o equipamento... a técnica... enfim... então se todos os ensaios que eu preciso tivessem disponíveis ali eu faria todos com eles”. (AUTC)

“eu poderia te dizer que em função da satisfação que eu tive com eles... então com certeza seria... claro... se fosse daqui a pouco por estarem aqui perto... eu acredito... eu conheço outros laboratórios só em Porto Alegre que poderiam fazer também... claro se daqui a pouco eu tivesse mais testes pra fazer eu teria que fazer uma cotação de preço pra ver quem ficaria melhor... que isso é comum a gente fazer também... pra ver quem ter melhor valor... aí claro, cotações melhor valor, mas frente às mesmas... mais ou menos as mesmas certificações, os mesmo padrões... tem que ser certificado, tem que me entregar em mais ou menos dez dias... tem que enfim... me dar um relatório em inglês e português... toda aquela coisa”. (COUC)

“prazo, proximidade e relacionamento... aquelas três coisas que eu te comentei antes... o prazo de entrega, a proximidade da Plásticos SA e a questão do nosso relacionamento que a gente construiu algum tempo já”. (PLAC)

Finalmente, o Quadro 16 apresenta um resumo das evidências encontradas nas entrevistas realizadas com os representantes de provedor e cliente do serviço metrológico sob análise, encerrando a apresentação dos dados levantados na fase de controle e avaliação dos resultados.

Quadro 16 - Evidências por categoria da fase Controle e Avaliação dos Resultados

| Categoria | Descrição | Resumo das evidências localizadas |
|--------------------------------|--|---|
| Medidas de desempenho | Métricas utilizadas para aferição dos resultados | Considerando a padronização do serviço metrológico o provedor utiliza métricas quantitativas claras, como prazo de resposta e quantidades de atendimento; há dificuldades para medir os itens intangíveis do serviço que se reflete na falta de padrão de métrica de desempenho entre equipes |
| Falhas na prestação do serviço | Possíveis problemas ocorridos na prestação do serviço, bem como as decorrentes ações de correção | Foco estratégico na qualidade do serviço prestado tem reflexo na postura altamente profissional adotada pelo provedor e percebida pelos compradores, tanto em nível de resolução de problemas frente aos envolvidos, como de possíveis dificuldades internas |
| Satisfação percebida | Dimensões, dinamismo e medidas da satisfação dos compradores com o serviço prestado | Os níveis de satisfação das empresas compradoras se apoiam em sua maioria nas dimensões facilitadoras; instrumento de aferição da satisfação embasa decisões e mudanças organizacionais, ambas percebidas pelas empresas compradoras |
| Qualidade percebida | Qualidade do serviço prestado com relação à comparação entre expectativas e percepções | Cada comprador avalia a qualidade do serviço prestado sob seu ponto de vista particular, todos, porém, positivos no caso estudado |
| Valor percebido | Relação custo/benefício sob o ponto de vista do comprador | Avaliação custo/benefício positiva no sentido em que os benefícios cobrem os custos dos compradores, especialmente comentados os custos financeiros |
| Intenção de recompra | Pontos importantes para a repetição de compra do serviço | Fatores ligados ao valor percebido, à qualidade percebida e à satisfação percebido tidos como potenciais antecedentes da recompra do serviço empresarial |

Fonte: elaborado pelo autor

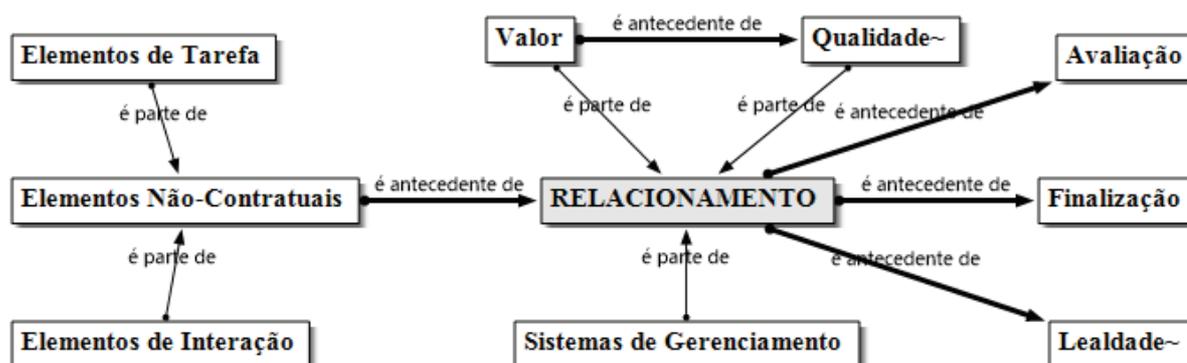
Após a apresentação das discussões sobre a fase de controle e avaliação de resultados, passa-se à exposição da última fase do modelo conceitual de prestação de serviços empresariais foco deste trabalho acadêmico, momento no qual ganha força o relacionamento de longo prazo entre comprador e provedor do serviço.

5.7.7 Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

Na última fase do processo de prestação de serviços empresariais ambas as organizações passam a ter um relacionamento de mais longo prazo, que acaba por exercer influência nas etapas anteriores do processo. Convém que se comente que um relacionamento de longo prazo é um dos macro objetivos do mercado empresarial, uma estratégia que traz benefícios para ambos os envolvidos. Nesta dissertação o relacionamento entre comprador e provedor de

serviços levará em conta as categorias de conceitos levantadas na fase de revisão sistemática da literatura, lembradas na Figura 24 abaixo.

Figura 24 – Mapa de categorias da fase Relacionamento entre Comprador e Provedor



Fonte: elaborado pelo autor

O relacionamento de um modo geral é tido como item relevante para o provedor de serviços, a tal ponto que seu diretor chega a comentar que nenhum outro fator ou ativo organizacional é tão importante quanto a relação desenvolvida e mantida com os clientes.

“e a questão de relacionamento com o cliente é fundamental pro negócio sobreviver, não é preço, não é a melhor tecnologia, ter o melhor equipamento, as melhores pessoas, o treinamento para as pessoas, tudo é importante para que componha isso, mas o relacionamento com o cliente, que ele tenha confiança em ti é o maior ponto”. (DIGEP)

“é tudo relacionamento, buscando alternativas para o cliente”. (DIGEP)

“essa questão de relacionamento com cliente, fornecedor, parceiro tem que ser forte”. (DIGEP)

Mesmo com este alto nível de importância, o provedor de serviços não conta com um sistema de gerenciamento do relacionamento com os compradores, o que lhe impõe maior ênfase em ligações atingidas através de outros meios, menos interativos, mas perfeitamente utilizáveis. O fato se repete no lado dos compradores, onde apenas uma das oito empresas consultadas contava com sistema de gerenciamento de fornecedores do tipo do provedor. Algumas contam com sistemas para os provedores de matéria-prima utilizadas no dia-a-dia, mas nada específico para os serviços empresariais.

“a gente tem uma pasta que é de cotações não aprovadas... que a cada tempo, a cada duas semanas a gente "ah, vamos ligar pra esse cliente aqui pra saber por que ele não fechou" "ah, não fechou porque a gente não atendia, era preço, o que era o problema?" vamos tentar negociar com ele pra ver se ele tem o interesse de voltar, a gente faz esse monitoramento dessa pasta que é onde tem todas as demandas que vão entrando e que não são aprovadas, então lá tem o motivo e a gente liga e pede... e depois de um certo período a gente acaba arquivando porque até a questão de valores acaba se desatualizando... mas fica em torno de uns 6 meses a pasta, por aí”. (CONTP)

“sim, com fornecedores, tem com o Provedor X não, mas com fornecedores sim, temos o índice de qualidade de fornecedor que calcula o desempenho dos fornecedores, mas o Provedor X não está envolvido neste processo”. (FREC)

“está registrado na avaliação dele... até pra depois... é, o tempo passa, a gente tem um software, então não fica tudo na cabeça da pessoa, então a gente está trabalhando nisso... pra fazer avaliação via sistema... quando entra a nota a gente já avalia e deu... porque hoje é muito subjetivo... eu vou ter que lembrar de todo o ano... e às vezes é aquela impressão ruim que fica... e põe tudo a perder... porque às vezes tu tem cem fornecimentos durante o ano e um só deu problema... não seria motivo pra ti descredenciar um fornecedor... talvez colocar ele em observação... mas... é isso que a gente tem que cuidar... então tem no sistema e agora em 2013 a gente está mandando pros fornecedores... na verdade a gente está enviando para os que estão em observação... ou reprovados... que tiveram uma nota inferior a sete, a gente considera esses em observação... inferior a seis é reprovado e a gente não usa mais... esses que são de seis a sete a gente manda um relatório de ação corretiva, onde a gente diz "oh, tu recebeu nota assim na qualidade, assim no atendimento... " até pra ele ver onde ele teve menor pontuação e coloca-se registro das ocorrências de problemas pra ele atuar em cima... aí fica critério do fornecedor querer melhorar ou não o serviço, se no próximo ciclo ele não for satisfatório, talvez ele venha a ser descredenciado”. (PLAC)

Ainda comentando-se meios de suporte ao gerenciamento do cliente, está sendo desenvolvido no provedor um sistema chamado por ele de “venda ativa”, através do qual ocorrem algumas pequenas interações mais a nível de divulgação dos serviços oferecidos e de marcação de visitas às instalações do próprio provedor. Os procedimentos relativos a este plano de contato ainda estão sendo desenvolvidos pelo provedor, que espera no futuro poder contar com um sistema de gerenciamento dos clientes originado do programa agora em implementação.

“agora a gente está com um programa que é o venda ativa que é fazer o contato com os clientes... mas é uma coisa de pós-venda que a gente sempre tentou implementar e que às vezes a gente acaba não conseguindo atingir... na verdade a gente liga pro cliente convidando que ele venha conhecer aqui a unidade”. (CONTP)

“esse venda ativa... por exemplo,... a gente está fazendo ele mais ou menos pra isso... pra lembrar ele que a gente existe... não só quando ele faz os ensaios, mas também pra informar os outros ensaios que a gente tem... então essa é uma forma de relacionamento que a gente está fazendo agora”. (CADMP)

“agora a gente está fazendo o programa de venda ativa... que não é uma venda... mas um convite para o cliente vir conhecer a empresa... por exemplo, ele faz um ensaio de nitrosaminas, mas não faz ensaio de ozônio... não sabe que a gente tem... então a gente vai ligar pra ele e dizer: "oh, fulano, a gente tem um ensaio de ozônio, o senhor tem interesse de vir conhecer..." é uma forma que q gente está entrando de divulgar”. (CADMP)

“agora estamos trabalhando uma outra que é um serviço de... proativa... que eles chamam de venda ativa... que a gente... oferece para que eles (os compradores) venham conhecer a empresa, os que são de longe a gente manda um e-mail apresentando a empresa e disponibilizando se eles querem trabalhar com a gente”. (DIGEP)

“o venda ativa isso vai acabar tornando mais "ativo" mesma essa nossa questão de... não uma televenda, mas é de mostrar pro mercado "oh, estamos aqui, venha nos conhecer"... estamos fazendo”. (CONTP)

Por outro lado, também, o provedor atua no sentido de cercar os compradores de várias maneiras, fazendo-se presente em diversos pontos onde os seus clientes atuais e potenciais também estejam. Esta acaba sendo a principal estratégia de relacionamento realizado pelo provedor, o que atinge não só os compradores, mas fornecedores, sindicatos e os mais diversos órgãos ligados de alguma maneira aos serviços metrológicos apresentados para o mercado. Esta estratégia de relacionamento traz uma imagem muito positiva ao provedor, reafirmando principalmente a questão de boca-a-boca comentado anteriormente como o principal fator de divulgação dos serviços prestados.

“mas a gente tem muito a questão de redes, por exemplo, a gente tem muitos termos de cooperação que a gente faz com sindicatos, (respondente cita uma série de sindicatos) todos a gente tem termos de cooperação o que são esses termos: a gente dá um desconto pra quem é sócio desses sindicatos na prestação dos nossos serviços bem como a gente tem daí...com órgãos internacionais então a gente tem esses termos de cooperação que acaba tendo vínculo com essas universidades ou instituições... com a UNISINOS a gente desenvolveu um programa de pós-graduação...UCS, FAPERGS, PUC, então tu acaba fazendo uma rede e acaba tendo esse relacionamento”. (CONTP)

“temos um projeto de curso de pós-graduação com a UNISINOS, quem vai operacionalizar o curso é a UNISINOS”. (DIGEP)

“assim oh, nós trabalhamos também com palestras... nós organizamos muitas palestras aqui... então eu tenho um fornecedor de equipamentos, a gente traz o fornecedor pra falar e convida as empresas... o que eu vou te dizer assim, Daniel, a gente mantém muito contato, muita conversa com os clientes... principalmente esses mais próximos... e os externos, essa relação se estabelece mais justamente é com as pesquisas, com os e-mails... com a visita a eventos... a gente vai a São Paulo nos eventos de São Paulo, a gente mantém relação com eles, tem a revista Borracha Atual em que a gente bota algumas coisas também... algumas notícias da empresa nessa revista... se troca por algumas coisas com a revista aqui, também a gente divulga bastante... a revista aqui pela gente... a gente tenta manter via sindicatos, participa das reuniões dos sindicatos... para que as empresas que estão ligadas ao sindicato conheçam a gente... a gente vê que os clientes têm participação, sim... reclamações, sugestões, tudo a gente controla”. (DIGEP)

Além destas parcerias, o provedor um seminário anualmente, onde reúne compradores atuais e potenciais e várias entidades ligadas à sua área de atuação. Este seminário pode ser considerado outra estratégia de relacionamento adotada, já que tem um foco maior que a divisão de conhecimento entre os participantes.

“a gente faz a questão do seminário de atualização tecnológica... todo ano...que é um espaço que a gente põe lá... onde tem estandes que as empresas que são nossas clientes... fazem a locação daquele espaço e expõe a empresa lá para o mercado, então a gente abre pra visitação, a gente faz palestras, a gente convida "olha, empresa, tu quer vir dar uma palestra sobre o teu produto?" a gente abre o espaço ele vai lá e dá a palestra, então... sobre o produto dele... "ah, eu quero falar sobre sílica"... outra empresa quer falar sobre negro de fumo, então são matérias-primas em comum das empresas que eles vão colocar "qual é a melhoria na tua empresa se tu colocar tal produto"... então acaba tendo essas palestras técnicas e outras palestras mais sobre reciclagem, alguma coisa sobre segurança de máquinas... modos gerais...a gente abre espaço pra isso... a gente abre espaço aqui pra ABTB, que é a associação de borracha...então eles querem fazer uma palestra, eles trazem o palestrante... a gente cede o espaço pra que as empresas venham pra ver essa palestra... que é de interesse também da parte... da área de borracha... de plásticos ou às vezes os sindicatos querem também fazer um evento, eles usam o nosso auditório, acaba também trazendo indústrias pra cá...que daqui a pouco não nos conhecem”. (CONTP)

“o seminário acontece geralmente em outubro... daí a gente passa um e-mail geral do evento... pra mala direta e... a gente não tem uma divulgação de ligar, né... daí os clientes que são expositores também divulgam para os clientes deles... então essa é a forma de divulgação”. (CADMP)

Outras estratégias de relacionamento também foram reveladas pela coleta de dados, sendo, inclusive reconhecidas pelos compradores em seus relatos. Uma delas é a divulgação de outros serviços prestados, tais como cursos ou palestras esporádicas. Ambos são percebidos

como positivos pelos clientes, já que demonstram uma certa preocupação com o desenvolvimento da área de atuação do provedor.

“essa divulgação, a gente considera como divulgação... por exemplo, cursos o tempo todo é fazendo essa divulgação, ligando para as empresas, mandando folderes, a questão do próprio seminário a gente pega a nossa mala direta e encaminha sempre o convite pra todos”. (CONTP)

“eu recebo muitos e-mails deles promovendo muitas coisas... só que eu não participo... ou seja, tem divulgação e eu fico sabendo porque normalmente eles mandam pro meu e-mail... divulgando essas palestras... às vezes algum curso ou alguma coisa assim”. (COUC)

“que a gente faz um curso com eles... eles aproveitam e mostram o laboratório... equipamentos... às vezes coisas que a gente nem sabe que eles têm... mesmo que mandem aquelas malas diretas... a gente não fica prestando atenção... mas quando a gente vai num treinamento... vai visitar ali o treinamento ou uma palestra... eles já mostram... “ah, pois é, a gente pode fazer isso...” gera essa questão de confiança... é bem interessante”. (PLAC)

Ainda de forma mais intensa, os compradores revelaram dois pontos importantes para o seu relacionamento com o provedor, ambos indo de encontro aos pensamentos estratégicos do próprio provedor. O primeiro destes pontos se relaciona aos testes interlaboratoriais. Neste teste diversos laboratórios realizam ensaios metrológicos diversos numa mesma amostra padrão e, a partir dos resultados encontrados são realizados testes estatísticos que poderão revelar discrepâncias entre as organizações participantes. Estas discrepâncias poderão ter as mais diversas origens, todas relacionadas à alguma falha durante o processo, seja humana ou mecânica. Os testes interlaboratoriais não só são considerados importantes pelos compradores, como servem de base para a discussão dos resultados de seus próprios testes frente, inclusive, aos seus clientes, já que os testes são considerados uma conferência do processo metrológico interno das empresas participantes. Esta é uma interessante estratégia de relacionamento com clientes adotada pelo provedor e mesmo de verificação de conformidade de seus próprios equipamentos.

“o programa de proficiência, que seria o interlaboratorial... que também a gente fornece esse serviço... várias empresas... por exemplo, vamos fazer um interlaboratorial de dureza... então a gente fornece o material... a amostra padrão de dureza, testa aqui e fornece também pra outros laboratórios ou outras indústrias que também tenham esse mesmo equipamento e executem a mesmo ensaio... pra controle de qualidade... então eles fazem esses ensaios, nas suas respectivas

empresas, mandam os resultados pra nós e a gente faz o tratamento estatístico... também é uma outra forma de checar o equipamento”. (CSEMP)

“a gente tem os serviços metrológicos para ensaios de material de referência e serviços metrológicos para programas de proficiência... a gente tem uma borracha padrão...a gente faz um ensaio... a nossa borracha padrão é comparada à "BAN" da Alemanha que é outra borracha padrão, então a gente tem que desenvolver a nossa borracha que atenda aquelas normas e fique naquela medição... então as outras empresas elas se candidatam nessa rodada, mandam os testes... a gente manda a borracha, eles fazem os testes nos equipamentos pra ver se vai dar o mesmo resultado pra ver se eles estão dentro do desvio... se estiver dentro ok, as borrachas deles, que eles estão fabricando, os equipamentos deles estão ok estão adequados, se não estão fora”. (CONTP)

“os ensaios interlaboratoriais mostram isso... o laboratório 17025 controla... é a prova em branco vamos dizer assim é controlada pelo Provedor X... e esses ensaios do interlaboratorial eles são apresentados para os nossos clientes... eles vêm, enxergam, observam que realmente o nosso relatório é confiável... comprovado pelo Provedor X... pros ensaios que não são realizados no Provedor X que são realizados internamente, embora nós não sejamos 17025, o ensaio de proficiência mostra que nós estamos adequados à norma... o resultado do interlaboratorial fala em elipse de confiança.....os resultados dos testes dos laboratórios ficam disponibilizados dentro de uma elipse... a elipse de confiança é apontada pelo Provedor X... se estiver fora da elipse de confiança ou dentro da elipse de confiança... eles emitem relatório nesse sentido”. (FREC)

“a gente faz esse teste interlaboratorial que eles nos procuraram... tem agenda de testes a gente faz a agenda de testes porque o teste ajuda nós a verificar a nossa...como é que tá o nosso teste e também ajuda eles a verificar se o teste deles tá igual, né?! então a gente participa desse interlaboratorial também como uma forma de parceria... e a gente usa, inclusive nas nossas auditorias "ah, como é que vocês verificam que o processo tal de vocês tá de acordo?" "ah, a gente faz teste interlaboratorial com o Provedor X”. (BORC)

Um segundo ponto revelado pelos compradores como importante para o estabelecimento do relacionamento entre os agentes é a abertura que o provedor dá aos clientes para acompanharem a realização dos ensaios metrológicos enquanto estão sendo realizados. Esta abertura traz consequência bem positivas para o provedor, atuando inclusive como fator chave de escolha do fornecedor de serviços.

“então assim... se o cliente tem alguma dúvida ele pode vir acompanhar o ensaio não tem problema nenhum sempre vai estar aberto”. (CONTP)

“a gente escolheu eles, porque a gente sabia que nos outros testes que a gente queria fazer que também eram bem impactantes iria ser rápido e a gente iria poder acompanhar junto, que eles nos propuseram isso... e isso foi muito bom porque a gente tem uma ideia de como é feito... consegue enxergar os resultados junto...

entender o que está acontecendo... então foi bem legal, nesse sentido assim a distância pesou porque eu não vou até São Paulo por um teste... vou até São Leopoldo e acompanho o teste... até ela (a empregada do comprador) foi acompanhar lá... o dia inteiro ela ficou lá... então o nosso teste foi bem legal... o atendimento assim de tu poder ir ali e acompanhar o teste isso é fantástico". (TINC)

Todas as estratégias de relacionamento adotadas pelo provedor e comentadas até aqui adicionam valor às ligações existentes entre os agentes. Os dados levantados permitiram localizar evidências de algumas das dimensões de valores relatadas na literatura. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Na dimensão que reúne conhecimentos uma das empresas que tem relacionamento contínuo com o provedor relata que faz muitas trocas em termos de conhecimento sobre os ensaios, tirando suas dúvidas e ajudando o provedor em questões que por ventura se façam presentes no seu dia-a-dia de negócios. Nesta mesma dimensão ainda se pode citar o ponto que o provedor relata implantar novos negócios somente quando há a necessidade expressa pelo cliente. Ambos os fatos permitem um fortalecimento das ligações entre comprador e provedor

"eles (o Provedor X) têm muito conhecimento na parte de elastômeros... então, a nossa empresa está fornecendo pra eles, mesmo que eles não falem, muito know-how em material para eles terem na questão de plásticos... agora que eles estão começando a... quando eu entrei em contato com eles (há cinco anos atrás), eles não tinham muito conhecimento de tecnoplásticos, era mais elastômeros, aí nossos produtos, só do fato de eles fazerem os ensaios pra gente, eles já sabem como é que se comporta... eles não conheciam, por exemplo, material, no nome comercial seria tal é um material muito difícil de achar no mercado, então eles tendo esses ensaios eles já sabem como... porque eles só tinham dados de literatura, eles não tinham físicos... então muito eles foram se desenvolvendo na questão de know-how, tecnicamente eu já sei que eles dominam todas as técnicas, mas conhecer os produtos é com a Plásticos SA também... plásticos fundidos, comportamentos... mesmo que eles não me falem isso... eu nunca ouvi isso deles... a Plásticos SA nos fornece... nos ajudou a construir o conhecimento dos plásticos de engenharia... eles tinham esse conhecimento de literatura... mas a parte prática, ver o desempenho do produto eles estão vendo agora". (PLAC)

"o próprio laboratório de embalagens que a gente formou ou o laboratório de tintas que são mais recentes foram de demandas da indústria que a gente identificou que a indústria estava precisando e não tinha "ah, o que a gente precisa pra montar?" precisa de tais e tais equipamentos, precisa de um técnico com esse tal perfil, vamos atrás disso". (CONTP)

"os ensaios que nós oferecemos e nós não entramos em nenhum ensaio que não tenha sido feito o diagnóstico junto ao cliente... então ou ele vem de uma sugestão de um cliente que entra aqui e diz "ah, eu preciso desse serviço e ninguém faz"..."

então no momento que a gente percebe a necessidade, a demanda do cliente é que a gente vai se focar para o desenvolvimento desse serviço”. (DIGEP)

Já na dimensão financeira, o comprador e provedor relatam diferenças de preço quando o volume de compras é maior. Convém aqui relembrar o contrato de fidelidade que o provedor oferece aos seus clientes habituais, lhes proporcionando além de descontos, facilidades operacionais frente aos demais compradores. É o caso da empresa Freios SA que tem esse contrato e percebe diferenças até mesmo no modo como o provedor lhe atende.

