

QUEM VAI AO EVENTO?

PLANEJAMENTO DO ENCONTRO DE SERVIÇOS DE FORMA MULTIFOCAL

Raul da Costa Diniz

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Mestre em Controladoria e Contabilidade (USP) e Tourism Destination Management (NHTV International Hoger Onderwijs Breda/Holanda). Graduado em Ciências Contábeis (PUC MG) e Turismo (PUC PR). E-mail: dinizrc@yahoo.com.br

Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL). Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (IBS/FGV). Graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário UNA. Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/UEMG). E-mail: thiagorocha.prof@gmail.com

Christiane de Miranda Silva e Correia

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Graduada em Administração pela Universidade FUMEC. Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/UEMG). E-mail: christiane.correia@uemg.br

Resumo: Verifica se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico, podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente. Para tanto, teve como objetivo combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes. A validade da matriz foi testada em pesquisa realizada em um renomado festival gastronômico na cidade de Sabará/MG, que tem a jabuticaba como principal ingrediente nos pratos, em novembro de 2017. A pesquisa teve caráter quantitativo e qualitativo. Foram aplicados questionários aos clientes do evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues, e feitas entrevistas com os expositores, buscando identificar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. Concluiu-se que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos e serviços do evento. Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa.

Palavras-Chave: Matriz de Serviço Cerne & Direcionador. Flor de serviços. *Core Business*.

WHO'S GOING TO THE EVENT?

PLANNING THE MULTIFOCAL MEETING OF SERVICES

Abstract: To verify if the development of specific management tools for the service sector, structured using generic use management tools, can alleviate the difficulties of managing services with a high degree of interactivity with the client. In order to do so, it aimed to combine the tools of ‘Consumer Segmentation’, ‘Service Flower’ and ‘Core Business’ to develop a Core & Driver Service Matrix (SCD) that guides the core service proposition focus and the driver to deliver it in a specific way to each consumer segment present in the same meeting of service with high intensity of contact and variety of participants. The validity of the matrix was tested in a survey conducted at a renowned gastronomic festival in the city of Sabará / MG, which has jabuticaba as the main ingredient in the dishes, in november 2017. The research had quantitative and qualitative character. Questionnaires were applied to the clients of the event, in order to identify if the services established in the matrix were properly established and delivered, and made interviews with the organizers, seeking to identify if the use of the SCD Matrix met the proposal. It was concluded that the Cerne & Driver Service Matrix met the objective for which it was created, since it effectively guided the structuring of the professional service processes that involve meeting high-level interactivity services and multiple clients in a single event. Limitations found in this study were the application of the matrix in a single segment of services and the lack of participation of the organizers and sponsors in the research.

Keywords: Core & Driver Service Matrix. Flower Services. Core Business.

Artigo recebido em: 27/03/2018
Aceito para publicação em: 12/05/2018

Introdução

Nas últimas décadas o setor de serviços tem apresentado contínuo aumento de participação dentro da composição do PIB de diversos países ao redor do mundo, destacando-se assim como uma das rápidas redefinições nas atividades econômicas dentro da história recente da humanidade. Em decorrência da rapidez dessas mudanças, o setor ainda carece de pesquisa em diversos aspectos que vão desde a taxonomia até o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor.

Outro aspecto bastante complexo, ainda por ser mais profundamente estudado, diz respeito aos serviços que apresentam alto grau de interatividade (contato) entre o prestador de serviços e o consumidor, sendo que essa interatividade pode implicar em dificuldades para a gestão do processo desses serviços. Adicionalmente, alguns serviços se tornam ainda mais complexos em decorrência da grande variedade de consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços, como por exemplo, a organização de eventos abertos ao público (feiras, congressos, torneios esportivos).

Em contínua ascensão e com forte adesão pelas organizações, os eventos tem se mostrado uma nova indústria em expansão, capaz de gerar inúmeros empregos e benefícios econômicos, sociais e culturais, o que exige, por parte das organizações gestoras, expertise e pessoal qualificado para atender aos mais diversos tipos de públicos.

Assim, o presente estudo busca verificar se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico, podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente.

A partir do exposto delimita-se o objetivo do presente trabalho: combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de

Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes.

Para testar a validade da matriz realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo com os diversos públicos envolvidos em um evento gastronômico que ocorre anualmente na cidade de Sabará/MG e utiliza a jabuticaba como principal ingrediente dos pratos.

A Matriz SCD, bem como a pesquisa realizada, poderão permitir que gestores de eventos criem um mapa de visualização, no qual cada segmento de cliente de um mesmo evento possa ter seu interesse principal destacado, levando o gestor a desenvolver o planejamento e executar tal evento com o mínimo de recursos necessários e gerar o melhor resultado possível de ser percebido por cada segmento de consumidor, o que conduzirá a um ótimo resultado geral para o evento.

Serviços: classificação, encontro e processos

É inegável o crescimento do setor de serviços, no Brasil e no mundo. O surgimento de novas tecnologias, as mudanças sociais, tendências de negócios e a globalização, dentre outros fatores, contribuem para explicar este crescimento. Grönroos (2008) caracteriza serviço como sendo um processo que consiste em uma série de atividades, geralmente intangíveis, onde há interações entre cliente e funcionários, recursos ou sistemas, com o objetivo de fornecer soluções para problemas dos clientes.

A literatura apresenta vários conceitos e diversas características para serviços. As mais abordadas são aquelas que diferenciam os serviços dos produtos físicos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; HOFFMAN; BATESON, 2001; SARQUIS, 2009). Com algumas variações,

intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade são as características dos serviços mais comumente citadas. Dessas, a intangibilidade é a mais utilizada nessa diferenciação.

