

Organizações de Serviços No Brasil: Estratégias Competitivas e Aspectos de Custos

Carlos Alberto Diehl

Cláudio Reis Gonçalo

Gustavo de Ávila Martins

Resumo:

Organizações de serviços no Brasil têm enfrentado diversas mudanças ambientais nos últimos anos, principalmente devido à abertura da economia e a privatizações. Para enfrentá-las, muitas organizações tiveram que repensar suas estratégias competitivas e suas práticas gerenciais. Estratégias Competitivas são implantadas nas organizações através de Dimensões Competitivas, que se realizam através de ações concretas. Visando identificar quais dimensões competitivas estão sendo declaradas e praticadas, foi conduzida uma pesquisa envolvendo 49 organizações de serviços entre as 500 maiores e melhores do Brasil. A pesquisa mostra uma tendência das organizações em focar em ações de linha de frente (palco), mais do que em ações de suporte (bastidor). Adicionalmente, as organizações não parecem estar declarando a mesma dimensão competitiva que estão praticando. Também as organizações de uma forma geral não parecem bem sistematizadas para gerir custos.

Área temática: *A Mensuração de Custos no Setor de Serviços*

**ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS NO BRASIL:
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ASPECTOS DE CUSTOS
TRABALHO 11.291**

Resumo

Organizações de serviços no Brasil têm enfrentado diversas mudanças ambientais nos últimos anos, principalmente devido à abertura da economia e a privatizações. Para enfrentá-las, muitas organizações tiveram que repensar suas estratégias competitivas e suas práticas gerenciais. Estratégias Competitivas são implantadas nas organizações através de Dimensões Competitivas, que se realizam através de ações concretas. Visando identificar quais dimensões competitivas estão sendo declaradas e praticadas, foi conduzida uma pesquisa envolvendo 49 organizações de serviços entre as 500 maiores e melhores do Brasil. A pesquisa mostra uma tendência das organizações em focar em ações de linha de frente ("palco"), mais do que em ações de suporte ("bastidor"). Adicionalmente, as organizações não parecem estar declarando a mesma dimensão competitiva que estão praticando. Também as organizações de uma forma geral não parecem bem sistematizadas para gerir custos.

Palavras-chave: **custo; estratégia; serviços**

Introdução

Mudanças ambientais têm impactado organizações de serviços no Brasil nos últimos anos. Entre estas, destacam-se: desregulamentações (comunicações, energia, saúde, etc), privatizações e a abertura da economia desde o início da década passada. Para enfrentar as novas situações as organizações de serviços tiveram tanto que se adaptar gerencialmente, quanto repensar suas estratégias.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS NO BRASIL: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ASPECTOS DE CUSTOS

Introdução

Mudanças ambientais têm impactado organizações de serviços no Brasil nos últimos anos. Entre estas, destacam-se: desregulamentações (comunicações, energia, saúde, etc), privatizações e a abertura da economia desde o início da década passada. Para enfrentar as novas situações as organizações de serviços tiveram tanto que se adaptar gerencialmente, quanto repensar suas estratégias.

Estratégia pode entender-se como a busca de uma vantagem comparativa significativa e sustentável (PORTER, 1992) ou ainda como a vontade de ação sobre um ambiente incerto e visa melhorar o desempenho da organização usando seus recursos ou capacidades (LORINO; TARONDEAU, 1998). Para Mintzberg (1994) a estratégia pode se manifestar de cinco formas (5P's):

- Plano (*Plan*): um guia de ação para o futuro;
- Padrão (*Pattern*): a forma como a organização tem se comportado;
- Posição (*Position*): o lugar competitivo que a organização tem ocupado;
- Perspectiva (*Perspective*): a maneira fundamental de fazer as coisas, *a teoria do negócio*;
- Pantomima ou Truque (*Ploy*): uma manobra, uma ameaça não realizada, como forma de dissuadir ou fazer agir uma outra força competitiva.

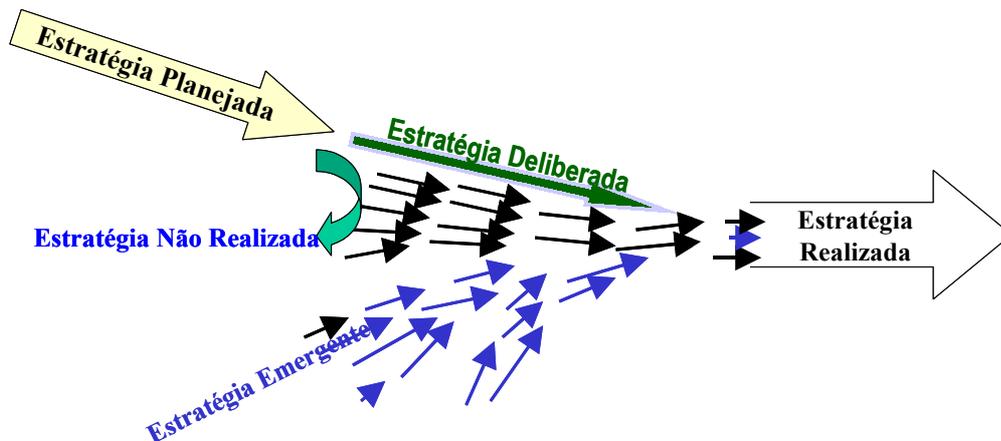


Figura 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes - fonte: MINTZBERG et al., 2000.

A estratégia pode ser Planejada, Emergente, Deliberada ou Realizada (MINTZBERG et al., 2000). A estratégia Planejada é aquela estabelecida geralmente através de um processo formal de planejamento e traduz a vontade inicial dos executivos. A estratégia Emergente surge no dia-a-dia da organização, através de experimentações de linhas de frente, por exemplo, de caráter incidental. A Estratégia Deliberada é a estratégia planejada que efetivamente se buscará implantar. A estratégia Realizada traduz a ação estratégica praticada pela organização (Figura 1).

Há diferentes formas de implantar a estratégia. Porter (1997) afirma:

*“... os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca,... tecnologia,... peculiaridades,... serviços sob encomenda,... rede de funcionários,... ou outras **dimensões**” (grifo deste(s) autor(es)).*

A implantação de uma estratégia se dá, de fato então, através da implementação de uma determinada forma de ação sobre o ambiente. Esta forma de ação sobre o ambiente pode ser chamada **Dimensão Competitiva**. Diversos autores já propuseram conceitos semelhantes:

- **Dimensões da Qualidade** - *desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida* (GARVIN, 1992);
- *Competência, flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, acesso, custos, tangíveis e credibilidade/segurança* (GIANESI; CORRÊA, 1994);
- Em uma visão funcional: **Objetivos de Produção** (SLACK, 1993): *qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos*;
- **Fatores Competitivos** - *Qualidade Intrínseca, Custos, Atendimento, Moral e Segurança* (CAMPOS, 1994);
- **Prioridades Competitivas** - *Qualidade, Custos, Flexibilidade e Confiabilidade* (WHEELWRIGHT, 1984).

