

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE)
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

EDMUNDO BRANDÃO DANTAS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DE CLIENTES E
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área: Transferência da Informação

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sueli Angelica do Amaral

BRASÍLIA, 2007

Ficha Catalográfica

DANTAS, Edmundo Brandão.

Gestão da Informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado. Brasília, UnB, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2007, 306 p.

Tese: Doutorado em Ciência da Informação (Transferência da informação)

Orientadora: Sueli Angélica do Amaral.

1. Marketing da informação 2. Gestão da informação 3. Satisfação de clientes

I. Universidade de Brasília

II. Título

À minha orientadora, Sueli. Sempre insistente, sempre exigente, sempre guerreira.

AGRADECIMENTOS

A todos os que colaboraram comigo nesta luta; a todos os que tentaram me prejudicar. Aos primeiros, porque me mostraram que tenho amigos. Aos segundos, porque me estimularam ainda mais para o desafio.

Deve ser uma situação engraçada:¹
De algum lugar do Universo,
Poder ver Deus às gargalhadas,
Observando os insignificantes
Cientistas, angustiados
Por não conseguirem,
Nem de longe,
Se aproximarem
De quem os criou.

¹ Edmundo Brandão Dantas, em “**A Ciência fede, como um cadáver em decomposição**”. Poema inédito (2007).

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE QUADROS-SÍNTESE	8
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE SIGLAS	9
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	22
2 O SETOR DE TURISMO NO BRASIL E NO DISTRITO FEDERAL	24
2.1 O turismo no Brasil	33
2.2 O turismo no Distrito Federal	37
3 REFERENCIAL TEÓRICO	43
3.1 Orientação para o mercado	43
3.2 Satisfação do cliente	77
3.3 Gestão da informação	109
3.4 Necessidades de informação e comportamento para se informar	130
3.5 O processo de gestão da informação sobre a satisfação de clientes	160
4 METODOLOGIA	182
4.1 População ou Universo da pesquisa	182
4.2 Amostra estudada	183
4.3 Técnicas e instrumentos de coleta	184
4.4 Variáveis estudadas	203
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	207
5.1 Identificação das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotavam a orientação para o mercado	207
5.2 Caracterização do perfil das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotavam a orientação para o mercado e dos seus gestores	213
5.3 Identificação e descrição do processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes	225
5.4 Relação da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes com a orientação para o mercado, sob a ótica dos gestores	239
6 CONCLUSÕES	246
7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	253
REFERÊNCIAS	255
ANEXOS	280
Anexo 1: Carta dirigida às empresas de turismo do Distrito Federal	281
Anexo 2: Questionário para avaliação da orientação para marketing	282
Anexo 3: Formulário “Controle de cartas enviadas”	285
Anexo 4: Roteiro das entrevistas em profundidade	286
Anexo 5: Formulário de observação estruturada	292
Anexo 6: Cartões com expressões utilizadas na entrevista	293
Anexo 7: Fichas com os dizeres utilizados ao final das entrevistas	294
Anexo 8: Tabulação da observação estruturada	295
Anexo 9: Tabulação das entrevistas em profundidade	299

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1: Lacuna criada pelo deslocamento lateral.
- Figura 2: Conexão entre o foco e o estímulo.
- Figura 3: Processo de orientação para o mercado.
- Figura 4: Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.
- Figura 5: Orientação para o mercado.
- Figura 6: Papel hipotético de moderador desempenhado pela inovação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.
- Figura 7: Diferentes perspectivas da orientação para o mercado.
- Figura 8: O modelo de gestão orientada para o mercado.
- Figura 9: Quadro conceitual: duas formas de orientação para o mercado.
- Figura 10: Modelo do índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano.
- Figura 11: Modelo dos antecedentes e conseqüências da satisfação dos consumidores.
- Figura 12: Modelo da satisfação-lealdade.
- Figura 13: Modelo de uso da informação, segundo Choo.
- Figura 14: Tomada de decisões nas fases do processo de administração.
- Figura 15: O processo de tomada de decisão, segundo Simon.
- Figura 16: Modelo de informação como suporte à tomada de decisão.
- Figura 17: Processo de gerenciamento da informação.
- Figura 18: Um modelo de comportamento para se informar.
- Figura 19: O contexto da busca da informação.
- Figura 20: Busca e necessidades de informação.
- Figura 21: Um modelo conceitual do processo de identificação das necessidades de informação.
- Figura 22: A experiência com a satisfação por parte do usuário.
- Figura 23: Fases das necessidades de informação.
- Figura 24: Fatores que intervêm no surgimento das necessidades de informação e o comportamento para se informar.
- Figura 25: Definição de indicadores de satisfação.
- Figura 26: Fluxograma da metodologia utilizada na tese.
- Figura 27: Representação do conceito de causalidade, segundo a ciência.
- Figura 28: Representação do conceito científico de causalidade utilizado na tese.
- Figura 29: Controle de retorno de correspondência.
- Figura 30: Relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Características das organizações dirigidas para o mercado.
- Quadro 2: Os três modelos de uso da informação organizacional.
- Quadro 3: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva.
- Quadro 4: Elementos da informação contidos na satisfação individual.
- Quadro 5: Prós e contras do uso de *e-mails* como instrumento de pesquisa.
- Quadro 6: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos (orientação para o mercado - questionário).
- Quadro 7: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos (orientação para o mercado - entrevista).
- Quadro 8: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos (informações sobre a satisfação dos clientes).
- Quadro 9: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos (gestão das informações sobre a satisfação de clientes).
- Quadro 10: Relações entre objetivos e fundamentos teóricos.
- Quadro 11: Critérios para análise visual do ambiente de atendimento (observação).
- Quadro 12: Tipos e exemplos de relações de causa e efeito.
- Quadro 13: Perfil das empresas por porte.
- Quadro 14: Perfil dos gestores das empresas pesquisadas.
- Quadro 15: Itens abaixo do nível de qualidade de atendimento, relativos ao ambiente de atendimento.

LISTA DE QUADROS-SÍNTESE

- Quadro-síntese 1: Evolução dos estudos sobre a orientação para o mercado.
- Quadro-síntese 2: Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.
- Quadro-síntese 3: Evolução dos estudos sobre gestão da informação.
- Quadro-síntese 4: Evolução dos estudos sobre necessidades de informação e comportamento para se informar.
- Quadro-síntese 5: Evolução dos estudos sobre gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Participação do PIB setorial no PIB total do Brasil – 1960/95 (em %)
- Tabela 2: Estimativa do PIB turístico e sua participação no PIB brasileiro (1980 e 1987/95).
- Tabela 3: Níveis de orientação para o mercado.
- Tabela 4: Índices de resposta por grupo de tratamento.
- Tabela 5: Correspondências enviadas e datas de envio.
- Tabela 6: Nível de orientação para o mercado das empresas.
- Tabela 7: Pontuação obtida por empresa com base nos questionários.
- Tabela 8: Pontuação das empresas relacionada à orientação para o mercado, atribuída por item avaliado nas entrevistas.
- Tabela 9: Pontuação das empresas obtida na observação, por item observado.
- Tabela 10: Pontuação geral obtida pelas empresas na variável orientação para o mercado.
- Tabela 11: Porte das empresas por setor, conforme o SEBRAE.
- Tabela 12: Pontuação das empresas na gestão das informações sobre a satisfação dos clientes, atribuída por item avaliado nas entrevistas.
- Tabela 13: Pontuação da orientação para o mercado e da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

LISTA DE SIGLAS

ABAV: Associação Brasileira de Agências de Viagem.
ABIH: Associação Brasileira da Indústria Hoteleira.
ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações.
ANTT: Agência Nacional de Transportes Terrestres.
ABRATI: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros.
ARIST: *Annual Review of Information Science and Technology*.
BI: *Business Intelligence*.
CASRO: *Council of American Survey Research Organizations*.
CEO: *Chief Executive Officer*.
CIO: *Chief Information Officer*.
CODEPLAN: Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central.
CRM: *Customer Relationship Management*.
EMBRATUR: Empresa Brasileira de Turismo.
EUA: Estados Unidos da América.
MBA: *Master in Business Administration*.
NEIN: Necessidades de informação.
OMT: Organização Mundial do Turismo.
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento.
PIB: Produto Interno Bruto.
PRF: Polícia Rodoviária Federal.
PROCON: Procuradoria de Defesa do Consumidor.
RAIS: Relação Anual de Informações Sociais.
RH: Recursos Humanos.
ROI: *Return On Investment*.
RSI: Retorno Sobre o Investimento.
SINDETUR: Sindicato das Empresas de Turismo.
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SETUR: Secretaria de Turismo do Governo do Distrito Federal.
SPSS: *Statistical Product and Service Solutions*.
TI: Tecnologia da Informação.
UEN: Unidade Estratégica de Negócio.
UFPE: Universidade Federal de Pernambuco.
VCS: Vantagem Competitiva Sustentável.
KMIC: *Korean Medical Insurance Company*.

RESUMO

A tese relaciona a gestão da informação sobre a satisfação de clientes e a orientação para o mercado, a partir de um estudo qualitativo em que os gestores de onze agências e operadoras de turismo que atuam na região do Distrito Federal foram entrevistados. Com base nos pontos de vista desses gestores, chegou-se aos resultados que caracterizam a relação entre as duas variáveis, no âmbito das empresas pesquisadas. O primeiro objetivo proposto foi identificar as agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotavam a orientação para o mercado, considerando o atendimento das necessidades dos clientes, a realização de pesquisas sobre a satisfação dos clientes, a frequência de realização e técnicas utilizadas nas pesquisas de satisfação e o uso das informações obtidas a partir das pesquisas de satisfação. Para atingi-lo, valeu-se de um questionário enviado a todas as empresas oficialmente cadastradas no Distrito Federal. Os resultados mostraram que nas empresas pesquisadas todos esses itens eram observados, porém com algumas adaptações. O segundo objetivo foi caracterizar o perfil dessas agências e operadoras de turismo e dos seus gestores, a partir de uma entrevista em profundidade aplicada aos gestores das empresas selecionadas e de uma observação estruturada, realizada para avaliar o ambiente de atendimento. A entrevista em profundidade contemplou todos os demais objetivos. Os resultados mostraram que entre as empresas selecionadas, cinco eram de grande porte, duas eram de pequeno porte e quatro eram microempresas e que seus gestores eram pessoas preparadas e conhecedoras do setor em que atuavam. O terceiro objetivo foi identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes nessas agências e operadoras de turismo, considerando a busca por informação, a informação necessária para a tomada de decisões, na ótica dos gestores, o comportamento para se informar, a credibilidade da informação, a organização da informação, a segmentação de clientes baseada na informação sobre sua satisfação, a existência de Sistemas de Informação de Marketing, a adoção de modelos de gerenciamento das informações, a disseminação da informação ao cliente, o planejamento de ações baseado na informação sobre a satisfação dos clientes e a existência de programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação dos clientes. Verificou-se que as empresas pesquisadas percebiam a importância da gestão das informações sobre a satisfação de clientes para a adoção de uma orientação para o mercado, mas que essa gestão precisaria de certos ajustes para ser considerada de acordo com o preconizado pela teoria. O quarto e último objetivo foi relacionar a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e a orientação para o mercado das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal, na ótica de seus gestores. Os resultados apontaram para a existência de uma relação causal possivelmente coextensiva ou contingente entre as duas variáveis e que havia gradações distintas nessa relação. Por fim, foram apresentadas as conclusões, as recomendações e as sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão da informação, orientação para o mercado, satisfação de clientes, agências e operadoras de turismo do Distrito Federal, marketing da informação.