Intangibilidade se refere ao fato de que os serviços, diferentemente dos produtos, não podem ser tocados ou sentidos. A precibilidade afirma que os serviços são precíveis e não podem ser estocados. A heterogeneidade, por sua vez, defende que os serviços são percebidos de maneiras distintas, por pessoas diferentes ou até mesmo pela mesma pessoa, em dois ou mais momentos. Por fim, a inseparabilidade, ou simultaneidade, afirma que a produção e o consumo dos serviços acontecem ao mesmo tempo.

É importante ressaltar que nem todos os serviços apresentam todas estas características. A automação, em substituição a alguns insumos humanos, e a aplicação rigorosa de procedimentos de melhoria da qualidade, reduziram substancialmente a variabilidade da produção em vários setores de serviços (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). O serviço de educação, por exemplo, nem sempre é precível, uma vez que pode ser gravado e transmitido posteriormente em formato de vídeo aulas. Já serviços como a lavagem de um automóvel nem sempre apresenta a característica da simultaneidade. O dono do veículo pode deixá-lo no lava jato e buscá-lo somente mais tarde, quando o serviço de lavagem já tiver sido prestado. Sendo assim, conclui-se que a precibilidade, a heterogeneidade, a intangibilidade e a inseparabilidade não podem ser utilizadas assertivamente para diferenciar serviços de produtos em todas as ocasiões.

Diferentemente dos produtos físicos, na maior parte das vezes que um cliente adquire um serviço, não há transferência de propriedade, isto é, o cliente não leva consigo nenhuma parte tangível daquele serviço. Lovelock e Gummesson (2004) propõem um paradigma em torno da noção de que as transações que não envolvam transferência de

propriedade são diferentes daquelas que o fazem. Para os autores, em serviços, os clientes pagam pelo direito de arrendar ou ter acesso a determinados benefícios, a utilizar certos objetos físicos, contratar pessoal especializado para a execução de algum serviço ou ter acesso a determinados locais. Em todos estes casos, percebe-se, não há transferência alguma de propriedade. Há, porém, exceções a esta questão. A venda no varejo, por exemplo, é um serviço. Ao comprar algo, o cliente se torna proprietário daquilo que comprou, havendo, dessa forma, a transferência de propriedade (GRÖNROOS, 2008).

Em grande parte dos serviços, o cliente participa ativamente da produção do serviço em si, atuando como seu coprodutor. Bowen e Ford (2002) afirmam que, por este motivo, os clientes devem ser gerenciados da mesma maneira que os funcionários das empresas prestadoras de serviço. Estes funcionários, inclusive, precisam ser muito bem treinados para atender às necessidades dos clientes e conseguir solucionar quaisquer problemas que porventura aconteçam na prestação do serviço. Para Lovelock e Gummesson (2004), os clientes valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. A satisfação do cliente dependerá da eficiência nos processos de serviço e também no resultado final.

A gestão de uma organização que produz bens tangíveis e a de outra predominantemente focada em serviços apresenta diferenças. Enquanto a primeira pode mensurar sua eficácia e eficiência baseada em indicadores objetivos, como quantidade de refugos, de retrabalho, ou número de produtos produzidos; a segunda precisa utilizar também indicadores subjetivos para avaliar a experiência de serviço de cada cliente. À medida que os produtos se tornam mais intangíveis, torna-se mais difícil de usar medidas objetivas da eficácia da organização (BOWEN; FORD, 2002).

Os estudos a respeito de serviços, tanto na área de marketing como na área de operações, tem

se intensificado nos últimos anos. Alguns buscam entender, por exemplo, por que algumas empresas de serviços conseguem se consolidar em suas indústrias e outras não. Schmenner (2004) sugere que a explicação para tal fato está relacionada à produtividade. Ele utiliza a teoria do Fluxo Rápido (*Theory of Swift, Even Flow*) para sustentar que quanto mais rápido o fluxo de materiais ou informações através de um processo, mais produtivo é o processo. A teoria ressalta, no entanto, que não é a velocidade das máquinas, o ponto mais importante para esta produtividade, e sim a redução no tempo de espera. O aumento da produtividade significa, entre outras coisas, gerir e regularizar demandas e equilibrar etapas do processo, melhorando sua qualidade (SCHMENNER, 2004).

O mesmo autor propõe que as empresas de serviços podem ser classificadas de acordo com dois elementos: a intensidade do trabalho e a interação do consumidor e personalização do serviço. Empresas com baixo trabalho intensivo, por um lado, são caracterizadas por baixo custo do trabalho em comparação com o custo de instalações e equipamentos. Nestes casos, a escolha das instalações e equipamentos, bem como o acompanhamento de novas tecnologias, são fundamentais. Por outro lado, empresas com alta intensidade de trabalho já apresentam maiores custos com o trabalho do que com os ativos imobilizados (SCHMENNER, 1986). Para estas empresas, é de suma importância acompanhar a força de trabalho, dando atenção a aspectos como contratação, treinamento, desenvolvimento de procedimentos e bem-estar dos empregados. O grau de interação do consumidor e personalização de serviço, por sua vez, dizem respeito a quanto o consumidor interage com o processo de serviço e o quanto aquele serviço é personalizado de acordo com as necessidades ou desejos do consumidor.