“nós temos um contrato de prestação de serviços tecnológicos, Daniel, é emitido um contrato e nós assinamos em conjunto... nós fizemos uma análise interna... do que serve pra nós... com o valor... previsto pra atender durante o ano... que também serve pra nós... e a gente assina o contrato”. (FREC)

“o que pode acontecer é que eles tenham prioridade no atendimento... isso sim... eles devem ter alguns clientes... isso eu não sei, é uma questão interna... mas devem ter alguns clientes que tem preferência lá dentro... devem ter, não estou dizendo que tenham, devem ter, é uma suposição, mas eles devem ter alguns clientes que eles dão uma atenção maior, outros não... ou tem outras atividades envolvidas com...e eu acho que sim, estou nesse grupo... não tenho certeza... acho que sim... porque nossas respostas sempre vêm com maior de velocidade”. (FREC)

“então pra cliente que faz sempre serviço com a gente, que a gente faz um contrato de fidelização a gente acaba dando dez por cento de desconto, parcelados os valores”. (DIGEP)

“então vamos ter que fazer o seguinte, nós vamos ter que ter volume... pra que o meu custo possa ser mais rateado... pra volume, vamos fazer o seguinte... que é o caso de metais... a gente estabeleceu um dia na semana em que todas as amostras de metais são ensaiadas naquele dia... então se o senhor quer pagar mais baixo, encaminhe sua amostra pra que junto com o grupo maior a gente consiga fazer... então a gente fala isso com o sindicato” (DIGEP)

As duas últimas dimensões do valor nos relacionamentos trazem questões pessoais e fatores estratégicos. Nos pessoais estão a fidelização, que, embora tenha evidências localizadas, não será aqui discutida por ser foco de uma categoria de análise posterior. Por outro lado, os fatores estratégicos estão ligados às redes de relacionamento que o provedor e o comprador tenham com terceiros e que os ajudem no seu próprio relacionamento. Estes pontos já foram discutidos anteriormente neste trabalho, quando foram citadas relações com sindicatos, universidades e outras organizações que acabam por influenciar direta ou indiretamente a relação comprador-provedor. Pode se perceber, então, que as dimensões de valores citadas na

literatura foram evidenciadas nesta pesquisa a ponto do comprador considerar o provedor uma parte do seu negócio.

“é uma continuidade da empresa... na realidade o Provedor X é um braço da Freios SA, um braço que a Freios SA não quis... fazer um investimento... ensaios que a Freios SA podia fazer internamente mas achou melhor não fazer o investimento... e usa o Provedor X pra isso... é um braço... é uma extensão”. (FREC)

Todo esse valor estabelecido nos relacionamentos, e de modo especial aquele construído estrategicamente, torna-se um antecedente direto da qualidade percebida nas relações comprador-provedor. De um modo geral, então, os dados levantados demonstraram uma visão positiva da qualidade da relação comprador-provedor, levando-se em conta ambos os entes sob análise. Chama a atenção, inclusive, o caso da empresa Automação SA que se sente bem com a quase ausência de contatos do provedor, uma vez que sua empresa está fora do ramo de elastômeros, foco negocial principal do provedor escolhido.

“eu diria que não... o relacionamento quase não acontece quando eu não estou comprando o serviço... por um lado eu acho bom porque eu... vou te dar uma experiência de um outro serviço que eu adquiri que, bah, eu não gosto muito do atendimento pela cortesia demais do tipo liga demais, procura demais, isso às vezes atrapalha porque desgasta eu pessoalmente, talvez a pessoa que trabalha no compras não tenha esse problema... só que nestes itens muito específicos o compras acaba não atendendo... então eu atendo, sou cordial, mas não tem necessidade daquele contato, quer dizer, eu comprei o negócio há quinze dias, o cara me liga, eu digo "tá, está tudo ok eu não preciso de mais nada", daqui a dez dias eu sou contatado de novo, daqui a dez dias de novo...é muito mais por respeito que eu falo com o cara do que por qualquer outra coisa... quer dizer pesa negativamente contra, quer dizer: "pô", comprei com o cara porque o preço do cara é bom... mas tinha contras e agora o cara fica me ligando toda hora e sei lá... o Provedor X não faz isso comigo... eles têm contato, mandam pesquisa, mandam divulgação de seminários e tal, mas fora isso, eu diria que o contato é pouco, a relação fora o momento da execução do trabalho ou até mesmo a pesquisa tem relação com aquele serviço executado... então assim, não tem nenhum, pouquíssimo outro relacionamento sem ser estar ligado à contratação em si... mas isso em termos gerais, pra mim é positivo... isso talvez aconteça pelo perfil da empresa... pelo perfil da Automação SA, porque se pegar bem... o Provedor X tem um foco que não é bem o foco da empresa Automação SA, né... então... a gente acaba se encaixando ali porque o serviço está lá pra ser prestado”. (AUTC)

“é um relacionamento bom e no que depender, não falando de mim como pessoa, mas da experiência que tem a empresa com eles, vai ser um relacionamento duradouro, tem tudo pra ser um relacionamento duradouro”. (PLAC)

“eu acho que eles estão nos atendendo bem hoje com relação à qualidade, à prestação técnica deles, eu digo assim o entendimento deles está sendo mais fácil pra nós também, quando a gente solicita alguma coisa que nem eu te falei antes, a questão de algum laudo, fazer um pouquinho diferente, eles nos atendem, então não tem aquela coisa de trancar em função disso, então eu acho que é muito bom hoje, até entra o relacionamento também, qualquer um de nós ali do laboratório pode ligar pra eles ali tranquilo na boa”. (CALC)

“de um modo geral eu acho que é um bom relacionamento (com os clientes) tem os casos que a gente vê que tem clientes que são bem contínuos que tu acaba criando mais vínculo do que aqueles que vêm esporadicamente, mas a gente sempre tenta manter uma boa relação porque a gente tenta sempre atender o cliente que é quem nos mantém aqui, sem cliente não teria a empresa”. (CONTP)

Sob o ponto de vista da Abordagem Interacionista (autor), a consolidação desta qualidade de relacionamento depende de fatores externos ao contrato de prestação de serviço, ou seja, depende de itens que não são especificados formalmente, mas que exercem influência significativa sobre o relacionamento entre comprador e provedor do serviço. Dentre estes itens constam elementos de tarefa e elementos de interação. Os elementos de tarefas têm conexão com os procedimentos do serviço em si, os processos realizados em sua coprodução. (MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008). No estudo de caso realizado foram localizadas diversas evidências destes elementos, a maioria já demonstrada anteriormente neste relatório em questões ligadas à qualidade do serviço. Somadas aos exemplos anteriores apareceram também outros pontos como a ética nos procedimentos, o compartilhamento de informações através de divulgações de cursos e eventos, ou a postura de confidencialidade e cumprimento de obrigações, por exemplo.

“a questão de ética no modo a reportar a informação, então às vezes, quando está fora de padrão o corpo de prova, por exemplo, eles reportam, são bem éticos nisso, éticos no sentido de também as informações que eu solicito, acredito que eles mantêm o sigilo do que eu dos materiais que eu estou testando com eles”. (PLAC)

“é que na verdade assim, eu sei que eles promovem... eu recebo muitos e-mails deles promovendo muitas coisas, só que eu não participo ou seja, tem divulgação e eu fico sabendo porque normalmente eles mandam pro meu e-mail, divulgando essas palestras, às vezes algum curso ou alguma coisa assim”. (COUC)

“a questão da confidencialidade todo mundo que entra aqui assina um termo de confidencialidade que a gente não pode falar... a gente tá abrindo pra você porque é uma pesquisa, então a gente consegue, até porque é do nosso interesse...mas a gente não pode... relatórios, cobranças, quando a gente tem visita no laboratório, por exemplo, nada fica à mostra, ninguém sabe o que que é o ensaio que a gente tá

fazendo, da onde que é, é tudo por código, pra garantir justamente toda esta questão da confidencialidade”. (CONTP)

“a primeira coisa para a sobrevivência da empresa é preservar essa confiabilidade dos resultados, das informações, do que a empresa faz... eu digo sempre: não peguem coisas pra fazer que nós não tenhamos a competência de dar a resposta adequada”. (DIGEP)

“tu tem que entregar um relatório de qualidade, tem que dar garantias, por exemplo, a gente tem certificações de INMETRO que a gente tem que atender pra que primeiro a gente tenha a questão da qualidade... que tu tá prestando um serviço bem feito com base numa norma já predefinida... tu faz o teu relatório e tu entrega dentro daquele prazo, então cada atendimento tu vai garantindo com o cliente aquilo ali que tu tá entregando...tu vai construindo essa imagem com teu cliente ao longo dos anos que tu vai atendendo ele”. (CONTP)

Já no que diz respeito aos elementos de interação, valores intangíveis criados ou mantidos no relacionamento diário entre as empresas, dando suporte à longevidade deste relacionamento. (MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008). Neste ponto, além das questões ligadas aos valores expostas anteriormente, surgiram pontos referentes à confiança, à credibilidade, à flexibilidade e ao compromisso, incluindo a questão de existência de lações sociais externos como antecedente ao desenvolvimento destes elementos.

“confiabilidade, honestidade, seriedade, cumprimento de prazos, transparência, relacionamento, cordialidade, atenção, várias coisas boas e praticamente todos a empresa Freios SA tem, o que só ajuda... (o Provedor X) é uma continuidade da empresa”. (FREC)

“eu acho que... talvez o compromisso, mesmo... o compromisso de que eles asseguram né que eles são certificados, eles têm bastante já know-how que chama pra fazer este tipo de teste, né... então assim, oh, tem bastante credibilidade por isso que a gente faz todos os testes ali... os que tem ali... a gente faz lá porque realmente a gente sabe que eles fazem os testes e é bem elaborado né...a gente nunca teve nenhum problema de teste que a gente fez lá que a gente ficou com alguma dúvida que pudesse estar errado... nunca deu”. (BORC)

“os clientes fazem ensaios com a gente devido à confiabilidade e à agilidade principalmente, eles têm confiança, sigilo e a agilidade... tem essa questão do sigilo... e a qualidade do nosso serviço, a certeza que o nosso resultado é confiável”. (CSEMP)

“acho que sim... porque por exemplo, se a gente precisar... se a gente precisar de uma norma agora, por exemplo, sabe... e eles "ah, mas o prazo é cinco dias" "tá mais eu vou aí, faço assim, assim, a gente precisa agora" daí eles "ah não, vamos fazer, então" então tem, ainda se tem um...uma abertura, né... então acho que isso é importante, assim”. (BORC)

“ah, sim... relacionamento... a parte de lazer dificilmente, mas em feiras sim, congressos, eventos, tem eventos de confraternização, eventos de associações, isso a gente daí entra em contato, palestras, todos esses eventos a gente participa”. (CSEMP)

“esses relacionamentos informais ajudam... mantida a seriedade de cada profissional, só ajudam, é uma facilidade a mais inclusive pra negociar alguma agilidade, não o resultado até porque não seria ético, mas a agilidade sim... sim ajuda... o Provedor X na realidade não aceita isso... pra nós (Freios SA) também é um pouco estranho, mas ajuda... quanto mais amizade, mais facilidade, só isso”. (FREC)

“o relacionamento é estritamente profissional... eu não tenho outro tipo de relacionamento, nem de troca de ideias, nem de nada... é só a prestação de serviço em si”. (COUC)

Um outro ponto é a questão da avaliação da força do relacionamento comprador-provedor, refletida nas ligações que as empresas tem entre si. (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999; PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997). No caso analisado apareceram ligações em termos de objetivos semelhantes e abertura que o provedor tem no sentido de auxiliar os compradores naquilo que mais lhes convier, como prazo ou consultoria frente aos seus próprios clientes, por exemplo.

“um valor assim que eu acho que eles têm é soluções, focalizam soluções para os clientes, soluções técnicas, que na verdade o nosso escopo de trabalho, um dos nossos objetivos é trabalhar com soluções técnicas... e eles também... aí casa bem, né... não seriam valores, mas são objetivos... não sei se está nos objetivos deles... mas um dos nossos objetivos é trazer soluções técnicas aos nossos clientes, do mesmo modo que eles trazem soluções técnicas pra Plásticos, então a gente tem uma proximidade um objetivo que a gente tem em comum”. (PLAC)

acho que sim... porque por exemplo, se a gente precisar... se a gente precisar de uma norma agora, por exemplo, sabe... e eles "ah, mas o prazo é cinco dias" "tá mais eu vou aí, faço assim, assim, a gente precisa agora" daí eles "ah não, vamos fazer, então" então tem, ainda se tem um...uma abertura, né... então acho que isso é importante, assim”. (BORC)

“sim... ao passo que quando eu tenho esse relacionamento aberto... as informações que eu vou reportar são mais reais... mais concretas... e eu tenho todo o suporte deles por trás... pra dar esse respaldo no que eu estou passando para o meu cliente... o que é um dos diferenciais que os meus clientes observam... que a gente faz uma pergunta aberta... essa qualidade percebida às vezes não é só a qualidade do produto... é a qualidade de um serviço prestado... é a qualidade de uma resposta... tanto que às vezes quando a gente comenta respostas técnicas tem um item... na pesquisa de satisfação... respostas técnicas... às vezes os vendedores não

têm as respostas técnicas... mas eles passam pra qualidade ou pros engenheiros... e essa resposta... ah, e muitas dessas respostas que a gente tem que dar a gente tem que buscar com o Provedor X ou com algum outro parceiro de serviços... pra gente poder dar o retorno". (PLAC)

A avaliação ou a força expressa nos relacionamentos pode levar a duas situações opostas: a lealdade do comprador ou o término do relacionamento. A lealdade do comprador pode se refletir em recompras idênticas, em aumento das demandas, ou em recomendações positivas do provedor. Neste ponto, as observações de fidelização do cliente informadas pelo provedor fecharam exatamente com as justificativas de recomendação apresentadas pelos compradores. Este fato demonstrou o alto grau de fidelização dos compradores entrevistados.

"nós percebemos que a rede de clientes da empresa foi construída muito da indicação de um cliente pro outro... porque o primeiro foi bem atendido, quando fala pro outro indica". (DIGEP)

"olha é difícil... a gente tem muitos clientes aqui que são fiéis... dificilmente trocariam... porque tem essa questão de confiança". (CSEMP)

"esses aí (os clientes usuais) são até um caso mais específico porque a gente tem um contrato... eles têm um contrato de um ano que durante esse contrato todo mês a gente está vendo eles... então acaba sendo mais a rotina, o contato é direto, é complicado porque tipo o fulano entra aqui e já sabe o nome de todo mundo a gente conhece ele, então sabe, é". (CONTP)

"o cliente comprar do concorrente pode acontecer que sim, se ele tiver procurando preço, por exemplo, pode acontecer... mas se ele está procurando "ah, eu sei que lá é qualidade, eu sei que vai ser garantido" ele vai contratar de nós". (CONTP)

"recomendaria... se alguém me dissesse "ah, preciso fazer um teste no plástico aqui, tu conhece alguém"... "ah, tem o Provedor X"... certamente recomendaria em função das qualidades que a gente já apontou, do serviço que eles me prestaram, do preço que eu achei justo, da disponibilidade, de ser fácil de chegar lá, em função de tudo isso". (COUC)

"com certeza recomendaria... eu falei que tem problemas ou outras coisas só que eu citei ali tem benefícios, flexibilidade, preocupação em entender um pouco do contexto não sair ensaiando algo sem nem questionar, saber bem o que tem que ser feito... acho que nesse sentido é um bom fornecedor, com um profissionalismo, com certeza, eles têm um nível de profissionalismo bem alto... eu indicaria pra outras empresas do segmento eletro-eletrônico que fizessem ensaios com eles porque eles atendem o que a gente precisa então eles são profissionais e atendem bem". (AUTC)

"sempre recomendaria porque o Provedor X tem qualidade, tem uma baita de uma infraestrutura, são certificados 17025, atendem os prazos, tem uma boa reputação

no mercado também, eles são atualizados, são pessoas novas, jovens, modernas, tem conceitos atuais, são bastante flexíveis, entendem outras linguagens, são políglotas, tem doutores trabalhando, mestres, então têm gente muito bem preparada”. (FREC)

“eu indico tranquilamente o CETEPO sem problema algum, tenho totalmente a confiabilidade neles”. (CALC)

“porque eu acho que o serviço foi bom e foi bem confiável... a gente teve resultado bem coerentes na verdade a gente não sabia de um todo, mas a gente tinha uma noção a gente não foi com os olhos totalmente fechados, a gente viu que tem uma seriedade e eles tem certeza do que eles estão fazendo, não é aquela coisa, por mais que eles nunca trabalhassem com esse tipo de amostra, eles sabiam o que eles estavam fazendo, eles tinham certeza daquilo, então isso é importante, eles sabiam o que eles estavam fazendo... e "ah, não, vai dar certo se a gente fizer de tal forma o teste e tal"... então isso também é importante porque se tu chegar numa empresa que é especializada pra fazer testes num balo, num plástico, num polímero, ele vai dizer "ah, eu não testo lata"... de repente é só uma adaptação, então eu acho que isso é importante, foi o que eu acho que dá pra recomendar, porque se eles tem condições eles vão fazer, eles têm certeza que eles vão fazer, eles só não vão fazer coisas que eles não sabem fazer, então isso é bom e é importante quando tu vai recomendar um serviço... acho que é isso”. (TINC)

“sim, a gente recomenda até porque não sabe outro que faz, dependendo do teste... o que que acontece, às vezes o Provedor X não tem determinado ensaio, talvez o Provedor Y tem, ou outro do mesmo meio tem, então a gente sabe que nos atendem e nos atendem bem”. (BORC)

Já o término do relacionamento pode ocorrer por avaliações negativas. Nesse ponto foram encontradas algumas evidências que por parte do provedor que sugerem possíveis motivos para a quebra da relação, baseando-se na quebra dos elementos contratuais e não contratuais elencados anteriormente.

“eu acho que essa relação de confiança é fundamental para o cliente... e pra ele deixar de fazer o serviço com nós, só se perder essa relação de confiança ou sigilo que é outra coisa que a gente tem, porque dificilmente um cliente deixaria de fazer alguma coisa aqui”. (CSEMP)

“acho que a questão de não comprar mais... está tudo meio interligado prazo, confidencialidade, qualidade de dar um certificado que está errado, imagina, tu comprometeu o produto do cliente tu disse que estava ruim, estava bom e ele deixou de colocar no mercado um produto novo”. (CONTP)

Já sob o ponto de vista do comprador, foram levantados aspectos que forçariam a troca ou a contratação de outro provedor de serviços ou mesmo fariam com que o cliente não mudasse mais de agente. Chama a atenção o fato de que todos os aspectos estão ligados à parte

operacional do serviço, sem contar com elementos não contratuais, sedimentados, portanto, frente ao mercado-alvo do provedor.

alguma dificuldade de cumprimento de prazos ou até de disponibilidade de equipamento... como eu tinha te falado antes, algum prazo que tinha que ser cumprido de forma mais rápida, ou, posso até polemizar "estamos com um problema de equipamento, não podemos atender vocês nos próximos meses, mudem para um outro fornecedor" pode acontecer isso, por uma questão de cumprimento de prazos". (FREC)

"contratar o mesmo serviço de um outro fornecedor sim, porque eles não conseguiram me atender na norma... ou eles (o Provedor X) não tinham o método pra fazer aquela norma". (PLAC)

se tivesse uma outra empresa, exatamente qualificada que nem a gente sabe que eles são, a gente também lançaria com essa outra empresa, só que como determinados testes a gente sabe que só eles têm, ou por exemplo assim, eles têm e uma empresa de São Paulo tem, a gente mandaria pra cá, com certeza". (BORC)

"bah... o preço eu diria assim está no limite do justo... é difícil praticar um preço exorbitantemente menor... então... eu diria assim... que o que faria eu não trocar de jeito nenhum seria que realmente tivesse um leque maior de possibilidade dentro do Provedor X pra gente ensaiar outras coisas que fossem pertinentes pra mim e que hoje eu nem enxergo muito mas, se dentro desses ensaios ROHS eu conseguisse fazer todos com eles, nossa seria perfeito". (AUTC)

Finalizando-se, então, a discussão sobre a fase de relacionamento entre comprador e provedor, o Quadro 17 apresenta as categorias de conceitos analisadas e um breve resumo das evidências encontradas no estudo de caso.