ABSTRACT

This thesis relates the information management of customers' satisfaction and market orientation, from a qualitative survey in which managers of eleven tourism agencies and operators that act in the region of the Federal District were interviewed. Based on their viewpoints, it was possible to get to the results that characterize the relation between the two variables, in the scope of the researched companies. The first goal to be achieved was to identify the Federal District tourism agencies and operators that adopted the market orientation, taking into account the customer needs service, the accomplishment of customer satisfaction researches, their frequency, the techniques used in it and the use of the information obtained from those researches. To achieve this goal, we have sent a questionnaire to all the companies officially registered in the Federal District. The results showed that in the researched companies all of those items were observed, but with some adaptations. The second goal was to characterize those tourism agencies and operators' profile, as well as their managers' profile, from a depth interview applied to the managers of the selected companies and from a structured observation, accomplished to evaluate the service environment. The depth interview contemplated all of the other goals. The results showed that amid the selected companies, five were big businesses; two were small businesses and four were micro businesses, and that their managers were well prepared executives who knew very well the sector in which their companies were in. The third goal was to identify and describe the customers' satisfaction information management in those tourism agencies and operators, taking into account the search for information, the information necessary for decision making, under the managers point of view, the information seeking behavior, the information credibility, the information organization, the customer segmentation based on the information about his satisfaction, the existence of Marketing Information Systems, the adoption of models of information management, the dissemination of information to the customers, the action planning based on the information about customers satisfaction and the existence of patronage programs based on customers satisfaction. It was seen that the researched companies perceived the importance of managing the customer satisfaction information to market orientation, but that this management would need some adjustments to be considered in accordance with the theory. The fourth and last goal was to relate the customers' satisfaction information management and the market orientation of the Federal District tourism agencies and operators, in their managers' point of view. The results pointed out that there was a co-extensive or contingent causal relationship between the two variables and that there were distinct degrees in this relationship. Finally, there were presented the conclusions, the recommendations and suggestions for future surveys.

Key words: *Information management, market orientation, customer satisfaction, Federal District tourism agencies and operators, information marketing.*

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Ciência da Informação, é pouco estudada a adoção das técnicas de marketing. Entre 1981 e 1994, segundo Amaral (1998, p. 83), no ambiente acadêmico, apenas sete dissertações de mestrado e duas teses de doutorado sobre o marketing no âmbito dos Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação haviam sido defendidas. Desde então, embora a produção científica sobre o assunto tenha crescido, pode-se afirmar que não há número expressivo de autores que abordam essa temática, o que faz com que, de certa forma, essa abordagem no campo da Ciência da Informação se torne um desafio. Aliar a informação às orientações que costumam caracterizar a gestão empresarial e analisá-la como insumo precípuo à implantação e uso prático na orientação administrativa adotada pela empresa, enriquece a área de Ciência da Informação, na maioria das vezes restrita à informação disponibilizada pelas bibliotecas e outros tipos de unidades de informação, além de ampliar o escopo da área de Administração.

Foram encontrados estudos que relacionam a orientação para o mercado com a lucratividade (NARVER & SLATER, 1990), com o desempenho dos negócios (SLATER & NARVER, 1994), com os sistemas de informação (BECKER & HOMBURG, 1999), com a inovação (HAN; KIML; SRIVASTAVA, 1998), com a competitividade (TOLEDO & AMIGO, 1999), com as desavenças entre clientes e fornecedores (STEINMAN & DESHPANDE, 2000) e com a flexibilidade estratégica (JOHNSON; LEE; SAINI, 2003). Foram pesquisados também estudos sobre satisfação dos clientes relacionada com a qualidade e com a lealdade pós-compra (OLSEN, 2002), com a percepção de valor e a lealdade à marca (YI & JEON, 2003), com o tipo de humor dos clientes (BOUGIE; PIETERS; ZEELENBERG, 2003), com o valor para o cliente e a criação de custos de troca (LAM et al., 2004) e com o *Customer Relationship Management* (CRM) (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005).

Entretanto, o princípio precípuo do marketing é conhecer e identificar as necessidades, desejos, anseios e expectativas dos clientes para atendê-las. Logo, tal princípio sugere que as organizações que optam por adotar a orientação para o mercado não podem prescindir de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades

relacionadas à satisfação das necessidades de seus clientes. Portanto, a gestão da informação sobre a satisfação pressupõe conhecer necessidades dos clientes e saber se eles estão satisfeitos.

Então, a empresa ou organização que desejar adotar a orientação para o mercado necessita cuidar de seus clientes, para que eles se mantenham satisfeitos. Para manter clientes satisfeitos, é preciso conhecer os seus anseios, expectativas e necessidades e implementar ações no sentido de satisfazê-los. Conhecer os anseios, expectativas e necessidades dos clientes, por sua vez, está diretamente atrelado à obtenção de informação sobre sua satisfação. Logo, para atender a tais anseios, expectativas e necessidades, é preciso gerir a informação, transformando-a em insumo para a tomada de decisões. Em outras palavras, a orientação para o mercado parece depender da informação sobre a satisfação dos clientes e, mais especificamente, da gestão dessa informação.

Figueiredo (1993) defende que o marketing tem de ser considerado como uma parte integrante do sistema de informação, pois, em caso contrário, a maior parte dos produtos permanecerá nas estantes e os serviços não serão utilizados, a não ser por poucas pessoas. Ratifica seu ponto de vista (FIGUEIREDO, 1993, p. 282) ao afirmar que “por falta de um marketing ativo, muitas vezes bons produtos e serviços de informação ficam com baixo uso”.

Silveira (1993) aponta para as tendências crescentes de interesse na aplicação de marketing a sistemas de informação surgidos desde 1978. Para a autora (SILVEIRA, 1993, p. 244):

Essas tendências orientam-se para ações administrativas que fundamentariam sua atuação no sentido de empregar um conjunto de técnicas voltadas para localizar, identificar e mensurar demandas; adequar a organização e os serviços às demandas detectadas; tornar disponíveis e promover, junto á comunidade, sua capacidade em resolver os problemas de informação tecnológica e científica.

Amaral (1998, p. 1) estudou, em sua tese de doutorado, o impacto das atividades de marketing relativas à promoção de serviços no Centro de Informações Nucleares da Comissão Nacional de Energia Nuclear, em que enfatizava que “as organizações

orientadas para o marketing estavam em melhores condições quanto ao desenvolvimento das atividades administrativas dessa orientação”.

Buscou-se, como base inicial para esta tese, uma abordagem que relacionasse a orientação para o mercado e a satisfação do cliente, na ótica da gestão da informação, e, ao mesmo tempo, contribuísse para a Ciência da Informação e a Administração.

Para que isso se tornasse possível, desenvolveu-se uma análise baseada no pensamento lateral. Criado por Edward De Bono em 1967, em contrapartida ao pensamento vertical, definido como o pensamento que se usa para aprimorar algo já existente no sentido de tornar o lugar ocupado por alguém um lugar melhor, o pensamento lateral é um pensamento contínuo e orientado para desenvolver idéias e tem seu foco sobre a criação de novos espaços, novas lacunas a serem ocupadas. Trata-se de um tipo de pensamento que leva as pessoas a quebrarem paradigmas a partir do pensamento diferente do padrão habitual. Consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. É descontínuo e destinado à geração de idéias. O pensamento lateral permite aumentar a criatividade. Por exemplo, é comum acreditar-se que a solução de um problema deva ser a mais complicada; quando a solução é encontrada de maneira rápida e simples, costuma nascer a desconfiança de que algo está errado. Isto ocorre porque as pessoas têm alterações na percepção (uma das atividades da região do córtex frontal no cérebro). Essas alterações provocam uma distorção da realidade, causada, entre outras coisas, pela maneira de se encarar um problema.

O pensamento lateral representa uma abordagem sistemática ao pensamento criativo, fazendo uso de técnicas que podem ser utilizadas de forma deliberada. É o processo de provocar o cérebro para novas percepções.

Como as idéias podem fluir também por caminhos laterais, nunca usados anteriormente, resolveu-se utilizar o pensamento lateral para auxiliar a delimitação da pesquisa. Assim, adotou-se o esquema representado na figura 1:

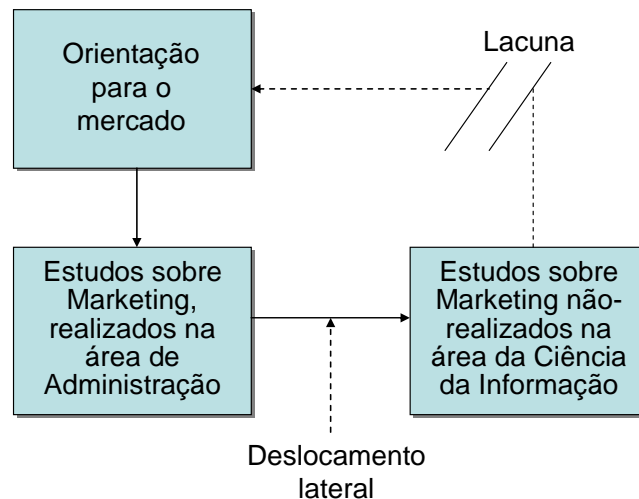


Figura 1: Lacuna criada pelo deslocamento lateral.
Fonte: Kotler & Trias de Bes (2004).

A figura 1 apresenta a lógica do pensamento criativo, que, como Kotler & Trias de Bes (2004), respaldados por De Bono (1992), afirmam, segue três passos: a seleção do foco, o deslocamento lateral para gerar um estímulo e o estabelecimento da conexão.

O foco pode ser qualquer coisa em que se deseja concentrar. No caso desta tese, o foco é a orientação para o mercado.

O deslocamento lateral é uma interrupção no meio de uma seqüência lógica de pensamento. Por exemplo: um possível movimento lateral do fato de a orientação para o mercado já ter sido (e continuar sendo) amplamente estudada no âmbito da Administração pode ser o fato de que o assunto não será estudado na Ciência da Informação.

Note-se que tal idéia de estudar a orientação para o mercado na Ciência da Informação pode parecer pouco pertinente.

De Bono (1973) defende que as inovações são o resultado da combinação de duas idéias que, a princípio, pareciam não ter uma conexão imediata ou aparente.

Assim:

- a) a lacuna entre “orientação para o mercado” e “estudos sobre marketing não realizados na área da Ciência da Informação” é um estímulo;

- b) o movimento é a modificação da realidade de não terem sido feitos estudos sobre a orientação para o mercado na área da Ciência da Informação;
- c) a conexão é uma nova idéia: “geração de um estudo sobre a orientação para o mercado na área da Ciência da Informação”.

O esquema da figura 2 ilustra a conexão entre o foco e o estímulo:

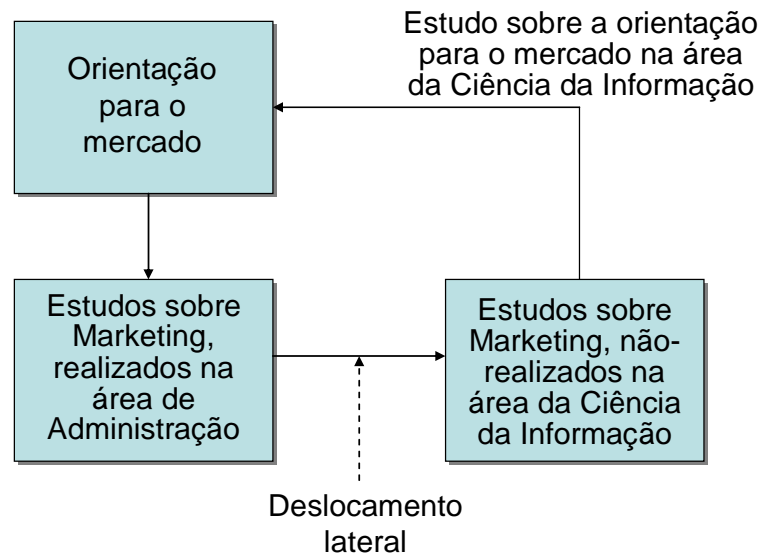


Figura 2: Conexão entre o foco e o estímulo.
Elaborado pelo Autor (2006).