Neste trabalho, as Dimensões Competitivas adotadas foram:

- Conformidade: desempenho do produto (bem e serviço);
- Entrega: tempo e qualidade da entrega;
- Flexibilidade: possibilidade de alterações nos serviços prestados em termos de tempo, volume e variedade;
- Segurança: confiança transmitida no atendimento e desempenho do produto/serviço;
- Atendimento: aspectos relacionados a como o serviço é prestado pelas pessoas;
- Aparência: estética dos ambientes e pessoas;
- Imagem: percepção que o cliente têm do produto/serviço e da empresa;
- Acesso: facilidade e meios de acesso ao produto/serviço e empresa;
- Inovação: atualização e lançamento de produto/serviços;
- Custo: esforço financeiro feito pelo cliente para adquirir o produto/serviço.

Mas como as estratégias, Dimensões Competitivas podem ser Deliberadas/Declaradas ou Realizadas/Praticadas. Esta distinção é importante na medida em que o alinhamento dos recursos e capacidades organizacionais com a opção estratégica será fundamental para o melhor desempenho da organização. O desalinhamento poderá causar falta de sinergia e dispersão de esforços. A operação dos recursos e capacidades da organização é efetivada através de sistemas e controles de gestão e onde existe alinhamento entre controles de gestão e estratégia, parece haver melhor desempenho (CUNNINGHAM, 1992, DAVILA, 2000). Analogamente o alinhamento da estrutura organizacional à estratégia parece ser mais efetivo (MILES et al., 1978).

Porter (1992, 1997) afirma que uma organização pode obter vantagem competitiva através da liderança em custos totais. Para tanto, precisará possuir um conjunto de habilidades, recursos e requisitos organizacionais para a implementação desta estratégia. Por exemplo, controles de custos rigorosos. Outros autores também recomendam a exploração de direcionadores de custo como forma de implementar uma estratégia focada em custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Os processos e a estrutura da organização parecem ser aspectos relacionados com a estratégia perseguida (MILES; SNOW, 1978).

Metodologia

O objetivo deste trabalho é identificar estratégias competitivas adotadas por organizações de serviços no Brasil. As estratégias estão sendo identificadas através de suas **Dimensões Competitivas**. Foram realizadas duas abordagens: uma busca para identificar Dimensões Competitivas Declaradas/Deliberadas e a outra, Dimensões Competitivas Praticadas/Realizadas.

A partir da lista "500 Maiores e Melhores" da revista Exame, edição de 1998, foram identificadas 442 organizações possivelmente associadas à prestação de serviços. Durante um período de seis meses, os dados destas organizações - endereço, telefone, razão social, pessoa de contato, entre outros - foram verificados através de ligações telefônicas direcionadas às diretorias das mesmas, resultando uma lista de 394 organizações. Nesta oportunidade também foi identificada, para cada organização, a pessoa a qual deveriam ser remetidos os questionários. Priorizaram-se diretores de planejamento ou de *marketing*, ou pessoa que ocupasse cargo similar.

Paralelamente, foi desenvolvido um questionário dividido em 3 partes: uma parte inicial solicitava dados gerais das organizações: número de funcionários, faturamento, programas em andamento, etc. A segunda parte buscava identificar as dimensões competitivas declaradas das organizações, em dez categorias, estruturada em uma escala ordinal (ver Anexo I). Isto significava que uma vez escolhida uma dimensão para ocupar uma das posições, esta ficava indisponível. Ou seja, as escolhas eram mutuamente excludentes.

A terceira parte visava identificar as dimensões competitivas praticadas pela organização. As questões propostas tratavam-se de afirmativas discorrendo sobre *ações* concretas cotidianas da organização e foram elaboradas a partir da literatura consultada e de discussão entre os autores (as questões propostas podem ser vistas na Tabela 4, embora não estejam na ordem original apresentada). As respostas deveriam ser escolhidas em uma escala de Likert de 5 posições, variando de Concordo Plenamente (5) a Discordo Plenamente (1). Havia também a opção Desconheço, que na tabulação dos dados gerava a desconsideração da questão.

Este primeiro questionário foi aplicado a um grupo de oito empresas da área tecnológica, na região do Vale do Rio dos Sinos, com o objetivo de testar sua validade, uma pesquisa piloto. Além de pré-teste do instrumento de coleta de dados em si, foi solicitado a cada empresa a avaliação crítica do mesmo. Algumas sugestões foram: diminuir o número de questões e facilitar a apresentação do mesmo, além de textos explicativos sobre o objetivo geral da pesquisa. Outro aspecto identificado pelos autores foi que as empresas tendiam a identificar todas as dimensões competitivas como importantes. Isto fez com que se optasse, para o questionário final, a apresentar esta parte do instrumento como escala ordinal; isto é, a organização deveria ordenar em ordem de preferência suas dimensões competitivas declaradas.

Em relação à terceira parte do instrumento, que versava sobre dimensões competitivas praticadas, reduziu-se o número total de questões, de 56 para 36, e se fez com que as mesmas fossem distribuídas aleatoriamente, como forma de não permitir a associação direta da questão com a dimensão competitiva praticada, para reduzir o viés do respondente. Neste sentido, também foram introduzidas questões reversas. As questões diretas continham afirmações positivas, no sentido de afirmar uma prática da organização e as questões reversas continham afirmações negativas, no sentido de negar uma certa prática. O objetivo desta tática era verificar a consistência das respostas e induzir o respondente a dar maior atenção ao questionário.

Após os ajustes finais, o questionário foi remetido às 394 organizações identificadas a partir da lista inicial de "Exame". O conjunto continha uma carta de

apresentação da pesquisa, informações sobre a universidade e o questionário em si, em três partes. A primeira buscava coletar dados gerais da organização: produtos, faturamento, composição acionária, etc. A segunda parte, a partir de uma escala ordinal, buscava identificar as dimensões competitivas declaradas pela organização. A terceira focava na identificação das dimensões competitivas praticadas pela organização, através de uma escala de Likert de cinco posições. Adicionalmente, foi remetido um subconjunto envelope/selo para facilitar a devolução pelos respondentes.

Depois de duas semanas iniciou-se o processo de conferência da recepção dos questionários pelas organizações. Foram realizadas ligações telefônicas para todas as organizações e conferidas as recepções dos envelopes pela pessoa responsável. Solicitou-se a verificação da chegada do material, bem como a resposta ao mesmo. Àquelas organizações as quais não haviam recebido o material foi realizada nova remessa. Também alguns contatos foram feitos com respondentes para dirimir algumas dúvidas, tanto de caráter científico (as questões em si), como de idoneidade, a fim de tranquilizar sobre os objetivos acadêmicos da pesquisa.