Quadro 17 - Evidências da fase Relacionamento entre Comprador e Provedor (continua)

| Categoria | Descrição | Resumo das evidências localizadas |
|--|--|--|
| Elementos não-contratuais de tarefa | Fatores ligados à operacionalização do serviço empresarial capazes de influenciar o relacionamento comprador-provedor, porém não mencionados em contrato | Além de itens de qualidade do relacionamento, também estiveram presentes a ética nos procedimentos, o compartilhamento de informações através de divulgações de cursos e eventos, e a postura de confidencialidade e cumprimento de obrigações |
| Elementos não-contratuais de interação | Posturas e valores compartilhados pelas empresas que influenciam o relacionamento comprador-provedor, porém não constam em contratos formais | Encontrados fatores intangíveis de confiança, credibilidade, flexibilidade e compromisso (laços sociais externos), além daqueles ligados à qualidade e valor do relacionamento |

Quadro 17 - Evidências da fase Relacionamento entre Comprador e Provedor (conclusão)

| Categoria | Descrição | Resumo das evidências localizadas |
|-----------------------------|--|---|
| Sistemas de gerenciamento | Ferramental para o gerenciamento do relacionamento comprador-provedor | Sistema formal completo ausente no provedor e em sete das oito empresas consultadas (para este tipo de fornecimento) |
| Valor no relacionamento | Fatores financeiros, pessoais e estratégicos que influenciam o relacionamento comprador-provedor | Localizadas ações de troca de conhecimentos, de desenvolvimento conjunto de novos serviços, de benefícios por fidelidade e volume de negócios e de ligações com instituições externas aos entes |
| Qualidade do relacionamento | Fatores ligados à avaliação da qualidade do relacionamento comprador-provedor | Relacionamento tido como peça chave para o provedor e desenvolvido com base em estratégias de rede, de contato para visitas, de parcerias educacionais, entre outros |
| Avaliação | Fatores de análise da real ligação entre comprador e vendedor no dia-a-dia dos negócios | Encontrados fatores de semelhança de objetivos organizacionais e auxílio às necessidades especiais dos compradores (prazo ou consultoria frente aos clientes) |
| Lealdade | Ações de retenção do comprador, extensão de suas compras e referenciamento do provedor | Fatores de qualidade, confidencialidade, confiabilidade, postura profissional, compromisso, confiança fortalecem o tripé da lealdade |
| Finalização | Motivos e barreiras para o término do relacionamento comprador-provedor | Provedor afirma e compradores confirmam possibilidade de término do relacionamento ou troca de fornecedor apenas se elementos contratuais não forem cumpridos |

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez apresentados os resultados do estudo de caso, passa-se à discussão dos resultados globais desta pesquisa acadêmica, trazendo questões mais amplas relativas ao modelo conceitual proposta, aos detalhamentos conseguidos pelo processo de revisão sistemática da literatura e às evidências do contexto empírico analisado.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS GLOBAIS

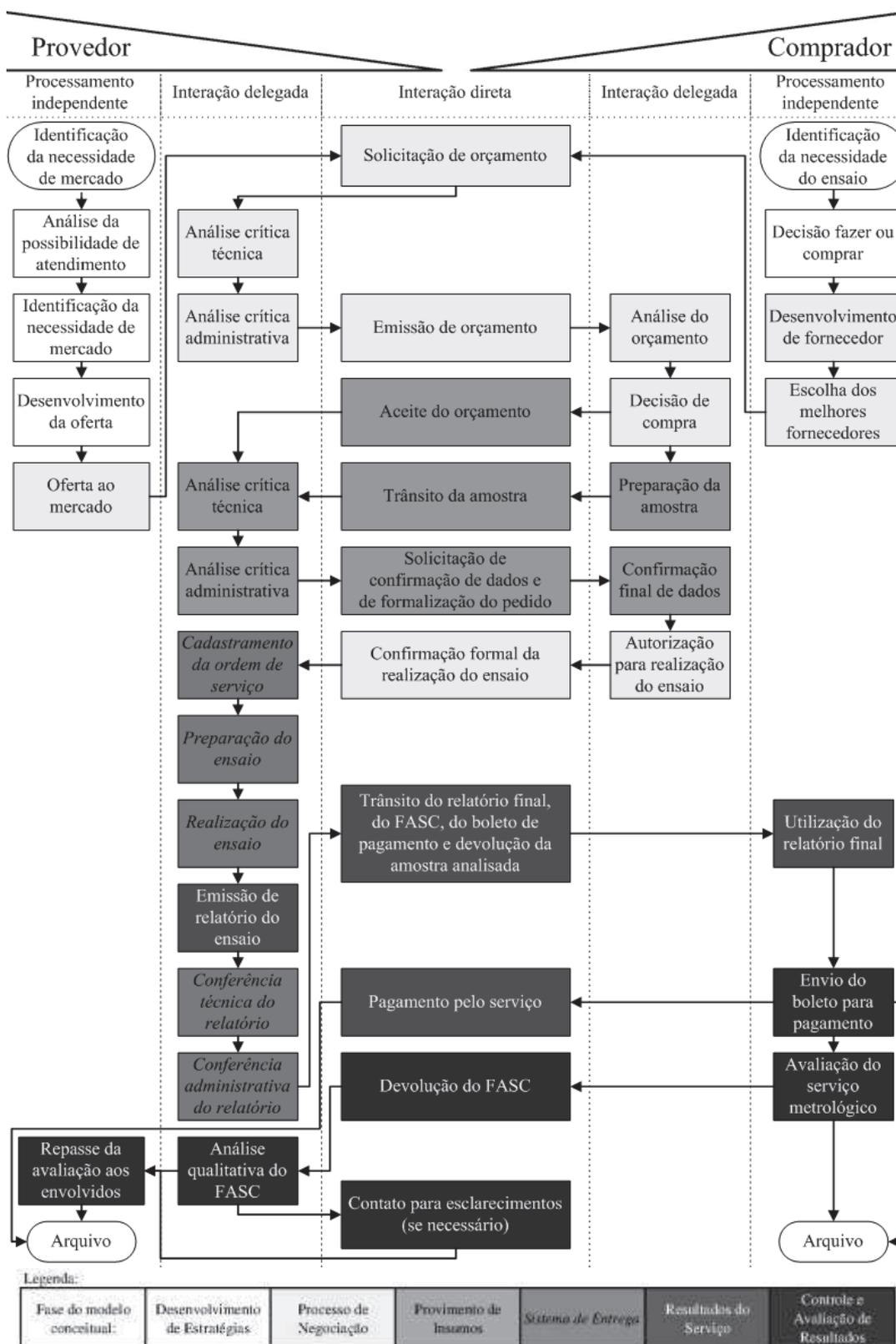
Nesta parte desta pesquisa acadêmica pretende-se fazer uma breve discussão sobre os dados levantados até aqui, ligando as evidências práticas encontradas no estudo de caso com os construtos e variáveis elencados na revisão sistemática da literatura, bem como com as discussões básicas expostas na composição do modelo conceitual de análise. Seguindo o padrão de desenvolvimento de ideias adotado até aqui, as exposições desta seção serão dispostas de

acordo com as fases do modelo conceitual desenvolvido previamente, iniciando-se pela análise do próprio modelo em si.

Sendo assim, pode-se perceber, de um modo geral que o modelo conceitual atendeu às necessidades para as quais foi criado, uma vez que permitiu que fossem explorados em detalhes tanto a literatura pertinente à área de operações, como o contexto empírico escolhido. Na revisão sistemática da literatura de operações, conseguiu-se localizar um total de 106 artigos que trouxeram um grupo consistente de construtos e variáveis passíveis de análise no contexto empírico. No entanto, duas das sete fases exploradas, quais sejam provimento de insumos e resultados do serviço, não tiveram nenhum estudo específico localizado. Este fato pode indicar ou uma possibilidade de estudos na área, ou uma falta de interesse por motivos de baixa representatividade destes itens para o processo de prestação de serviços como um todo, ou ainda, problemas de conceituação por parte deste autor. Nenhum dos três casos será resolvido nesta pesquisa, mas poderá ser alvo de futuros estudos.

Sob o ponto de vista prático, no entanto, todas as fases do modelo conceitual tiveram possibilidades de exploração, demonstrando sua total aplicabilidade. A Figura 25, incluída na próxima página, traz o fluxo do serviço metrológico analisado, separando-o de acordo com as fases do modelo conceitual. Uma observação mais atenta da figura permite afirmar-se que as etapas do modelo conceitual não necessariamente acontecem na sequência direta sugerida pelo modelo inicialmente desenhado. Neste serviço em específico, o provimento de insumos por parte do comprador (informação do normativo do ensaio metrológico) ocorre já no momento da negociação, antes mesmo da contratação formal. Pela sugestão do modelo conceitual inicial a ordem seria inversa, uma vez que as empresas envolvidas primeiramente fecham o acordo para depois executá-lo. Esta é uma particularidade do contexto ao qual o modelo conceitual foi submetido, fato que não o invalida.

Figura 25 – Fluxo do serviço metrológico sob análise, dividido por fase do modelo



Fonte: elaborado pelo autor

Tomando-se por base o desenvolvimento de estratégias, primeira fase do modelo conceitual norteador deste trabalho, os resultados foram muito coerentes, confirmando em nível prático todas as ideias apontadas na revisão de literatura anteriormente exposta. Primeiramente a questão do planejamento que o provedor faz com relação ao conceito de serviço, ao mercado-alvo e ao modo de entrega do serviço tem reflexo em toda a organização. (GOLDSTEIN et al., 2002; HESKETT, 1987; ROTH; MENOR, 2003). Se pode perceber que estes três itens são disseminados em tal ponto pela empresa provedora que as informações prestadas pelos seus empregados foram exatamente as mesmas informadas pelas empresas compradoras. O maior exemplo é questão dos prazos de entrega do relatório final que se fez presente em ambos os relatos. Do lado do provedor, os respondentes colocaram muita ênfase nesse item como diferencial frente ao mercado e, do lado oposto, uma das justificativas de compra pelas empresas clientes foi justamente a agilidade nas respostas e o cumprimento dos prazos pelo provedor. Neste ponto, comprova-se não só a aplicabilidade da Tríade da Estratégia em Serviços (ROTH; MENOR, 2003), como também a importância da fase de desenvolvimento das estratégias, antecipando fatores relevantes à operacionalização do negócio.

Outro ponto que se destacou foi a questão de divisão de tarefas na organização provedora. (CHASE, 1981; HESKETT et al., 1994; SHOSTACK, 1984). Os ideais desta divisão de tarefas estão ligados à fase de desenvolvimento de estratégias, mas eles acabam por trazer reflexos em grande parte das demais fases. Sob o ponto de vista do processo de negociação, por exemplo, ocorre impacto nos agentes do provedor que entram em contato com o cliente (PLANK; DEMPSEY, 1980), onde se pode perceber que o provedor dispõe de equipes específicas para cada finalidade de contato. No caso, a secretaria administrativa contata o comprador quando há questões cadastrais ou de cobrança; o laboratório conta com três analistas, separados numa secretaria, tratando apenas de assuntos relativos aos compradores, entrando em contato com eles quando necessário. Por si só, a existência de uma secretaria no laboratório influencia o trabalho dos analistas envolvidos com os ensaios, liberando sua atenção exclusivamente para os testes, ações que estão presentes na fase de entrega do serviço. Além disso, a divisão de tarefas e setores, ou seja, a estrutura organizacional é considerada um dos recursos envolvidos na prestação de serviços (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003), incluída, portanto, na fase de provimento de insumos. Ainda, a adoção de responsabilidades segmentadas como no provedor analisado facilita as fases de resultados e de controle e avaliação de resultados, uma vez que os gestores conseguem rastrear onde e quem faz o que na instituição sob análise, adotando melhorias e/ou valorizando pontos fortes. Além disso, tanto a satisfação, quanto a percepção de qualidade por parte do

comprador tendem a ser melhor gerenciadas por esta questão de divisão setorial bem definida. Estando todas as responsabilidades claras, cada formulário de satisfação que retorna pode ser avaliado minuciosamente permitindo a rastreabilidade de erros e acertos durante o processo, ambos sendo utilizados como fonte de informações para *feedback* gerencial. (EISENHARDT, 1985; SILVESTRO, 1999; STOUTHUYSEN; SLABBINCK; ROODHOOFT, 2012). Por fim, a divisão setorial também tem impacto no relacionamento entre provedor e comprador. (COLGATE; LANG, 2005; HOLMLUND, 2008). Neste ponto, os compradores identificam claramente com quem precisam falar para suprir suas necessidades, sejam questões mais administrativas, como pagamentos, ou questões mais técnicas, como dúvidas nos ensaios.

Em se observando a fase de negociação se pode perceber, também, alguns itens interessantes. O primeiro deles diz respeito a grande valorização da qualidade pelos compradores. Este ponto já havia aparecido na fase de desenvolvimento de estratégias e novamente tem impacto no processo de prestação de serviços. Percebeu-se que a opção estratégica das empresas compradoras se refletiu na postura adotada por elas no processo de negociação. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; ZAHAY; GRIFFIN, 2004). Isto porque, o principal fator de procura pelo provedor foi a qualidade técnica que ele apresenta tanto em nível formal, com as certificações, quanto em nível informal, de reputação perante o mercado. Além disso, o principal fator decisório pela compra ou não do serviço metrológico também foi a qualidade técnica do provedor, denotando a aplicabilidade do posicionamento estratégico adotado pelas empresas compradoras.

No entanto, em um ponto específico o estudo de caso discordou da teoria apresentada. Segundo os estudos discutidos as compras empresariais são realizadas por setores internos com este fim específico (DAY; BARKSDALE, 1994; JOHNSTON; LEWIN, 1996; STOCK; ZINSZER, 1987), fato que não se confirmou neste estudo. No caso dos serviços metrológicos toda a negociação com o provedor é realizada através do setor de desenvolvimento de novos produtos da empresa compradora, ficando com o setor de compras apenas o pagamento pelo serviço. Este fato altera a visão analítica do comprador no sentido em que o principal item avaliativo deixa de ser o custo e passa a ser o nível de qualidade esperado no resultado do serviço. Na medida em que o serviço torna-se um item consumível de grande relevância para o comprador, a atenção dispensada a ele passa a ser proporcional à orientação estratégica adotada pela empresa. (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998). Novamente, como todas as empresas compradoras contatadas têm foco na qualidade em detrimento do preço, o fator decisório envolvido no negócio não poderia ser diferente da qualidade esperada.

Já pelo ponto de vista do provedor de serviços, o próprio negócio ao qual a empresa se dedica exerce um papel fundamental no processo de negociação apresentado. O serviço metrológico sob análise tem uma característica muito forte de padronização, uma vez que o provedor trabalha com o cumprimento de normas externas nacionais e internacionais específicas que determinam muitos detalhes do serviço em questão. Esta padronização facilita o processo de negociação na medida em que estabelece pontos específicos a serem negociados, como o preço e o prazo de entrega, por exemplo. O primeiro é estabelecido em função dos custos dos testes e o segundo está especificado em grande parte nas normas externas a serem seguidas, já que até mesmo os tempos dos testes são mencionados. Esta padronização influencia também a participação do cliente durante a entrega do serviço, uma das fases posteriores à negociação. (SCHMENNER, 2004; WEMMERLÖV, 1990). Isto porque o cliente simplesmente tem tarefas exatas para serem providenciadas, sem as quais o serviço não será realizado. São exemplos a indicação da norma nacional ou internacional que embasará o teste e o fornecimento do objeto a ser testado. Esta padronização, enfim, ajuda a evitar os fatores indesejáveis da negociação (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004), a tal ponto que não apareceram neste estudo.

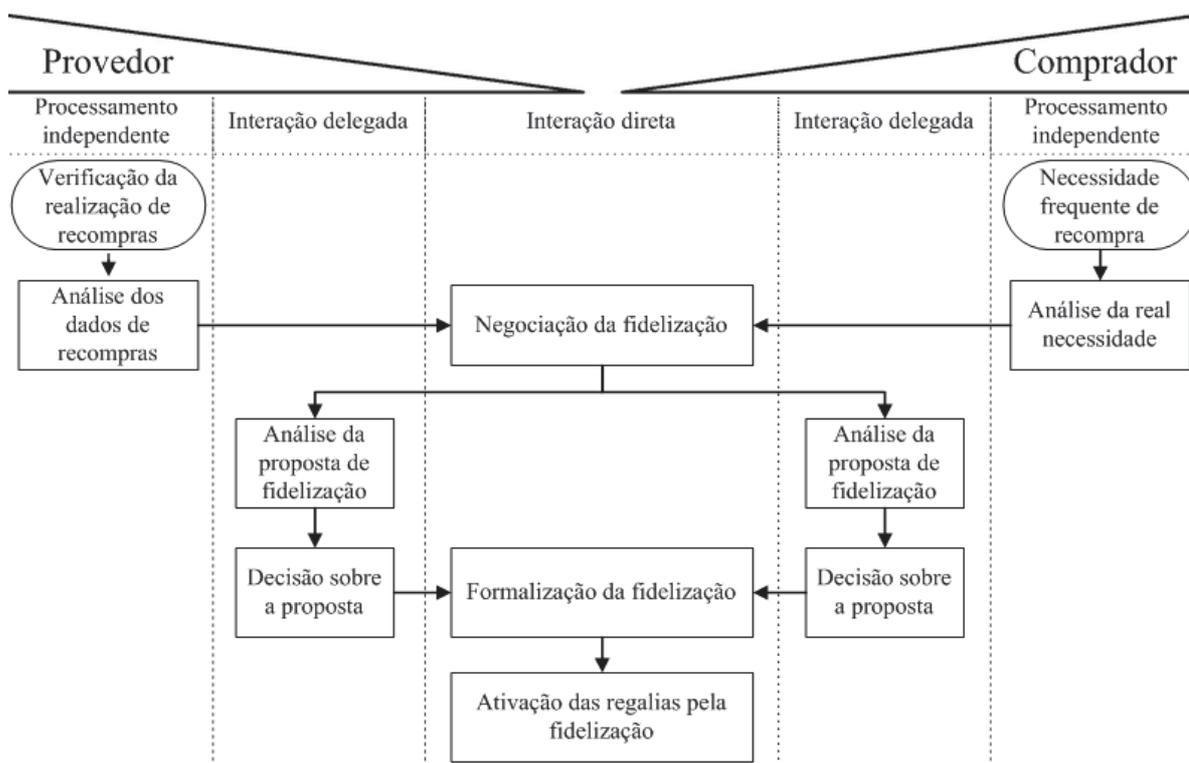
Observando-se o provimento de insumos por parte de prestador de serviços e por parte da empresa compradora do serviço aparecem, também, alguns pontos relevantes. Primeiramente o próprio serviço metrológico objeto do estudo de caso tem características de certa padronização, especialmente na participação do comprador. (JOHANSSON; OLHAGER, 2004; KELLOGG; NIE, 1995; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011). Como tal, os insumos provenientes do cliente são altamente gerenciáveis. (FREI, 2006). Esta particularidade pode ser percebida no estudo, uma vez que a empresa compradora contribui apenas com o normativo pertinentes ao ensaio e com o objeto a ser ensaiado, restando todos os demais itens para a provedor. Este item, então, traz uma certa facilidade de gerenciamento do serviço, de modo especial no que tange à participação do cliente no processo empresarial.

No entanto, um outro ponto relevante impõe desafios ao provedor de serviços. Novamente como característica da indústria de metrologia está o fato de ter um alto *clockspeed*, o que exige monitoramento constante de vários pontos do mercado de atuação. (MENDELSON; PILLAI, 1999). Esta particularidade é introduzida pelas rápidas mudanças ocorridas na área de metrologia, uma vez que um teste que hoje se apresente como de “última geração” poderá amanhã tornar-se facilmente obsoleto, especialmente pela entrada de novas tecnologias, tanto em nível de equipamentos, como de procedimentos. Aqui, há de se ressaltar que o provedor demonstrou ter preocupação com este aspecto a ponto de incentivar a participação de seus

empregados em feiras, eventos e pesquisas ligados especialmente a área de elastômeros, carro-chefe de sua atividade metrológica. Estas participações podem não só monitorar o que está sendo feito, mas, inclusive, antecipar tendências do mercado, promovendo a rápida adaptação do prestador de serviço. Um caso do tipo foi o ensaio de biodegradabilidade do plástico, cuja tendência de uso em nível mundial foi percebida numa feira fora do Brasil. Esta tendência levou à implementação de ensaios do tipo pelo provedor e, atualmente, ele é um dos únicos no país capazes de fornecer tal serviço. Poderiam ser citados aqui casos de outros insumos, como a troca do sistema de software utilizado pelo provedor ou questões de atualização de conhecimentos dos analistas técnicos, que demonstram também a preocupação e o monitoramento dos insumos por parte do provedor. Porém, o mais importante é a percepção de que a particularidade de alto *clockspeed* é gerenciada pelo provedor com uma estratégia de monitoramento constante dos insumos de seu processo de produção e não apenas do mercado consumidor a ele vinculado.

Por fim, um dos pontos relevantes a considerar foi a questão do relacionamento do provedor com seus compradores. Este item, já que é mais específico e não ocorre sempre, não foi abordado na figura anterior e, exatamente por isso consta na Figura 26 abaixo.

Figura 26 – Fluxo da fase Relacionamento entre Provedor e Comprador no serviço analisado



Fonte: elaborado pelo autor

Como consta na figura anterior, a fase de relacionamento no serviço em análise tem início com a ocorrência de recompras (ELLRAM; HENDRICK, 1995; KUMAR, 2002), fato não alcançado por todas as empresas compradoras. No caso específico, muitas vezes as empresas compradoras procuram o provedor para a prestação de serviços esporádicos do seu próprio processo produtivo, inviabilizando as recompras. Ocorrem casos, por exemplo, nos quais a empresa compradora necessita realizar uma exportação de determinados produtos e deve cumprir exigências específicas dos seus clientes. Como a transação comercial ali envolvida possa ser esporádica, assim também o será a utilização do serviço metrológico.