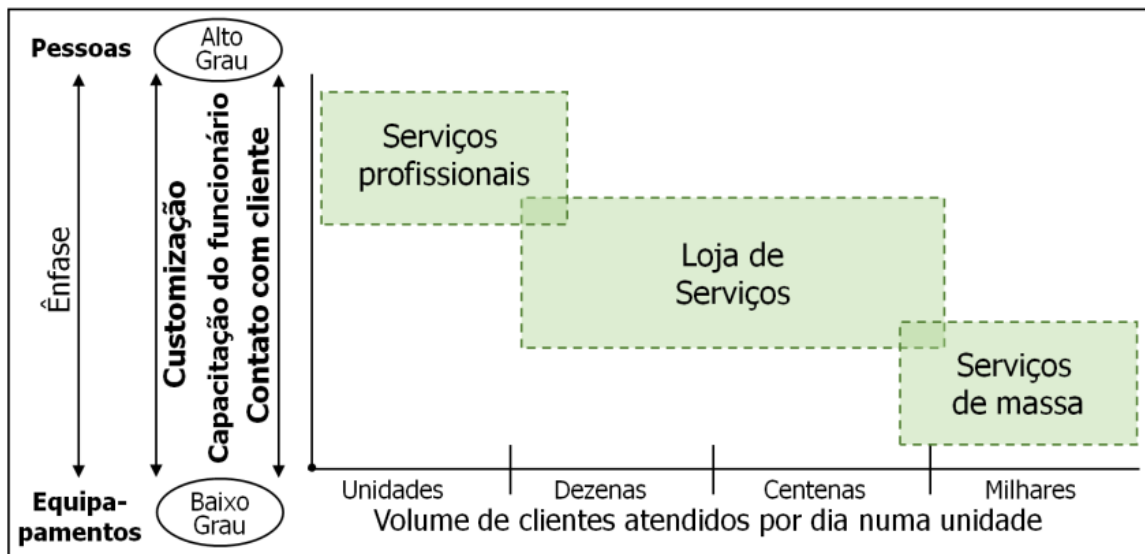
A importância da interação do consumidor com o processo de serviço é citada por Lovelock (1983), ao argumentar que o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço gera

maiores possibilidades de adaptação do serviço para o atendimento às suas necessidades individuais, enquanto consumidor. Para o autor, os esforços de marketing precisam se concentrar nas interações com o cliente. Sobre a personalização dos serviços, Lovelock afirma que quanto mais customizado é um serviço, maiores são os seus custos. Cabe ao gerenciamento de serviços, assim, intermediar a “luta” entre o marketing, que constantemente busca adaptar os serviços às necessidades dos clientes, através da personalização, e às operações, que buscam reduzir custos através da padronização (LOVELOCK, 1983).

Baseados nos elementos intensidade do trabalho, interação do consumidor e personalização do serviço, dentre outros, os serviços foram categorizados em diferentes tipos. Schmenner (1986) divide os serviços em quatro tipos: fábricas de serviço, lojas de serviço, serviços de massa e serviços profissionais. As fábricas de serviço possuem baixa intensidade de trabalho e interação do consumidor e personalização do serviço. Já nas lojas de serviço, a interação do consumidor e personalização do serviço é alta, mas a intensidade do trabalho continua baixa. Os serviços de massa, por sua vez, apresentam algo grau de intensidade de trabalho, porém baixo grau de interação do consumidor e personalização. Finalmente, nos serviços profissionais, tanto a intensidade do trabalho quanto a interação do consumidor e a personalização do serviço são altas.

Silvestro *et al.* (1992), por sua vez, dividem os serviços em três tipos somente: profissionais, lojas de serviços e serviço de massa (FIG. 1). Os autores explicam a exclusão do tipo “fábrica de serviços” argumentando que esta quarta categoria, embora muito utilizada em outras matrizes, raramente tem sido aplicada para descrever as organizações de serviços. Cada tipo de serviço origina desafios de gestão peculiares, para os quais se faz necessária a utilização de diferentes e específicos controle de desempenho e medição da estratégia de serviço (SILVESTRO; FITZGERALD; JOHNSTON, 1992).

Figura 1 – Classificação de serviços



Fonte: Adaptado de Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, p. 73) e de Corrêa e Caon (2002, p. 75).

A necessidade de diferenciar as empresas de serviço também é abordada por Lovelock (1983). A partir das características dos serviços, Lovelock propõe uma divisão baseada em cinco variáveis: natureza do ato de serviço, tipo de relação que a organização de serviço tem com seus clientes, natureza da demanda e oferta para o serviço, maneira pela qual o serviço é entregue, e grau de contato com o consumidor e personalização do serviço. A categorização dos serviços de acordo com estas variáveis, para o autor, pode produzir melhores ideias ao marketing para classificar as organizações de serviço utilizando uma variável por vez, e não um agrupamento de variáveis, como proposto em outros modelos.

Uma das características mais marcantes dos serviços é a interação entre o cliente e o prestador de serviços. Uma vez que atuam como coprodutores dos serviços, os clientes podem influenciar diretamente na qualidade, tanto do processo quanto do resultado. Por este motivo, as interações que ocorrem nos encontros de serviço precisam ser geridas da melhor maneira pelas organizações de

serviço, para que os clientes tenham percepções positivas do serviço (CZEPIEL, 1985).

Para Bateson (2000), encontros de serviço devem ser considerados como um compromisso entre as partes envolvidas: o cliente, o servidor e a empresa de serviços. Clientes podem ser considerados “empregados parciais” das organizações, visto que agem como coprodutores dos serviços. Lovelock e Young (1979) sugerem que a produtividade da empresa de serviços pode ser aumentada à medida que os clientes “trabalham” mais. Se as partes envolvidas trabalharem em conjunto, a possibilidade de o resultado ser positivo para todos é grande.

O encontro de serviço ideal deve equilibrar a necessidade de controle do cliente e do pessoal de contato com as exigências de eficiência das operações (BATESON, 2000). Não deve ser dominado nem pelo cliente, quando este tem controle percebido elevado sobre as situações, tampouco dominado pelo pessoal de contato, quando o cliente tem pouco controle e provavelmente não ficará satisfeito com o resultado.

Os encontros de serviço não são atos aleatórios, tampouco acidentais (CZEPIEL, 1985). Eles seguem um esquema e possuem características que os distinguem de outros encontros. Algumas características distintivas dos encontros de serviço são: (1) encontros de serviço são propositais; (2) prestadores de serviço não são altruístas; (3) conhecimento prévio não é necessário; (4) encontros de serviço são de alcance limitado; (5) os papéis do cliente e do provedor de serviço estão bem definidos; (6) domínio do intercâmbio de informações relacionadas com a tarefa e (7) a ocorrência de um diferencial de status temporário.