SETOR	Questionários		SETOR	Questionários	
	enviados	recebidos		enviados	recebidos
Bancos	51	3	Comunicações	14	2
Química e petroquímica	2	1	Construção	23	1
Atacado e comércio exterior	43	6	Higiene, limpeza e cosméticos	3	1
Automotivo	2	0	Serviços de transporte	21	0
Confecções e têxteis	1	0	Serviços públicos	52	12
Serviços	24	4	Tecnologia e computação	19	4
Seguradoras	47	6	Telecomunicações	15	0
Comércio varejista	76	9	Eletroeletrônico	1	0
1ª Remessa: 15		2ª Remessa: 34	TOTAL	394	49

Tabela 1 - Resumo de Dados da População e da Amostra

Em um primeiro momento (primeira onda) foram recebidos 15 Questionários. Através de discussões internas e de informações recebidas das organizações contatadas, foi decidido o envio de uma nova remessa do instrumento àquelas organizações que ainda não haviam respondido. Nesta segunda remessa a parte inicial do instrumento (dados gerais da organização) foi reduzida a fim de facilitar as respostas. Esta medida foi tomada devido às restrições de algumas organizações em responder a questões financeiras e societárias, alegando preservar seu sigilo. Também o número destas questões iniciais foi considerado excessivo por algumas organizações.

O mesmo procedimento de conferência e reenvio realizou-se para a segunda remessa (segunda onda). Nesta foram recebidos mais 34 Questionários. Algumas organizações solicitaram o envio via correio eletrônico dos questionários. No total foram recebidos 49 questionários, representando 12% da lista inicial, em um período de aproximadamente seis meses. Três questionários da segunda parte (dimensões declaradas) foram descartados, pois respostas incompletas impediam sua consideração. A Tabela 1 mostra um resumo da amostra obtida.

Validade da Amostra

Os questionários foram enviados a todas as organizações que fazem parte da população (394). Para as questões sobre dimensões competitivas declaradas foram obtidos os seguintes dados, mostrados na Tabela 2. A partir dos dados obtidos, é possível estimar-se o intervalo de confiança (IC) para as questões, conforme pode ser

visto na tabela. Observa-se que a variação máxima para o IC, entre as questões é de ± 1 posição (mais precisamente, $\pm 0,98$).

Dimensão Competitiva Declarada	Posição Média	DP	IC	
A) CONFORMIDADE	5,652	3,375	4,68	a 6,63
B) ENTREGA	4,717	2,536	3,98	a 5,45
C) FLEXIBILIDADE	5,804	2,754	5,01	a 6,60
D) SEGURANÇA	4,261	2,744	3,47	a 5,05
E) ATENDIMENTO	3,891	2,830	3,07	a 4,71
F) APARÊNCIA	6,348	2,652	5,58	a 7,11
G) IMAGEM	6,717	2,588	5,97	a 7,47
H) ACESSO	6,196	3,074	5,31	a 7,08
I) INOVAÇÃO	6,022	2,832	5,20	a 6,84
J) CUSTO	4,674	2,565	3,93	a 5,42

Tabela 2 - Posições Médias e Intervalos de Confiança por Dimensão Competitiva Declarada

A seguir, avaliou-se a possibilidade de viés da amostra devido às não respostas. Para tanto, foram comparadas as respostas entre as duas remessas enviadas sendo considerada a segunda como representando os não respondentes. Para tanto, o procedimento utilizado foi o teste de hipóteses baseado em uma distribuição Qui-Quadrado (MALHOTRA, 2001). A Tabela 3 mostra os resultados obtidos, evidenciando que não existe diferença estatística significativa para as respostas obtidas para as questões da segunda parte do instrumento de pesquisa. Também ao se observar a evolução das respostas ao longo do tempo, não se percebe tendências significativas. Ilustrativamente, é mostrado na Figura 2 este comportamento.

Questões	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
χ^2	12,65	14,48	10,85	4,07	4,88	5,07	6,90	6,33	8,20	4,41
Diferentes?	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	ccrít=16,92			GL=9			alfa0,05			

Tabela 3 - Resumo do Teste de Hipóteses para as Duas Remessas

A amostra de 49 respondentes parece representar de forma razoável a população pesquisada, pois apresenta um intervalo de confiança satisfatório (± 1 posição) ao nível de confiança 95% e não aparenta ter viés de resposta, embora as limitações dos métodos de pesquisa utilizados e dos métodos para avaliação da amostra.



Figura 2 - Evolução das Respostas à Questão A

Resultados

Na Figura 3 se observa a frequência de citações em primeiro lugar entre as Dimensões Competitivas Declaradas. Na amostra identifica-se que a Dimensão

Competitiva declarada mais citada em primeiro lugar é a Segurança (22% citações), seguida por Atendimento (20%). Entre as dimensões competitivas declaradas em último lugar pode-se destacar Conformidade e Aparência, com 22% e 20% das citações em 10º lugar de importância.

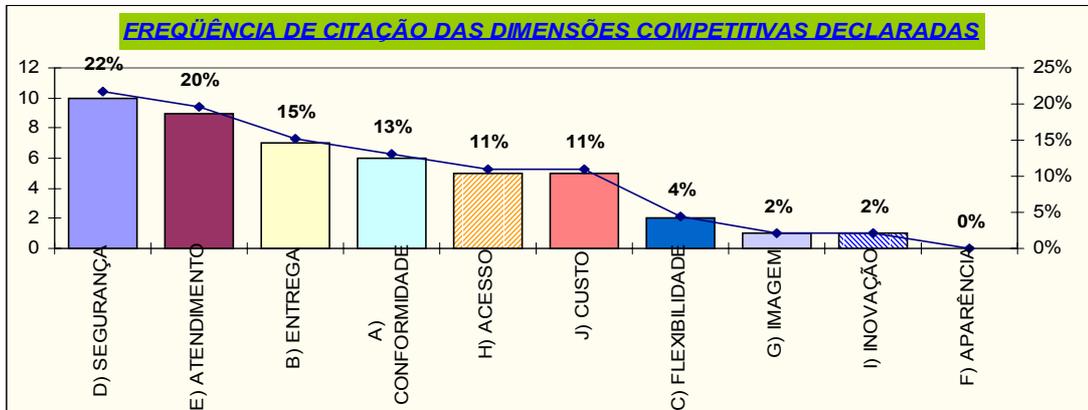


Figura 3 – Frequência das Citações das Dimensões Competitivas Declaradas em 1º Lugar

Já na Figura 5 é possível se ver os escores médios para as Dimensões Competitivas Praticadas, obtidos pela média das respostas às questões sobre as ações concretas, por dimensão competitiva. Para as Dimensões Competitivas Praticadas, pode-se destacar Aparência (4,13) com a maior concordância média seguido por Segurança (4,02). É importante lembrar que uma concordância 4 equivaleria a uma resposta *Concordo*, enquanto 5 a *Concordo Plenamente*; *Não Concordo nem Discordo* equivale a um escore 3.