Obviamente, para se chegar a esse resultado, foi exigida ampla pesquisa bibliográfica que desse a segurança de que não havia na Ciência da Informação, estudos sobre a orientação para o mercado. Para refinar ainda mais o estudo, resolveu-se delimitá-lo à questão da gestão da informação relacionada à satisfação de clientes. Desta forma, estaria fechada a conexão entre o foco e o estímulo e criado um tema inédito, no âmbito da Ciência da Informação.

Partiu-se, então, para a definição do problema de pesquisa e suas justificativas.

1.1 Problema de pesquisa

Em um mercado competitivo, com concorrência acirrada, conhecer o que os clientes de uma empresa pensam a respeito dela pode constituir-se em um diferencial.

Uma empresa é capaz de fornecer valor superior, quando satisfaz as necessidades do cliente melhor do que seus concorrentes.

Conhecer a opinião dos clientes a respeito da empresa exige constante interação entre as duas partes, a fim de se obter informação que permita a tomada de decisões consistentes que levem a esse diferencial.

A informação sobre a satisfação dos clientes mostra-se importante no ambiente competitivo, pois, é a partir dela que qualquer organização pode descobrir suas falhas e corrigi-las, para criar na mente desses clientes, um posicionamento sobre a empresa que contribua para diferenciá-la em relação aos seus concorrentes.

Em função da importância dos aspectos relacionados à satisfação dos clientes, as empresas precisam medir essa satisfação. Kotler (2003) cita exemplos de empresas que não descuidam da avaliação da satisfação de seus clientes: *Honda, Dell Computers, Cigna*, os hotéis *Holliday Inn*. Essas empresas usam a informação obtida por meio das pesquisas de satisfação como indicadores de desempenho para medir seu esforço no sentido de oferecer bens e serviços que atendam ou superem a expectativa de seus clientes. No Brasil, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) também utiliza indicadores de satisfação como base para a continuidade das concessões de prestação de serviços às empresas operadoras, que dedicam especial atenção a esses quesitos.

Para ter acesso às informações sobre a satisfação de seus clientes, empresas estrangeiras e brasileiras costumam contratar institutos de pesquisa para coletar os dados que embasarão esse tipo de estudo de avaliação, quando não mantêm em sua própria estrutura setores para realizar avaliações regulares a respeito do quão satisfeitos encontram-se seus clientes.

A partir do advento do marketing, no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, as empresas passaram a adotar um discurso de orientação para o mercado, em que o cliente passa a ser o centro das atenções. Sob essa ótica, todos devem trabalhar com vistas a manter seus clientes satisfeitos, já que uma organização sem clientes não se justifica.

Evidências sugerem, porém, que a maioria dos executivos não extrai dos relatórios das pesquisas sobre a satisfação de seus clientes as informações adequadas para a tomada de decisões referentes à melhoria do atendimento. Em consequência, essa subutilização talvez seja fruto não apenas da forma como são definidos os instrumentos de coleta, mas também de uma provável falta de capacidade da empresa em organizar a informação obtida, de modo a torná-la, de fato consistente como ferramenta de tomada de decisão quanto à satisfação de seus clientes.

Diante de tais evidências, dois questionamentos são procedentes:

- (1) De que adianta, então, obter tal informação?
- (2) Se não há, na infra-estrutura da empresa, mão-de-obra capacitada a organizar a informação obtida e torná-la instrumento de tomada de decisão sobre a satisfação dos clientes, como relacionar a satisfação à orientação para o mercado, uma vez que essa orientação parece depender da informação sobre a satisfação dos clientes?

Para responder a tais questionamentos, dois pressupostos podem ser considerados. O primeiro diz respeito à possível relação de dependência entre a orientação para o mercado e as informações sobre satisfação dos clientes, já que, como afirmam Churchill Jr. & Peter (2000, p.9), “a orientação para o mercado depende de compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”.

Tal afirmativa remete à constatação de que, se a empresa deseja adotar a orientação para o mercado, terá que, além de desenvolver seus produtos e serviços baseados no que os clientes necessitam, avaliar constantemente as informações sobre a satisfação desses clientes. Esse pressuposto é reforçado por Levitt (1960, p. 47), que afirmava que as “organizações voltadas para o mercado acreditam que a chave para atingir seus objetivos consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-los de modo mais efetivo do que os competidores”.

O segundo pressuposto diz respeito à informação como diferencial competitivo. A mais recente corrente do marketing, o chamado marketing de relacionamento, pressupõe a informação como insumo básico e imprescindível ao conhecimento a

respeito do cliente (DICKSON, 2001). Sua abordagem filosófica, segundo Dickson (2001), é “reforçar e ampliar o foco concentrado no cliente na era do marketing”.

O marketing de relacionamento reconhece o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente, criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes continuem voltando.

Essa abordagem parece facilitar a inferência de que a gestão da informação acerca dos seus clientes contribuirá para que a empresa possa estabelecer relacionamentos duradouros com esses clientes e identificar o que realmente eles desejam e necessitam. Dessa maneira, poderá satisfazê-los e, por conseguinte, estarão praticando a orientação voltada para o mercado. A gestão da informação sobre a satisfação dos clientes passa, então, a constituir um diferencial, porquanto contribui para a fidelização de clientes, alvo perseguido pelas organizações que acreditam que manter clientes antigos é mais barato do que conquistar novos.

O segmento escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa foi o das agências e operadoras de turismo que operam no Distrito Federal, em número oficialmente reconhecido pela Secretaria de Turismo do Distrito Federal (SETUR), em fevereiro de 2005, de 335 empresas. O motivo da escolha foi simplesmente o potencial de crescimento do setor de turismo no Brasil.

Tradicionalmente, a Ciência da Informação tem sido estudada no âmbito das bibliotecas e unidades de informação, organizações sem fins lucrativos. Entretanto, ela pode ser aplicada também ao setor lucrativo e, portanto, tem grande utilidade para o marketing. Sabe-se que o princípio fundamental do marketing é a satisfação das necessidades, desejos e anseios dos clientes (DRUCKER, 1954; DRUCKER, 1998; KOTLER, 2000; CHURCHILL Jr. & PETER, 2000). Assim, a organização que desejar ter clientes satisfeitos, pelo menos é o que sugere o princípio, deve adotar uma orientação para o mercado. Parece lógico, então, que tal organização deva, antes de tudo, conhecer o que os seus clientes necessitam e desejam. De posse desta informação, deve primar por desenvolver para os seus clientes, os produtos e serviços adequados às suas expectativas iniciais. Depois de oferecer ao mercado os produtos e serviços que desenvolveu, se quiser de fato adotar a orientação para o mercado, a organização

deve saber se os seus clientes estão ou não satisfeitos com o que lhes foi oferecido. O processo de orientação para o mercado aqui apresentado, portanto, obedece ao seguinte esquema, mostrado na figura 3:

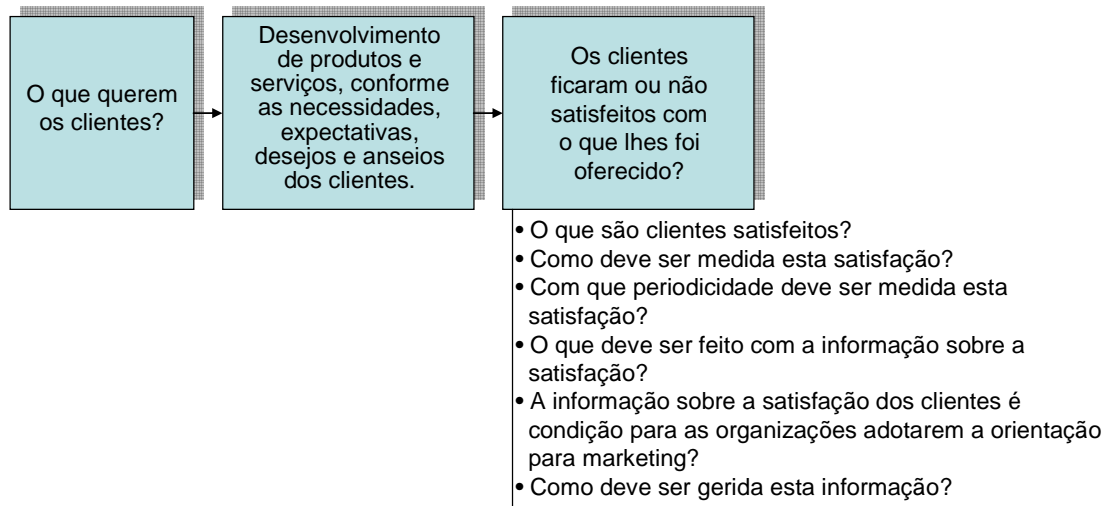


Figura 3: Processo de orientação para o mercado.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Note-se, pelo esquema da figura 3, que, para saber se os clientes ficaram ou não satisfeitos com o que lhes foi oferecido, algumas perguntas devem ser respondidas. A primeira pergunta refere-se a um construto sobre o que são clientes satisfeitos. Este construto mostra-se necessário, tendo em vista que o conceito de satisfação é muito amplo e deve, portanto, ser delimitado para o trabalho que ora se apresenta. De posse deste construto, deve-se avaliar como medir esta satisfação e com que periodicidade e o que deve ser feito com as informações obtidas. A partir das respostas e essas perguntas, espera-se ter uma avaliação mais clara e precisa sobre se a informação sobre a satisfação dos clientes é condição para as organizações adotarem a orientação para o mercado. Com base nesta avaliação, pode-se, então obter uma resposta sobre como deve ser gerida esta informação.

Estudar a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes de uma empresa ou organização, assunto relacionado diretamente à Ciência da Informação, adiciona uma nova dimensão ao seu escopo, que extrapola o ambiente das bibliotecas: o da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes como moderador para a

orientação para o mercado. Amplia, portanto, a área de atuação da Ciência da Informação e dá relevância ao marketing da informação, ainda pouco estudado no Brasil.

O tema escolhido é viável, ou seja, pode ser desenvolvido por meio da pesquisa que se pretende realizar, principalmente porque é focado em organizações localizadas no Distrito Federal. Desta forma, o acesso às organizações será facilitado ao pesquisador pela proximidade. Além disso, espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o estudo do marketing da informação, com conseqüentes contribuições para a Ciência da Informação em sua busca pela interdisciplinaridade (SARACEVIC, 1995). Como o assunto é relativamente pouco estudado no país, o tema é oportuno. Atende aos interesses particulares e gerais da Ciência da Informação, notadamente no que se refere ao marketing da informação. Admite-se, pois, a viabilidade de sua continuidade, a partir da pesquisa aqui apresentada, o que contribuirá para o surgimento de novos pontos de vistas e idéias relacionando a Ciência da Informação ao marketing e vice-versa.