Vários elementos compõem o caráter percebido do serviço, como a percepção do cliente sobre a finalidade do serviço, sua motivação para o consumo do serviço, o resultado do serviço, o custo e o envolvimento (CZEPIEL, 1985). Dependendo da combinação destes elementos, o cliente terá uma percepção positiva ou negativa do serviço. Vale ressaltar que os encontros de serviço são caracterizados por sua intencionalidade, a motivação do provedor e sua capacidade para permitir que os clientes interajam na produção do serviço. A avaliação dos encontros de serviço é de interesse dos clientes, dos prestadores e das organizações que os patrocinam.

Sampson (2014) apresenta os papéis que os clientes podem desempenhar em processos de serviços interativos, denominados de cadeias de fornecimentos de serviços. Segundo o autor, os clientes podem ser analisados como fornecedores de componentes, como mão de obra, como engenheiros de produção, como gerentes de produção, como produtos, como garantia de qualidade, como inventário e como concorrentes. Como na cadeia de suprimentos tradicional, da manufatura, se qualquer uma das partes não cumprir seu papel, a produtividade da cadeia tende a diminuir. Por este motivo é importante analisar e

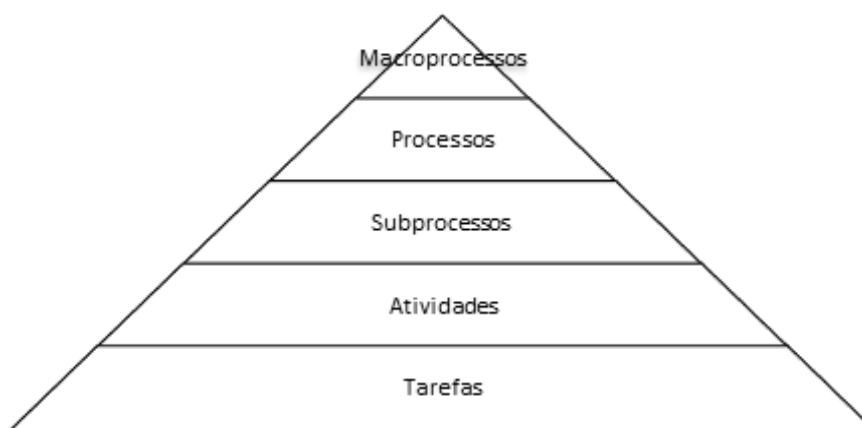
gerenciar adequadamente os papéis dos clientes nos processos de serviços interativos. O ajuste de papéis do cliente pode ajudar a identificar oportunidades para a inovação dos processos organizacionais e produtivos.

A qualidade dos serviços está diretamente relacionada à gestão de seus processos. Em serviços, o processo é o produto (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Processo, de acordo com Davenport (1994, p. 6) é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.

Os processos podem ser classificados em primários ou de suporte (GONÇALVES, 2000). Processos primários são aqueles que geram valor diretamente ao cliente, enquanto os processos secundários têm por objetivo garantir o apoio necessário ao funcionamento adequado aos primários. Os processos primários, por sua vez, podem ser divididos em processos-chave e processos críticos (VALLE; OLIVEIRA, 2103). Os processos-chave apresentam alto custo para a empresa e alto impacto para os clientes externos. Já os processos críticos são aqueles diretamente alinhados com a estratégia organizacional.

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007). Os processos organizacionais são comumente estruturados de acordo com a estrutura apresentada na FIG. 2. Os macroprocessos possuem processos, que são divididos em subprocessos, que por sua vez são compostos por atividades, formadas por tarefas (SMART; MADDERN; MAULL, 2008; DE SORDI, 2008).

Figura 2 – Hierarquia de processos



Fonte: Adaptado de De Sordi (2008)

As técnicas utilizadas em manufatura nem sempre são eficazes na produção de serviços, visto que os processos apresentam características distintas. Uma destas características é a presença do cliente no processo produtivo e sua interação com a organização de serviços.

Chase (1978) oferece uma visão de serviços, que, segundo ele, se for seguida, resulta em uma “aproximação racional da racionalização”. Para ele, quanto menos contato o cliente tiver com o sistema de serviço, maior será o potencial do sistema para operar com eficiência máxima. Por sua vez, quanto maior o contato menor a eficiência do sistema. Nos casos onde o contato é maior, a tendência é que o tempo de processamento do serviço seja mais estendido, visto que o cliente interage mais com o funcionário de serviços e, em muitas das vezes, pode ficar em dúvida de suas escolhas, o que pode atrasar a produção. Além do tempo, a qualidade e até mesmo a natureza do serviço podem ser afetados (CHASE, 1978). Já em ocasiões onde o contato é menor, o impacto da participação do cliente no sistema, durante sua participação no processo, também é menor. Chase (1978) afirma, assim, que os sistemas de serviço com alto contato com o consumidor são mais difíceis de controlar e racionalizar do que aqueles onde o contato é menor. É importante ressaltar que, em sistemas de

alto contato as incertezas são maiores, uma vez que não se sabe exatamente o que esperar dos clientes (CHASE, 1978).

Nos sistemas onde existe alto grau de contato com o cliente, um fator significativo é a necessidade de funcionários aptos para o tratamento com os clientes. Além disso, os processos devem ser estabelecidos para lidar com esta alta interatividade. Assim, principalmente as organizações classificadas como serviços profissionais devem buscar formas de se preparar para esse contato.

Ferramentas de gestão

As entidades empresariais que prestam serviços com alto grau de contato com o cliente, podem se valer da combinação de ferramentas de gestão que lhes permitam melhor configurar o processo de serviços para lidar com essa interação contínua com o cliente. Dentre as ferramentas de gestão de empresas mais comumente abordadas (JOHNSTON; CLARK, 2002; BALDAM, 2005; RIGBY, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), podem ser citadas: a governança empresarial; a administração de desempenho; a gestão da qualidade; e a gestão de relacionamento com clientes e fornecedores.