A Tabela 4 mostra um resumo dos dados obtidos por questão, mostrando valores médios, desvios-padrão e coeficientes de variação. A coluna R/D indica se a questão é Reversa ou Direta. Para questões reversas, o valor obtido foi invertido, isto é, respostas CP foram consideradas como DP e assim sucessivamente (1→5, 2→4, 3→3, 4→1, 5→1 ou Escore Direto=6-Escore Reverso). Adicionalmente, foram calculados a média e o desvio-padrão global da amostra por dimensão (considerando todas as respostas por dimensão) e o desvio-padrão entre as diferentes questões, por respondente, por dimensão. Neste último, isto significa, por exemplo, que para as quatro questões envolvendo a dimensão "Segurança" foi calculado para cada respondente o DP entre estas questões. Ao final, foi calculada a média dos DP's por respondente.

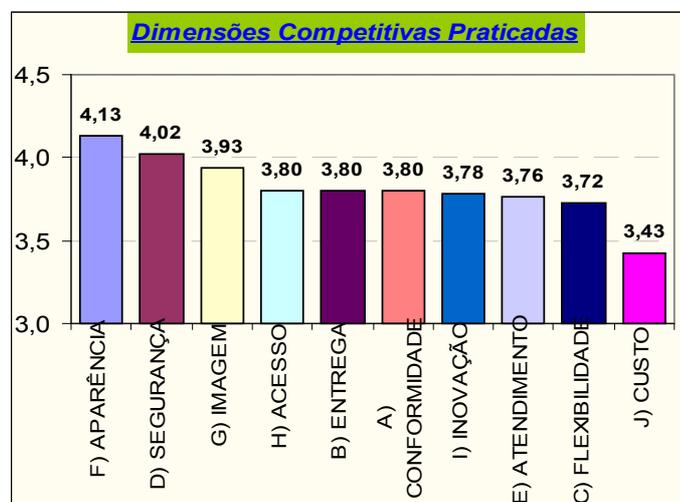


Figura 4 – Frequência das Citações das Dimensões Competitivas Praticadas

	Questão (ação concreta)	R/D	x	DP	CV
D) SEGURANÇA	A nossa empresa possui sistemas de comunicação que transmitem informações e explicações detalhadas sobre nossos serviços.	D	4,13	0,62	15%
	A nossa empresa possui políticas de garantias para todos os nossos serviços.	D	3,91	0,87	22%
	Os nossos clientes não recebem a orientação e a atenção necessárias durante a prestação do serviço.	R	4,30	0,79	18%
	Os nossos funcionários estão preparados e capacitados para fornecer todas as informações solicitadas pelos clientes	D	3,74	0,93	25%
	Conjunto		4,02	0,83	21%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,57	14%
J) CUSTO	Oferecemos nossos serviços aos clientes sempre ressaltando que o preço cobrado é o menor do mercado.	D	2,77	1,14	41%
	Nós pesquisamos, junto aos nossos clientes, se o valor dos serviços prestados são condizentes com os preços praticados.	D	3,51	1,16	33%
	Possuímos programas de controle de custos, estabelecendo metas de redução de custos por unidade, gerência ou setor.	D	3,93	1,08	28%
	Conjunto		3,41	1,16	34%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,88	26%
J) INOVAÇÃO	Não realizamos análise das melhores práticas dos serviços prestados pelos concorrentes, nem de empresas líderes na sua área de atuação, para aprimorar nossos próprios processos e serviços.	R	4,18	0,98	24%
	A nossa empresa procura criar novos mercados através de expansão geográfica e serviços inéditos.	D	4,00	1,10	27%
	Freqüentemente atualizamos a estética de nossos serviços alterando embalagens, ambientes, vestuário e outros aspectos visuais.	D	3,47	1,16	34%
	A nossa empresa não possui verba definida em orçamento para investimento em pesquisa e novas tecnologias.	R	3,30	1,36	41%
	A nossa empresa possui mecanismos para estabelecer contato com os clientes e descobrir quais serviços eles irão precisar no futuro.	D	3,93	0,94	24%
	Conjunto		3,68	1,16	31%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,95	25%
H) ACESSO	Nossa empresa oferece diversos canais de acesso aos serviços, tais como internet, tele-atendimento, visitas à domicílio, filiais, parcerias com outras empresas (cartões de crédito, publicações, programas de milhagem, etc.).	D	3,96	0,84	21%
	Nós facilitamos aos nossos clientes o acesso ao nosso serviço, inclusive através de dispositivos especiais para deficientes físicos, sinalização, estacionamento, etc.	D	3,57	0,94	26%
	Conjunto		3,76	0,91	24%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,67	18%
E) ATENDIMENTO	Quando prestamos um serviço, os nossos funcionários agem com cortesia, procurando desenvolver empatia com o cliente.	D	4,28	0,69	16%
	A nossa empresa não possui sistemas para identificação e tratamento das necessidades e exigências de cada cliente.	R	3,56	1,10	31%
	Todos os nossos funcionários estão habilitados e capacitados a prestar um atendimento padronizado e uniforme aos nossos clientes.	D	3,54	0,89	25%
	O processo de seleção e qualificação de nossos funcionários considera as habilidades necessárias para o serviço que prestamos.	D	4,17	0,93	22%
	Nossa empresa faz acompanhamento junto ao cliente após a venda e prestação do serviço através de contato telefônico, pessoal ou visita.	D	3,50	1,13	32%
	A nossa empresa realiza pesquisas periódicas para medir o nível de satisfação de nossos funcionários.	D	3,50	1,17	33%
	Conjunto		3,68	1,04	28%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,83	22%

	Questão (ação concreta)	R/D	x	DP	CV
B) ENTREGA	O nosso sistema de operações de serviços e assistência técnica atende plenamente às exigências de prazo de nossos clientes.	D	3,77	0,86	23%
	A nossa empresa não possui sistemas e métodos para controlar e analisar a velocidade das operações de prestação de serviços.	R	3,69	1,06	29%
	Nós, freqüentemente, realizamos pesquisas para verificar o nível de satisfação dos clientes com os nossos serviços.	D	3,65	1,06	29%
	A nossa empresa presta o serviço ao cliente na data prometida.	D	4,04	0,79	19%
	Conjunto		3,79	0,95	25%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,67	18%
A) CONFORMIDADE	Todas as áreas e setores de nossa empresa possuem Manuais de Operação de Serviços, onde estão documentados os fluxogramas de processos e os procedimentos operacionais da área/setor.	D	3,59	1,26	35%
	O desempenho dos serviços prestados ao nosso cliente é conforme o que ele espera.	D	3,71	0,76	20%
	Nós não conseguimos entregar os nossos serviços com os padrões de atendimento desenvolvidos.	R	4,11	0,74	18%
	Conjunto		3,80	0,97	25%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,67	18%
	G) IMAGEM	A nossa empresa explora as marcas que possui para colocar nossos serviços no mercado, através dos meios de comunicação e marketing.	D	3,83	1,12
A nossa empresa busca o fortalecimento de sua imagem no mercado através de um investimento em publicidade definido em orçamento.		D	3,67	1,17	32%
A tradição dos serviços que prestamos não contribui para elevar a nossa participação no mercado.		R	4,29	0,89	21%
Conjunto			3,93	1,10	28%
Média dos Desvios-Padrão por respondente				0,55	14%
C) FLEXIBILIDADE		Nós conseguimos desenvolver e entregar serviços personalizados e adaptados para cada tipo de cliente.	D	3,54	1,13
	Quando temos algum tipo de reclamação ou inconformidade com nossos serviços, nossos funcionários não conseguem resolver o problema do cliente rapidamente.	R	3,85	0,82	21%
	Quando um cliente solicita um serviço, nós temos condições de entregá-lo rapidamente.	D	3,78	0,96	25%
	Conjunto		3,72	0,98	26%
	Média dos Desvios-Padrão por respondente			0,59	16%
	F) APARÊNCIA	As instalações de apoio, se visitadas pelo cliente, causam uma má impressão, dificultando o serviço prestado.	R	4,28	0,86
As instalações em que prestamos o nosso serviço são funcionais e agradáveis de forma a valorizá-lo perante o cliente.		D	4,17	0,71	17%
A nossa empresa tem um padrão de apresentação (vestuário, comportamento, etc.) para os funcionários, no sentido de causar boa impressão no cliente.		D	3,93	0,94	24%
Conjunto			4,13	0,85	21%
Média dos Desvios-Padrão por respondente				0,47	11%