Pode-se afirmar que o tema é original e, portanto, inédito, justamente pelo fato de abordar a premissa de que só pode haver a orientação para o mercado em uma organização se esta se preocupar com a gestão da informação sobre a satisfação de seus clientes.

Para verificar o problema, três questões podem ser considerados:

- (1) as pesquisas de satisfação de clientes são ferramentas de tomada de decisão para as agências e operadoras de turismo do Distrito Federal?
- (2) A informação sobre a satisfação de clientes nas agências e operadoras de turismo do Distrito Federal é fundamental para a orientação para o mercado? Para praticar a orientação para o mercado é preciso empenhar-se em manter clientes satisfeitos?
- (3) A gestão da informação sobre satisfação de clientes nas agências e operadoras de turismo do Distrito Federal contribui para a orientação para o mercado nessas empresas?

O problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão:

Até que ponto a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes está relacionada à orientação para o mercado nas agências e operadoras de turismo do Distrito Federal?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta tese é verificar a relação entre a gestão da informação sobre a satisfação de clientes e a orientação para o mercado nas agências e operadoras de turismo do Distrito Federal.

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- A. Identificar as agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotam a orientação para o mercado, considerando:
 - a) o atendimento das necessidades dos clientes;
 - b) a realização de pesquisas sobre a satisfação dos clientes;
 - c) a realização, frequência de realização e técnicas utilizadas nas pesquisas de satisfação;
 - d) o uso das informações obtidas a partir das pesquisas de satisfação.
- B. Caracterizar o perfil dessas agências e operadoras de turismo e dos seus gestores.
- C. Identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes nessas agências e operadoras de turismo, considerando:
 - a) A busca por informação;
 - b) A informação necessária para a tomada de decisões, na ótica dos gestores;
 - c) O comportamento para se informar;
 - d) A credibilidade da informação;
 - e) A organização da informação;

- f) A segmentação de clientes baseada na informação sobre sua satisfação;
 - g) A existência de Sistemas de Informação de Marketing;
 - h) A adoção de modelos de gerenciamento das informações;
 - i) A disseminação da informação ao cliente;
 - j) O planejamento de ações baseado na informação sobre a satisfação dos clientes;
 - k) A existência de programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação dos clientes.
- D. Relacionar a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e a orientação para o mercado das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal, na ótica de seus gestores.

2 O SETOR DE TURISMO NO BRASIL E NO DISTRITO FEDERAL

Domenico De Masi (2000), em seu livro “O ócio criativo” mostra como é importante o ócio para a vida do homem. Defende, também, a redução da jornada de trabalho, tornando-a mais objetiva e, em consequência, mais produtiva a hora trabalhada. Segundo Pedroso (2003, p. 1):

“O homem que trabalha perde tempo precioso”, é o lema que flutua na tela de computador de De Masi. O lema sintetiza sua teoria: o futuro pertence a quem souber libertar-se da idéia tradicional do trabalho como obrigação e for capaz de apostar numa mistura de atividades, onde trabalho se confundirá com tempo livre e estudo. Enfim, o futuro é de quem exercitar o “Ócio Criativo”.

Tais idéias parecem ser a tônica que alimenta o turismo mundial. Vaz (1999, p.11), por exemplo, enfatiza que uma das razões para o turismo ter se tornado uma das indústrias que mais cresce no mundo é justamente “a maior disponibilidade das pessoas para viajar, pelo aumento do tempo livre decorrente de maior produtividade e da automação”. Lemos (1999, p. 9), por sua vez, afirma que existem tendências claras que projetam o turismo como uma das principais atividades humanas que caracterizaram o fim do século XX, por causa, entre outras coisas, do “aumento do tempo livre” das pessoas.

Embora certos autores insistam nessa tecla, o que se percebe, conforme Beltrão (2001, p. 27), é que esse aumento do tempo livre não se concretizou com a automação das rotinas do dia-a-dia e que não parece ser, portanto, o principal motivador para o turismo:

O cotidiano pode ser muito bom e excepcionalmente proveitoso, mas também é cansativo e saturante, a ponto de levar indivíduos e grupos à procura dos mais excêntricos e alternativos lugares. O homem do atual milênio da era cristã apresenta-se muito cansado, comprometido com as mais diversas obrigações sociais decorrentes de batalhas existenciais e tecnológicas, caracterizando-se como um setor à procura de motivação.

Segundo Campos (2004), o turismo teve seus primórdios no século VII a. C., na Grécia Antiga, e no Império Romano, entre os séculos II a. C. e II d. C., quando as pessoas se deslocavam para assistirem os jogos olímpicos, além de praticarem comércio e outras atividades. “As estradas construídas pelos romanos facilitaram essas

viagens, cuja finalidade eram o entretenimento e a realização de negócios” (CAMPOS, 2004).

Com o advento da Revolução Industrial, as técnicas e instrumentos inovadores, o desaparecimento dos pequenos proprietários e o desenvolvimento do sistema capitalista favoreceram o crescimento do êxodo rural, o que formou nas cidades um grande contingente de mão-de-obra barata, causando a exploração dos trabalhadores, como as grandes jornadas de trabalho diárias etc.

Os trabalhadores, entretanto, não se acomodaram. Lutaram por seus direitos por meio das organizações trabalhistas e conseguiram, segundo Campos (2004), alcançar vitórias como o direito a férias. Desta forma, o turismo se desenvolveu de fato, pois, além de se poder utilizar o trem, para viagens nacionais, e o navio, para viagens internacionais, desenvolvidos pela industrialização, a nova sociedade industrial deu aos trabalhadores mais tempo para o lazer com o direito a férias remuneradas.

Após a II Guerra Mundial (1939-1945), desenvolveu-se, principalmente a partir de 1950, o turismo de massa, quando as tecnologias desenvolvidas durante o conflito foram aproveitadas para fins pacíficos (CAMPOS, 2004). As novas tecnologias desenvolvidas durante a Guerra para a aviação comercial e para as viagens marítimas, bem como a evolução das telecomunicações, o desenvolvimento das turbinas a jato e outras tecnologias, conseguiram ganhos surpreendentes, contribuindo sobremaneira para que o turismo crescesse. A instituição das férias pagas, da elevação do nível de renda e do direito ao lazer, que deu às pessoas o direito de ter algum tempo livre, é que foi, de fato, o principal indutor do desenvolvimento do turismo, que passou a ser o objeto de consumo mais desejado do ser humano. Com o tempo, o turismo passou a ser um meganegócio, que respondia, em 2001, por cerca de 10% do PIB mundial (aproximadamente US\$ 4 trilhões), gerava 200 milhões de empregos e atingia outras centenas de milhões de pessoas, estendendo seu impacto também à área social, política e cultural. Configurava-se, assim, como uma das maiores fontes de emprego e renda no mundo (que aposta na globalização econômica e onde a tecnologia e o desejo de consumo encurtam as distâncias). O futuro chegou e, com ele, o turismo cresceu de importância (PEDROSO, 2003).

Pedroso (2003, p.1) ratifica esta assertiva propondo um teste:

Faça um teste: pergunte a pessoas de gostos e poder aquisitivo variados que destino dariam ao dinheiro caso ganhassem uma bolada na loteria, por exemplo. A maioria responderá, com certeza, que irá viajar. Além de ser um grande sonho de consumo, elas têm muitos motivos para viajar: negócios, lazer, saúde, cultura, esportes e aventura, religião e muitos outros.

Para Campos (2004, p. 2), "o turismo é o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação". As atividades sugeridas por Campos (2004), no turismo, são atividades socioeconômicas, geradoras de bens e serviços, ou seja, uma reserva de hotel, um aluguel de automóvel, uma compra de passagem aérea, o ato de se alimentar em um restaurante e outros.

Conforme Beltrão (2001), a OMT (Organização Mundial do Turismo), do ponto de vista formal, define o turismo como sendo a soma de relações e de serviços resultantes de uma mudança de residência, temporária e voluntária, motivada por razões alheias a negócios ou profissionais. Para alguns estudiosos "menos atentos", conforme Beltrão (2001, p. 17), o turismo é apenas uma indústria de viagens e de lazer, "na verdade uma conceituação muito limitada para o fator resultante que ele nos proporciona".

O autor (BELTRÃO, 2001) alerta que com a evolução histórica da humanidade, o turismo pode ser analisado por diversos ângulos, que vão desde um simples contato social entre duas ou mais culturas a assinaturas de contratos comerciais ou de negócios em que haja um deslocamento entre dois pontos distintos. A partir deste ponto de vista, Beltrão (2001, p. 17) propõe a seguinte definição para turismo: "Conjunto de todas as atividades sociais, culturais, políticas, econômicas e naturais, que envolvem pessoas se deslocando pelos mais diversos lugares em busca de outros destinos desconhecidos ou não, com uma permanência temporária". Lembra, porém, o autor que as definições são muitas e conclama seus leitores a proporem definições próprias, pois, conforme afirma:

Essas definições transformam-se de acordo com as necessidades humanas. No passado, a atividade turística poderia ter outro objetivo e conseqüentemente uma visão mais restrita. Segundo alguns especialistas, a definição sobre o turismo é dinâmica e virá de acordo com o comportamento sócio-cultural e econômico da humanidade. (BELTRÃO, 2003, p. 19).

Lemos (1999) discute o turismo como negócio a partir da ciência econômica, considerando que, já há muito tempo, muitos países do mundo perceberam (percebem) o potencial do turismo como gerador de emprego e renda e que, no Brasil, é cada vez mais é entendido como uma atividade econômica. Seu crescimento aponta para um dos mais expressivos entre as principais indústrias, com uma clara tendência de situar-se entre as principais atividades em geração de renda no mundo. Tal tendência é reforçada por algumas evidências, segundo Lemos (1999):

- aumento do tempo livre;
- barateamento do transporte aéreo;
- segmentação do mercado turístico focalizada na preferência das pessoas, o que possibilita a um maior número de localidades entrar nesse setor;
- melhora nas tecnologias da comunicação;
- conversão de elementos das localidades para produtos turísticos;
- diminuição do número de pessoas nas famílias (o que diminui os gastos totais em turismo);
- a “juvenilização”² dos mercados;
- outros fatores.

Lemos (1999, p. 10) vale-se dos estudos de Naisbitt (1994) para afirmar que “o turismo é a mais promissora atividade do mundo. Ela é alimentada pelo progresso das telecomunicações, tem a força que está ensejando a imensa economia global e capacitando seu poder multiplicador”.

Mota (2001, p. 43) apresenta a seguinte definição para o turismo:

Turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento temporário e voluntário de um ou mais indivíduos que, por uma complexidade de fatores que envolvem a motivação humana, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exerçam atividades lucrativas ou remuneradas, gerando múltiplas inter-relações de importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores.

² A expressão, cunhada por Lemos (1999, p. 9), refere-se ao fato de o segmento jovem ter representatividade significativa entre os componentes do mercado à época.