Ainda na questão de relacionamento entre provedor e comprador um outro item foi considerado relevante. Embora a literatura exponha que o provedor deva manter um bom sistema de gerenciamento para ter um considerável nível de sucesso nessa área (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007), o provedor estudado não conta com nenhum sistema e mesmo assim se relaciona muito bem com seus compradores. A estratégia por ele empregada é a de parcerias com outros entes ligados aos seus clientes, tais como sindicatos ou entidades de classe, por exemplo. Este ponto sugere que o provedor de serviços empresariais deve, em primeiro lugar conhecer seus compradores para então traçar estratégias de relacionamento que lhe sejam úteis, uma vez que a simples aplicação de ferramentas já existentes (como CRM) podem excluir entes importantes na formação de opinião de compradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou a descrição em detalhes do processo de prestação de serviços empresariais, sob a ótica especial da literatura de operações de serviços, analisando construtos e variáveis dali originados. Para tal, desenvolveu um modelo conceitual inicial, formado por sete fases interligadas entre si, o qual foi refinado em duas etapas consecutivas. Em uma primeira etapa foi realizada um procedimento de revisão sistemática da literatura que utilizou-se da técnica de análise de conteúdo para proceder o levantamento de possíveis construtos e variáveis enquadrados no modelo conceitual prévio. Nesta parte 106 artigos foram analisados, sendo que se conseguiu atingir um detalhamento em cinco das sete etapas do modelo conceitual inicial. Na segunda etapa o modelo já detalhado foi exposto ao contexto empírico dos serviços empresariais intensivos em conhecimento (KIBS), em especial aqueles envolvidos em um âmbito de alta tecnologia, e, portanto, elevado *clockspeed*. Neste ponto foi realizado um estudo de caso da díade comprador-provedor que acabou por encontrar evidências empíricas de

grande parte dos construtos e variáveis elencados através dos procedimentos anteriores. Ao final do trabalho, conclui-se pela validade do modelo inicial, atestado pelas discussões teóricas reveladas e pelas evidências empíricas encontradas no campo de estudo.

Com a conclusão deste trabalho conseguiu-se gerar algumas contribuições tanto em nível acadêmico, quanto em nível prático. Sob o olhar acadêmico o maior ponto está no desenvolvimento de um modelo conceitual amplo que apresenta as sete fases pelas quais as empresas compradoras e provedoras de serviços passam durante o transcorrer do processo de prestação de serviço em si. Este modelo deverá auxiliar estudos na área de operações de serviços pelo fato de apresentar não só a ordem como os fatos ocorrem ou podem vir a ocorrer, mas também algumas ligações entre as diversas etapas. Um exemplo é a influência que a etapa de relacionamento tem sobre as demais coirmãs, no sentido em que pode gerar mudanças nas estratégias, modificações nos insumos e até mesmo diminuição da efetividade do controle das operações. Outra contribuição acadêmica importante deste trabalho está nos mapas figurativos detalhados aqui apresentados, os quais indicam categorias de construtos e variáveis, bem como a relação existente entre eles e o construto central de cada etapa. Estes relacionamentos, de modo especial aqueles de antecedência e consequência, poderão servir de apoio aos mais diversos estudos na área de operações de serviços, independentemente da abordagem qualitativa ou quantitativa às quais seus executores se dediquem.

Um terceiro item relevante em termos de contribuições está na análise conjugada dos pontos de vista de comprador e provedor sobre um mesmo fenômeno prático. Nesta dissertação foram levantadas visões, opiniões, explicações e sentimentos de ambos os lados da relação diádica que coproduz todo e qualquer serviço, o que levou ao atingimento de grande profundidade nas observações e informações dali geradas. Estudos neste padrão poderão se fazer presentes em número maior nos estudos sobre serviços, já que ambos os entes envolvidos tendem a ter a mesma importância na realização das operações. Por este fato, a presente pesquisa poderá contribuir como forma de orientação a este grupo de estudiosos, alertando-lhes sobre pontos positivos e negativos a serem observados em suas atividades científicas.

Sob um olhar mais metodológico, a revisão sistemática de literatura aplicada nesta pesquisa também sugere uma contribuição relevante às ciências sociais aplicadas, especialmente aos estudos na área de operações de serviços. A técnica é muito comum em ciências relacionadas à saúde e, como exposto nesta pesquisa, pode contribuir eficazmente no resumo e sistematização de achados teórico-empíricos ligados a estudos essencialmente organizacionais. Até onde alcança o conhecimento deste autor, inexistem, na literatura de operações de serviços, estudos que se utilizem de tal método como forma básica de

levantamento de informações. Espera-se que a partir deste estudo os cientistas sociais se sintam um tanto quanto mais familiarizados com esta metodologia e se deem por conta da real e profícua contribuição que a revisão sistemática pode promover às suas pesquisas.

Já sob o ponto de vista empírico, esta dissertação conseguiu trazer um modelo de realização do processo de prestação de serviços empresariais, permitindo uma análise ao mesmo tempo específica e global do processo por ambos os entes envolvidos. No específico cada uma das empresas poderá analisar em profundidade as ações que estão a seu cargo durante a prestação do serviço. A empresa compradora, por exemplo, poderá observar itens como a sua participação no processo produtivo e estabelecer melhores práticas de provimento de insumos, as quais afetarão o próprio resultado do serviço comprado. Já o provedor poderá explorar de modo mais profundo itens como as estratégias que está utilizando e verificar o impacto que elas estão trazendo ao relacionamento que detém com seu público de atuação, por exemplo. Pela análise mais global o entendimento da totalidade do processo de prestação de serviços poderá conduzir estudos em níveis estratégicos, até mesmo de políticas adotadas, já que uma visão ampla do negócio deverá permitir percepções até então não alcançadas por nenhum dos agentes ali envolvidos.

Como toda pesquisa científica, esta dissertação contou com limitações, que não inviabilizaram as discussões, mas causaram certo desconforto. Em primeiro lugar o fato de que o estudo de caso contactou empresas compradoras em nível mais local, o que poderá ter trazido um certo viés pela proximidade destas empresas com o provedor, tanto em nível geográfico, como de possíveis laços sociais existentes. O fato é que os recursos financeiros disponíveis não permitiram uma análise mais ampla. Ainda neste contexto de limitação de recursos, foi aqui analisado somente um provedor de serviços, delimitando o conjunto de evidências encontradas. Esta porém, é uma limitação típica das opções metodológicas adotadas neste trabalho e poderá ser compensada, no futuro, com a utilização de outras técnicas científicas de pesquisa. Convém ressaltar-se que este trabalho, no entanto, poderá ser generalizado em nível de contexto, principal vantagem da metodologia adotada.

Por fim, uma última limitação importante diz respeito às características do serviço em si, as quais podem ter mascarado algumas das evidências desta pesquisa, induzindo a erros de leitura. Um exemplo é a questão da participação do comprador/cliente no serviço empresarial analisado. De um modo geral, nas KIBS, há uma participação customizada e intensa do comprador/cliente durante todo processo de prestação do serviço, o que não ocorre no provedor escolhido. Como já explicitado, há certa padronização nas atividades e/ou tarefas sob responsabilidade do comprador ao ponto que, caso não haja cumprimento deste modelo, não

ocorrerá prestação do serviço. É característica própria do serviço analisado o atingimento máximo de qualidade, o que, no caso, passa por absoluta padronização em termos de quantidade, tamanho e demais características das amostras analisadas. Estas amostras são justamente a principal contribuição do comprador no processo de prestação de serviço analisado. Cabe reafirmar que esta limitação não invalida de forma alguma esta pesquisa, mas impõe questões a serem observadas atentamente em análises vindouras, motivo pelo qual está aqui explicitada.

Ainda, um conjunto de sugestões para pesquisas futuras foi revelado com o desenrolar deste estudo. A primeira delas trata da expansão do estudo em nível geográfico. Próximas pesquisas poderão contar com empresas clientes em diversas regiões do país ou exterior, até como forma de verificação da influência das características demográficas frente aos aspectos estudados. Já pelo lado da empresa provedora sugere-se a realização de mais estudos com outros prestadores de serviço, que tenham particularidades opostas, talvez. Nesta pesquisa o provedor contou com níveis de excelência que atestam sua qualidade em procedimentos e resultados. Poderá ser alvo de estudo um provedor totalmente desarticulado, ou mesmo um outro articulado de forma distinta do presente, a fim de que seja feita uma comparação entre ambos, enriquecendo os detalhes da análise.

Outra sugestão seria uma análise mais aprofundada das fases de Provimento de Insumos e Resultados do Serviço, as quais não contaram com nenhum estudo no processo de revisão sistemática da literatura, mas tiveram evidências empíricas localizadas no estudo de caso. Esta aparente contradição pode ser originada de falhas na articulação dos conceitos pertinentes a cada etapa, o que justifica estudos mais aprofundados. Outro motivo seria o fato de que, talvez a ciência ainda não tenha se dado por conta da importância de uma análise crítica dos insumos e resultados do serviço empresarial, indicando ampla possibilidade de pesquisas futuras nos temas. Em situação oposta este estudo localizou muitos estudos nas fases de Desenvolvimento de Estratégias e de Relacionamento entre Comprador e Provedor, o que denota certa saturação, sugerindo saída destas áreas de estudo em momentos futuros. Por fim, sob o ponto de vista acadêmico sugere-se estudos quantitativos elaborados com base no modelo conceitual aqui desenvolvido, testando relações e efetividades de afirmações teóricas apresentadas, inclusive em contextos diferentes dos serviços intensivos em conhecimento e envolvidos no âmbito da alta tecnologia.

Assim, conclui-se que o estudo aqui relatado trouxe contribuições relevantes para a gestão das operações dos serviços empresariais, incluindo importantes afirmativas para os serviços intensivos em conhecimento, de modo especial, aqueles envoltos em um âmbito de

alta tecnologia. Ainda, cumprindo os objetivos para qual foi concebida, esta pesquisa apresentou um importante modelo conceitual do processo de prestação de serviços empresariais capaz de auxiliar pesquisadores e gestores em suas atividades práticas. Espera-se, finalmente, que estes resultados contribuam para a evolução dos serviços empresariais e para o desenvolvimento da ciência da administração em nível internacional.

REFERÊNCIAS

- ÅGE, L.-J. Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. **Management Decision**, v. 49, n. 9, p. 1574–1591, 2011.
- AGGARWAL, P.; GANESHAN, R. Using risk-management tools on B2Bs: An exploratory investigation. **International Journal of Production Economics**, v. 108, n. 1-2, p. 2–7, 2007.
- AKAN, M.; ATA, B.; LARIVIERE, M. A. Asymmetric Information and Economies of Scale in Service Contracting. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 13, n. 1, p. 58–72, 2011.
- AKOBENG, A. K. Understanding systematic reviews and meta-analysis. **Archives of Disease in Childhood**, v. 90, n. 8, p. 845–848, 2005.
- ALAM, I. (IAN). Exploring cross-national differences in service innovation process and strategy in developing and developed nations. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 5, p. 586–606, 2011.
- ALVESSON, M. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 8, p. 1101–1123, 2000.
- ANGELES, R.; NATH, R. Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 2, p. 104–115, 2007.
- APTE, U. M.; CAVALIERE, R. A.; KULKARNI, S. S. Analysis and Improvement of Information-Intensive Services: Evidence from Insurance Claims Handling Operations. **Production and Operations Management**, v. 19, n. 6, p. 665–678, 2010.
- APTE, U. M.; KARMARKAR, U. S.; NATH, H. K. Information Services in the U.S. Economy: value, jobs, and management implications. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 12–30, 2008.
- APTE, U. M.; MASON, R. O. Global disaggregation of information-intensive services. **Management Science**, v. 41, n. 7, p. 1250–1262, 1995.
- ARGOTE, L. Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 420–434, 1982.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886–898, 1997.
- ASLESEN, H. W.; ISAKSEN, A. Knowledge Intensive Business Services and Urban Industrial Development. **Service Industries Journal**, v. 27, n. 3, p. 321–338, 2007.

- AUTRY, C. W.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: A longitudinal study. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 87–100, 2010.
- BACKHAUS, K.; BAUER, M. The Impact of Critical Incidents on Customer Satisfaction in Business-to-Business Relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 1, p. 25–55, 2000.
- BADINELLI, R. et al. Viable service systems and decision making in service management. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 498–526, 2012.
- BALAKRISHNAN, K.; MOHAN, U.; SESHADRI, S. Outsourcing of front-end business processes: Quality, information, and customer contact. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 288–302, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329–342, maio. 2011.
- BARTEZZAGHI, E.; RONCHI, S. E-sourcing in a buyer-operator-seller perspective: benefits and criticalities. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 4, p. 405–412, 2005.
- BASTL, M. et al. Buyer-supplier relationships in a servitized environment: An examination with Cannon and Perreault’s framework. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 6, p. 650–675, 2012.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (EDS.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 516
- BECKMAN, S.; SINHA, K. K. Conducting Academic Research with an Industry Focus: Production and Operations Management in the High Tech Industry. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 2, p. 115–124, 2005.
- BETTENCOURT, L. A. et al. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. **California Management Review**, v. 44, n. 4, p. 100–128, 2002.
- BHAPPU, A. D.; SCHULTZE, U. The Role of Relational and Operational Performance in Business-to-Business Customers’ Adoption of Self-Service Technology. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 4, p. 372–385, 2006.

BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132–1138, 2012.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57–71, 1992.

BITNER, M. J. et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193–205, 1997.

BITRAN, G. R.; LOJO, M. A Framework for Analyzing Service Operations. **European Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 271–282, 1993.

BLOCKER, C. P. Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 5, p. 533–540, 2011.

BOGOMOLOVA, S.; ROMANIUK, J. Brand defection in a business-to-business financial service. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 3, p. 291–296, 2009.

BOLES, J. S.; JOHNSON, J. T.; BARKSDALE, H. C. J. How Salespeople Build Quality Relationships: a replication and extension. **Journal of Business Research**, v. 48, p. 75–81, 2000.

BOWEN, D. E.; JONES, G. R. Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 428–441, 1986.

BRIGGS, E.; GRISAFFE, D. Service Performance-Loyalty Intentions Link in a Business-to-Business Context: The Role of Relational Exchange Outcomes and Customer Characteristics. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 37–51, 2010.

BUTLER, J. C. et al. Enabling e-transactions with multi-attribute preference models. **European Journal of Operational Research**, v. 186, n. 2, p. 748–765, 2008.

BUZACOTT, J. A. Service system structure. **International Journal of Production Economics**, v. 68, n. 1, p. 15–27, 2000.

CAMPBELL, D.; FREI, F. X. Market Heterogeneity and Local Capacity Decisions in Services. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 13, n. 1, p. 2–19, 2011.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. J. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

CARIDI, M. et al. Assessing the impact of e-Procurement strategies through the use of business process modelling and simulation techniques. **Production Planning & Control**, v. 15, n. 7, p. 647–661, 2004.

CASSELL, C. Creating the interviewer: identity work in the management research process. **Qualitative Research**, v. 5, n. 2, p. 167–179, 2005.

ČATER, B.; ČATER, T. Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services. **Service Industries Journal**, v. 29, n. 8, p. 1151–1169, 2009.

CHANDLER, A. D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137–42, 1978.

CHASE, R. B. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations Research**, v. 29, n. 4, p. 698–706, 1981.

CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 375–386, 2007.

CHASE, R. B.; TANSIK, D. A. The Customer Contact Model for Organization Design. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 1037–1050, 1983.

CHATTERJEE, D. D.; SEGARS, A. H.; WATSON, R. T. Realizing the Promise of E-Business: developing and leveraging electronic partnering options. **California Management Review**, v. 48, n. 4, p. 60–84, 2006.

CHEVALIER, P.; VAN DEN SCHRIECK, J.-C. Optimizing the Staffing and Routing of Small-Size Hierarchical Call Centers. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 306–319, 2008.

CHILDE, S. J.; MAULL, R. S.; BENNETT, J. Frameworks for Understanding Business Process Reengineering. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 12, p. 22–34, 1994.

COLGATE, M.; LANG, B. Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2, p. 195–204, 2005.

COLLIER, D. A.; MEYER, S. M. A service positioning matrix. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 12, p. 1223–1244, 1998.

COLLIER, D. A.; MEYER, S. M. An empirical comparison of service matrices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 705–729, 2000.

COOK, D. P.; GOH, C.-H.; CHUNG, C. H. Service Typologies: a State of the Art Survey. **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 318–338, 1999.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.

CULLEN, A. J.; TAYLOR, M. Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 11, p. 1156–1185, 2009.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. **Research in Organizational Behavior**, v. 6, p. 191–233, 1984.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 544–571, 1986.

DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 207–224, 1981.

DANAHER, P. J.; MATTSSON, J. A comparison of service delivery processes of different complexity. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 48–63, 1998.

DAY, E.; BARKSDALE, H. C. Organizational Purchasing of Professional Services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 9, n. 3, p. 44–51, 1994.

DAY, E.; BARKSDALE, H. C. Selecting a professional service provider from the short list. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 6, p. 564–579, 2003.

DEN HERTOOG, P. Knowledge-Intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491–528, 2000.

DEUTSKENS, E.; DE RUYTER, K.; WETZELS, M. An Assessment of Equivalence Between Online and Mail Surveys in Service Research. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 4, p. 346–355, 2006.

DHOLAKIA, U. M. et al. Communal Service Delivery: How Customers Benefit From Participation in Firm-Hosted Virtual P3 Communities. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 2, p. 208–226, 2009.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. The productivity challenge in services: measurement and strategic perspectives. **Service Industries Journal**, v. 33, n. 3-4, p. 282–299, 2013.

- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- EDVARDSSON, B.; OLSSON, J. Key Concepts for New Service Development. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140–164, 1996.
- EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134–149, 1985.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ELLRAM, L. M.; HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 1, p. 41–64, 1995.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Services supply management: the next frontier for improved organizational performance. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 44–66, 2007.
- ELMAGHRABY, W. J. Supply Contract Competition and Sourcing Policies. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 2, n. 4, p. 350–371, 2000.
- EMILIANI, M. L. Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 1, p. 6–9, 2006.
- EMILIANI, M. L.; STEC, D. J. Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 139–153, 2004.
- FILE, K. M.; CERMAK, D. S. P.; PRINCE, R. A. Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behaviour. **Service Industries Journal**, v. 14, n. 3, p. 301–314, jul. 1994.
- FINCH, B. J. Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer feedback and risk. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 985–997, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A. Is self-service the future of services? **Managing Service Quality**, v. 13, n. 6, p. 443–444, 2003.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management: operations, strategy, information technology**. 6. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- FITZSIMMONS, J. A.; NOH, J.; THIES, E. Purchasing business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4, p. 370–380, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIES, S.; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company managing service processes efficiently. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 392–404, 2004.

FLIPO, J.-P. On the Intangibility of Services. **Service Industries Journal**, v. 8, n. 3, p. 286–293, 1988.

FOMBRUN, C. J. Structural Dynamics within and between Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 403–421, 1986.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde : contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008.

FONTENOT, R. J.; HYMAN, M. R. The antitrust implications of relationship marketing. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 11, p. 1211–1221, 2004.

FREI, F. X. Breaking the trade-off between efficiency and service. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, p. 93–101, 2006.

FROEHLE, C. M. et al. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 3–17, 2000.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 1–21, 2004.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A Resource-Process Framework of New Service Development. **Production and Operations Management**, v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.

GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M. E. Logistics service quality and buyer–customer relationships: the moderating role of technology in B2B and B2C contexts. **Service Industries Journal**, v. 31, n. 7, p. 1109–1123, 2011.

GLYNN, M. S. Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 666–675, 2012.

GOLDSTEIN, S. M. et al. The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 121–134, 2002.

GOUNARIS, S. An Alternative Measure for Assessing Perceived Quality of Software House Services. **Service Industries Journal**, v. 25, n. 6, p. 803–823, 2005.

GRÄNGSJÖ, Y. V. F.; GUMMESSON, E. Hotel networks and social capital in destination marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 1, p. 58–75, 2006.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. Special Issue, p. 109–122, 1996.

GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

GREENHALGH, T. How to read a paper: Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). **British Medical Journal**, v. 315, n. 7109, p. 672–676, 1997.

GRIFFITHS, M. A.; GILLY, M. C. Dibs! Customer Territorial Behaviors. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 131–149, 2012.

GRÖNROOS, C. An Applied Theory For Marketing Industrial Services. **Industrial Marketing Management**, v. 50, n. 8, p. 45–50, 1979.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 457–473, 2003.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 420, n. 5, p. 397–420, 1999.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 479–497, 2012.

GÜMÜ, M.; RAY, S.; GURNAMI, H. Supply-side story: risks, guarantees, competition, and information asymmetry. **Management Science**, v. 58, n. 9, p. 1694–1714, 2012.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. Adoption of e-procurement in Hong Kong: An empirical research. **International Journal of Production Economics**, v. 113, n. 1, p. 159–175, 2008.

HÄKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133–139, 2002.

HANDFIELD, R. B. et al. Involving Suppliers In New Product Development. **California Management Review**, v. 42, n. I, p. 59–82, 1999.

HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. J. Unlocking the business outsourcing process model. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 5, p. 344–361, out. 2009.

HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. J. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1-2, p. 55–68, 2012.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106–116, 1999.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, v. 7, n. Special Issue, p. S63–S80, 1996.

HARTMANN, E.; DE GRAHL, A. The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 3, p. 63–85, 2011.

HAWKINS, T. G.; RANDALL, W. S.; WITTMANN, C. M. An empirical examination of reverse auction appropriateness in B2B source selection. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 55–71, 2009.

HAZRA, J.; MAHADEVAN, B.; SESHADRI, S. Capacity Allocation among Multiple Suppliers in an Electronic Market. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 2, p. 161–170, 2004.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 364–374, 2007.

HESKETT, J. L. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, n. March-April, p. 118–127, 1987.

HESKETT, J. L. et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, v. March-April, p. 164 – 170, 1994.

HILLEBRAND, B.; KEMP, R. G. M.; NIJSSEN, E. J. Customer orientation and future market focus in NSD. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 67–84, 2011.

HIPP, C. Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production. **AI & Society**, v. 13, n. 1-2, p. 88–106, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLMLUND, M. A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 1, p. 32–62, 2008.

HOLSCHBACH, E.; HOFMANN, E. Exploring quality management for business services from a buyer's perspective using multiple case study evidence. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 6, p. 648–685, 2011.

HOWDEN, C.; PRESSEY, A. D. Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 6, p. 789–812, 2008.

HUANG, L. Exploring the determinants of E-loyalty among travel agencies. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 2, p. 239–254, 2008.

HUETE, L. M.; ROTH, A. V. The Industrialisation and Span of Retail Banks' Delivery Systems. **Journal of Operations and Production Management**, v. 8, n. 3, p. 46–66, 1988.

HULTÉN, P. A Lindblomian perspective on customer complaint management policies. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 788–793, 2012.

HULTÉN, P. Value creation by “muddling” in the B2B sector. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 781–787, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anuual_de_Servicos/pas2011/pas2011.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE: Contas Nacionais Trimestrais jul/set 2013**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201303caderno.pdf>.

JACKSON, R. W.; COOPER, P. D. Unique Aspects of Marketing Industrial Services. **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 111–118, 1988.

JACKSON, R. W.; NEIDELL, L. A.; LUNSFORD, D. A. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 2, p. 99–108, 1995.