Tabela 4 - Resumo dos Dados por Questões sobre Dimensões Praticadas

Análise da Variância nas Respostas

Interessante destacar entre os resultados das Dimensões Competitivas Praticadas as dimensões Custo, Inovação, e Atendimento, que apresentam as variâncias internas (variância entre as respostas às ações concretas de um mesmo respondente) mais elevadas.

Para a dimensão Custo, a questão que parece destoar da média é "Oferecemos nossos serviços aos clientes sempre ressaltando que o preço cobrado é o menor do mercado", indicando que embora possa haver ações internas de custo, estas não parecem

ser usadas como vantagem competitiva. As questões seguintes reforçam esta percepção ao mostrar que existem ações voltadas ao controle e redução de custos, embora somente a terceira questão esteja entre as mais praticadas pelas organizações. Ao se analisarem as ações mais praticadas pela organização, pode-se perceber uma tendência para priorizarem-se àquelas voltadas ao “palco” ao invés de ações mais voltadas a sistemas e métodos (Tabela 5). Isto pode explicar em parte a pouca atenção dada às ações concretas e sistemáticas visando controle e redução de custos.

Para a dimensão competitiva Inovação, podem ser destacadas as questões "*Não realizamos análise das melhores práticas dos serviços prestados pelos concorrentes, nem de empresas líderes na sua área de atuação, para aprimorar nossos próprios processos e serviços*" e "*A nossa empresa não possui verba definida em orçamento para investimento em pesquisa e novas tecnologias*". A primeira indica que ações de *benchmarking* parecem ser mais praticadas que outras (lembrar que esta questão é reversa), sugerindo que o processo de melhoria é mais focado na análise da concorrência, ou seja, organizações mais seguidoras do que inovadoras em um sentido restrito. A segunda mostra que muitas organizações parecem não definir verba em orçamento para pesquisa. Isto pode indicar que as ações podem ocorrer de forma um pouco isolada, sem um planejamento mais sistemático representado pelo orçamento, inclusive reforçando a percepção obtida a partir da questão anterior.

A dimensão Atendimento também apresenta uma variância elevada (CV=22%). Neste caso, parece haver dois blocos de questões. Um bloco mais ligado ao comportamento do pessoal e outro mais ligado a sistemas. As ações relacionadas a comportamento de empregados são as mais praticadas; já aquelas vinculadas aos sistemas e procedimentos de apoio aparecem menos.

Análise das Ações – Entendendo As Dimensões Praticadas

Observando a Tabela 5 se percebe uma tendência entre as ações mais praticadas de estarem mais relacionadas à linha de frente (palco). Por exemplo: "*Quando prestamos um serviço, os nossos funcionários agem com cortesia, procurando desenvolver empatia com o cliente*". Já entre as ações menos praticadas parece haver uma tendência às atividades de apoio (bastidor), por exemplo: "*A nossa empresa realiza pesquisas periódicas para medir o nível de satisfação de nossos funcionários*". As variâncias por respondente, conforme antes discutido, parecem ter a mesma tendência; isto é, respondente as questões com menor escore são vinculadas ao suporte enquanto as com maiores escores são vinculadas à linha de frente. Albrecht (1991,) chama as abordagens baseadas em "treinamento de sorriso" e "escola de charme" de "Abordagem Cosmética", pois se preocupam com os aspectos "aparentes" do serviço, com pouca ou nenhuma ênfase em sistemas, necessários para garantir a efetiva qualidade do serviço.

Outro aspecto a destacar diz respeito à baixa média da variável “Pesquisas de Nível de Satisfação dos Funcionários”. É esperado que organizações de serviços que apresentam maior grau de satisfação dos funcionários apresentam maior grau de satisfação dos clientes e conseqüentemente maior fidelização. Reforçando essa constatação verifica-se também a pouca importância que as empresas de serviços dedicam ao “Pós-venda”, demonstrando a carência de elementos importantes para a consolidação de relacionamentos duradouros com os clientes.

Quanto à dimensão competitiva Entrega, destaca-se a baixa média das ações relativas à “Realização de Pesquisas de Nível de Satisfação” denotando pequena preocupação por parte das organizações pesquisadas em ouvir e entender seus clientes. Confrontando-se com a baixa média da variável “Serviços Personalizados” fica a pergunta: sem o entendimento do grau de satisfação do cliente, como seria possível personalizar serviços ?

Ações Mais praticadas	P	\bar{M}
Os nossos clientes não recebem a orientação e a atenção necessárias durante a prestação do serviço.	1	4,30
A tradição dos serviços que prestamos não contribui para elevar a nossa participação no mercado.	2	4,29
Quando prestamos um serviço, os nossos funcionários agem com cortesia, procurando desenvolver empatia com o cliente.	3	4,28
As instalações de apoio, se visitadas pelo cliente, causam uma má impressão, dificultando o serviço prestado.	3	4,28
Não realizamos análise das melhores práticas dos serviços prestados pelos concorrentes, nem de empresas líderes na sua área de atuação, para aprimorar nossos próprios processos e serviços.	5	4,18
Ações Menos Praticadas		
Oferecemos nossos serviços aos clientes sempre ressaltando que o preço cobrado é o menor do mercado.	36	2,77
A nossa empresa não possui verba definida em orçamento para investimento em pesquisa e novas tecnologias.	35	3,30
Freqüentemente atualizamos a estética de nossos serviços alterando embalagens, ambientes, vestuário e outros aspectos visuais.	34	3,47
A nossa empresa realiza pesquisas periódicas para medir o nível de satisfação de nossos funcionários.	32	3,50
Nossa empresa faz acompanhamento junto ao cliente após a venda e prestação do serviço através de contato telefônico, pessoal ou visita.	32	3,50

Tabela 5 - Questões Mais Praticadas e Menos Praticadas (P= Posição; \bar{M} = Média)

De um Ponto de Vista de Custos

Em termos de porte, parece haver uma tendência de organizações menores declararem custos como uma das principais dimensões competitivas. No entanto, concretamente as organizações de maior porte é que efetivamente parecem agir em termos de gestão de custos (Tabela 6, Figura 5 e Figura 6).