Ignarra (2003) propõe pelo menos nove enfoques básicos para o estudo do turismo:

- a) enfoque institucional: que leva em conta os intermediários e instituições que realizam atividades turísticas, destacando, de maneira especial, as agências de viagens. Tal enfoque exige pesquisas sobre a organização, métodos de operação, problemas, custos e papel que as agências exercem na economia, considerando-se as compras feitas em nome de seus clientes.
- b) enfoque do produto: cujo objeto das pesquisas são os produtos turísticos e a forma como são produzidos, comercializados e consumidos.
- c) enfoque histórico: que compreende a análise das atividades e instituições turísticas, a partir de um ângulo evolutivo. São pesquisadas a causa das inovações, seu crescimento e as mudanças sofridas.
- d) enfoque administrativo: cuja análise está focada na microeconomia, ou seja, nas atividades administrativas necessárias para a gestão de uma empresa turística: planejamento, pesquisa de mercado, fixação de preços, publicidade, controle etc.
- e) enfoque econômico: em que as áreas de interesse concentram-se na oferta, na demanda, na balança de pagamentos, no mercado de divisas, na geração de empregos etc., desprezando-se, via de regra, importantes fatores ambientais culturais, psicológicos, sociológicos e antropológicos.
- f) enfoque sociológico: em que a preocupação dos pesquisadores situa-se nas classes sociais, hábitos e costumes dos visitantes e dos residentes, a sociologia do tempo livre, entre outros itens.
- g) enfoque geográfico: caracterizado pela forma como o espaço turístico é ocupado, pelos tipos de deslocamentos e pelo impacto da atividade turística no meio ambiente. Segundo Ignarra (2003, p. 10), “de todas as ciências, a geografia é a que mais se interessou pelo fenômeno turístico”.
- h) enfoque interdisciplinar: que analisa o aspecto da interdisciplinaridade no turismo.

- i) enfoque sistêmico: cuja pesquisa trabalha com grupos de elementos inter-relacionados para formar um todo unificado e organizado, com vistas a atingir um conjunto de objetivos.

Considerado uma necessidade básica, pois favorece, entre outras coisas, o convívio familiar, o turismo é, sem dúvida, o maior dos movimentos migratórios da história da humanidade e caracteriza-se, historicamente, por sua taxa de crescimento constante. Com efeito, a atividade turística é uma das mais dinâmicas do mundo, apresentando índices de crescimento maiores do que os das exportações de petróleo, veículos automotores e equipamentos eletrônicos. Segundo Araújo (2004), este crescimento histórico responde a uma série de necessidades do ser humano de espaço, movimento, bem-estar, expansão e repouso, longe das tarefas impostas pelo trabalho cotidiano. As pessoas tentam escapar da rotina, conhecer novos prazeres, descobrir novos horizontes. A expansão do turismo moderno está ligada ao progresso econômico, à concentração urbana, às facilidades de circulação e ao desenvolvimento dos transportes.

A expressão “indústria do turismo” deve-se ao fato de o setor movimentar recursos que colocam a atividade turística no mercado internacional. Em 1997, segundo dados da OMT, o segmento de turismo em nível mundial gerou uma receita derivada do turismo internacional (excluindo o item transporte) de US\$ 443,77 bilhões, contra US\$ 433,86 em 1996, conforme Saab (1999). Este valor correspondia a um fluxo turístico mundial de 612,835 milhões de pessoas (em 1996, alcançou 594,827 milhões) (SAAB, 1999, p. 287). Outros dados, também divulgados pela OMT indicam que o setor deverá se tornar a principal fonte geradora de riquezas do século XXI. Somente no ano 2000 ocorreu um deslocamento superior a 620 milhões de pessoas.

Afirma Saab (1999, p. 287) que:

O segmento de turismo encontra-se inserido no setor terciário ou de serviços, que no Brasil vem apresentando uma participação crescente face ao PIB do país. Em 1980, o setor de serviços era responsável por 48,8% do PIB brasileiro, enquanto que em 1995 essa participação já alcançava 55,7%, caracterizando uma evolução expressiva face ao desempenho declinante observado para o setor.

A tendência de expansão do setor de serviços é apresentada por Saab (1999, p. 287) na tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Participação do PIB setorial no PIB total do Brasil – 1960/95 (em %).

Anos	Setores		
	Agropecuário	Industrial	Serviços
1960	19,2	32,6	48,2
1970	11,6	35,8	52,6
1980	10,2	41,0	48,8
1990	9,3	34,2	56,5
1995	12,3	32,0	55,7

Fonte: MICT/Embratur-Fade/UFPE (1998, p. 3) apud Saab (1999, p. 287).

A participação do segmento de turismo no PIB nacional, também vem acompanhando a evolução verificada no setor de serviços, conforme evidencia Saab (1999, p. 288) na tabela 2, apresentada a seguir:

Tabela 2: Estimativa do PIB turístico e sua participação no PIB brasileiro (1980 e 1987/95).

Anos	Setores		
	PIB (em R\$ milhões, a preços constantes, base 1995).	PIB turístico (em R\$ milhões, a preços constantes, base 1995).	PIB turístico/PIB total (em %)
1980	492.628	12.907	2,62
1987	584.206	38.685	6,62
1988	583.574	40.431	6,93
1989	601.890	50.972	8,47
1990	575.995	52.419	9,10
1991	577.890	42.938	7,43
1992	572.838	39.610	6,91
1993	596.837	-	-
1994	631.574	48.740	7,72
1995	658.100	52.670	8,00

Fonte: MICT/Embratur-Fade/UFPE (1998, p. 5) apud Saab (1999, p. 288).

Saab (1999) destaca, conforme mostrado na tabela 2, a significativa evolução na participação do PIB turístico a partir da década de 1980, quando se observou um crescimento expressivo do turismo interno, decorrente, dentre outros aspectos, do próprio aumento da oferta hoteleira nacional. Nesse período, observa Saab (1999), foram criados novos pólos de turismo, além do existente na cidade do Rio de Janeiro, tais como: a cidade de São Paulo (especificamente para negócios e convenções), a

região da Serra Gaúcha (Gramado e Canelas), a cidade de Blumenau e as áreas praianas de Santa Catarina e do Nordeste. Em 1991 e 1992 a evolução positiva do PIB turístico sofreu uma descontinuidade, em função de terem sido esses anos caracterizados por um crescimento negativo do turismo interno doméstico e internacional, como consequência natural da própria estagnação econômica e financeira do Brasil.

Com uma importância tão grande, como mostram as evidências anteriores, pelo menos nove motivos sugerem a análise das principais características do turismo como investimento:

- (1) É empreendimento excelente para economias em crescimento;
- (2) Apresenta distribuição de renda mais democrática;
- (3) É a indústria que mais cresce no mundo;
- (4) Incentiva a produção de outros setores;
- (5) Gera milhares de empregos;
- (6) Aumenta as receitas das cidades;
- (7) Melhora a infra-estrutura local;
- (8) Protege e preserva o patrimônio cultural e natural;
- (9) Permite o intercâmbio cultural.

Como evidencia Araújo (2004, p. 1): “a Organização Mundial de Turismo avisa que o número de viajantes pelo planeta deve crescer 161% até o ano 2020, e o *trade* turístico deve inflar sua receita em 351%, no mesmo período”.

O turismo começou a ser objeto de investigação, quando se lhe tentou encontrar uma definição. Segundo Araújo (2004), Fuster (1985) ofereceu as primeiras definições da atividade turística, do transporte e de suas relações. Em 1991, a Organização Mundial de Turismo - OMT descartou o turismo como atividade exclusiva de férias e passou a defini-lo como: "as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e permanência em lugares distintos do seu habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de ócio, negócio e outros motivos".

Tem-se percebido que o aumento do fluxo turístico, entre outros fatores, possibilita o barateamento do preço das viagens, fato que vem ocorrendo em âmbito internacional. Por outro lado, a maior parte dos fluxos provém de países desenvolvidos. Tal demanda exige a oferta de novos destinos.

A importância da atividade turística no desenvolvimento sócio-econômico deve-se, principalmente, ao seu grande poder de redistribuição espacial de renda; os principais emissores de turistas são países ricos. Os receptores, no entanto, nem sempre o são. Some-se a isto o fato de necessitar de mão-de-obra intensiva, o que pode contribuir para a redução do desemprego estrutural, talvez um dos maiores problemas da sociedade moderna. O turismo desempenha, ainda, papel importante na conservação do meio natural, pois, como afirma Araújo (2004, p. 2) “em muitas regiões é a única atividade econômica que pode aliar geração de renda e emprego a conservação do meio natural, ao contrário de outras atividades como a agropecuária, a mineração ou a indústria manufatureira”. Finalmente, chama também a atenção a contribuição do turismo para o desenvolvimento cultural das comunidades.

O turismo, porém, pode ter efeitos negativos sobre as regiões receptoras. Um fenômeno comum que ocorre nas regiões tradicionalmente turísticas, por exemplo, é a elevação de preços tanto para os turistas, quanto para os moradores, provocada pela concentração de demanda nas altas estações. Outro exemplo relevante é a poluição das águas e a erosão e desmatamento dos vales, causada comumente pela tendência de as principais regiões turísticas concentrarem-se nas proximidades das praias, rios, lagos, represas e em áreas frágeis, como encostas de montanhas. Há ainda eventuais danos do ponto de vista cultural: a atividade turística pode trazer uma contribuição negativa para os usos e os costumes locais. Araújo (2004) lembra que não raras vezes são observadas situações em que o artesanato ou o folclore local se alteram para satisfazer os desejos dos turistas. Ratifica o autor (ARAÚJO, 2004, p. 2) que “frente a estas possíveis conseqüências advindas do turismo, o planejamento da atividade se faz necessário, tanto para acelerar e maximizar seus efeitos positivos quanto, e principalmente, para que os efeitos negativos sejam mitigados”.

2.1 O turismo no Brasil

Com o fim da Segunda Grande Guerra, pôde-se observar que o turismo internacional começou a crescer cada vez mais nos países desenvolvidos. Com efeito, segundo Petrocchi (1998, p. 11), “o mercado internacional do turismo evoluiu de 25 milhões de visitantes, em 1950, para 500 milhões, em 1990”.

Diante deste fato, países subdesenvolvidos, como a Tailândia e Cuba, começaram a ver o turismo internacional como fonte de renda importante, e começaram a investir mais nessa área. O Brasil ficou meio que adormecido durante muito tempo, restringindo-se seu turismo internacional apenas a cidades mais conhecidas como o Rio de Janeiro, na área de lazer, e São Paulo, na área de negócios. Nos anos da ditadura militar, marcados por uma dura perseguição política, muitos brasileiros tiveram de exilar-se em outros países.

Como relata Santos Filho (2004, p. 1):

No exílio, os brasileiros atuaram junto aos movimentos ligados aos direitos humanos e a colaboração dos partidos de esquerda, armam várias centrais de comunicação e difusão, com o objetivo de veicular os horrores da ditadura por meio de notícias do Brasil, referentes a fontes oficiais e até clandestinas. A abrangência e o impacto dessa difusão em larga escala provocaram no interior do aparelho de Estado, grandes ondas de repressão junto aos estudantes, intelectuais, políticos de esquerda e da população em geral.

Perceberam então os militares a necessidade de se criar um órgão nacional, responsável por fazer a contra-propaganda no exterior a respeito das maravilhas do Brasil. Surgiu então a EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo, que, buscando, segundo Santos Filho (2004, p.1), “sua função inicial de porta-voz do governo brasileiro, elabora e divulga um marketing oficialista, mostrando a idéia de um Brasil multirracial de tonalidade pacífica, democrático e ordeiro para o mundo”. Relata ainda Santos Filho (2004, p. 1) que a EMBRATUR

apela para uma propaganda de exploração do erotismo e da beleza da mulher brasileira, bem como trabalha o lado exótico e da diversidade cultural, demonstrando uma convivência social cuja existência é mais produto de romances e novelas do que da realidade histórica do país.

Apesar da criação da EMBRATUR, porém, pouca coisa mudou dessa época até o final dos anos 1980, para o turismo brasileiro.