JOHANSSON, P.; OLHAGER, J. Industrial service profiling: Matching service offerings and processes. **International Journal of Production Economics**, v. 89, n. 3, p. 309–320, 2004.

JOHNSON, J. T.; BARKSDALE, H. C. J.; BOLES, J. S. Factors associated with customer willingness to refer leads to salespeople. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 257–263, 2003.

JOHNSTON, R. Internal service – barriers, flows and assessment. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 2, p. 210–231, 2008.

JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E. Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 1, p. 1–15, 1996.

JONES, E.; BUSCH, P.; DACIN, P. Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 323–340, 2003.

KARMARKAR, U. S.; APTE, U. M. Operations management in the information economy: Information products, processes, and chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 438–453, 2007.

KARMARKAR, U. S.; PITBLADDO, R. Service markets and competition. **Journal of Operations Management**, v. 12, p. 397–411, 1995.

KELLOGG, D. L.; CHASE, R. B. Constructing an Empirically Derived Measure for Customer Contact. **Management Science**, v. 41, n. 11, p. 1734–1749, 1995.

KELLOGG, D. L.; NIE, W. A framework for strategic service management. **Journal of Operations Management**, v. 13, p. 323–337, 1995.

KIELY, J. A. Emotions in Business-to-Business Service Relationships. **Service Industries Journal**, v. 25, n. 3, p. 373–390, 2005.

KIMES, S. E. Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 4, p. 348–363, 1989.

KIRSCH, L. J. The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process. **Organization Science**, v. 7, n. 1, p. 1–21, 1996.

KIRSCH, L. J. et al. Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client. **Management Science**, v. 48, n. 4, p. 484–498, 2002.

KLEINALTENKAMP, M.; JACOB, F. German approaches to business-to-business marketing theory: Origins and structure. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 149–155, 2002.

KLEINDORFER, P. R.; WU, D. J. Integrating Long and Short Term Contracting via Business-to-Business Exchanges for Capital-Intensive Industries. **Management Science**, v. 49, n. 11, p. 1597–1615, 2003.

KOMULAINEN, H. et al. Retailers' different value perceptions of mobile advertising service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 4, p. 368–393, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, P. The Impact of Performance, Cost, and Competitive Considerations on the Relationship between Satisfaction and Repurchase Intent in Business Markets. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 55–68, 2002.

KUMAR, P.; DASS, M.; TOPALOGLU, O. Exploring satisfaction in business-to-business services: a path-analytic approach. **Service Business**, v. 5, n. 1, p. 13–27, 2011.

KUMAR, R.; MARKESET, T.; KUMAR, U. Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 4, p. 400–413, 2004.

LAHIRI, S.; KEDIA, B. L. Determining quality of business-to-business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers. **European Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 11–24, 2011.

LANDRY, R.; AMARA, N.; DOLOREUX, D. Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 2, p. 291–320, 2012.

LAPIERRE, J. What does value mean in business-to-business professional services? **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 5, p. 377–397, 1997.

LAPIERRE, J.; FILIATRAULT, P.; CHEBAT, J.-C. Value Strategy Rather Than Quality Strategy: a case of business-to-business professional services. **Journal of Business Research**, v. 45, p. 235–246, 1999.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; GOUTALAND, C. A Three-Dimensional Scale of Intangibility. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 1, p. 26–38, 2001.

LAROSSA, R. Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. **Journal of Marriage and Family**, v. 67, n. 4, p. 837–857, 2005.

LARSEN, J. N. Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. **Service Industries Journal**, v. 21, n. 1, p. 81–102, 2001.

LARSSON, R.; BOWEN, D. E. Organization and customer: managing design and coordination of services. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 213–233, 1989.

LAY, G.; SCHROETER, M.; BIEGE, S. Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets. **European Management Journal**, v. 27, n. 6, p. 442–455, 2009.

LEIPONEN, A. Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 238–258, 2006.

- LEIPONEN, A. Control of intellectual assets in client relationships: implications for innovation. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1371–1394, 2008.
- LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, v. Sep-Oct, p. 41–52, 1972.
- LEVITT, T. The industrialization of service. **Harvard Business Review**, v. September-, p. 63–74, 1976.
- LICHTENTHAL, J. D.; SHANI, D. Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buying Behavior Perspective. **Journal of Business Research**, v. 49, p. 213–228, 2000.
- LINDE, K.; WILLICH, S. N. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. **Journal of the Royal Society of Medicine**, v. 96, n. 1, p. 17–22, 2003.
- LIPARTITO, K. J.; MIRANTI, P. J. Professiona and organizations in twentieth-century américa. **Social Science Quarterly**¹, v. 79, n. 2, p. 301–320, 1998.
- LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9–20, 1983.
- LOVELOCK, C. H. Seeking Synergy in Service Operations: Seven Things Marketers Need To Know about Service Operations. **European Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 22–29, 1992.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LU, V. N. et al. Determinants of export success in professional business services: a qualitative study. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 10, p. 1637–1652, 2012.
- MAI, R.; HOFFMANN, S. Four Positive Effects of a Salesperson's Regional Dialect in Services Selling. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 4, p. 460–474, 2011.
- MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the supply chain. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49–74, 2000.
- MARTIN, C. R. J.; HORNE, D. A.; CHAN, W. S. A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 2, p. 137–158, 2001.

MCAFEE, A. Will Web Services Really Transform Collaboration? **MIT Sloan Management Review**, v. Winter, p. 78–84, 2005.

MENDELSON, H.; PILLAI, R. R. Industry Clockspeed: Measurement and Operational Implications A. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 1, n. 1, p. 1–20, 1999.

MILES, I. et al. **Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation**. Luxembourg: EIMS Publications, 1995.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: Methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148–166, 2003.

MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 301–310, 1983.

MILLS, P. K.; MARGULIES, N. Toward a Core Typology of Service Organizations. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 255–265, 1980.

MITHAS, S.; JONES, J. L.; MITCHELL, W. Buyer intention to use internet-enabled reverse auctions: the role of asset specificity, product specialization, and non-contractibility. **MIS Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 705–724, 2008.

MITTILÄ, T.; JÄRVINEN, R.; JÄRVELIN, A.-M. Cut-off Process in Reinsurance Relationships. **Service Industries Journal**, v. 22, n. 3, p. 15–36, 2002.

MOELLER, S. Customer Integration - A Key to an Implementation Perspective of Service Provision. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 197–210, 2008.

MOHER, D. et al. Improving the Quality of Reports of Meta-Analyses of Randomised Controlled Trials: The QUOROM Statement. **Lancet**, v. 354, n. 9193, p. 1896–1900, 1999.

MONEY, R. B. Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 297–305, 2004.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 3, p. 281–290, 1999.

MORRIS, T.; EMPSON, L. Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5/6, p. 609–624, 1998.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, v. 31, n. 1, p. 64–72, 2009.

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, v. 30, n. 9, p. 1501–1516, 2001.

NÄTTI, S.; OJASALO, J. What prevents effective utilisation of customer knowledge in professional B-to-B services? An empirical study. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 9, p. 1199–1213, 2008.

NÄTTI, S.; PALO, T. Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 11, p. 1837–1852, 2012.

NEU, W. A.; BROWN, S. W. Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 1, p. 3–17, 2005.

NG, I. et al. Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: Visualising the value proposition of Rolls-Royce. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 3, p. 416–439, 2012.

NG, I.; NUDURUPATI, S. S. Outcome-based service contracts in the defence industry – mitigating the challenges. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 656–674, 2010.

NIE, W.; KELLOGG, D. L. How professors of operations management view service operations? **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 339–355, 1999.

OLIVEIRA, P.; ROTH, A. V. The Influence of Service Orientation on B2B e-Service Capabilities: An Empirical Investigation B. **Production and Operations Management**, v. 21, n. 3, p. 423–443, 2012.

OLIVEIRA, P.; ROTH, A. V. Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures A. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 156–190, 2012.

ORDANINI, A. The Effects of Participation on B2B Exchanges: a resource-based view. **California Management Review**, v. 47, n. 2, p. 97–114, 2005.

OSTROM, A.; IACOBUCCI, D. Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 17–28, 1995.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833–848, 1979.

PAI, M. et al. Systematic reviews of diagnostic test evaluations: what's behind the scenes? **Evidence-Based Medicine**, v. 9, n. 4, p. 101–103, 2004.

PALMATIER, R. W.; GOPALAKRISHNA, S.; HOUSTON, M. B. Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 477–493, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. A. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 5, p. 414–434, 1997.

PAULIN, M.; FERGUSON, R. J.; SALAZAR, A. M. A. External effectiveness of service management: A study of business-to-business relationship in Mexico, Canada and the USA. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 5, p. 409–429, 1999.

PAULIN, M.; PERRIEN, J.; FERGUSON, R. Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 5, p. 435–452, 1997.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194–208, 1967.

PITT, L.; MORRIS, M. H.; OOSTHUIZEN, P. Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 1, p. 1–9, 1996.

PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5-6, n. 3-4, p. 137–168, 2004.

PLANK, R. E.; DEMPSEY, W. A. A framework for personal selling to organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 9, n. 2, p. 143–149, 1980.

PONSIGNON, F.; SMART, P. A.; MAULL, R. S. Service delivery system design: characteristics and contingencies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 3, p. 324–349, 2011.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. Jul-Aug, p. 149–160, 1985.

- PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. J. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 39–62, 2004.
- PRIMO, M. A. M.; DOOLEY, K.; RUNGTUSANATHAM, M. J. Manufacturing firm reaction to supplier failure and recovery. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 3, p. 323–341, 2007.
- PROENÇA, J. F.; DE CASTRO, L. M. The business-to-business relationship dimensions in financial services markets. **Service Business**, v. 1, n. 1, p. 63–78, 2006.
- PUJARI, D. Self-service with a smile?: Self-service technology (SST) encounters among Canadian business-to-business. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 2, p. 200–219, 2004.
- RADDATS, C.; BURTON, J. Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 4, p. 522–539, 2011.
- RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, A. Buyer–supplier relationship and operational dynamics. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, n. 3, p. 313–320, 2009.
- RANGAN, V. K.; MORIARTY, R. T.; SWARTZ, G. S. Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 72–82, 1992.
- REIMANN, M.; LÜNEMANN, U. F.; CHASE, R. B. Uncertainty Avoidance as a Moderator of the Relationship between Perceived Service Quality and Customer Satisfaction. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 1, p. 63–73, 2008.
- ROLLINS, M.; PEKKARINEN, S.; MEHTÄLÄ, M. Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 10, p. 956–971, 2011.
- ROSENZWEIG, E. D.; LASETER, T. M.; ROTH, A. V. Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1-2, p. 33–48, 2011.
- ROTH, A. V. Applications of Empirical Science in Manufacturing and Service Operations. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 9, n. 4, p. 353–367, 2007.
- ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights into Service Operations Management: a Research Agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145–165, 2003.
- RUSSELL-BENNETT, R.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; COOTE, L. V. Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 12, p. 1253–1260, 2007.

- RUST, R. T.; DANAHER, P. J.; VARKE, S. Using service quality data for competitive marketing decisions. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 5, p. 438–469, 2000.
- RYALS, L. J.; HUMPHRIES, A. S. Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 4, p. 312–326, 2007.
- SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para a síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, 2007.
- SAMPSON, S. E. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 4, p. 348–364, 2000.
- SAMPSON, S. E. Visualizing service operations. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 182–198, 2012.
- SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329–343, 2006.
- SAMPSON, S. E.; SPRING, M. Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 4, p. 30–50, 2012.
- SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333–347, 2004.
- SCHOENHERR, T.; MABERT, V. A. The use of bundling in B2B online reverse auctions. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 81–95, 2008.
- SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. The dynamics of business service exchanges: Insights from logistics outsourcing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 3, p. 171–184, 2010.
- SHANKAR, V.; BERRY, L. L.; DOTZEL, T. A practical guide to combining products and services. **Harvard Business Review**, v. November, p. 94–99, 2009.
- SHAPIRO, B. P.; BONOMA, T. V. How to segment industrial markets. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 3, p. 104–110, 1984.
- SHETH, J. N. A Model of Industrial Buyer Behavior. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 4, p. 50–56, 1973.
- SHETH, J. N.; SHARMA, A. Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 91–100, 1997.

SHOSTACK, G. L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v. April, p. 73–80, 1977.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. Jan-Feb, p. 133–139, 1984.

SIEKE, M. A.; SEIFERT, R. W.; THONEMANN, U. W. Designing Service Level Contracts for Supply Chain Coordination. **Production and Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 698–714, 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Tradução Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 376

SILVESTRO, R. et al. Towards a Classification of Service Processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62–75, 1992.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal The contingencies of service design, control an improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 4, p. 399–421, 1999.

SIMON, G. L.; WELSH, D. H. . International professional service firms: how do they affect government policy? **Service Industries Journal**, v. 30, n. 1, p. 11–23, 2010.

SKAGGS, B. C.; HUFFMAN, T. R. A Customer Interaction Approach to Strategy and Production Complexity Alignment in Service Firms. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 775–786, 2003.

SMELTZER, L. R.; OGDEN, J. A. Purchasing Professionals' Perceived Differences between Purchasing Materials and Purchasing Services. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 1, p. 54–70, 2002.

SMITH, A. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. London: Methuen and Co, 1776.

SO, H. W. T.; CHUNG, W. W. C. Mobile IT infrastructure in value network development: a case study of property management business. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 6, p. 586–596, 2005.

SPOHRER, J.; MAGLIO, P. P. The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 238–246, 2008.

STANDING, C. et al. Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 2, p. 297–311, 2006.

STANK, T. P.; GOLDSBY, T. J.; VICKERY, S. K. Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 429–447, 1999.

STANWORTH, J. O. Deep supply relationships: influencing outcomes by managing supply service quality. **Production Planning & Control**, v. 23, n. 7, p. 541–552, 2012.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. November, p. 713–740, 1992.

STOCK, J. R.; ZINSZER, P. H. The Industrial Purchase Decision for Professional Services. **Journal of Business Research**, v. 15, n. 1, p. 1–16, 1987.

STOUTHUYSEN, K.; SLABBINCK, H.; ROODHOOFT, F. Controls, service type and perceived supplier performance in interfirm service exchanges. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 423–435, 2012.

STRAMBACH, S. Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 10, n. 2/3/4, p. 152–174, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. M. Grounded theory methodology: An Overview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. p. 273–285.

STRONG, C. A. The Influence of Employee Behavioural Performance on Customer Focus Strategies. **Service Industries Journal**, v. 26, n. 2, p. 147–163, 2006.

SUDDABY, R. What Grounded Theory Is Not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633–642, 2006.

SULLIVAN, R. S. The Service Sector: Challenges and Imperatives for Research in Operations Management. **Journal of Operations Management**, v. 2, n. 4, p. 211–214, 1982.

TATSIPOULOS, I. P. et al. Realization of the virtual enterprise paradigm in the clothing industry through e-business technology. **Production and Operations Management**, v. 11, n. 4, p. 516–531, 2002.

TEECE, D. J. Capturing Value from Knowledge Assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55–79, 1998.

TEECE, D. J. Expert talent and the design of (professional services) firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 895–916, 2003.

TOIVONEN, M. Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. **Innovation: management, policy & practice**, v. 9, n. 3/4, p. 249–261, 2007.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

TRANFIELD, D.; STARKEY, K. The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy. **British Journal of Management**, v. 9, n. 1998, p. 341–353, 1998.

TSIROS, M.; ROSS, W. T. J.; MITTAL, V. How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 3, p. 263–276, 2009.

VAN DEN BERG, R. J.; VAN LIESHOUT, J. M. Finding symbolons for cyberspace : Addressing the issues of trust in electronic commerce. **Production Planning & Control**, v. 12, n. 5, p. 514–524, 2010.

VAN DER VALK, W.; ROZEMEIJER, F. Buying business services: towards a structured service purchasing process. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 1, p. 3–10, 2009.

VAN DER VALK, W.; WYNSTRA, F. Buyer–supplier interaction in business-to-business services: A typology test using case research. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 3, p. 137–147, 2012.

VAN DER VALK, W.; WYNSTRA, F.; AXELSSON, B. Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, p. 807–833, 2009.

VAN DOORN, J. Is There a Halo Effect in Satisfaction Formation in Business-to-Business Services? **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 124–141, 2008.

VAN RIEL, A. C. R.; LEMMINK, J.; OUWERSLOOT, H. High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 348–359, 2004.

VARGO, S. L. Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 211–215, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model b. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324–335, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing a. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1–17, 2004.

- VICKERY, S. K. et al. The Performance Implications of Media Richness in a Business-to-Business Service Environment: Direct Versus Indirect Effects. **Management Science**, v. 50, n. 8, p. 1106–1119, 2004.
- VON NORDENFLYCHT, A. What is professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155–174, 2010.
- VOSS, C. A. Rethinking paradigms of service: service in a virtual environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 1, p. 88–104, 2003.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WÄGAR, K. et al. My Customers Are in My Blind Spot: Are They Changing and I cannot See It. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 150–165, 2012.
- WALLACE, D. W.; JOHNSON, J. L.; UMESH, U. N. Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities. **Decision Sciences**, v. 40, n. 4, p. 869–901, 2009.
- WALLENBURG, C. M. Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 75–93, 2009.
- WEBSTER, F. E. J.; WIND, Y. A General Model for Understanding Organization Buying Behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, p. 12–19, 1972.
- WEITZMAN, E. A. Software and qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. p. 803–820.
- WEMMERLÖV, U. A Taxonomy for Service Processes and its Implications for System Design. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 3, p. 20–40, 1990.
- WEST, D. C. Purchasing Professional Services: The Case of Advertising Agencies. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 33, n. 2, p. 2–9, 1997.
- WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985. p. 450

WINCH, G. M. Internationalisation strategies in business-to-business services: the case of architectural practice. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 1, p. 1–13, 2008.

WINCH, G. M.; SCHNEIDER, E. Managing the knowledge-based organization: the case of architectural practice. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 923–937, 1993.

WISE, R.; MORRISON, D. Beyond the exchange: the future of B2B. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 6, p. 86–96, 2000.

WOO, K.; ENNEW, C. T. Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1178–1185, 2005.

WYNSTRA, F.; AXELSSON, B.; VAN DER VALK, W. An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 5, p. 474–496, 2006.

XUE, M.; FIELD, J. M. Service Coproduction with Information Stickiness and Incomplete Contracts: Implications for Consulting Services Design. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 357–372, 2008.

XUE, M.; HARKER, P. T. Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 4, p. 253–267, 2002.

YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 2, p. 158–192, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 248

ZAHAY, D.; GRIFFIN, A. Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms. **Decision Sciences**, v. 35, n. 2, p. 169–204, 2004.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 35–48, 1988.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. Spring, p. 33–46, 1985.

ZOLKIEWSKI, J. Marketization and the delivery of UK health services: Three case studies. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 9, p. 1012–1020, 2004.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO¹⁵

Este documento visa trazer as considerações metodológicas a serem observadas durante o desenvolvimento do estudo de caso único integrado desta dissertação.

A. Visão geral do projeto:

A pesquisa à qual este estudo de caso está integrado tem o objetivo geral de explorar o processo de prestação de serviços empresariais, de modo especial aqueles intensivos em conhecimento (KIBS), abordando o contexto dos serviços de alta tecnologia. Para tanto, baseando-se na visão da literatura de operações, foi desenvolvido um modelo generalista sobre o processo de prestações de serviços empresarias que, na sequência, terá seus construtos e variáveis explorados no contexto de alta tecnologia. Assim, este estudo terá por objeto empírico a díade entre prestador e comprador dos serviços empresarias, ou seja, a relação existente entre a empresa que presta o serviço e a organização que o compra, explorando as diversas etapas envolvidas neste processo.

Como o grupo de prestadores de serviços empresariais é heterogêneo e extenso, optou-se neste trabalho por analisar aqueles intensivos em conhecimentos. Para este trabalho, consideram-se prestadores de serviços intensivos em conhecimentos, ou KIBS, aqueles cujo valor agregado advém da acumulação, criação ou disseminação de conhecimento para o provimento de uma solução customizada às necessidades específicas de cada cliente. (APTE; CAVALIERE; KULKARNI, 2010; BETTENCOURT et al., 2002; LARSEN, 2001). Estes provedores realizam serviços não rotineiros aplicados, desenvolvendo e combinando conhecimentos especializados na solução de um problema, em determinada situação ou em um contexto específico. (MILES et al., 1995; MULLER; DOLOREUX, 2009; MULLER; ZENKER, 2001; STARBUCK, 1992; TOIVONEN, 2007; VON NORDENFLYCHT, 2010).

Ainda dentro do grupo das KIBS, optou-se por analisar aquelas que estão envolvidas num ambiente de alta tecnologia, no qual a dinâmica do processo de formação do conhecimento e de atualização de bens de capital como máquinas e equipamentos têm grande importância. (BECKMAN; SINHA, 2005; MENDELSON; PILLAI, 1999). Este ambiente foi escolhido pelo alto impacto na economia brasileira, tanto pelas suas contribuições ao próprio desenvolvimento

¹⁵ Desenvolvido com base em Yin (2010)

da nação, ou pelas contribuições em termos de numéricos de representatividade do PIB, alocação da mão-de-obra e resultados econômicos positivos.

B. Procedimentos de campo:

Para que a coleta de dados seja realizada com sucesso, este estudo de caso irá realizar a triangulação de dados partindo das perspectivas do prestador de serviço sob análise e de seus clientes. Para coleta de informações relativas à perspectiva do cliente serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais responsáveis pelo contato direto com o prestador de serviços. Com isso, pretende-se obter um conjunto de informações capazes de embasar as discussões sobre a participação do cliente no processo de coprodução da entrega final, importante conceito para estudos que têm raiz na operacionalização dos serviços, exatamente como este.

Já sob a perspectiva do prestador serão realizadas um conjunto de ações mais aprofundadas, uma vez que este é o foco principal deste estudo. Serão aqui adotadas três estratégias distintas. Num primeiro momento pretende-se realizar entrevistas semiestruturadas com os gestores do prestador, a fim de obter-se um conjunto de informações mais amplo, como as estratégias da organização, por exemplo. Além disso, deverá ser levantada a percepção da administração sobre os procedimentos diários de cada um dos setores/empregados, bem como a interligação entre eles. Num segundo momento, o pesquisador pretende realizar entrevistas semiestruturadas com os responsáveis e/ou empregados de cada um dos setores do prestador sob análise. Este segundo momento busca explorar em detalhes como se desenvolve a prestação do serviço no dia-a-dia, quais as dificuldades, as facilidades, os desafios enfrentados por cada setor específico. Numa terceira fase, porém não separada das demais, deverá ser realizada uma análise de documentos do prestador de serviços. Neste ponto a ideia é fazer o levantamento das principais formalidades utilizadas pelo prestador trazendo itens como a forma de realização de pesquisas de satisfação, por exemplo, comparando-os com as declarações já recebidas.