	Correlação com Dimensão Custo Declarada	Correlação com Dimensão Custo Praticada
Mercado	-0,402	-0,061
Acionistas	0,030	0,281
No. Funcionários	-0,322	0,218

Legenda: Mercado: 1-Local; 2- Regional; 3-Nacional; 4-Mercosul; 5-Globalizado.

Acionista: 1-Nacional; 2- Estrangeiro.

Tabela 6 - Correlação entre a Posição Relativa de Custos (declarada) Características da Organização e entre o Escore Médio da Dimensão Praticada e Características da Organização

Organizações que atuam em mercados menores em termos geográficos tendem a declarar custo como uma das suas principais dimensões competitivas. Admitindo-se que organizações que atuam em áreas geográficas maiores também sejam de maior porte, essa relação reforça a percepção manifestada no parágrafo anterior. As ações concretas, para esta característica não apresentam correlação significativa.

Há uma tendência a organizações que *praticam* “Custos” a terem acionistas estrangeiros. Se se espera que organizações de maior porte sejam pertencentes a grupos multinacionais ou transnacionais, se reforça a percepção do primeiro parágrafo desta seção. Uma atuação globalizada pode exigir da organização uma postura mais “profissionalizada”, resultando em maior sistematização e conseqüentemente, maior disposição a ações concretas de gestão de custos.

A primeira questão (Tabela 7) referente às ações de custos não apresenta fortes correlações. Ainda assim, as poucas correlações existentes parecem apontar que as organizações que enfatizam concretamente custos junto aos clientes tendem a valorizar menos aspectos relativos ao atendimento. Também mostra uma certa tendência a valorizar indiretamente a dimensão custo, ao questionar a adequação dos valores cobrados e da expansão da geográfica do mercado e de novos produtos. Estes dois últimos quesitos levam a crer na busca de ganhos de escala.

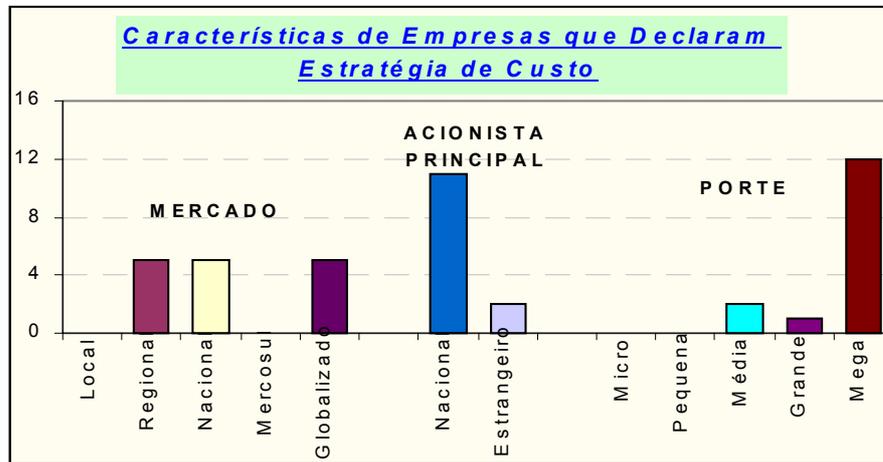


Figura 5 - Características de Organizações de Serviços que Declaram Estratégia de Custo

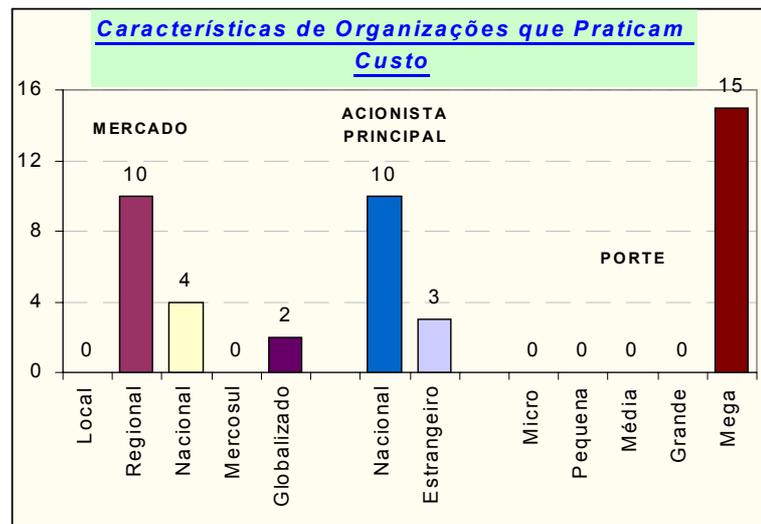


Figura 6 - Características de Organizações de Serviços que Praticam Estratégia de Custo

Oferecemos nossos serviços aos clientes sempre ressaltando que o preço cobrado é o menor do mercado.

Ação/ Questão	Corr.
A nossa empresa procura criar novos mercados através de expansão geográfica e serviços inéditos.	0,211
As instalações de apoio, se visitadas pelo cliente, causam uma má impressão, dificultando o serviço prestado. [R]	-0,221
Nós pesquisamos, junto aos nossos clientes, se o valor dos serviços prestados são condizentes com os preços praticados.	0,256
Os nossos clientes não recebem a orientação e a atenção necessárias durante a prestação do serviço.[R]	-0,214
A nossa empresa presta o serviço ao cliente na data prometida.	-0,275

Tabela 7 - Principais Correlações entre a Primeira Ação de Custos e as Demais Ações

Para a segunda questão, “*Nós pesquisamos, junto aos nossos clientes, se o valor dos serviços prestados são condizentes com os preços praticados*”, parece haver correlações mais fortes com questões voltadas a ouvir e atender o cliente. Em efeito, a questão que apresenta maior correlação (0,609) se refere a pesquisas de satisfação junto aos clientes. Juntando a isto a as relações existentes com outras questões referentes a palco, se reforça a percepção da preocupação com os aspectos “aparentes” do serviço.

Nós pesquisamos, junto aos nossos clientes, se o valor dos serviços prestados são condizentes com os preços praticados.