Ferramentas de gestão de negócios podem ser sistemas, aplicativos, controles, soluções de calcular, metodologias, dentre outros (OLIVEIRA, 2007). Nessa pesquisa, com o intuito de ajustar os processos de serviços com alto grau de contato com os consumidores, as ferramentas selecionadas foram a Segmentação de Consumidores, a Flor de Serviços e o *Core Business*, detalhados a seguir.

O desenvolvimento de uma estratégia de serviços para atendimento ao cliente é fundamental no aperfeiçoamento de serviços oferecidos para diferentes grupos consumidores das empresas. A essência de qualquer estratégia de serviços ao cliente é a segmentação buscando identificar quem são os potenciais clientes, o quanto eles valorizam diferentes aspectos do serviço, o quanto se deve gastar para satisfazê-los e, ainda, de quanto pode ser a lucratividade (DAVIDOW; UTTAL, 1989).

O início da segmentação é associado a Smith (1956), quando se propôs a divisão de um mercado heterogêneo (demandas divergentes), em segmentos menores com características homogêneas que permitam melhor atuação do marketing.

Tradicionalmente, a segmentação adota variáveis demográficas (sexo, idade, renda,

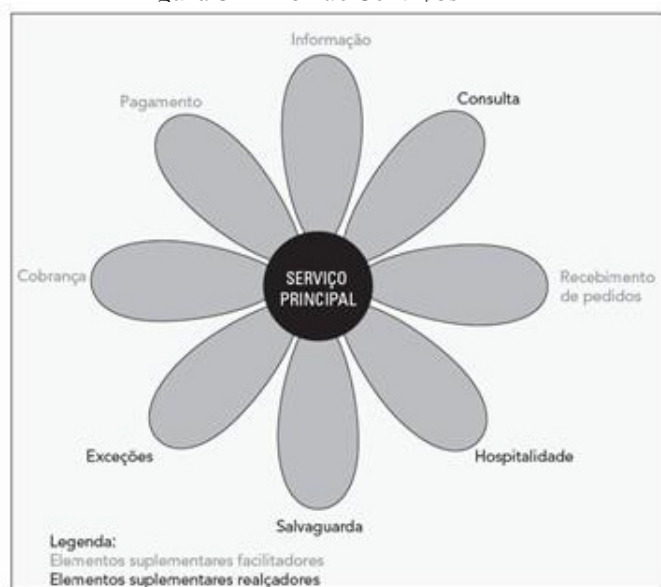
educação, etc.) porque são mais fáceis de medir e avaliar. Entretanto, existe a segmentação por atitude, que está inserida no contexto comportamental ou psicográfico. A segmentação por atitude oferece algo além da segmentação demográfica por permitir alcançar aspectos como interesses, opiniões, valores, atitudes e características da personalidade (MOTTA, 2009).

Assim, em uma perspectiva direcionada, a presente pesquisa adota uma segmentação do atendimento ao cliente baseada interesse, ou seja, o foco no que eles esperam receber no encontro de serviços.

Uma vez identificado quais são os grupos de consumidores de serviços da empresa, cabe então identificar qual o serviço que interessa a tais consumidores.

A busca por vantagem competitiva passa por ações da empresa sobre os três componentes de um serviço, sendo o aprimoramento do serviço principal (benefício essencial desejado pelo consumidor), a criação de novos serviços suplementares (que realçam o produto principal) e a diferenciação na forma como o produto é entregue (em relação aos concorrentes). A partir dessa análise, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) propuseram a Flor de Serviços.

Figura 3 – Flor de Serviços



Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 107)

Tal ferramenta evidencia que o serviço é um composto formado pelo elemento principal (foco de interesse dos consumidores) e um conjunto de serviços complementares. Esses complementos podem ser facilitadores (necessários à entrega ou auxiliares no uso do produto principal) ou

realçadores (agregam valor extra para o cliente), cujos detalhes são apresentados no Quadro 1.

Segundo Silveira (2015), o serviço principal não necessariamente é acompanhado dos todos os oito grupos de serviços complementares, o que vai depender da natureza do serviço principal que é oferecido.

Quadro 1 – Classificação de serviços suplementares: facilitadores e realçadores

Serviços Suplementares FACILITADORES	Descrição	Serviços Suplementares REALÇADORES	Descrição
Informação	Informações são fundamentais para manter a qualidade do serviço e quanto mais precisas, maior será a satisfação e menor será o risco de ocorrer problemas para o cliente, principalmente na pré-compra. Inclui endereços, instruções de utilização, programação e horários etc.	Consulta	Envolve um diálogo para sondar demandas dos consumidores e então desenvolver soluções sob medida. Principalmente quando esse diálogo ocorre com a linha de frente do serviço.
Recebimento de Pedidos	Quando o cliente se decide pela compra, é necessário que a empresa ofereça uma boa, rápida e fácil estrutura de preenchimento, recebimento e aceitação de pedidos e formulários.	Hospitalidade	É a maneira como a empresa receberá o consumidor e caracteriza-se principalmente pelo acolhimento que ele terá durante a prestação do serviço, como a cordialidade, cortesia etc.
Cobrança	Procedimentos para a cobrança do serviço, que inclui faturas, tarifas, rapidez etc.	Salvaguarda	São os cuidados oferecidos com os pertences pessoais dos clientes durante o serviço, como chapelaria, manuseio de bagagens, cofres de segurança etc.
Pagamento	Sistemas de verificação e controle instituídos para o pagamento do serviço.	Exceções	São serviços excepcionais, que não fazem parte da rotina da empresa, mas que são necessários quando o serviço não atende completamente a necessidade do consumidor. São solicitações especiais, reclamações, problemas excepcionais, restituições etc.