Entende-se que com a triangulação geral dos dados levantados através destas quatro perspectivas será possível testar o modelo previamente elaborado para esta pesquisa e, assim, desenhar um modelo específico para a gestão dos serviços empresariais intensivos em conhecimento num contexto de alta tecnologia.

C. Questões para aplicação:

Conforme já explicitado acima, este estudo fará um conjunto de quatro tipos de coletas de dados, esperando que tragam informações suficientes para a exploração em profundidade do modelo ora proposto. Neste sentido, um grupo distinto de questões foi previamente construído para cada um dos procedimentos de coleta. Para as entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas questões ligadas a cada uma das fases do modelo proposto, relacionando-as com os principais construtos envolvidos em cada etapa. Desta construção resultaram os roteiros incluídos como apêndices B e C desta pesquisa, uma vez que tomam espaço considerável para exposição aqui. Cabe ressaltar que foram desenvolvidas questões para clientes e para o prestador de serviços, sempre ligando os construtos aos entes de sua operacionalização. No que diz respeito à quantidade de entrevistas também serão adotados critérios diferentes para comprador e prestador. No caso das empresas compradoras, serão entrevistadas tantas quantas forem necessárias até que se atinjam os critérios de saturação da coleta de dados. Na parte da prestadora de serviço deverão ser entrevistadas tantas pessoas quanto os pesquisadores tiverem acesso, até que se possa obter uma descrição detalhada de todo o processo da prestação de serviço sob análise.

Em se tratando da análise documental não foi desenvolvido nenhum roteiro prévio de análise ou busca de dados, uma vez que se desconhece totalmente o uso de tais ferramentas pela empresa prestadora do serviço. De forma semelhante, também não foram desenvolvidas questões específicas para as entrevistas com os profissionais ligados a cada setor do prestador de serviço. Como a intenção da pesquisa é discutir o nível micro da operacionalização do serviço pretende-se aqui buscar o relato do procedimento focando em questões mais operacionais, porém já incluídas nos roteiros elaborados. Acredita-se que montando questões específicas de pesquisa para estas duas últimas fases a tendência é que ocorram delimitações impróprias e prejudiciais às demandas iniciais, fechando o campo de visão da análise ora proposta. Baseando-se neste ponto de vista, optou-se, então, por uma abordagem mais exploratória e, portanto aberta, capaz de levantar um conjunto muito maior de fatores a serem analisados.

D. Guia para montagem do relatório:

Sob o olhar de uma abordagem qualitativa, este estudo utilizará as técnicas de análise de conteúdo para montar o relatório final de pesquisa, o qual deverá ser composto de duas macro

etapas. Numa primeira etapa serão apresentados os públicos entrevistados, as fontes dos dados coletados e as empresas envolvidas. No que tange às entrevistas serão expostos os dados dos sujeitos (cargo, tempo de experiência no cargo e na empresa, nível hierárquico) e dados das entrevistas (duração, meio de realização) em quadros e tabelas apropriados. De forma semelhante serão apresentadas listagens contendo os documentos analisados, bem como a relação existente entre as principais contribuições advindas de cada um e os construtos em análise. Logo após, serão apresentadas brevemente as empresas compradoras contatadas trazendo informações gerais como tempo e ramo de atuação, por exemplo. Por último será apresentado o prestador de serviço sob análise, com base em informações concedidas pela empresa e fontes documentais levantadas. Pretende-se nesta parte do relatório, trazer o máximo de características possíveis do contexto estudado, a fim de que o leitor tenha um melhor entendimento do ambiente e dos envolvidos na realização da pesquisa.

Numa segunda etapa do relatório a intenção é trazer os dados levantados, apresentando as relações de confirmação ou não da literatura apresentada no início do estudo. O roteiro seguirá por cada fase do modelo de gestão ora proposto trazendo passagens das entrevistas ou documentos (trechos ou completos) que explicitem as afirmações ali contidas. Para tal exposição serão utilizadas ilustrações, quadros e esquemas representativos do fluxo do processo de prestação de serviço, especialmente através de ferramentais de diagramação como a PCN, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- APTE, U. M.; CAVALIERE, R. A.; KULKARNI, S. S. Analysis and Improvement of Information-Intensive Services: Evidence from Insurance Claims Handling Operations. **Production and Operations Management**, v. 19, n. 6, p. 665–678, 2010.
- BECKMAN, S.; SINHA, K. K. Conducting Academic Research with an Industry Focus: Production and Operations Management in the High Tech Industry. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 2, p. 115–124, 2005.
- BETTENCOURT, L. A. et al. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. **California Management Review**, v. 44, n. 4, p. 100–128, 2002.
- LARSEN, J. N. Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. **Service Industries Journal**, v. 21, n. 1, p. 81–102, 2001.

MENDELSON, H.; PILLAI, R. R. Industry Clockspeed: Measurement and Operational Implications. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 1, n. 1, p. 1–20, 1999.

MILES, I. et al. **Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation**. Luxembourg: EIMS Publications, 1995.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, v. 31, n. 1, p. 64–72, 2009.

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, v. 30, n. 9, p. 1501–1516, 2001.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. November, p. 713–740, 1992.

TOIVONEN, M. Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. **Innovation: management, policy & practice**, v. 9, n. 3/4, p. 249–261, 2007.

von NORDENFLYCHT, A. What is professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155–174, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (PROVEDOR)

1. Apresentar projeto (envolvidos; finalidade; patrocínio CNPq; confidencialidade das informações);
2. Identificação do respondente:
 - 2.1. Nome:
 - 2.2. Tempo de empresa:
 - 2.3. Cargo:
 - 2.4. Tempo de experiência no cargo:
 - 2.5. Tomador de decisão:
3. Perguntas específicas de acordo com cada fase do modelo de análise.

3.1. Fase I: Desenvolvimento de Estratégias

O objetivo desta fase é levantar os diversos aspectos do posicionamento estratégico do provedor, incluindo escolhas, desenvolvimento do serviço, orientação para o mercado, etc. Atentar para nesta fase explorar as estratégias de manejo dos recursos e não os recursos em si (estes se enquadram na fase de input);

- a) Construto: ***Strategic Options*** (TREACY; WIERSEMA, 1993; ZAHAY; GRIFFIN, 2004; ZAHRA; COVIN, 1993)
 - Descrição: as opções estratégicas do provedor com relação a custo/diferenciação, customização ou padronização da oferta de serviços;
 - Objetivo do construto: buscar perceber o posicionamento estratégico do provedor no que tange a custo/diferenciação (especialmente no sentido de ser o melhor do país, seguir os demais, ou simplesmente cumprir as regras (lembrar da acreditação)). Pode ser explorado o diferencial competitivo na opinião do provedor e a forma como ele é construído/mantido por ele, especialmente em termos de ações/estratégias.
 - Questões:
 - i. *Na sua opinião, em que ponto sua empresa é melhor do que seus concorrentes diretos?*
 - ii. *Como esse diferencial é construído e/ou mantido por sua empresa?*
- b) Construto: ***Strategic Factors*** (HAWKINS; RANDALL; WITTMANN, 2009; NEU; BROWN, 2005; PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999; ROSENZWEIG; LASETER; ROTH, 2011; WINCH, 2008)
 - Descrição: Os fatores envolvidos nas estratégias da empresa prestadora.
 - Objetivo do construto: analisar a percepção do prestador sobre os diversos aspectos envolvidos nas estratégias por ventura utilizadas por ele: recursos financeiros, humanos, tecnológicos, relacionamento com outros públicos.
 - Questões:

- i. *O que o senhor considera que seja essencial para a sobrevivência da sua empresa? Por quê?*
- ii. *Como estes elementos são geridos no dia-a-dia do negócio? Há alguma ação/sistema que permita o monitoramento/gestão destes elementos?*

c) Construto: **Internal Services** (JOHNSTON, 2008)

- Descrição: o funcionamento dos serviços internos do provedor.
- Objetivo do construto: verificar a integração entre os diversos setores de suporte na prestação do serviço pelo provedor (RH, TI, Financeiro), bem como as barreiras que possam existir para o seu desenvolvimento e o próprio desenvolvimento do prestador de serviço.
- Questões:
 - i. *Como é a divisão setorial de sua empresa? Que responsabilidades os setores têm?*
 - ii. *Na sua opinião, esta divisão setorial está contribuindo para o sucesso da empresa? Como?*
 - iii. *Há alguma dificuldade na atuação conjunta destes setores?*

d) Construto: **Service Orientation** (OLIVEIRA; ROTH, 2012)

- Descrição: a propensão do provedor à entrega de um serviço de excelência, com relação às práticas, políticas e procedimentos ligados ao comportamento que cria e entrega esta excelência.
- Objetivo do construto: analisar a visão do provedor com relação aos seus diversos itens comportamentais internos (orientação para o serviço), os quais, segundo os autores, contribuem significativamente para a excelência do serviço prestado. Analisar aqui itens de: a) Políticas e práticas de recursos humanos; b) Tecnologias para o gerenciamento de processos; c) Entendimento das necessidades e desejos atuais e futuros do cliente; d) Medidas de resultado adotadas pela empresa; e) Cultura organizacional refletida no dia-a-dia do negócio.
- Questões:
 - i. *O senhor considera que a sua empresa é orientada (à excelência na entrega) ao cliente? Pode dar um exemplo de uma situação que mostre isso?*

e) Construto: **Market Orientation** (JAWORSKI; KOHLI, 1993; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; SIMON; WELSH, 2010; SLATER; NARVER, 1994, 2000)

- Descrição: a visão do prestador de serviço voltada para o cliente (mercado).
- Objetivo do construto: buscar informações acerca das estratégias de atualização utilizadas pelo prestador, sua monitoria do mercado, sua inteligência competitiva, bem como o comportamento voltado ao mercado.
- Questão:
 - i. *O mercado de alta tecnologia como um todo está envolvido em um contexto de muitas mudanças. Assim, se uma nova máquina ou um novo processo for*

introduzido na indústria num país oriental, o senhor acredita que poderá implementar esta mudança rapidamente? Por quê? Como?

- f) Construto: ***Contexts of Strategies*** (BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; COLGATE; LANG, 2005; FONTENOT; HYMAN, 2004; GLYNN, 2012; GOFFIN, 1999; GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006)
- Descrição: os diversos tipos de estratégias trazidos pela literatura: rede, parceria, de construção de marca, de relacionamento, de e-marketing, de servitização, etc.
 - Objetivo do construto: analisar as possibilidades de estratégias realizadas pelo provedor: i) *network* (rede Brasil de laboratórios); ii) marca; iii) relacionamento).
 - Questões:
 - i. *O senhor considera que a sua marca tem presença forte no mercado? É realizada alguma ação com o objetivo específico de fortalecê-la? Qual? Como ocorre?*
 - ii. *Existem ações externas realizadas em conjunto com outras empresas prestadoras de serviços semelhantes aos seus? Quais? Como ocorrem?*
 - iii. *Após um primeiro contato com um cliente, existe algum tipo de procedimento visando a aproximação ou contato posterior com esse mesmo cliente? E após a entrega do serviço?*

3.2. Fase II: Processo de Negociação

O objetivo nesta fase são i) explorar os fatores importantes para o provedor quando de uma negociação com os clientes; ii) explorar os fatores relevantes a serem considerados no contrato da prestação de serviço; iii) explorar os fatores indesejados durante a negociação. O processo de negociação tem o objetivo especial de evitar os inputs indesejáveis ao processo de entrega, tais como falta de informações precisas, por exemplo (teoria de agência); estes inputs indesejáveis levariam, invariavelmente à conflitos e/ou desacordo, gerando finalização da relação comprador-vendedor.

- a) Construto: ***Desirable Inputs*** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002)
- Descrição: os fatores considerados importantes para o comprador quando da negociação e fechamento da venda do serviço.
 - Objetivo do construto: analisar fatores como recursos operacionais do próprio provedor, capacidades do cliente, distância do cliente, preço, cultura de ambos, todos considerados importantes quando da negociação e fechamento da prestação do serviço.
 - Questões:
 - i. *O senhor poderia classificar os seguintes itens em nível de importância para sua empresa quando da negociação de seu serviço com o cliente: capacidade de atendimento da demanda do cliente; compatibilidade de valores organizacionais; condições de pagamento; custo operacional; distância do cliente; exigência legal; experiências anteriores com o cliente; infraestrutura*

do cliente; infraestrutura própria; margem de lucro; prazo de entrega do serviço; preço total do serviço; qualidade técnica do cliente; relacionamento com o cliente; reputação do cliente;

- i. Há algum outro fator que o senhor considere importante mas que não tenha sido relacionado aqui?*
- ii. Que fatores o senhor considera importantes quando decide pelo fornecimento do serviço? Por quê?*

b) Construto: ***Undesirable Inputs*** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)

- Descrição: buscar os fatores repudiados durante a negociação entre provedor e cliente.
- Objetivo do construto: levantar fatores como a falta de informações, ou informações errôneas durante a negociação, mal atendimento, desinteresse, ou qualquer outro que acarrete no não fechamento do negócio.
- Questões:
 - ii. Em algum momento o senhor já realizou alguma negociação que lhe foi desagradável? Algum acontecimento antes mesmo do fechamento da venda lhe foi insatisfatório? Poderia me relatar, por favor? ou talvez:*
 - iii. Se o senhor começa uma negociação com um cliente, algo lhe faz desistir das tratativas antes mesmo de fechá-la? Por quê?*

c) Construto: ***Seller Factors*** (ÅGE, 2011)

- Descrição: os fatores importantes para o provedor quando do processo da venda do serviço.
- Objetivo do construto: analisar os fatores abaixo, considerados importantes no fechamento do negócio, segundo a literatura:
 - Padronização do negócio (na venda (procedimentos, preços); exigências por parte do cliente (documentos, procedimentos); oferta padronizada (oferta igual para todos ou customizada);
 - Relacionamento comprador vendedor (proximidade física interna e externa; confiança na operacionalidade do serviço; conhecimento do mercado em razão das necessidades do cliente; capacidade de aprendizagem)
 - Atitudes e disposições pessoais na prestação do serviço (relações interpessoais; posicionamentos pessoais fechados; consciência da intangibilidade do serviço; habilidades para satisfação das necessidades dos clientes; confiança dos vendedores; competências em vendas e atenção ao cliente)
 - Racionalização do negócio (cuidados com redução do risco e do custo).
- Questões:
 - i. O senhor poderia descrever como acontece o processo de venda do serviço de sua empresa?*
 - ii. Há algum procedimento padronizado? Como se dá a relação comprador-vendedor? Como as pessoas estão envolvidas no processo? São tomados cuidados com o risco e o custo operacionais da transação? Ou talvez:*

- iii. *Quando acontece a negociação do serviço com o cliente (guarda para usar como guia na entrevista):*
- *existe algum procedimento padronizado adotado? Há alguma exigência legal ou por parte do cliente a ser cumprida? Quais?*
 - *são tomadas algumas medidas visando dar continuidade ao relacionamento com o cliente?*
 - *as posturas pessoais dos envolvidos nas negociações são observados/monitoradas? De que forma?*
 - *há algum instrumento de mitigação do risco da operação?*

d) Construto: **Contracting** (KLEINDORFER; WU, 2003; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; LEIPONEN, 2008; NG; NUDURUPATI, 2010; SELVIARIDIS; SPRING, 2010)

- Descrição: os fatores que o provedor observa na contratação do serviço em si, se é que faz contratação formal.
- Objetivo do construto: verificar se ocorre a formalização da prestação de serviço e que itens são considerados os mais importantes para o provedor (mecanismos relacionais, contratuais ou econômicos).
- Questões:
 - i. *Quando a negociação resulta em acordo você formaliza um contrato de prestação de serviço com o cliente?*
 - ii. *Se não, por que não é formalizado?*
 - iii. *Se sim, em que itens do contrato você aplica maior cuidado?*

e) Construto: **Undesirable Output** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)

- Descrição: os outputs indesejados ocorrem quando há problemas na fase de negociação, como quando uma das partes omite informações ou imposta informações erradas, por exemplo. Estes problemas irão gerar resultados indesejados como conflitos e/ou desacordo antes mesmo da entrega do serviço.
- Objetivo do construto: levantar possíveis causas de ocorrências de encerramento do contratos antes mesmo da fase de entrega. Poderão ter surgido problemas como informações incorretas, por exemplo. Enfim, algo pode ter atrapalhado a entrega a ponto que o serviço não se completasse. Buscar estes possíveis fatores é o objetivo aqui.
- Questão:
 - i. *Quando de contratação de serviços com o cliente já houve alguma vez em que o senhor precisou encerrar a contratação antes mesmo de entregar o contratado? Poderia me relatar, por favor?*

3.3. Fase III: Provimento de Insumos

O objetivo nesta fase é analisar a atenção dispensado pelo prestador com relação aos diversos inputs sobre sua responsabilidade durante a prestação do serviço. Lembrar que se trata de uma PSF que tem características próprias durante a entrega;

- a) Construto: **Inputs** (BARNEY, 1991; DEN HERTOOG, 2000; FROEHLE; ROTH, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; MILES et al., 1995; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VON NORDENFLYCHT, 2010)
- Descrição: os itens alocados pelo provedor durante a prestação do serviço.
 - Objetivo da questão: explorar o conhecimento e análise do provedor sobre suas capacidades e recursos durante a prestação do serviço.
 - Questões:
 - i. *Quais são os itens que o Senhor (provedor) considera importantes para a prestação do serviço (analisar os itens abaixo e, caso o respondente não explorar, perguntar individualmente): Adequabilidade da estrutura física; Conhecimentos técnicos dos empregados; Equipamentos utilizados; Estrutura organizacional formal; Exigências legais; Gerenciamento interno da informação; Investimentos financeiros; Localização geográfica; Materiais utilizados no serviço; Motivação dos empregados; Postura e atitudes dos empregados; Qualificação dos empregados; Sistemas de gerenciamento; Tecnologia utilizada;*
 - ii. *Dentre os recursos citados, qual(is) dele(s) o senhor considera essencial(is), muito importante(s) para sua empresa?*

3.4. Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

Os objetivos nesta fase são: i) verificar as características da entrega do serviço; ii) verificar as visões do provedor sobre a sua participação na prestação do serviço; iii) verificar as visões do provedor sobre a participação do cliente na prestação do serviço. Lembrar que se trata de uma PSF que tem características próprias durante a entrega;

- a) Construto: **Customer Learning** (DHOLAKIA et al., 2009)
- Descrição: a aprendizagem do cliente no sentido de que ele saiba dos detalhes da sua participação na prestação do serviço.
 - Objetivo do construto: buscar fatores relativos à visão do prestador sobre a participação do cliente, especialmente no que tange à qualidade da informação prestada pelo cliente.
 - Questões:
 - i. *Sob o seu ponto de vista o cliente sabe como deve ser a participação dele na prestação do serviço?*
 - ii. *Na sua visão, como o cliente participa do processo de prestação do seu serviço?*
- b) Construto: **Media Richness** (VICKERY et al., 2004; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009)
- Descrição: a quantidade e qualidade das mídias utilizadas no contato com o cliente durante a prestação do serviço.

- Objetivo do construto: levantar quais formas de contato com o cliente são utilizadas pelo prestador, bem como sua eficácia e sua localização (*back/front office*).
 - Questões:
 - i. *Como ocorrem os contatos com o cliente?*
 - ii. *Através de que meios são realizados estes contatos?*
- c) Construto: ***Service Delivery System Design*** (DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2009; FROEHLE; ROTH, 2007; HILLEBRAND; KEMP; NIJSSEN, 2011; JONG; VERMEULEN, 2003; MENOR; ROTH, 2008; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011)
- Descrição: as características do sistema de entrega de serviços, bem como os itens importantes na implantação de um novo sistema de entrega.
 - Objetivo do construto: levantar aspectos específicos da entrega do serviço pelo provedor, tais como papel das pessoas (competências e sigilo); papel da tecnologia e equipamentos (rotinas e automação); papel da localização e arranjo (localização e *front/back office*), bem como as principais dificuldades enfrentadas; explorar, também, itens importantes e dificuldades na implantação de novos serviços.
 - Questões:
 - i. *Como é o sistema de entrega do serviço? Quais áreas envolvidas? Quem faz a entrega?*
 - ii. *Noutro ponto sobre novos serviços:*
 - iii. *Quando sua empresa percebe a necessidade de um novo serviço em seu portfólio, o senhor busca implantá-lo? Como ocorre esse processo?*
 - iv. *Há alguma característica imprescindível quando da implantação de um novo serviço?*
 - v. *Quais as principais dificuldades na implantação de um novo serviço?*

3.5. Fase V: Resultados do Serviço

Não foram incluídas perguntas nesta etapa em função de que: i) no processo de revisão sistemáticas da literatura não foram encontrados estudos que discutissem este ponto; ii) no caso do prestador de serviço, os resultados são o próprio negócio da empresa, implícito nas demais fases e, portanto, nas questões já relacionadas. Espera-se que os respondentes comentem sobre os resultados do serviço sem que sejam diretamente questionados sobre o assunto.

3.6. Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

O objetivo nesta etapa é verificar as métricas de resultado utilizadas pelo prestador, bem como as ações tomadas em razão destas métricas. Tomar muito cuidado para não entrar em confronto com o controle do comprador. Aqui precisa ser exposto tudo o que pertence ao provedor, somente. Lembrar que no caso do provedor o resultado é o fim maior da empresa, enquanto para o comprador geralmente é apenas mais uma fase no seu processo produtivo como um todo. Lembrar as questões de comparação do resultado final do serviço com os detalhes formalizados em contrato previamente assinado.