Ação/ Questão	Corr.
Oferecemos nossos serviços aos clientes sempre ressaltando que o preço cobrado é o menor do mercado.	0,256
Nossa empresa oferece diversos canais de acesso aos serviços, tais como internet, tele-atendimento, visitas à domicílio, filiais, parcerias com outras empresas (cartões de crédito, publicações, programas de milhagem, etc.).	0,233
Quando prestamos um serviço, os nossos funcionários agem com cortesia, procurando desenvolver empatia com o cliente.	0,269
Todas as áreas e setores de nossa empresa possuem Manuais de Operação de Serviços, onde estão documentados os fluxogramas de processos e os procedimentos operacionais da área/setor.	0,379
A nossa empresa possui políticas de garantias para todos os nossos serviços.	0,346
A nossa empresa explora as marcas que possui para colocar nossos serviços no mercado, através dos meios de comunicação e marketing.	0,2
A nossa empresa procura criar novos mercados através de expansão geográfica e serviços inéditos.	0,201
Nós conseguimos desenvolver e entregar serviços personalizados e adaptados para cada tipo de cliente.	0,348
O desempenho dos serviços prestados ao nosso cliente é conforme o que ele espera.	0,239
Todos os nossos funcionários estão habilitados e capacitados a prestar um atendimento padronizado e uniforme aos nossos clientes.	0,403
Nós, freqüentemente, realizamos pesquisas para verificar o nível de satisfação dos clientes com os nossos serviços.	0,692
Os nossos funcionários estão preparados e capacitados para fornecer todas as informações solicitadas pelos clientes	0,31
Possuímos programas de controle de custos, estabelecendo metas de redução de custos por unidade, gerência ou setor.	0,384

Tabela 8 - Principais Correlações entre a Segunda Ação Praticada de Custos e as Demais Ações

Também a relação existente entre esta ação e ações voltadas a sistemas (por exemplo “*Todas as áreas e setores de nossa empresa possuem Manuais de Operação de Serviços, onde estão documentados os fluxogramas de processos e os procedimentos operacionais da área/setor*”) parece ser importante, denotando que as organizações que privilegiam estes aspectos tendem a conhecer melhor seus custos.

Possuímos programas de controle de custos, estabelecendo metas de redução de custos por unidade, gerência ou setor.

Ação/ Questão	Corr.
Não realizamos análise das melhores práticas dos serviços prestados pelos concorrentes, nem de empresas líderes na sua área de atuação, para aprimorar nossos próprios processos e serviços. [R]	0,267
Nossa empresa oferece diversos canais de acesso aos serviços, tais como internet, tele-atendimento, visitas à domicílio, filiais, parcerias com outras empresas (cartões de crédito, publicações, programas de milhagem, etc.).	0,496
O nosso sistema de operações de serviços e assistência técnica atende plenamente às exigências de prazo de nossos clientes.	0,233
Todas as áreas e setores de nossa empresa possuem Manuais de Operação de Serviços, onde estão documentados os fluxogramas de processos e os procedimentos operacionais da área/setor.	0,471
A nossa empresa possui políticas de garantias para todos os nossos serviços.	0,228
A nossa empresa explora as marcas que possui para colocar nossos serviços no mercado, através dos meios de comunicação e marketing.	0,299
A nossa empresa procura criar novos mercados através de expansão geográfica e serviços inéditos.	0,497
As instalações de apoio, se visitadas pelo cliente, causam uma má impressão, dificultando o serviço prestado. [R]	0,296
Nós pesquisamos, junto aos nossos clientes, se o valor dos serviços prestados são condizentes com os preços praticados.	0,384
Todos os nossos funcionários estão habilitados e capacitados a prestar um atendimento padronizado e uniforme aos nossos clientes.	0,321
A nossa empresa busca o fortalecimento de sua imagem no mercado através de um investimento em publicidade definido em orçamento.	0,369
Nós, freqüentemente, realizamos pesquisas para verificar o nível de satisfação dos clientes com os nossos serviços.	0,285
As instalações em que prestamos o nosso serviço são funcionais e agradáveis de forma a valorizá-lo perante o cliente.	0,382
Quando temos algum tipo de reclamação ou inconformidade com nossos serviços, nossos funcionários não conseguem resolver o problema do cliente rapidamente.	0,238
Os nossos funcionários estão preparados e capacitados para fornecer todas as informações solicitadas pelos clientes	0,24
O processo de seleção e qualificação de nossos funcionários considera as habilidades necessárias para o serviço que prestamos.	0,336
Nós não conseguimos entregar os nossos serviços com os padrões de atendimento desenvolvidos. [R]	0,501
Nossa empresa faz acompanhamento junto ao cliente após a venda e prestação do serviço através de contato telefônico, pessoal ou visita.	0,237
A nossa empresa possui mecanismos para estabelecer contato com os clientes e descobrir quais serviços eles irão precisar no futuro.	0,292

Tabela 9 - Principais Correlações entre a Terceira Ação Praticada de Custos e as Demais Ações

Interessantemente a terceira ação relativa a custos (“*Possuímos programas de controle de custos, estabelecendo metas de redução de custos por unidade, gerência ou setor*”) apresenta correlações mais fortes com ações mais incisivas sobre o mercado (por exemplo, “*A nossa empresa procura criar novos mercados através de expansão geográfica e serviços inéditos*”, (0,497)). Uma explicação possível talvez seja que organizações que melhor controlam seus custos têm mais facilidade em penetrar em novos segmentos de mercado. Isto pode ser reforçado pela correlação existente entre a primeira questão e a penetração em novos mercados, mostrando uma tendência a invadir segmentos de mercado usando o preço. Outra abordagem possível pode ser o fato destas organizações buscarem consciente ou inconscientemente ganhos de escala que poderiam oferecer compartilhamento de recursos e possíveis reduções de custos.

Analogamente à segunda questão, aqui também há indicações de que organizações mais voltadas para sistemas tendem a privilegiar controles de custos. Pode-se esperar que organizações mais sistematizadas tenham maior sucesso na gestão de custos.

Limitações

A amostra não é exatamente probabilística, pois a possibilidade do elemento ser escolhido depende de sua própria disposição em responder o questionário. Mas uma vez que não foi verificado viés, pode-se afirmar que a amostra tem valor significativo.

Outro problema enfrentado foi o período de envio do instrumento. Os conjuntos de questionários foram enviados em final do ano e ao se fazer a confirmação do recebimento descobriu-se que muitos dos respondentes-alvo encontrava-se em períodos de férias ou de festas.

Outra dificuldade percebida diz respeito à primeira parte do instrumento. Com o objetivo de permitir uma certa estratificação dos resultados de acordo com alguns critérios (número de empregados, faturamento, origem do capital – nacional ou estrangeiro, mercado de atuação, entre outras), esta parte do instrumento era bastante extensa. Após a primeira remessa, percebeu-se uma certa indisposição dos respondentes em respondê-la, tanto pela extensão como por alguns dos dados solicitados. Isso levou os pesquisadores a reduzir a extensão e abrangência, ficando com somente uma fração do questionário original para a segunda remessa. Como este segundo formato continha algumas das questões solicitadas na primeira remessa, uma parte destas estava presente tanto na primeira como na segunda remessa, o que permite uma certa estratificação, embora outras tenham sido descartadas.