Fonte: Silveira (2015, p. 82)

Outra perspectiva semelhante a dos serviços principais e complementares é apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) quando tratam do ‘pacote de serviços’, representado por um composto de serviços explícitos e implícitos, bens facilitadores e instalações de apoio. Importante ressaltar que esse pacote de serviços é dinâmico, e, sendo assim, a importância de seus elementos pode variar ao longo do tempo conforme a expectativa do cliente, que avalia não só resultado final recebido, mas também o processo de execução desse serviço (GRÖNROOS, 2008).

Em ambas as perspectivas, seja o Pacote de Serviços ou a Flor de Serviços, se busca evidenciar qual é o âmago do serviço que é ofertado ao cliente. Nesse contexto, existe outra ferramenta de gestão que pode ser associada a essa evidência do serviço principal ou central: o Core Business.

Uma vez que o *Core Business* decorre da *Core Competence*, se faz necessário entender ambas as ferramentas. As duas possuem a palavra inglesa ‘Core’ em seu nome, sendo que ela pode ser

traduzida como ‘cerne’ (opção para esse artigo), ou ainda, como núcleo, âmago ou central.

A *Core Competence* designa quais funções a empresa pode desempenhar com excelência, ou seja, as áreas de trabalho ou as funções em que a empresa é competente. Tais competências estratégicas, únicas e distintivas conferem à organização uma vantagem competitiva intrínseca, criando assim os fatores-chave de diferenciação perante a concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; EDGAR; LOCKWOOD, 2012). Como exemplo pode ser visto o caso da Apple, que terceirizou para outras empresas a maior parte da fabricação de seus produtos (Macbooks, iPhone e iPod); entretanto, a Apple não terceiriza o design dos produtos, que é sua *Core Competence*.

Desta forma se tem que, o *Core Business* designa a atividade principal ou a essencial da empresa, normalmente chamada de atividade fim. As demais atividades realizadas pela empresa são denominadas de atividades-meio (ZOOK, 2007).

A partir do exposto, constata-se que a diferença entre as duas ferramentas é que a *Core Competence* demonstra no que a empresa é tão boa quanto ou até melhor que seus concorrentes, enquanto que o *Core Business* demonstra o negócio principal da empresa.

Assim, a conceituação dessas ferramentas é a base para se estabelecer um conceito mais específico, adotado nesse artigo. Em conjunto com o conceito de ‘segmentação de clientes por interesse’ e a ‘Flor de Serviços’, o termo ‘*Core Service*’ será empregado para identificar qual o serviço nuclear, ou seja, qual o serviço cerne que será ofertado a cada segmento de clientes da empresa, a partir do qual serão agregados os serviços complementares, permitindo entregar um pacote de serviços específicos para a necessidade de cada segmento de clientes, conforme o interesse dos mesmos.

Cabe lembrar aqui que este trabalho está direcionado para os encontros de serviços que apresentam alto grau de interação (contato) com o cliente.

Gestão de eventos

Dentre as organizações classificadas como serviços profissionais, que continuamente estão envolvidas em um alto grau de contato com o cliente, podem ser encontradas as empresas de organização de eventos.

Os eventos podem ser caracterizados como sendo acontecimentos especiais (rituais, apresentações ou celebrações, etc.) com objetivos culturais, sociais ou empresariais pré-definidos. Devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados (ALLEN, 2003; BRITTO; FONTES, 2006). Na literatura, os eventos são classificados de diferentes maneiras, divididos por: áreas de interesse, tipos de público, conteúdo, frequência com que ocorrem e categorias, dentre outros (MARTIN, 2003; BRITTO; FONTES, 2006).

As organizações que promovem eventos dividem-se em duas categorias básicas: associações e corporações. Associações são organizações de pessoas filiadas por razões de interesse profissional ou pessoal. Corporações, por sua vez, podem ser separadas em quatro categorias: fabricantes, distribuidores, fornecedores de serviços e governo (TENAN, 2002).

Assim como em qualquer outra atividade empresarial, o planejamento é fundamental para a criação e gestão de qualquer evento. Um planejamento assertivo passa por algumas fases (MARTIN, 2003):

a) Pré-evento: etapa onde ocorre a definição do projeto e o planejamento de suas etapas seguintes. Neste momento, também são definidas as receitas e despesas esperadas, os tipos de fornecedores e equipe a ser contratada, de acordo com os objetivos do projeto.

b) Evento: trata da organização do evento propriamente dita, em que acontece a montagem do evento no local escolhido e a operacionalização das atividades.

c) Pós-evento: etapa onde ocorre a desmontagem da estrutura do evento, os acertos financeiros e os pagamentos.

A gestão de um evento envolve diferentes *stakeholders*, tais como espectadores, fornecedores em geral, trabalhadores, mídia, comunidade, serviços de emergência, governo, dentre outros. Reid (2011) afirma que o envolvimento destas partes no processo de planejamento do evento pode levá-lo ao sucesso. Visto que cada uma destas partes possui diferentes interesses no evento, sua gestão torna-se bastante complexa.

Estruturação da matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)

Uma vez que a gestão de serviços com alto grau de contato com o consumidor pode envolver também um alto grau de complexidade da gestão, como é o caso do encontro de serviços em eventos, é apresentada a seguir a proposta de uma Matriz de Serviços.

A proposta dessa Matriz resulta da combinação das três ferramentas de gestão apresentadas no tópico 2 (Segmentação de Consumidores, Flor de Serviços e *Core Business*), sem que se tenha a pretensão de criar uma ferramenta completamente nova. Seu propósito é possibilitar o ajuste do foco de

observação sobre os encontros de serviços que sejam complexos, em decorrência do alto grau de contato e heterogeneidade dos consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços.

Nesse sentido, a segmentação de consumidores por interesses permite identificar quais são os vários segmentos, ou diferentes grupos de consumidores dentro um mesmo evento, dadas as grandes dimensões que geralmente envolvem a gestão de eventos, como um tipo de serviço complexo.