- a) Construto: ***Client Productivity*** (MARTIN; HORNE; CHAN, 2001)
- Descrição: a produtividade do cliente durante a prestação do serviço, tudo aquilo que depende dele para tal.
 - Objetivo do construto: verificar as formas adotadas para aferição do desempenho do serviço prestado com relação aos inputs do cliente. Construto permite observar, também, se há ou não controle sobre a participação do cliente no processo. Cabe relatar que podem ocorrer problemas nos resultados justamente por problemas com os inputs do cliente, enfim, algo ruim imposto pelo cliente que gerará resultado ruim do serviço. Aqui também está a parte relativa ao cliente na prestação de serviço em conformidade com o contrato previamente assinado (se assinado).
 - Questões:
 - i. *Como é o comportamento dos clientes quando vocês precisam de alguma coisa deles? Tem alguns casos para contar de clientes que são proativos ou a maioria é demorado para apresentar documentos ou o corpo de prova, por exemplo?*
 - ii. *Como vocês fazem para controlar o corpo de prova ou documento apresentado pelo cliente? Alguém é responsável? Quem e o quê essa pessoa faz?*
 - iii. *O que é feito desses documentos ou corpo de prova após o serviço ser realizado?*
- b) Construto: ***Customer / Buyer Satisfaction*** (BLOCKER, 2011; COLGATE; LANG, 2005; DEUTSKENS; DE RUYTER; WETZELS, 2006; JOHNSTON, 2008; KUMAR; DASS; TOPALOGU, 2011; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANWORTH, 2012; VAN DOORN, 2008; VICKERY et al., 2004)
- Descrição: a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado.
 - Objetivo do construto: analisar as ações de monitoramento da satisfação do cliente, bem como possíveis instrumentos utilizados para tal.
 - Questões:
 - i. *Descreva uma situação em que o cliente manifesta sua satisfação ou insatisfação? Como é mensurado isso? Vocês registram essa informação?*
- c) Construto: ***Service Recovery*** (PRIMO; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2007; PUJARI, 2004)
- Descrição: recuperação de serviços prestados erroneamente.
 - Objetivo do construto: verificar as medidas do prestador com relação às questões que envolvam falhas na prestação do serviço, bem como as possíveis ações que esteja preparado para tomar.
 - Questões:

i. O senhor poderia me relatar alguma situação em que ocorreram problemas durante a prestação de serviço? Como foi detectado este problema? O que foi feito? O cliente foi atendido ou o processo foi interrompido e não retomado?

d) Construto: ***Service Performance*** (GOLDSTEIN et al., 2002; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)

- Descrição: desempenho do serviço na visão do prestador.
- Objetivo do construto: verificar as formas adotadas para aferição do desempenho do serviço prestado, tanto em termos de métodos, como de bases. Esta é uma das grandes questões dos serviços.
- Questões:
 - i. O que é considerado bom/mau desempenho do serviço prestado?*
 - ii. Esse resultado fica arquivado para futuras consultas?*

3.7. Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

O objetivo nesta fase é levantar fatores que impactem no relacionamento pós entrega existente entre cliente e provedor. Não se sabe se esse relacionamento realmente existe ou se são interações meramente transacionais.

a) Construto: ***Relationship***

- Descrição: de modo geral toda e qualquer ação que aproxime provedor e cliente após a prestação de serviço.
- Objetivo do construto: tomar conhecimento sobre a existência ou não de ações visando o relacionamento entre provedor e o cliente, por parte do provedor. Dependendo da resposta uma boa série das perguntas seguintes não será realizada.
- Questões:
 - i. Como se dá o relacionamento com seus clientes?*

b) Construto: ***Relational Norms / Effectiveness of Relationship*** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997)

- Descrição: comporta as normas formais e informais dos relacionamentos provedor-cliente.
- Objetivo do construto: buscar a existência de normas formais ou informais no relacionamento entre provedor e cliente, já dimensionando a efetividade do relacionamento uma vez que as regras podem ser construídas em conjunto por ambos ou determinadas por uma das partes.
- Questões:
 - i. Há alguma regra que determine como deva ser o relacionamento com os clientes? Qual? Existem regras informais?*

c) Construto: ***Relationship Value*** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009)

- Descrição: comporta os valores compartilhados no relacionamento provedor-cliente.
 - Objetivo do construto: Explorar que valores são compartilhados por cliente e provedor no relacionamento: econômicos, pessoais, estratégicos.
 - Questões:
 - i. *De um modo geral, que valores o senhor percebe nos seus clientes? O senhor acredita que estes valores estejam presentes em sua empresa?*
- d) Construto: **Relationship Quality** (COLGATE; LANG, 2005; EASTLICK; LOTZ; WARRINGTON, 2006; FONTENOT; HYMAN, 2004; HOLMLUND, 2008; LAHIRI; KEDIA, 2011)
- Descrição: a avaliação sobre a qualidade do relacionamento provedor-cliente.
 - Objetivo do construto: explorar como o provedor avalia o relacionamento em termos de benefícios, vantagens, melhorias de qualidade, fatores consequentes do relacionamento mais estreito com os clientes.
 - Questões:
 - i. *De um modo geral, como o senhor avalia o relacionamento com seus clientes?*
- e) Construto: **Relationship Strenght** (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)
- Descrição: a avaliação da força do relacionamento com o que se refere às possíveis mudanças internas no provedor.
 - Objetivo do construto: explorar as mudanças internas no provedor decorrentes do relacionamento com os clientes.
 - Questões:
 - i. *O seu relacionamento com os clientes tem contribuído de alguma forma para a sua empresa? Como? Por que razão?*
- f) Construto: **Social Bonds** e parte do **Relationship Appraisal** (no que se refere à pessoa do vendedor) (ČATER; ČATER, 2009; COLGATE; LANG, 2005; HOLMLUND, 2008; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; PUJARI, 2004)
- Descrição: avaliação do relacionamento com base no relacionamento interpessoal entre provedor e cliente.
 - Objetivo do construto: verificar a influência dos relacionamentos interpessoais no relacionamento entre as empresas.
 - Questões:
 - i. *Seus contatos com os clientes são realizados sempre com a mesma pessoa do cliente? Por quê?*
 - ii. *E na sua empresa, o contato com os clientes é realizado sempre pela mesma pessoa?*
 - iii. *Como o senhor percebe a existência ou não de uma pessoa específica para contato em ambas as empresas?*

- g) Construto: ***Customer Relationship Management (CRM)*** ou ***Key Account Management (KAM)*** (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)
- Descrição: sistemas de gerenciamento da relação cliente-provedor.
 - Objetivo do construto: verificar a existência de sistema de gestão do relacionamento.
 - Questões:
 - i. *O senhor tem algum tipo de ferramenta que lhe permita o gerenciamento da relação com seus clientes? Históricos? Relatórios? Programa de computador? Como é esta ferramenta?*
- h) Construto: ***Loyalty*** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; ČATER; ČATER, 2009; GILSAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HUANG, 2008; RUSSELL-BENNETT; MCCOLL-KENNEDY; COOTE, 2007; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; VICKERY et al., 2004; WALLENBURG, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)
- Descrição: fidelidade do cliente perante o provedor.
 - Objetivo do construto: observar a visão do provedor com relação à fidelidade de seus clientes e, mais especificamente, aos fatores que levam a esta fidelização.
 - Questões:
 - i. *O senhor acredita que seus clientes contratem serviços semelhantes aos seus com outros fornecedores? Por quê?*
- i) Construto: ***Terminate Interfirm Relationship*** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002; MONEY, 2004; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)
- Descrição: fatores e barreiras para troca de provedor de serviço.
 - Objetivo do construto: levantar fatores para troca e/ou permanência com o mesmo fornecedor de serviço: preço, praça, regulamentação.
 - Questões:
 - i. *No seu ponto de vista, o que poderia fazer com que seus clientes trocassem de fornecedor? E o que lhes impediria de fazê-lo?*
 - ii. *E o senhor, deixaria de atender algum cliente? Por quê?*
4. Encerramento da entrevista (agradecimento, colocar-se à disposição, apresentação dos resultados; reforçar confidencialidade das informações).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COMPRADOR)

1. Apresentar projeto (envolvidos; finalidade; patrocínio CNPq; confidencialidade das informações);
2. Identificação do respondente:
 - 2.1. Nome:
 - 2.2. Empresa
 - 2.3. Tempo de empresa:
 - 2.4. Cargo:
 - 2.5. Tempo de experiência no cargo:
 - 2.6. Tomador de decisão:
 - 2.7. Serviço comprado do Provedor:
3. Perguntas específicas de acordo com cada fase do modelo de análise.

3.1. Fase I: Desenvolvimento de Estratégias

O objetivo desta fase é levantar fatores estratégicos que possivelmente interferiram em toda a prestação do serviço, tanto em nível de inputs como em nível de resultados e relacionamento. Convém fazer ligações das estratégias levantadas aqui com todas as outras fases da prestação do serviço, uma vez que quanto mais importante for o serviço comprado para a estratégia e operacionalização das atividades do comprador, mais atenção ele dará à compra. Atentar para nesta fase explorar as estratégias de manejo dos recursos e não os recursos em si (estes se enquadram na fase de input)

- a) Construto: **Strategic Options** (TREACY; WIERSEMA, 1993; ZAHAY; GRIFFIN, 2004; ZAHRA; COVIN, 1993)
 - Descrição: As opções estratégicas do cliente com relação à sua própria atuação no mercado;
 - Objetivo do construto: buscar o posicionamento do cliente no sentido de fazer os melhores produtos ou focar no menor custo cumprindo as normas estabelecidas. A segunda questão busca levantar exemplos de ações estratégicas que sustentem este posicionamento. Talvez este posicionamento interfira nas exigências do cliente com relação ao prestador de serviço (prazo, qualidade, preço);
 - Questões:
 - i. *Na sua opinião, há algum item na sua empresa ou no seu negócio que lhe permita ser melhor que seus concorrentes?*
 - ii. *O que sua empresa faz para construir ou manter esse diferencial?*
- b) Construto: **Output** (embora este construto pertença ao item output deverá ser questionado aqui por razões contextuais) (WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006)

- Descrição: a visão do cliente sobre a utilização do resultado do serviço comprado, sua importância operacional e estratégica.
 - Objetivo do construto: a primeira questão busca entender a importância estratégica do serviço, em termos de contribuição para diferenciação ou custo. Na segunda, o objetivo é saber em que parte do negócio se encaixa o serviço, se é na produção, no desenvolvimento ou na entrega final, por exemplo, enquadrando na tipologia de Wynstra et al (2006). Dependendo de ambas as respostas, isoladamente, o comprador poderá impor maior ou menor ênfase ao serviço comprado, dando vazão, por exemplo, a estratégias de relacionamento de maior ou de menor intensidade.
 - Questões:
 - i. *Em que parte da operacionalização do seu negócio se encaixa o serviço prestado pelo (nome do prestador)?*
 - ii. *O senhor acredita que o serviço prestado (nome do prestador) contribua para a estratégia da sua empresa? Como? Por quê?*
- c) Construto: ***Contexts of Strategies*** (BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; COLGATE; LANG, 2005; FONTENOT; HYMAN, 2004; GLYNN, 2012; GOFFIN, 1999; GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006)
- Descrição: as estratégias específicas para cada contexto.
 - Objetivo do construto: analisar a existência ou não de uma estratégia de relacionamento de longo prazo com o prestador de serviços, fazendo uma breve exploração sobre esta opção estratégica. Os detalhes destas ações serão explorados no final da entrevista.
 - Questão:
 - i. *Sua empresa adota alguma estratégia para manter uma relação com fornecedores de serviços como o (nome do prestador)?*

3.2. Fase II: Processo de Negociação

Os objetivos nesta fase são: i) levantar os fatores que levam o cliente à escolha um determinado prestador; ii) levantar os itens que ele considera importantes para a contratação do serviço; iii) levantar fatores que conduzam à troca de fornecedor do serviço. O processo de negociação tem o objetivo especial de evitar os insumos indesejáveis ao processo de entrega, tais como falta de informações precisas, por exemplo (teoria de agência). Estes insumos indesejáveis levariam, invariavelmente à conflitos e/ou desacordo, gerando finalização da relação comprador-vendedor.

- a) Construto: ***Buyer Factors*** (JOHNSTON; LEWIN, 1996; LICHTENTHAL; SHANI, 2000; SHETH, 1973; WEBSTER; WIND, 1972)
- Descrição: os fatores internos do comprador quando do processo de compra.
 - Objetivo do construto: analisar fatores como ambiente organizacional, pessoas de contato, existência de setor ou centro de compras, decisão final conjunta ou

individual, todos considerados importantes no comportamento de compra do comprador.

- Questão:
 - i. *O senhor poderia descrever como ocorre na sua empresa o processo de compra de um serviço como o prestado pelo (nome do prestador)?*

b) Construto: ***Desirable Inputs*** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002)

- Descrição: os fatores considerados importantes para o cliente quando da negociação e da decisão de compra.
- Objetivo do construto: analisar a importância dada pelo cliente aos fatores elencados, tanto no momento de negociação como no fechamento do contrato.
- Observação: nesta questão será entregue um conjunto de cartões para o entrevistado contendo os itens citados logo abaixo. Estes cartões deverão ser classificados pelo entrevistado em nível de importância (como sugere a questão). Para tal procedimento, serão lançadas três folhas A4 coloridas sobre a mesa de apoio da entrevista e será solicitado para que o entrevistado exponha sobre a folha verde os itens de “baixa importância”, sobre a folha amarela aqueles de “média importância” e sobre a folha vermelha aqueles considerados de “alta importância”. Os cartões serão apresentados aos entrevistados vez em ordem alfabética, vez em ordem alfabética reversa, a fim de excluir qualquer pré-julgamento dos fatores. Por fim, serão exploradas as razões da classificação realizada pelo respondente.
- Questões:
 - i. *O senhor poderia classificar os seguintes itens em nível de importância quando do desenvolvimento de um fornecedor de serviço como o prestado pelo (nome do prestador): certificações do prestador; condições de pagamento; compatibilidade de valores organizacionais; distância do prestador; exigência legal; experiências anteriores com o prestador; infraestrutura do prestador; infraestrutura própria; prazo de entrega; preço total; prestadores concorrentes; qualidade técnica do prestador; relacionamento com o prestador; reputação do prestador;*
 - ii. *Há algum outro fator que o senhor considere importante mas que não está relacionado aqui?*
 - iii. *Que fatores o senhor considera importantes quando decide pelo fornecedor do serviço? Por quê?*

c) Construto: ***Undesirable Inputs*** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)

- Descrição: buscar os fatores repudiados durante a negociação entre prestador e cliente.
- Objetivo do construto: levantar fatores como a falta de informações, ou informações errôneas durante a negociação, contradições, mal atendimento, ou qualquer outro que acarrete no não fechamento do negócio.
- Questões:

- i. *Em algum momento o senhor já realizou alguma negociação que lhe foi desagradável? Algum acontecimento antes mesmo do fechamento da compra lhe foi insatisfatório? Poderia me relatar, por favor?* Proceder esta segunda questão apenas se não houver resposta apropriada na questão anterior.
 - ii. *Se o Senhor começa uma negociação com um prestador de serviço como o (nome do prestador), algo lhe faz desistir das tratativas antes mesmo de fechá-la? Por quê?*
- d) Construto: **Contracting** (KLEINDORFER; WU, 2003; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; LEIPONEN, 2008; NG; NUDURUPATI, 2010; SELVIARIDIS; SPRING, 2010)
- Descrição: os fatores que o cliente observa na contratação do serviço em si, se é que faz contratação formal.
 - Objetivo do construto: verificar se ocorre a formalização da prestação de serviço e que itens são considerados os mais importantes para o cliente (mecanismos relacionais, contratuais ou econômicos).
 - Questões:
 - i. *Quando a negociação resulta em acordo o senhor formaliza um contrato de prestação de serviço com o prestador?*
 - ii. *Se não, por que não é formalizado?*
 - iii. *Se sim, em que itens do contrato o senhor aplica maior cuidado?*
- e) Construto: **Undesirable Output** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)
- Descrição: os outputs indesejados ocorrem quando há problemas na fase de negociação, como quando uma das partes omite informações ou impõe informações erradas, por exemplo. Estes problemas irão gerar resultados indesejados como conflitos e/ou desacordo antes mesmo da entrega do serviço.
 - Objetivo do construto: levantar possíveis causas de ocorrências de encerramento dos contratos antes mesmo da fase de entrega. Poderão ter surgido problemas como informações incorretas, ou precificação errada, ou mesmo problemas com prazos. Enfim, algo pode ter atrapalhado a entrega a ponto que o serviço não se completasse. Buscar estes possíveis fatores é o objetivo aqui.
 - Questão:
 - i. *Quando de contratação de serviços como os do (nome do prestador) já houve alguma vez em que o senhor precisou encerrar a contratação antes de receber o resultado contratado? Poderia me relatar, por favor?*

3.3. Fase III: Provimento de Insumos

O objetivo nesta fase é analisar a atenção dispensado pelo cliente com relação aos possíveis inputs sobre sua responsabilidade durante a prestação do serviço. Lembrar do insumo principal “qualidade da informação” sugerido pela literatura;

- a) Construto: **Inputs** (DEN HERTOOG, 2000; FROEHLE; ROTH, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; MILES et al., 1995; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VON NORDENFLYCHT, 2010)
- Descrição: os itens alocados pelo cliente durante a prestação do serviço.
 - Objetivo da questão: Explorar os itens a serem incluídos pelo cliente para que a prestação do serviço ocorra.
 - Questões:
 - i. *O prestador do serviço lhe solicitou que participasse com algo para que o serviço fosse prestado, informações, relatórios, o produto a ser testado, por exemplo?*
 - ii. *Como é a organização da sua empresa para entregar o que lhe é pedido? São poucas pessoas envolvidas? Muitas? Quem é responsável? Há um setor específico para esses atendimentos?*
 - iii. *O senhor conseguiu entregar tudo o que lhe foi solicitado?*

3.4. Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

O objetivo nesta fase é verificar a visão do cliente sobre a sua participação na prestação do serviço. Explorar tudo o que for possível para a efetivação do serviço;

- a) Construto: **Customer Learning** (DHOLAKIA et al., 2009)
- Descrição: a aprendizagem do cliente no sentido de que ele saiba dos detalhes da sua participação na prestação do serviço.
 - Objetivo do construto: buscar fatores relativos à visão do cliente sobre a sua própria participação na prestação do serviço, especialmente no que tange à qualidade das informações prestadas por ele.
 - Questão:
 - i. *O senhor sabe o que deve fazer para que esse serviço seja realizado da melhor forma possível?*
- b) Construto: **Media Richness** (VICKERY et al., 2004; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009)
- Descrição: a quantidade e qualidade das mídias utilizadas no contato prestador/cliente durante a prestação do serviço.
 - Objetivo do construto: levantar quais formas de contato com o prestador são utilizadas pelo cliente, bem como sua eficácia e sua localização (*back/front office*), confrontando e confirmando os dados coletados com o prestador.
 - Questões:
 - i. *Como se dá a comunicação, o contato, entre o senhor e o prestador do serviço?*
 - ii. *Através de que meios são realizados estes contatos?*

3.5. Fase V: Resultados do Serviço

Não foram incluídas perguntas nesta etapa em função de que: i) no processo de revisão sistemáticas da literatura não foram encontrados estudos que discutissem este ponto; ii) no caso

do comprador de serviço, os resultados são utilizados como parte ou do processo de produção ou da oferta final da empresa, conforme já questionado na fase de desenvolvimento de estratégias. Espera-se que os respondentes comentem sobre os resultados do serviço sem que sejam diretamente questionados sobre o assunto.

3.6. Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço:

O objetivo nesta fase é verificar questões de resultado do serviço para o cliente. Cuidar as questões para deixar sempre na visão do cliente apenas. Lembrar que a literatura cita como importante a questão da conferência da entrega final perante os termos lançados em contrato formal.

a) Construto: ***Perceived Service Quality*** (GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; GOUNARIS, 2005; HOLMLUND, 2008; KOMULAINEN et al., 2007; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008; OLIVEIRA; ROTH, 2012; PATTERSON; SPRENG, 1997; PITT; MORRIS; OOSTHUIZEN, 1996; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANDING et al., 2006; WOO; ENNEW, 2005)

- Descrição: a qualidade percebida se refere ao confronto entre as expectativas do cliente e as percepções que ele tem ao final do processo.
- Objetivo do construto: levantamento de itens que o cliente considera como importantes para a qualidade do serviço prestado, atendendo ao construto “*Service Expectations*”. Última questão se refere ao item “*instrument to measure quality*”. Verificar o controle do cumprimento do contrato previamente assinado (se assinado).
- Questões:
 - i. *O senhor pode falar agora sobre a qualidade do serviço do (nome do prestador). O senhor considera que o serviço tenha qualidade? Por quê?*
 - ii. *Quais itens são importantes na sua avaliação de qualidade? Algum destes itens dependem da sua participação no processo?*
 - iii. *Como o senhor mede a qualidade do (nome do prestador)?*

b) Construto: ***Perceived Service Value*** (BLOCKER, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; KOMULAINEN et al., 2007; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; LAPIERRE, 1997; PATTERSON; SPRENG, 1997; PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)

- Descrição: valor percebido pelo cliente com o resultado do serviço, realizando uma comparação entre sacrifícios e benefícios.
- Objetivo do construto: levantar o valor percebido pelo cliente na prestação do serviço, buscando conhecer que fatores ele considera como sacrifícios e benefícios, bem como o resultado positivo ou negativo da relação entre os fatores.
- Questão:

- i. *Analisando a relação custo/benefício do serviço prestado pelo (nome do prestador), numa escala de zero a dez, que nota o senhor daria? Por que esta nota?*
- c) Construto: **Customer / Buyer Satisfaction** (BLOCKER, 2011; COLGATE; LANG, 2005; DEUTSKENS; DE RUYTER; WETZELS, 2006; JOHNSTON, 2008; KUMAR; DASS; TOPALOGLU, 2011; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANWORTH, 2012; VAN DOORN, 2008; VICKERY et al., 2004)
- Descrição: a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado.
 - Objetivo do construto: levantar aspectos cruciais na satisfação do cliente para com o serviço, bem como o seu próprio controle sobre a satisfação. Levantar aspectos referentes ao controle do cumprimento do contrato previamente assinado (se assinado).
 - Questões:
 - i. *E em termos de satisfação com o serviço prestado pelo (nome do prestador). O senhor se considera satisfeito? Por quê?*
 - ii. *O seu nível de satisfação com o serviço fica registrado na sua empresa para futuras pesquisas?*
- d) Construto: **Service Recovery** (PRIMO; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2007; PUJARI, 2004)
- Descrição: recuperação de serviços prestados erroneamente.
 - Objetivo do construto: verificar o posicionamento do cliente quando ocorrem falhas na prestação do serviço, especialmente com relação à troca de provedor.
 - Questões:
 - i. *O senhor já passou por alguma experiência de falha ou problema nos serviços prestados pelo (nome do prestador)?*
 - ii. *Pode descrever a experiência? Houve troca do fornecedor? Por quê?*
- e) Construto: **Repurchase Intention** (LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997)
- Descrição: intenção de recompra por parte do cliente.
 - Objetivo do construto: levantar aspectos inerentes à probabilidade do cliente recomprar o mesmo provedor/serviço.
 - Questão:
 - i. *O que levaria o senhor a contratar o mesmo serviço com o (nome do prestador) novamente?*

3.7. Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

O objetivo nesta fase é levantar fatores que impactem no relacionamento pós entrega existente entre cliente e provedor. Não se sabe se esse relacionamento realmente existe ou se são interações meramente transacionais;

a) Construto: **Relationship**

- Descrição: de modo geral toda e qualquer ação que aproxime provedor e cliente após a prestação de serviço.
- Objetivo do construto: tomar conhecimento sobre a existência ou não de ações visando o relacionamento entre provedor e o cliente, por parte do cliente.
- Questões:
 - i. *Como é seu relacionamento com o (nome do prestador)?*
 - ii. *Este relacionamento acontece mesmo quando o senhor não utiliza os serviços?*
 - iii. *O senhor toma alguma iniciativa para que este relacionamento aconteça?*

b) Construto: **Relational norms / Effectiveness of Relationship** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997)

- Descrição: comporta as normas formais e informais dos relacionamentos provedor-cliente.
- Objetivo do construto: buscar a existência de normas formais ou informais no relacionamento entre provedor e cliente, já dimensionando a efetividade do relacionamento uma vez que as regras podem ser construídas em conjunto por ambos ou determinadas por uma das partes.
- Questão:
 - i. *Existe alguma regra para o relacionamento entre sua empresa e o (nome do prestador)? Qual seria? São regras informais?*

c) Construto: **Relationship Value** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009)

- Descrição: comporta os valores compartilhados no relacionamento provedor-cliente.
- Objetivo do construto: explorar que valores são compartilhados por cliente e provedor no relacionamento: econômicos, pessoais, estratégicos.
- Questão:
 - i. *Quais valores o senhor percebe no (nome do prestador)? E quais valores a sua empresa tem?*

d) Construto: **Relationship Quality** (COLGATE; LANG, 2005; EASTLICK; LOTZ; WARRINGTON, 2006; FONTENOT; HYMAN, 2004; HOLMLUND, 2008; LAHIRI; KEDIA, 2011)

- Descrição: avaliação sobre a qualidade do relacionamento provedor-cliente.