Enquanto a França, os Estados Unidos e a Espanha, líderes no turismo mundial, recebiam, em 1992, cerca de 40 por cento desse mercado (PETROCCHI, 1998), no Brasil pouco ou quase nada se fazia para incrementar o turismo. Somente a partir da década de 1990 foi que o governo brasileiro começou a destinar mais verba para investimentos para infra-estrutura, saneamento e recuperação das rodovias, com o intuito de elevar o padrão dos pontos turísticos e assim receber e criar condições para que o turista internacional chegasse de vez no Brasil (NASCIMENTO, 2003).

Apenas para se ter uma idéia, no período de 1995 a 1999, o governo federal investiu nos estados aproximadamente 10 bilhões de dólares para o melhoramento de infra-estrutura. A disposição em “arrumar a casa”, entretanto, vem atraindo cada vez mais investimento, por parte desde investidores individuais e de redes hoteleiras até investimentos imobiliários e companhias de seguros. Em 2003 estavam em construção cerca de 300 hotéis e pousadas, decorrentes de um investimento de mais ou menos 6 bilhões de dólares, o que gerou cerca de 140 mil empregos diretos (NASCIMENTO, 2003). À época, abriram-se grandes oportunidades para não só para o mercado imobiliário, como para os setores de alimentos e de transportes.

Apesar do investimento do governo e do potencial turístico brasileiro, que, sem dúvida, é muito grande, o país ainda não é uma potência turística. No *ranking* da Organização Mundial do Turismo (2000) o Brasil ocupava apenas o 29º lugar (PEDROSO, 2003). Afirma Pedroso (2003, p. 1) que:

O Brasil tem atrativos de sobra: belezas naturais, praias, florestas, cidades históricas, cidades modernas, centros industriais, um rico calendário de festas e eventos, culinária, festivais de música e arte, acontecimentos esportivos, estações de cura e mais de uma infinidade de motivos para atrair turistas internos e também do exterior. Por isso, podemos afirmar que o Brasil é o país do turismo.

Mas, mesmo sendo “o país do turismo”, como afirma Pedroso (2003, p. 1), o Brasil ainda se encontra em uma situação muito ruim, comparado a outros países como, por exemplo, a Tailândia e a Bélgica: arrecadou, em 1999, cerca de 3,9 bilhões de dólares com o turismo internacional, o que equivalia a somente 1% do total gasto em todo o mundo. Isto significa apenas ter grandes hotéis ou grandes pontos turísticos não é suficiente para que o turista estrangeiro venha ao Brasil. Mais do que isto, é

necessário ter uma maior qualidade nos serviços prestados ao turista, desde um breve atendimento até a limpeza de uma rua, conforme enfatiza Nascimento (2003).

Araújo (2003, p. 1) parece concordar com a opinião de Nascimento (2003):

O Brasil, apesar do excelente potencial turístico - praias entre as melhores do mundo, sol quase o ano inteiro, fauna e flora exuberantes, folclore riquíssimo e um povo tradicionalmente hospitaleiro - participa apenas de uma pequena parcela no mercado turístico mundial e, lentamente, estimula o mercado interno, cujos empresários ainda precisam melhorar a capacidade gerencial.

Miranda & Miranda (1999) corroboram a opinião de Araújo (2004). Ambos defendem que o Brasil é sub-explorado em termos de turismo, lembrando que mesmo os pólos turísticos mais conhecidos do Brasil, o Rio de Janeiro, a Bahia e Foz do Iguaçu, são menos visitados do que a maior parte das capitais e cidades europeias ou do que um único sítio no Caribe, como Cancun, que praticamente só passou a ter visualização turística a partir do início dos anos 1970.

Para Miranda & Miranda (1999, p. 97), “qualquer que seja a região do Brasil dentro da qual se realize um trabalho amplo de visualização ou identificação de oportunidades de negócios na área turística, deparar-se-á com um estonteante rosário de possibilidades inexploradas”.

Apesar dessa posição tímida e dos números pouco expressivos, o turismo brasileiro constitui, desde o final do século XX, o setor da economia que mais cresce em produção e em geração de empregos.

Beltrão (2001) considera que o turismo brasileiro está em fase de transição, buscando enquadrar-se em uma nova realidade. Segundo seu ponto de vista (BELTRÃO, 2001, p. 105):

Para os profissionais que há anos lutam por uma mudança na mentalidade administrativa, já se pode verificar o caminho da transformação com investimentos de melhor qualidade, bem planejados e obedecendo às normas institucionais regidas em nosso país. Há casos de persistência em burlar essas normas, devido à má intenção de certos empresários aliada aos péssimos representantes do governo que se utilizam do poder para agir arbitrariamente. O Brasil, sem dúvida, tem o maior potencial turístico inexplorado do mundo, pois não há um planejamento determinado.

Lembra, porém, Beltrão (2001, p. 105) que:

Turismo não é só idealismo, é o conjunto de todas as forças da sociedade, que por meio dessa organização gerará os frutos que se divulgam nos meios de comunicação resultando no bem-estar social, sendo já uma realidade para alguns países que adotaram esse caminho da economia. De nada adianta possuímos uma floresta amazônica exuberante, assim como outros atrativos fora da competição internacional, se não dispomos de uma política direcionada para gerenciar toda essa riqueza, ficando o comanda de tudo isso nas mãos de empresários inoperantes e sem nenhum compromisso com a preservação do meio ambiente.

Para Alvim (2003), que parece corroborar o ponto de vista de Beltrão (2001) relacionado à fase de transição do turismo brasileiro, há ainda muitas alternativas a serem estudadas para que o turismo seja mais incrementado. Como exemplo, relata o autor (ALVIM, 2003, p. 3) que:

Há muito está no Congresso Nacional uma proposta de alteração na Lei de Diretrizes Básicas de Ensino (LDB) que propõe as férias repartidas onde, resumidamente, os estudantes teriam uma semana de férias por mês o que reduziria a sazonalidade dos destinos turísticos, além das maiores chances da família estar junto nas férias, do empresário dividir o pagamento das férias, do décimo terceiro e o funcionário ter também o imposto de renda descontado em parcelas.

Em uma projeção sobre o turismo global até o ano 2020, realizada pela Organização Mundial de Turismo (OMT), e relatada por Araújo (2003), foram estudados dados compilados de 85 países, incluindo o Brasil. Tal estudo revelou que o número de viajantes ao exterior deve saltar de 563 milhões, em 1995 para 1,6 bilhão em 2020. A fatia da população mundial viajando ao exterior, subirá para 7% em 2020.

Além de seus visíveis efeitos econômicos, a forte influência na preservação do meio ambiente e do patrimônio histórico já seria, portanto, razão relevante para o investimento maciço do governo brasileiro no turismo.

O Plano Nacional de Turismo 2003/2007, apresentado à população pelo Governo Lula em 2003, previa que, até 2007, seriam gerados 1,2 milhão de novos empregos diretos, além do aumento para 9 milhões de estrangeiros no Brasil, com a entrada de US\$ 8 bilhões em divisas, movimento de 65 milhões de passageiros nos vôos domésticos (OLIVEIRA, 2007).

Embora os números não tenham se confirmado conforme o desejado, o governo conseguiu ampliar a oferta turística brasileira, desenvolvendo no mínimo três produtos em cada estado brasileiro.

Novas metas do turismo entre 2007 e 2010 foram definidas e o governo espera atingir os seguintes números em 2010, segundo dados do Ministério do Turismo (2007):

- (1) Promover a realização de 217 milhões de viagens no mercado interno;
- (2) Criar 1,7 milhão de novos empregos;
- (3) Estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional;
- (4) Gerar US\$ 7,7 bilhões em divisas.

Ainda que tais metas, por algum motivo, não sejam alcançadas, esses números dão a dimensão da importância do turismo para o Brasil.

2.2 O turismo no Distrito Federal

A construção de Brasília iniciou-se em 1956, e a cidade foi inaugurada em 21 de abril de 1960 pelo Presidente Juscelino Kubitschek. Seu projeto foi desenhado por Lúcio Costa, cuja idéia de uma Brasília monumental não tinha o sentido de ostentação, mas deveria expressar o seu valor como capital, e os edifícios principais por Oscar Niemeyer, que assimilou a idéia de Lúcio Costa e dotou a cidade de edifícios e palácios que refletem a grandiosidade sem ostentação imaginada por Lúcio Costa. Construída em menos de três anos, Brasília tem sido, desde sua inauguração, o cenário dos principais movimentos políticos do país.

Planejada inicialmente para uma população de apenas 500 mil habitantes, Brasília viu sua população crescer muito além do esperado. Sucessivas cidades satélites foram sendo criadas ao longo dos anos para acomodar a população extra. A população total de Brasília (incluindo as cidades satélites), no censo demográfico de 2000 ultrapassava a casa dos 2 milhões de habitantes, sendo o Distrito Federal dividido em 28 Regiões Administrativas.

Brasília foi registrada, no ano de 1987, como Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. Porém, Brasília, muito mais do que um patrimônio histórico ou um marco

arquitetônico, é uma cidade viva e única, uma cidade amada pela maioria dos seus habitantes, e que começa a aparecer no cenário turístico nacional como um pólo interessante, com diversas alternativas a serem exploradas.

Em Brasília, o turista encontra uma ampla e moderna estrutura de serviços a seu dispor. A capital do Brasil possui o terceiro parque hoteleiro do país. Seu aeroporto é o terceiro em movimento de passageiros, tendo desembarcado mais de dois milhões de passageiros nacionais e internacionais no ano de 2000, 5,1% a mais que em 1999, segundo estudo da Infraero, publicado no anuário estatístico da EMBRATUR de 2001.

Os restaurantes apresentam amplo cardápio de opções da cozinha nacional e internacional e não ficam nada a dever aos grandes centros urbanos do país. O turismo receptivo brasiliense conta, ainda, com inúmeras agências de viagens, locadoras de veículos, serviços de rádio-táxi, museus, bares, boates, templos religiosos, casas de câmbio, patrimônio arquitetônico tombado pela UNESCO, palácios e prédios governamentais construídos em estilo único, entre outros tantos atrativos.

Estudos realizados pela EMBRATUR em 2001, acerca do perfil do visitante do Distrito Federal, indicaram que o principal motivo da vinda do turista à Capital Federal é a realização de negócios ou a participação em eventos, sendo reduzido, ainda, o fluxo de turistas de lazer, o que pode ser incrementado no futuro.

Na busca da diversificação da oferta turística e através deste filão do mercado que é o turismo de negócios, é que o setor privado aguarda com ansiedade medidas e ações efetivas por parte do governo, que venham melhor aparelhar a cidade e, com isso, incrementar o setor de turismo.

Para tanto, a iniciativa privada vem aplicando recursos em empreendimentos, visando assegurar a ampliação de uma infra-estrutura de equipamentos; na intensificação da divulgação de suas potencialidades arquitetônicas, naturais, religiosas e culturais e na captação e geração de grandes eventos, tanto em nível nacional como internacional, participando, desde 1999, de diversas feiras nacionais e internacionais, despertando, a partir daí, o interesse em se conhecer o Corredor Brasil Central como ponto turístico independente do litoral.

Da mesma forma que nos diversos países do mundo, o turismo desponta no Distrito Federal como uma força multiplicadora de empregos e geradora de divisas e renda interna. Conforme Silva (2004), a Pesquisa de Emprego e Desemprego realizada pela CODEPLAN (Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central) em outubro de 1999 mostrava que o Distrito Federal tinha uma população economicamente ativa de 836.000 pessoas.