Adicionalmente, a flor de serviços permite identificar qual será a oferta do serviço principal e dos serviços complementares para cada segmento de clientes envolvidos em um mesmo evento.

A partir daí se faz necessário identificar qual o cerne do serviço (*Core Service*) que interessa especificamente a cada grupo de consumidores envolvidos em um determinado evento, e ainda quais são os serviços complementares que a empresa pode oferecer a cada grupo.

Assim, surge a proposta da ‘Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)’ que propicia focar cada segmento de consumidores abarcados em eventos aberto ao público, ou seja, estabelecer qual é o âmago do serviço que interessa a cada segmento de consumidor e, ainda, qual direcionador-chave para balizar a entrega do serviço cerne específico a cada grupo. A estrutura geral da matriz é apresentada a seguir.

Quadro 2 - Modelo geral da Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD).

SEGMENTOS	Serviço Principal		Serviços Complementares	
	CERNE	DIRECIONADOR	FACILITADOR	REALÇADOR
Grupo 1				
Grupo 2...				

Fonte: Desenvolvido pelos autores

- Os principais aspectos da Matriz SCD são:
- a) Segmentos: agrupamento de consumidores a partir do interesse comum dentro do evento;
 - b) Cerne do serviço: serviço com maior potencial para interessar a cada segmento;
 - c) Direcionador do serviço: constructo que busca balizar a exequibilidade de entrega do serviço-cerne proposto, ou seja, qual é o guia de operacionalização que garantirá que o serviço oferecido deixe de ser uma

- proposta e se transforme em um resultado entregue ao segmento de cliente focado;
- d) Serviços complementares: serviços facilitadores e realçadores que podem ser agregados ao serviço cerne para cada segmento

Assim, a Matriz SCD permite estabelecer um mapa visual dos serviços – principal e complementares – para cada grupo de consumidores. Dessa forma, os gestores do evento podem desenvolver o planejamento tático e operacional a partir de uma percepção multifocal quanto ao que oferecer para os consumidores envolvidos no evento, seguindo os interesses específicos dos grupos de clientes, e, ainda, qual a forma mais eficaz de executar a entrega do serviço a cada grupo de consumidores.

Para testar a validade da Matriz SCD foi conduzida uma pesquisa em um evento gastronômico ocorrido em Sabará, cidade localizada na região metropolitana de Minas Gerais, em novembro de 2017, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

Procedimentos metodológicos

A metodologia envolve aspectos tais como, o tipo de investigação (como fazer), os instrumentos da pesquisa (com o quê), os atores consultados (com quem), a forma de análise dos dados (com que critério), o tempo previsto (quando), dentro outros (LAKATOS; MARCONI, 2008). Assim, se apresenta a seguir o planejamento de todos os procedimentos técnicos do desenvolvimento a pesquisa.

Técnica de pesquisa adotada

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que é uma estratégia de pesquisa onde se estuda um caso, simples e específico ou complexo e abstrato, sendo que deve ser sempre bem delimitado.

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade/indivíduo (caso único e singular) ou múltiplo, onde vários estudos são conduzidos simultaneamente (vários indivíduos ou várias organizações). Conforme os objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco (compreender melhor um caso particular em si, em seus aspectos intrínsecos); instrumental (examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores); e coletivo (estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos) (VENTURA, 2007).

Assim, o estudo de caso foi de tipo específico, com foco único (a gestão de um evento), tendo um objetivo intrínseco (validação da matriz proposta).

Etapas da pesquisa

A investigação do tema proposto ocorreu em duas fases, sendo:

- a) Fase 1: Antes do evento (planejamento) –
 - (a) Perspectiva expositores do evento: avaliar a adoção da Matriz como guia para focar na identificação dos serviços e atividades chaves que se tornarão a base para criar o planejamento do evento; e
 - (b) Perspectiva dos potenciais clientes: identificar os principais serviços que deveriam estar presentes no evento.
- b) Fase 2: Durante e ao final do evento (o encontro de serviço) –
 - (a) Perspectiva dos expositores do evento: avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta; e
 - (b) Perspectiva dos clientes do evento: avaliar se os serviços (principal e complementar) definidos na Matriz, para serem entregues durante o evento, foram percebidos como sendo

adequados pelos clientes e funcionários que atuaram no encontro de serviço ocorrido.

É fundamental ressaltar que, tanto na primeira quanto na segunda fase da pesquisa, buscou-se contato também com os organizadores e patrocinadores do evento, porém, nenhum deles demonstrou interesse em participar da pesquisa.

Instrumentos e forma de condução da coleta de dados

A pesquisa possui caráter quantitativa e qualitativa, com modelo causal do tipo Indicador Guia, que busca identificar se as propostas da matriz foram percebidas pelos clientes, e qual o grau de assertividade dessas propostas. O Indicador Guia estuda “as atividades de variáveis concretas cujo movimento em uma dada direção produz o movimento de outras variáveis na mesma direção” (DENCKER, 2001, p. 87). Os instrumentos de coleta de dados envolvidos foram:

- a) Questionários aplicados a potenciais clientes do evento, respondidos através de pesquisa online no Facebook, a fim de identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência.
- b) Questionários aplicados aos visitantes do festival durante o evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues.
- c) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoalmente com alguns expositores, antes do evento, a fim de identificar suas necessidades e expectativas.
- d) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoal-

mente com alguns expositores após o término do evento, buscando avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta.

Definição da amostra da pesquisa

Para testar a efetividade da Matriz SCD escolheu-se inicialmente um evento do tipo feira gastronômica regional. Sua escolha decorre da complexidade de clientes e variedade de possíveis ações a serem estabelecidos tanto na fase de planejamento quanto de execução. Além disso, tais feiras acontecem com relativa frequência, o que, caso seja conveniente, poderia permitiria realizar outras testes (pesquisas) similares para comparar resultados. No caso específico do Festival da Jabuticaba, sua periodicidade é anual, na época da colheita da fruta.