Conclusões

Um dos pontos que parece mais evidente nos resultados da pesquisa é que as organizações de serviço, em geral, tendem a se ocupar mais das questões ligadas à linha de frente (pessoal/ palco) do que às ações de suporte (sistemas). Pode-se destacar que as organizações de serviços vêm priorizando no seu posicionamento estratégico uma atenção significativa em relação a aparência do ambiente físico, a apresentação das pessoas e das instalações de apoio. Tais elementos compõem o que se denomina na literatura de atividades de “palco” ou de “front office”. *Reforçando essa percepção as análises realizadas também sugerem a preferência dos investimentos em estrutura e ambiente físico em detrimento dos investimentos em “pessoas” e “métodos”.*

Os indicadores mais uma vez apontam para a pouca atenção que a maioria das empresas brasileiras vêm dispensando à compreensão dos seus clientes e ao desenvolvimento de tecnologias e processos inovadores. Pode-se inferir que as organizações de serviços vêm priorizando em seu posicionamento estratégico uma atenção significativa em relação a apresentação do ambiente físico, das pessoas e das

instalações de apoio, ou seja, nas atividades de “palco”. Outro aspecto significativo a destacar são as baixas médias obtidas em variáveis relacionadas com o “Investimento em P&D”, “Serviços de pós-venda”, “Pesquisas de Satisfação de clientes e funcionários” e “Padronização em serviços”. Estes itens são de extrema importância para o desenvolvimento e a melhoria contínua das organizações de serviços. Também chama a atenção a crença na “tradição” da marca ou do nome da empresa. Isto talvez pudesse explicar parcialmente a pequena atenção aos aspectos relacionados à inovação e melhoria de processos, principalmente de suporte, pela confiança na tradição ou marca da organização.

Assim, as análises parecem indicar a necessidade de haver procedimentos sistemáticos e programas estruturados para efetivamente se gerenciar as questões voltadas a custos. A pesquisa mostra que as organizações de serviços no Brasil parecem não trabalhar bem este aspecto, necessitando estruturar-se para que as ações de custos tenham efeito duradouro e abordagens sistemáticas. Esta percepção é corroborada por Albrecht (1991), para quem “sistemas” é um dos três pilares para um serviço de qualidade e um sistema de gestão de custos deve apoiar a estratégia da organização, enquanto busca a redução de custos. De uma certa forma, é possível afirmar que organizações que estejam mais bem sistematizadas tendem a ter mais sucesso no controle e redução de custos.

Há uma tendência a uma menor preocupação concreta em empresas de menor porte e abrangência com aspectos de custos. Embora, como tenha sido mostrado, empresas menores preocupem-se com custo, ações concretas neste sentido não tem acontecido. Isto reforça a necessidade de desenvolvimento de ações e estudos em empresas de pequeno porte, como já identificado por alguns autores (por exemplo, NEEDY; BIDANDA; GULSEN, 2000).

A pesquisa desenvolvida permite a continuação do trabalho, sugerindo a realização de pesquisas adicionais, focando em aspectos específicos aqui discutidos. Uma das questões básicas surgidas foi: por que as organizações de serviços no Brasil focam principalmente em ações de "palco" ou linha de frente? Ou por que as organizações investem pouco em P&D?

A partir da pesquisa foi desenvolvido um instrumento que auxilia o ensino e a discussão dos conceitos de estratégia e de dimensão competitiva e que tem sido utilizado no ensino de graduação e pós-graduação. Essa estrutura conceitual tem sido também utilizada para facilitar a compreensão dos gerentes, como uma medida de análise de suas estratégias aplicadas seja para a construção de um novo rumo, ou mesmo tornar a opção estratégica uma opção consciente coletiva. A inteligência organizacional se expressa de uma forma cognitiva através da escolha estratégica consciente. A comunicação entre os gerentes a partir dessa mesma base conceitual tem provocado um importante exercício de percepção da existência de diferentes estratégias e a inevitável necessidade de esclarecer, definir ações e acompanhar a opção estratégica organizacional.

Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, K. Total Quality Service. Executive Excellence, Jul 1991, p.18-19.
- CAMPOS, V.F. *TQC - Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 4ªed., 1994.
- CUNNINGHAM, G.M.. Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.5, No.2, pp. 85-102, 1992.

- DAVILA, T.. *An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development. Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, 2000, pp.383-408.
- GARVIN, D.A. *Gerenciando a Qualidade - a Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L.. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LORINO, P.; TARONDEAU, J.C.. *De la stratégie aux Processus Stratégiques. Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1998, p.5-17.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 3ed, 2001.
- MILES, R.E; SNOW, C.C; MEYER, A. D; COLEMAN JR, H.J. *Organizational Strategy, Structure, and Process. Academy of Management Review*, July 1978.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Mcgraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.. *The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans and planners*. New York: The Free Press, 1994.
- NEEDY, K.L.S; BIDANDA, B; GULSEN, M. *A Model to Develop Assess, and Validate an Activity-Based Costing System for Small Manufacturers. Engineering Management Journal*, Vol.12, No1, March 2000, p. 31-38.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. *A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 3ªed., 1997.
- SLACK, N.. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WHEELWRIGHT, S.C. *Manufacturing Strategy: defining the missing link. Strategic Management Journal*, Vol.5, p.77-91, 1984.

Anexo I – Questões Utilizadas – Dimensões Declaradas

Hierarquize as afirmações (de A a J), utilizando a escala de priorização que varia do primeiro ao décimo lugar (importante observar que cada afirmação deve ocupar uma posição única).

- Seguir rigorosamente os padrões operacionais de serviços, com um atendimento uniforme e entregando ao cliente exatamente o que pretendemos.
- Fornecer serviços e assistência exatamente quando o cliente desejar, efetuando um controle rigoroso na velocidade e no tempo dos processos.
- Personalizar e adaptar os serviços de acordo com as mudanças nas necessidades de entrega, volume e características de cada cliente.
- Demonstrar que conhecemos e dominamos profundamente todos os processos e informações relativos aos nossos serviços, transmitindo confiança e credibilidade aos nossos clientes.
- Fornecer serviços com relacionamentos personalizados, empatia, cortesia e afetividade, primando pelo processo de comunicação e pela qualificação dos colaboradores da linha de frente da organização.
- Entregar os serviços em um ambiente limpo e agradável, com instalações diferenciadas e primando pela apresentação dos colaboradores da linha de frente.

- Construir e consolidar uma "marca", através de campanhas publicitárias, que destaque a tradição e/ou reputação da organização.
- Desenvolver novas formas de contato e canais de distribuição para a venda, prestação ou entrega dos nossos serviços.
- Lançar constantemente novos serviços e criar novos mercados, utilizando tecnologia de ponta e investindo em pesquisa e desenvolvimento.
- Reduzir significativamente os custos envolvidos na prestação de serviços, proporcionando a prática de preços competitivos e adaptados à realidade do mercado.