Observa ainda Silva (2004) que o Ministério do Trabalho e Emprego informa na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, que o setor de turismo representa 3,31% da população economicamente ativa do Brasil, ou seja, 27.672 pessoas. Em sua análise, o autor (SILVA, 2004, p. 1) enfatiza que:

Levando-se em conta que o setor primário (agropecuário) representa 0,66%, o secundário (indústria de transformação, construção civil etc.) representa 7,85% e o terciário (comércio de mercadorias, transporte, prestação de serviços, atividades sociais, administração pública etc.) responde por 91,49% da absorção de mão-de-obra, o turismo é, efetivamente, uma alternativa viável e disponível para o desenvolvimento econômico, social, político e cultural do Distrito Federal.

Vários estudos apontam, portanto, o turismo como um fator de crescimento tanto de ordem econômica como social para o Distrito Federal. Seria de se esperar, então, que a região fosse dotada de uma lei para o turismo, que pudesse consolidar uma política setorial e regional eficiente e duradoura e demonstrar sua importância estratégica, a fim de contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico do Distrito Federal.

Lembra Silva (2004) que a história mostra a evolução que o turismo vem sofrendo ao longo dos anos, apesar de sua prática de forma ainda amadora. Os estados e municípios, entretanto, que já adotaram políticas e instituíram leis regulamentando o turismo, começam a colher frutos. Além disso, lembra Silva (2004, p. 1), “algumas experiências já estão sendo adotadas nos moldes de países como a Espanha, que de fato vivencia e pratica o turismo responsável e profissional”.

Silva (2004, p. 1) defende que também no Distrito Federal o turismo é praticado de forma amadora. Para sustentar seu ponto de vista, aponta várias evidências da informalidade e do descaso para com o turismo colhidas no jornal “Correio Braziliense” do dia 14 de fevereiro de 2004, em matéria intitulada “Ônibus fora da Lei”:

[...] A agência clandestina na maior favela do Distrito Federal é uma amostra do alcance das empresas piratas de transporte rodoviário interestadual no Brasil [...].

[...] Os riscos de viajar num ônibus não fiscalizado vêm à tona em acidentes, como o que matou 13 brasileiros [...].

[...] Segundo denúncias endossadas pela ABRATI e pelo Instituto de Defesa do Consumidor (Procon), veículos ilegais, usados diariamente no transporte entre cidades do DF, fazem excursões nas férias e feriados. “Muitos desses veículos andam clandestinos nas cidades e nas férias recebem uma pintura para pegar a estrada [...].

[...] Fraude: Muitas empresas que rodam clandestinamente levando brasileiros de um estado para outro se escondem por trás de licenças dadas pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) e pela Polícia Rodoviária Federal (PRF). Os documentos são conseguidos graças a uma artimanha: cadastradas como operadoras de turismo, elas conseguem autorização para organizar excursões pelo Brasil [...].

[...] maior atração para os passageiros que optam pelo serviço ilegal são os baixos preços das tarifas — até 40% menores do que as oferecidas por empresas permissionárias. O militar William Silva, 27, sentiu nas costas o prejuízo de pagar mais barato por um pacote para Porto Seguro. Há três semanas, ele e dois amigos viajaram nas cadeiras da sala de jogos (parte inferior) de um ônibus de dois andares. “Faltaram poltronas. Ou a gente aceitava ir assim, ou perdia o dinheiro” [...].

Além disso, lembra o autor (SILVA, 2004) que nos jornais locais, tanto os televisivos quanto os escritos, são observadas constantes denúncias de consumidores que são lesados quase diariamente, por serviços mal prestados na área do turismo. Para Silva (2004, p. 2) a causa deste problema está na inexistência de leis específicas para o turismo e a falta de fiscalização deste setor, o que faz com que pessoas venham praticar o turismo de forma amadora e irresponsável:

Exemplos vistos em épocas de férias, onde ônibus sem as mínimas condições de viajar, sem vistoria, sem manutenção e documentação necessária transitam livremente pelas nossas rodovias, colocando em risco a vida de pessoas que acreditam estar adquirindo pacotes turísticos de empresas idôneas e o serviço de profissionais que elas acreditam estar preparadas e credenciadas. O que se observa na prática é que o problema é mais grave do que se imagina, há casos em que empresas legalizadas, pagadoras de impostos, ou seja atuando conforme a legislação vigente, no ato da sua obrigação fim utiliza-se de mão-de-obra não qualificada, com o objetivo de reduzir seus custos operacionais. Além dos “empresários” sazonais que abrem suas “agências” coincidentemente em períodos de alta temporada, visando tão somente o lucro fácil através do ludíbrio de pessoas que confiam em uma fiscalização que sabemos ser, no mínimo, ineficiente.

Ainda segundo Silva (2004), devido à falta de uma política duradoura para o turismo, ou a omissão do poder decisório, o que se vem observando é o crescimento da

informalidade, onde pessoas que realizaram viagens a determinadas localidades se acham capazes de organizar, contratar e promover excursões. A não constituição de empresas legalizadas faz com que haja a diminuição na arrecadação de impostos impossibilitando a geração de empregos diretos e indiretos, acarretando a falta de investimentos por carência de recursos advindos da prática do turismo. Para Silva (2004), portanto, o turismo do Distrito Federal, em que pese o seu potencial, ainda fica a desejar.

Brasília é pólo de atração turística pela arquitetura arrojada e moderna que exhibe e pelo centro de decisões políticas que representa. Segundo o SEBRAE-DF (2005), o Distrito Federal recebe aproximadamente 900 mil turistas por ano, apresentando o seu *trade* turístico a seguinte configuração:

Agências de viagens.....	430 empresas.
Hotéis.....	60 hotéis com 12.000 leitos.
Locadoras de automóveis.....	90 empresas.
Organizadoras de eventos.....	18 empresas.
Restaurantes.....	35 filiados à ABRE.

Há, entretanto, uma discrepância entre os números de agências de viagens do SEBRAE e o número da Secretaria de Turismo do Governo do Distrito Federal (SETUR). O SEBRAE computa toda e qualquer empresa que atue no setor. A SETUR computa somente as agências de e operadoras que estão com a situação regularizada junto a ela. Neste caso, informações obtidas diretamente na SETUR em fevereiro de 2005, dão conta que no Distrito Federal existiam 335 agências e operadoras de viagens, número que ratifica, de certa forma a afirmativa de Silva (2004) quanto à existência de empresas não legalizadas, e que serviu de base para a pesquisa que viabilizou o presente trabalho. Há que considerar ainda, no que tange a esses números, o dinamismo do processo de regularização de agências e operadoras. O número de agências e operadoras pode variar de um mês para o outro, segundo informou a SETUR, pois o certificado de regularização tem um tempo definido de validade e há empresas que não o atualizam após as datas de vencimento, ficando, portanto, durante certo período, irregulares perante a Secretaria.

De maneira mais geral, pode-se caracterizar o *trade* turístico do Distrito Federal como formado pelas seguintes componentes:

- a) Agências/Operadoras de viagens;
- b) Locadoras de veículos;
- c) Rede hoteleira;
- d) Restaurantes;
- e) Eventos;
- f) Transporte aéreo, marítimo, fluvial e ferroviário;
- g) Parques temáticos e de diversões;
- h) Albergues da juventude;
- i) *Camping*;
- j) Colônia de férias;
- k) Marinas;
- l) Cartões de crédito;
- m) Clube de férias.

Com um *trade* turístico tão variado, seria difícil a realização de um estudo sobre a gestão da informação sobre a satisfação de clientes em tantas empresas. Diante desta dificuldade, centrou-se o foco do presente trabalho sobre as agências e operadoras de viagens do Distrito Federal.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Foram estudados cinco assuntos: orientação para o mercado, satisfação de clientes, gestão da informação, necessidades, comportamento de busca e uso da informação e gestão da informação sobre a satisfação de clientes, para buscar fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Orientação para o mercado

Desde que o marketing surgiu como filosofia empresarial, nos períodos imediatamente posteriores à Segunda Guerra Mundial, tem sido fonte de estudos científicos. O marco inicial desses estudos, conforme o ponto de vista de Han, Kim e Srivastava (1998), deu-se a partir da afirmação de Drucker (1954, p. 25), que:

há apenas uma definição válida da proposta de negócio: criar um consumidor [...] O consumidor é quem determina o que é o negócio [...] Uma vez que a proposta de cada negócio é criar um consumidor, qualquer empresa tem duas - apenas duas - funções básicas: marketing e inovação.

Kotler (1982) propõe as seguintes questões para avaliar se uma organização é ou não integrada em termos de marketing:

- (1) Há integração e controle de alto nível das principais funções de marketing que afetam os diversos públicos?
- (2) A alta gerência está de acordo com os empregados e gerentes de diversas áreas?
- (3) A empresa faz bom uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes?

Em todas as questões propostas por Kotler (1982) a informação está presente, ainda que de forma implícita. Para se conhecer até que ponto a integração e o controle das funções de marketing afetam os públicos com os quais a organização lida, não se pode prescindir de informações tanto internas quanto externas. O mesmo acontece quando se deseja saber se a alta gerência está de acordo com os empregados e os gerentes de diversas áreas, pois sem a troca de informação a respeito da percepção de ambos, não se pode ter segurança quanto a essa questão. Por fim, as críticas e

opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com os clientes da empresa são informações valiosas para a tomada de decisões e para a integração das funções de marketing, já que elas darão direção e sentido às ações de marketing.

Kotler (1982) preocupa-se com a integração entre as funções de marketing e as demais funções da organização. Na verdade, essa preocupação permeia as três questões. Pressupõe que não há por que falar em marketing de forma não integrada. A organização que se orienta para o mercado deve, por natureza, cuidar da perfeita integração das funções de marketing, não apenas entre si, mas também entre todas as demais funções empresariais.

Para Kotler (1982), as informações adequadas ao marketing dependem do sistema de informações de marketing, que deve ser fácil de ser usado; das pesquisas a respeito dos consumidores, sua satisfação, seus hábitos de consumo e a respeito dos concorrentes (e da periodicidade com que essas pesquisas são realizadas); e do esforço despendido pela empresa para avaliar o custo-benefício das diferentes despesas de marketing.

A orientação estratégica, por sua vez, segundo Kotler (1982), é medida pela estratégia de marketing utilizada pela empresa. Com efeito, conhecer a extensão do planejamento formal da empresa, a qualidade da atual estratégia de marketing e a extensão dos planos de contingência são condições fundamentais para analisar a orientação estratégica da organização.

Segundo Kotler (1982), para que uma empresa adote uma orientação para o mercado, a eficiência operacional também é importante. Isto implica avaliar o modo como as estratégias de marketing são comunicadas e implementadas em todos os níveis da empresa. Além disso, para se avaliar a eficiência operacional, é preciso saber se a gerência tem utilizado efetivamente os recursos de marketing disponíveis e se as comunicações escritas destinadas ao mercado têm qualidade e são adequadas ao público da empresa, tanto interno quanto externo.

Desde o pensamento de Drucker (1954), Kotler (1982) e outros autores (McCARTHY & PERREAULT, 1984; HOUSTON, 1986; OLSON, 1987; WEBSTER Jr., 1988; SHAPIRO, 1988; DESHPANDE & WEBSTER Jr., 1989; KOHLI & JAWORSKI,

1990; NARVER & SLATER, 1990; SLATER & NARVER, 1994; GREENLEY, 1995), um crescente número de estudos tem focado o conceito de orientação para o mercado, com vistas a entender o efeito da cultura corporativa sobre o desempenho organizacional.