A pesquisa online realizada inicialmente contou com a participação de aproximadamente 11.700 pessoas. Durante os três dias de evento, 2.187 visitantes responderam o questionário. As entrevistas iniciais foram feitas com 19 expositores que se colocaram à disposição. Ao final, os mesmos 19 responderam aos novos questionamentos.

Análise dos dados

Os dados qualitativos foram analisados através do software SPSS 18.0. Já os dados qualitativos foram analisados através do método de análise de discurso. Conforme Caregnato e Mutti (2006), “o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais...”

Apresentação dos resultados

Apresenta-se a seguir a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) desenvolvida para o evento em questão, após consultas aos expositores e potenciais clientes, e corroborada pelos mesmos expositores e visitantes presentes no festival.

Quadro 4 – Matriz SCD desenvolvida para o evento

Evento: Festival gastronômico em Sabará/MG				
SEGMENTOS	Serviço Principal		Serviços Complementares	
	CERNE	DIRECIONADOR	FACILITADOR	REALÇADOR
Organizadores	Desenvolvimento da “marca” do evento	Marketing especializado	Follow up contínuo de ações; Parcelamento do pagamento.	Captação de patrocínios; Alternativas para eventualidades.
Expositores	Oportunidade de se destacar como ícone de um segmento de mercado	Fomentar network	Informação de regras do festival; Transparência no contrato de direitos/deveres.	Participação no planejamento; Instalações adequadas.
Patrocinadores	Projeção de suas marcas junto ao público	Divulgação interativa	Alternativas de forma e valor de investimento.	Momento para interagir com o público.
Público adulto	Vivenciar o contato com a cultura/gastronomia exposta	Consulta prévia de expectativas	Mapas eficazes; Informativos a respeito os produtos comercializados.	Cozinha experimental; Shows típicos.
Público infantil	Momento de entretenimento e socialização	Consulta prévia de expectativas	Consulta prévia (online) de opções de entretenimento.	Shows voltados para o público infantil; Áreas de socialização e brincadeiras.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na matriz constam os serviços principais (cerne e direcionador) e os serviços complementares (facilitador e realçador) para cada um dos segmentos envolvidos na feira. Conforme exposto anteriormente, os organizadores e os patrocinadores não se dispuseram a participar da pesquisa, fato que inclusive é citado como uma limitação do trabalho. Na ausência desses participantes e para que a matriz fosse apresentada por completo, os próprios autores completaram as partes relativas a eles.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente

em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes.

Após a construção da matriz, sua validade foi testada em evento gastronômico ocorrido na cidade de Sabará/MG, em novembro de 2017. Para tanto, realizou-se a aplicação prévia online de questionários a potenciais clientes do evento para identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência. Já no festival, novos questionários foram aplicados aos visitantes com o propósito de identificar se os serviços descritos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues. Foram feitas também entrevistas com expositores, buscando identificar inicialmente suas necessidades e expectativas para o evento e, posteriormente, se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. É importante ressaltar que a matriz apresentada foi desenvolvida especificamente para o evento em questão, considerando as diversas partes interessadas.

É possível concluir que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos de serviço profissionais no evento, possibilitando que fosse possível a presença de todos os serviços – principais e complementares – desejados pelos públicos envolvidos.

Todos os segmentos pesquisados – expositores, público adulto e público infantil, este último representado pelos pais e/ou responsáveis no local –, se mostraram satisfeitos com a estruturação e realização dos serviços.

Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa. Como proposta de futuros estudos é sugerida a aplicação da matriz em serviços profissionais com menor grau de complexidade que não possuam o caráter de gestão de projetos que é típico no setor de eventos.

Referências

- ALLEN, J. **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BALDAM, R. L. **Que ferramenta devo usar?** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005.
- BATESON, J. E. G. Perceived Control and the Service Encounter. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Editors). **Handbook of Services Marketing and Management**, Sage Publications, Inc., p. 67-81, 2000.
- BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.
- BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2006.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CZEPIEL, J. A. Service Encounters: An Overview. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. **The Service Encounter: managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**. New York: Lexington Books, p. 67-82, 1985.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. Service Companies: Focus or Falter. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 77-85, 1989.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2 rev. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.
- EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Understanding, finding, and conceptualizing core competence depth: a framework, guide, and generalization for corporate managers and research professionals. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Artmed, 2001.
- IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. [S.l.]: Sage Publications, Inc., v. p. 67-81, 2000.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whiter Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 7, p. 20-41, 2004.
- LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, S. L. S. **Estudo sobre segmentação de mercado consumidor por atitude e atributos ecológicos de produtos**. São Paulo: USP, 2009.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.
- REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 2, n. 1, 2011, p. 20-36.
- RIGBY, D. K. Ferramentas de gestão: um guia para executivos. **Bain & Company**, 2009. Disponível em: http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf. Acesso em: 05 ju. 2016.
- ROCHA J., W. F. et al. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista Econ. Sociol. Rural [online]**, v. 46, n. 2, p. 455-480. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032008000200007>, 2008.
- SAMPSON, S. E. **Essentials of Service Design and Innovation Developing high-value service businesses with PCN Analysis**. Provo: Create Space Independent Publishing Platform, 2014.
- SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMENNER, R. W. How Can Service Business Survive and Prosper? **Sloan Management Review**, vol. 27, n. 3, p. 21-32, Spring, 1986.
- SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333-347, 2004.
- SILVEIRA, N. C. **Marketing de serviços para mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas**. São Paulo: USP, 2015.
- SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R. Towards a Classification of Service Process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.
- SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, p. 1-17, aug, 2008.
- SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, New York, v. 21, n. 1, p. 3-8, jul., 1956.
- TENAN, I. P. S. **Eventos**. São Paulo: Aleph, 2002.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2103.
- VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, 20, n. 5, p. 383-38, 2007.
- ZOOK, C. Finding your next Core Business. **Harvard Business Review**, April, 2007.