- Objetivo do construto: explorar como o cliente avalia o relacionamento em termos de benefícios, vantagens, melhorias de qualidade, fatores consequentes do relacionamento com o provedor.
 - Questão:
 - i. *Como o senhor avalia o relacionamento com o (nome do prestador)?*
- e) Construto: **Relationship Strenght** (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)
- Descrição: avaliação da força do relacionamento com o que se refere às possíveis mudanças internas no cliente.
 - Objetivo do construto: explorar as mudanças internas no cliente decorrentes do relacionamento com o provedor em termos estruturais, processuais, etc.
 - Questão:
 - i. *Essa relação com o (nome do prestador) tem contribuído de alguma forma para a sua empresa? Como? Por quê?*
- f) Construto: **Social Bonds** e parte do **Relationship Appraisal** (no que se refere à pessoa do vendedor) (ČATER; ČATER, 2009; COLGATE; LANG, 2005; HOLMLUND, 2008; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; PUJARI, 2004)
- Descrição: avaliação do relacionamento com base no relacionamento interpessoal entre provedor e cliente.
 - Objetivo do construto: verificar a influência dos relacionamentos interpessoais no relacionamento entre as empresas, especialmente o fato de existir uma única pessoa de contato entre as empresas.
 - Questões:
 - i. *Existe alguma relação informal entre seus empregados e os empregados do (nome do prestador)?*
 - ii. *O senhor sabe como se dá essa relação informal? Tem alguma situação que ajude a ilustrar?*
 - iii. *O senhor acha essa relação informal importante? Por quê?*
 - iv. *Seus contatos com o (nome do prestador) são realizados sempre com a mesma pessoa do fornecedor? Por quê?*
 - v. *E na sua empresa, é sempre a mesma pessoa que faz os contatos com o fornecedor? Por quê?*
 - vi. *Como o senhor percebe a existência ou não de uma pessoa específica para contato em ambas as empresas?*
- g) Construto: **Customer Relationship Managemen (CRM)** ou **Key Account Management (KAM)** (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)
- Descrição: sistemas de gerenciamento da relação cliente-provedor.
 - Objetivo do construto: verificar a existência de sistema de gestão do relacionamento.
 - Questão:

- i. O senhor tem alguma forma de gerenciar a relação com o (nome do prestador)? Relatórios? Histórico? Programa de computador? Como isso funciona?*
- h) Construto: **Loyalty** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; ČATER; ČATER, 2009; GILSAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HUANG, 2008; RUSSELL-BENNETT; MCCOLL-KENNEDY; COOTE, 2007; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; VICKERY et al., 2004; WALLENBURG, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)
- Descrição: fidelidade do cliente perante o provedor.
 - Objetivo do construto: observar a fidelidade do cliente em relação ao mesmo provedor, bem como os motivos desta fidelização.
 - Questão:
 - i. Considerando o serviço prestado pelo (nome do prestador), o senhor já chegou a comprá-lo de algum outro fornecedor? Por quê?*
- i) Construto: **Terminate Interfirm Relationship** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002; MONEY, 2004; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)
- Descrição: fatores e barreiras para troca de provedor de serviço.
 - Objetivo do construto: levantar fatores para troca e/ou permanência com o mesmo fornecedor de serviço: preço, praça, regulamentação, etc. A literatura traz, também, possíveis barreiras que impeçam a troca de fornecedor.
 - Questões:
 - ii. O senhor já pensou em trocar de fornecedor? Por que não trocou? Por que trocou? Ou, caso não se consiga atingir o objetivo da questão:*
 - iii. O senhor já teve alguma situação em que trocou de fornecedor do serviço? Poderia me relatar?*
 - iv. Em alguma ocasião o senhor foi obrigado e permanecer com o mesmo fornecedor mesmo contra a sua vontade? O que aconteceu? O que lhe impediu de trocar de fornecedor?*
- j) Construto: parte do **Relationship Appraisal** (recomendação do provedor pelo cliente) (JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; WALLENBURG, 2009)
- Descrição: ocorrência de recomendação por parte do cliente.
 - Objetivo do construto: verificar se o recomenda seu fornecedor para pares que necessitem do mesmo serviço.
 - Questão:
 - i. O senhor recomenda este fornecedor para outras empresas que estejam necessitando do mesmo serviço?*
4. Encerramento da entrevista (agradecimento, colocar-se à disposição, apresentação dos resultados; reforçar confidencialidade das informações).

ANEXO A – E-MAIL ENCAMINHADO PELO PROVEDOR AOS COMPRADORES QUANDO DO RECEBIMENTO DE PEDIDO DE ORÇAMENTO

Bom Dia Srª

Muito obrigado por entrar em contato conosco. Sua solicitação de serviço foi encaminhada ao setor responsável e em até 03 dias úteis estaremos enviando a cotação.

OBSERVAÇÃO: Informamos que o **Laboratório de Ensaios** não atua a abertura e detalhamento de especificações/normas técnicas para avaliação de produtos. Para maior agilidade na realização do orçamento /cotação dos ensaios, solicitamos que, preferencialmente, nos seja enviado já detalhado o tipo/nome, norma e condições de cada ensaio solicitado.

No caso de solicitações de orçamento para realização de ensaios, que envolvam abertura e detalhamento de especificações ou normas técnicas para avaliação de produtos, serão encaminhadas para nosso **Setor de Assessoria Técnica e Tecnológica (ATT)** que poderá efetuar a interpretação e detalhamento das mesmas ao interessado. **Nestes casos:**

- Solicita-se que seja enviado (por e-mail, fax ou correio) a especificação /norma técnica completa para realização da abertura, interpretação e detalhamento da mesma;
- Será enviada ao interessado uma cotação do Setor de ATT para aprovação, com o valor do serviço de **Consultoria para abertura, interpretação e detalhamento de especificações/normas técnicas;**
- A realização do serviço de abertura, interpretação e detalhamento da especificação/norma técnica, se dará, somente, após o recebimento da aprovação da cotação do serviço de Consultoria pelo interessado;

Atenciosamente,

Fulano de Tal
Analista Administrativo I

ANEXO B – CONTRATO PADRÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS UTILIZADO PELO PROVEDOR

638-XX/2013 – CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS

CONTRATADA:

O **PROVEDOR SA**, com sede na..., n°..., Bairro, no município de São Leopoldo, RS, neste ato representada por....

CONTRATANTE:

_____, CNPJ/CPF n.º _____, com sede a Rua _____, N° _____ Bairro _____, no município de _____, CEP: _____, representada por seu representante legal, Sr. _____ Procurador e Gerente de Controladoria.

TÍTULO I DO OBJETO

CLÁUSULA PRIMEIRA - Este contrato tem por objetivo a prestação de serviços laboratoriais à _____ pelo **PROVEDOR**, em São Leopoldo.

TÍTULO II DOS COMPROMISSOS

CLÁUSULA SEGUNDA - Os serviços laboratoriais prestados pelo **PROVEDOR SA** à _____ constituir-se-ão da realização de ensaios físico/mecânicos/químicos/instrumentais em compostos elastoméricos e produtos acabados, emitindo cotações e relatórios específicos para cada serviço descrito nos itens citados. As atividades terão seu início a partir da aprovação das cotações.

CLÁUSULA TERCEIRA - À _____ comprometer-se-á prestar e colocar à disposição do **PROVEDOR SA** todas as informações e condições necessárias ao bom desenvolvimento dos serviços.

CLÁUSULA QUARTA - O **PROVEDOR SA** se compromete por si, seus empregados e/ou prepostos, a tratar em segredo e manter sigilo todas as informações recebidas em função da execução dos serviços objeto deste instrumento.

§ ÚNICO: O **PROVEDOR SA** somente poderá utilizar as informações recebidas em estrita conexão com a execução dos serviços objeto deste instrumento, obrigando-se, ainda, a adotar, com relação a quaisquer informações recebidas, todo o cuidado normalmente adotado por ele para a proteção de suas próprias informações sigilosas ou reservadas.

CLÁUSULA QUINTA - Caso qualquer o **PROVEDOR SA** deixe de cumprir sua obrigação de sigilo quanto às informações recebidas, ficará obrigado, sem prejuízo de eventuais outras indenizações aplicáveis, a ressarcir a _____ por todos os danos porventura causados pela divulgação não autorizada de quaisquer informações recebidas a que e tenha dado causa.

TÍTULO III DOS ASPECTOS FINANCEIROS

CLÁUSULA SEXTA - O valor a ser pago pela _____ ao **PROVEDOR SA** pelo desenvolvimento das atividades descritas na cláusula segunda é o equivalente em moeda corrente nacional a R\$ _____ (_____), para cada mês de prestação de serviços, quantia esta que deverá ser paga até o décimo quinto (15º) dia de cada mês através de bloqueto para cobrança bancária a ser emitida pelo **PROVEDOR SA**.

§ 1º - O valor objeto do presente Contrato deverá ser pago diretamente ao **PROVEDOR SA**, no município de São Leopoldo - RS, ou na Agência Bancária credenciada.

§ 2º - Ressalvado o valor estabelecido no caput desta cláusula, a _____, terá um desconto especial de _____% no preço usual de tabela praticado para cada ensaio (com exceção para os ensaios de nitrosaminas), decorrente da celebração do presente contrato.

§ 3º - Caso o valor pertinente ao volume de serviços realizados em algum dos meses seja inferior ao valor pago de **R\$** _____ (_____), a diferença poderá ser utilizada nos meses subsequentes da vigência do contrato. No caso da _____ ter realizado um valor de serviços maior que o total pago até o mês de _____, deverá ser efetuado um acerto desta diferença até o dia 20 de _____.

§ 4º - O serviço prestado e não previsto por este instrumento, será pago pela _____, segundo a tabela de preços do **PROVEDOR SA** na vigência do contrato.

CLÁUSULA SÉTIMA - As quantias remuneratórias aqui previstas destinam-se à cobertura dos serviços constante do planejamento da contratada, de sorte que eventuais atividades extraordinárias, terão seus preços fixados na oportunidade de sua ocorrência.

CLÁUSULA OITAVA - Na hipótese de impontualidade do pagamento de qualquer parcela, seu valor será atualizado monetariamente, pelo IGPM ou outro índice oficial que vier a substituí-lo, acrescido de juros moratórios e multa de 2% (dois por cento), sem prejuízo das medidas legais cabíveis.

TÍTULO IV DA VIGÊNCIA

CLÁUSULA NONA - O presente contrato terá duração de 12 (doze) meses, a partir de sua assinatura, podendo ser renovado por meio de termos aditivos, onde podem ser revistos os serviços e valores contratados.

CLÁUSULA DÉCIMA - O disposto nas Cláusulas Quarta e Quinta sobreviverá ao término deste instrumento.

TÍTULO V DA EXTINÇÃO

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - O presente contrato se extinguirá pelo adimplemento das obrigações aqui ajustadas, ou pelo implemento de seu termo; podendo, no entanto, vir a ser (a) resilido, a qualquer momento, de comum acordo ou unilateralmente, sem ônus e por conveniência de qualquer dos contraentes, mediante comunicação escrita com

antecedência mínima de 30 (trinta) dias; ou (b) resolvido por inadimplemento de qualquer das cláusulas ou condições, respondendo o infrator pelas perdas e danos a que der causa.

TÍTULO VI DISPOSIÇÕES GERAIS

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - Os casos omissos são regulados pelas disposições do direito comum e pelos princípios gerais do direito, restando sublinhado, expressamente, pelos contraentes, que o presente contrato é de natureza civil, em face do que nenhum dos contraentes poderá invocar a aplicação de regras da legislação do trabalho, posto inócurrenente, no presente contrato vínculo desta natureza.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - A Contratada fica obrigada a indenizar, regressivamente eventuais prejuízos que o Contratante possa vir a sofrer em demanda decorrente dos atos e fatos de que trata o presente contrato, com ou sem denúncia à lide.

TÍTULO VII DO FORO

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - Os contraentes elegem o foro da Comarca de Porto Alegre/RS conhecer de quaisquer questões que eventualmente se originarem do presente contrato, com renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - Estando, assim, de pleno e comum acordo, os contraentes firmam o presente instrumento em três (03) vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas instrumentárias, para que surta seus jurídicos e legais efeitos.

São Leopoldo, XX de _____ de XXXX.

**PROVEDOR SA
Fulano de Tal
Diretor**

Testemunhas:

1. _____

Nome:

RG n°:

2. _____

Nome:

RG n°:

ANEXO D – FORMULÁRIO DE ANÁLISE CRÍTICA PARA ABERTURA DE ORDEM DE SERVIÇO DE SERVIÇO DE ENSAIO METROLÓGICO

| ANÁLISE CRÍTICA PARA ABERTURA DE ORDEM DE SERVIÇO | |
|--|-------------------|
| Nº. Cotação: | |
| I) Tipo de Atendimento: | |
| <input type="checkbox"/> Serviços Laboratoriais <input type="checkbox"/> Assessoria Técnica e Tecnológica <input type="checkbox"/> IPD – Inovação do Produto <input type="checkbox"/> PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação <input type="checkbox"/> PMR – Produtor de Material de Referência Certificado <input type="checkbox"/> IT – Informação Tecnológica <input type="checkbox"/> Outros | |
| II) Data da Recepção da Amostra: Responsável: | |
| III) Cotação Aprovada na Análise Crítica: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | |
| IV) A amostra está de acordo com o solicitado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não, providenciar: | |
| V) Precisa subcontratação de serviços externos? <input type="checkbox"/> Não | |
| <input type="checkbox"/> Sim. Para que serviço: _____ Quem subcontrata: _____ | |
| VI) As informações fornecidas estão adequadas/suficientes para a realização do serviço? <input type="checkbox"/> Sim | |
| <input type="checkbox"/> Não, providenciar: | |
| VII) Requisitos adicionais acordados com o cliente: | |
| <input type="checkbox"/> Devolução da amostra após ensaio: <input type="checkbox"/> Correio <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Envio de relatório: <input type="checkbox"/> Por E-mail <input type="checkbox"/> Por Fax Contato: (_____) <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Nada | |
| VIII) Fornecer informações preliminares? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim, O que? | |
| IX) Descrição da(s) amostra(s) no relatório: | |
| _____ _____ _____ | |
| X) Identificação da(s) amostra(s): | |
| _____ _____ _____ | |
| XI) Registro de alguma observação importante: | |
| _____ _____ _____ | |
| Resp. Análise Crítica/Assinatura: | Data/Hora: |
| XII) Data da Recepção da Aprovação: Responsável: | |
| XIII) Prazo para execução dos ensaios: | |
| XIII) Forma de envio dos resultados: <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Correio <input type="checkbox"/> Outros: (_____) | |

ANEXO E – RELATÓRIO FINAL DE ENSAIO METROLÓGICO



RELATÓRIO DE ENSAIO Nº 1869/13 - A

INTERESSADO:

DESCRIÇÃO DA AMOSTRA:

Amostra constituída por aproximadamente 500 g de composto em material elastomérico na cor preta, identificada pelo cliente com "Massa 35T". Ordem de Serviço nº 1869/13 de 27/09/13.

AMOSTRAGEM:

Responsabilidade do requisitante.

ENSAIO SOLICITADO:

Resistência a Abrasão.

RESULTADO OBTIDO:

| Resistência a Abrasão | |
|---|-----|
| Perda Relativa de Volume, mm ³ , (média) | 430 |
| Índice de Resistência à Abrasão – ARI – %, (média) | 35 |

| Determinação da Densidade | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Corpo de Prova | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
| Densidade, g/cm ³ (Mg/m ³) | 1,533 | 1,536 | 1,536 | 1,534 | 1,537 | 1,535 |

MÉTODO/PROCEDIMENTO UTILIZADO:

| | |
|-----------------------|--|
| Densidade | ISO 2781:2008/Amd. 1:2010 – Método A. Corpos de prova obtidos através de vulcanização conforme tabela abaixo, pré-condicionados por 16h e 20 minutos em condições ambientais de laboratório. Temperatura da água no momento do ensaio: 21,8 °C. Densidade da água no momento do ensaio: 0,9978 g/cm ³ (Mg/m ³). Condições ambientais do laboratório: Temperatura 23 ± 2 °C Umidade relativa 50 ± 5% |
| Resistência à Abrasão | DIN ISO 4649-2006 Método A. (A norma DIN ISO 4649-2006 substituiu a DIN 53516 - 87). Elastômero de referência utilizado: Padrão nº 1. Corpos de prova obtidos através de vulcanização conforme tabela abaixo. Condições ambientais do laboratório: Temperatura 23 ± 2 °C Umidade relativa 50 ± 5% |

O(s) resultado(s) é (são) válido(s) exclusivamente para a(s) amostra(s) ensaiada(s).

A reprodução ou divulgação deste documento só poderá ser feita integralmente, sem nenhuma alteração, e depende da aprovação por escrito do Laboratório. Não nos responsabilizamos por qualquer cópia emitida por clientes ou por terceiros, seja qual for sua natureza (eletrônica, xerográfica, ...).


RELATÓRIO DE ENSAIO Nº 1869/13 - A

| Preparação de Corpos de Prova* | | |
|---|----------------------|--|
| Baseado na ASTM D3182-07 (Reap. 2012) - Vulcanização por compressão | | |
| Tipo de Corpo de Prova | Data da Vulcanização | Temperatura e Tempo da Vulcanização |
| Batoque Abrasão | 01/10/13 | 170°C – 10 min (Condição solicitada pelo cliente) |

(*) – Este serviço não faz parte do escopo de acreditação deste laboratório.

Período de ensaio: 01/10/13 a 03/10/13
Data de emissão: 03/10/13

“Atenção: Este é um arquivo digital para consulta. O original deste relatório impresso em papel timbrado e devidamente assinado é o único documento referente às informações aqui apresentadas que possuem validade legal.”

*O(s) resultado(s) é (são) válido(s) exclusivamente para a(s) amostra(s) ensaiada(s).
A reprodução ou divulgação deste documento só poderá ser feita integralmente, sem nenhuma alteração, e depende da aprovação por escrito do Laboratório.
Não nos responsabilizamos por qualquer cópia emitida por clientes ou por terceiros, seja qual for sua natureza (eletrônica, xerográfica, ...).*

ANEXO F – CORRESPONDÊNCIA DE INCENTIVO À RESPOSTA DO FASC**PREZADO CLIENTE!**

Estamos a sua disposição para apoiar a interpretação dos resultados contidos no relatório.

Sua avaliação é muito importante para melhoria de nossos serviços, solicitamos por gentileza o envio do questionário em anexo o mais breve possível via correio, e-mail ou fax conforme contatos abaixo:

Av. -
CEP: - São Leopoldo/RS
Fone/Fax:
E-mail:

Atenciosamente,

Secretaria Técnica –

Certos de sua compreensão desde já agradecemos.

ANEXO G – LISTA DE CHECAGEM PARA FECHAMENTO DE ORDEM DE SERVIÇO DE ENSAIO METROLÓGICO

| | |
|---|---|
| RQ 638/1/05/01 CHECK LIST FINAL DA O.S. | |
| Data: | ___ / ___ / ___ |
| Responsável: | _____ |
| <u>Dados/Itens a serem conferidos:</u> | |
| <input type="checkbox"/> | Nº do Relatório |
| <input type="checkbox"/> | Nº da Ordem de Serviço |
| <input type="checkbox"/> | Conferir dados da Empresa |
| <input type="checkbox"/> | Solicitação e Aprovação do Orçamento |
| <input type="checkbox"/> | Identificação da Amostra |
| <input type="checkbox"/> | Carimbo Recebimento Amostra |
| <input type="checkbox"/> | Selo Inmetro – A |
| <input type="checkbox"/> | Métodos / Normas - RQs Utilizados |
| <input type="checkbox"/> | Relatório de acompanhamento parcial para serviço de ATT acima de 50h |
| <input type="checkbox"/> | Datas (abertura, início e fim do trabalho, bater datas da OS com o relatório) |
| <input type="checkbox"/> | Nº de páginas (Relatório) |
| <input type="checkbox"/> | Assinaturas |
| <input type="checkbox"/> | Campos em branco |
| <input type="checkbox"/> | Confrontar Dados da Cotação com o Recebimento |
| <input type="checkbox"/> | FASC |