McCarthy & Perreault (1984, p. 8) usam o termo "orientação para o mercado" para designar a implementação do conceito de marketing nas organizações. Assim, uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações estão consistentes com o princípio de marketing. McCarthy & Perreault (1984) descrevem características de uma organização voltada para o mercado, com destaque para os seguintes pontos:

- a) a embalagem é desenhada para a conveniência do consumidor e como uma ferramenta de venda (além da proteção do produto);
- b) os níveis de estoque são definidos conforme as exigências dos consumidores, considerando-se os custos (e não de acordo com a conveniência do fornecedor);
- c) o foco da propaganda é promover os benefícios, decorrentes da satisfação das necessidades, proporcionados pelo produto ou serviço;
- d) o papel da força de vendas, coordenada aos esforços das demais áreas da empresa, é ajudar os consumidores a comprar apenas se o produto atender a suas necessidades;
- e) as atividades de marketing e a oferta de produto são vistas como orientadas, principalmente, para as "necessidades" dos consumidores;
- f) o papel da pesquisa de marketing é determinar as "necessidades" dos consumidores e como a empresa as está satisfazendo;
- g) a atividade de inovação é focada, principalmente, na identificação de novas oportunidades, como, por exemplo, produtos ou tecnologias;
- h) o lucro é o objetivo crítico da atividade de marketing.

Autores como Houston (1986), Olson (1987), Webster Jr. (1988) e Deshpande & Webster Jr. (1989) contribuíram para que o conceito de orientação para o mercado e

sua implementação merecessem interesse tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista gerencial. Este interesse, conforme defendem Kohli & Jaworski (1990), tem a sua importância principalmente por fornecer uma base para o desenvolvimento sistemático da orientação para o mercado. Defendem os autores (KOHLI & JAWORSKI, 1990) que o conceito, embora pareça simples e fácil de ser entendido, revela a falta de definição clara, o que exige atenção cuidadosa no que tange a questões relacionadas a medições, haja vista a pouca existência de teoria empírica básica.

Para Kohli & Jaworski (1990), que consideram as expressões “orientação para o mercado” e “orientação para marketing” como sendo sinônimas, a literatura científica dedica pouca atenção aos fatores contextuais que podem fazer com que a orientação para o mercado seja mais ou menos apropriada a um negócio em particular. Esta preocupação fez com que os autores apresentassem um artigo considerado entre os mais importantes sobre a orientação para o mercado. Seus objetivos eram o de delinear o domínio do construto da orientação para o mercado, fornecer uma definição operacional, desenvolver um inventário proposicional e construir um quadro compreensivo para o direcionamento de futuras pesquisas sobre o assunto.

O método usado na pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) iniciou-se por uma revisão da literatura retrospectiva sobre o assunto, publicada nos 35 anos que antecederam a pesquisa. Essa revisão revelou a pouca atenção dada ao conceito de marketing nesse período. A revisão incluía:

- a) trabalhos descritivos que analisavam até que ponto as organizações adotavam o conceito;
- b) ensaios explorando as virtudes dessa filosofia de negócio;
- c) trabalhos sobre as limitações do conceito;
- d) discussões de fatores que facilitavam ou dificultavam a implementação do conceito de marketing.

O segundo passo da pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) foi a realização de entrevistas em profundidade com 62 gerentes e diretores de empresas situadas em quatro cidades americanas. Eles seguiram um roteiro estruturado para as entrevistas.

Após uma rápida descrição do projeto de pesquisa, cada entrevistado era perguntado a respeito dos seguintes pontos:

- a) o que o termo "orientação para o mercado ou orientação para marketing" significava e que tipos de atividades desenvolvem as empresas que adotam essa orientação?
- b) Que fatores organizacionais encorajam ou desencorajam essa orientação?
- c) Quais as conseqüências positivas e negativas dessa orientação?
- d) Em que situações de negócio a orientação para o mercado ou para marketing pode não ser importante?

Com base na revisão da literatura e nas entrevistas que realizaram, os autores concluíram que a organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing manifestam-se operacionalmente: o foco no consumidor e/ou cliente, o marketing coordenado e a lucratividade (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

No que dizia respeito ao foco no cliente/consumidor, foi observado que ele era o elemento central da orientação para o mercado. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o foco no cliente/consumidor envolve a obtenção de informação destes a respeito de suas necessidades e preferências, não apenas por meio de pesquisa, mas também por outros meios. Os comentários sugeriram que ser orientado para o cliente/consumidor envolve a tomada de ações baseadas numa "inteligência de marketing" e não somente em opiniões verbalizadas pelo cliente/consumidor. As entrevistas realizadas mostraram que a inteligência de marketing é um conceito amplo, que inclui considerações a respeito de fatores exógenos de mercado, como, por exemplo, a concorrência e a legislação, que afetam as necessidades e preferências do cliente/consumidor, e das necessidades atuais e futuras desses clientes/consumidores. Tais extensões não desafiam o espírito do primeiro pilar do marketing (o foco no cliente/consumidor), mas refletem as preocupações mais estratégicas da prática do marketing relacionada aos clientes/consumidores.

No tocante ao marketing coordenado, a maior parte dos entrevistados por Kohli &

Jaworski (1990) enfatizaram que a orientação para o mercado não é somente responsabilidade do departamento de marketing. Mais do que isso, para os executivos entrevistados, todos os departamentos da organização devem ser conhecedores das necessidades dos consumidores e/ou clientes (ou seja, dotados de inteligência de mercado) e geradores de respostas a essas necessidades. A coordenação, portanto, relaciona-se à inteligência de mercado.

Com relação à lucratividade, os entrevistados enxergavam mais como uma consequência da orientação para o mercado do que parte dela. Cabe lembrar que Levitt (1969) fazia forte objeção àqueles que achavam que a lucratividade era um componente da orientação para o mercado. Houve, portanto, na pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) coerência com o ponto de vista de Levitt (1969).

As descobertas da primeira parte da pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) sugerem que uma orientação para o mercado requer:

- (1) um ou mais departamentos engajados em atividades cujo objetivo seja desenvolver um entendimento acerca das necessidades atuais e futuras dos clientes/consumidores e dos fatores que as afetam;
- (2) compartilhamento desse entendimento com todos os departamentos;
- (3) diversos departamentos engajados em atividades destinadas a atender as necessidades de clientes/consumidores seletos.

Em outras palavras, a orientação para o mercado refere-se à geração e à disseminação de inteligência de mercado, bem como à reação ou resposta a essa inteligência por toda a organização.

Shapiro (1988) sugere que a orientação para o mercado não podia ser uma preocupação exclusiva da função de marketing, mas de uma variedade de departamentos, participando da geração de inteligência de mercado, disseminando-a e gerando ações em resposta a ela. O construto, portanto, sai do âmbito do departamento de marketing e faz da orientação para o mercado uma responsabilidade de todos os departamentos de uma organização. Assim, a orientação parece ser mais provável de ser abraçada por todas as áreas da empresa.

Para Kohli & Jaworski (1990), o ponto de partida para a orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado. Trata-se de um conceito mais amplo do que simplesmente as necessidades e preferências verbalizadas pelos consumidores e clientes, que inclui a análise dos fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências. A geração de inteligência de mercado situa-se não apenas nas pesquisas feitas com os consumidores, mas na hospedagem de mecanismos complementares. A inteligência pode ser gerada por meio de uma gama de meios, tanto formais quanto informais, como, por exemplo, discussões formais com parceiros comerciais, e pode envolver tanto a coleta de dados primários quanto a consulta a fontes secundárias. Tais mecanismos incluem encontros e discussões com os consumidores e fornecedores, análises de relatórios de vendas, análises de bases de dados de clientes e pesquisa formal de mercado, tais como os estudos do comportamento dos consumidores, respostas de vendas em mercados-teste, entre outros.

Entretanto, conforme enfatizam Kohli & Jaworski (1990), tudo isso não é responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, pois engenheiros de pesquisa & desenvolvimento (P&D) podem obter informação em conferências científicas; executivos seniores podem descobrir tendências relatadas em jornais de negócios etc. Na pesquisa realizada pelos autores, muitos dos diretores de empresas de produtos industriais indicaram que era rotina do seu pessoal de P&D interagir diretamente com consumidores e clientes para avaliar suas necessidades e problemas e desenvolver novos negócios com vistas a satisfazê-los (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

Em 1992, Hiam & Schewe apresentaram no primeiro capítulo de seu livro *The portable MBA in Marketing* uma descrição que corrobora a pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) relacionada à inteligência de mercado e, por extensão, à orientação para o mercado. O capítulo, intitulado *The Marketing Concept*, descreve a visita de uma personagem hipotética (uma estudante de marketing) a uma empresa de produtos eletro-eletrônicos, com vistas a conhecer o departamento de marketing. Durante sua rápida peregrinação pela empresa, ela passa por diversas áreas (engenharia, produção, finanças, propaganda, atendimento ao público) e percebe que todas as áreas visitadas praticavam marketing, sem necessariamente pertencerem ao departamento de

marketing. Isto porque, havia na empresa uma inteligência de mercado, que perpassava todas as funções e fazia com que todos olhassem na direção dos consumidores e clientes. Em outras palavras, os diretores, gerentes e empregados sabiam extrair das diversas fontes de informação os pontos considerados importantes para que sua atividade fosse conduzida no sentido do conceito de marketing. Assim, todos, e não apenas o departamento de marketing, trabalhavam em prol da satisfação das necessidades dos clientes e consumidores.

Outro ponto importante verificado na segunda parte da pesquisa de Kohli & Jaworski (1990) foi a disseminação da inteligência. À medida que as entrevistas progrediam, ficava cada vez mais claro que responder efetivamente a uma necessidade do mercado requer a participação de todos os departamentos de uma organização: a área de P&D, para projetar e desenvolver um novo produto; a área de fabricação, para produzi-lo; a área de compras, para conseguir distribuidores que fornecessem novas partes e materiais que compõem o produto; a área de finanças, para gerir as aplicações financeiras e garantir a lucratividade do produto etc.

A ênfase na disseminação da inteligência está em consonância com o reconhecimento da importância da comunicação horizontal por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) e que Daft & Steers (1985) definiram como sendo o fluxo lateral de comunicação que ocorre tanto dentro quanto entre os departamentos de uma organização. Ela serve para coordenar as pessoas e os departamentos com vista a facilitar o atingimento dos objetivos gerais da organização. A comunicação horizontal da inteligência de mercado é uma forma de disseminação da inteligência na organização.

O terceiro ponto importante apontado por Kohli & Jaworski (1990), a partir das entrevistas realizadas para sua pesquisa, foi a reação (ou resposta) da empresa à inteligência que é gerada e disseminada. As entrevistas realizadas indicaram que a reação à inteligência de mercado toma a forma de seleção de mercados-alvo, projetando e oferecendo produtos/serviços que atendam às suas necessidades atuais e antecipadas, produzindo, distribuindo e promovendo os produtos de tal forma que favoreça a resposta do consumidor final.

Virtualmente, todos os departamentos – e não somente o de marketing – participam, em resposta às tendências do mercado, em uma empresa orientada para o mercado.

Kohli & Jaworski (1990, p. 6) apresentaram a seguinte definição para a orientação para o mercado:

orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado em toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores e clientes, à disseminação desta inteligência por meio dos departamentos e à reação de toda a organização a ela.

O estudo de Kohli & Jaworski (1990) pode ser sintetizado, esquematicamente, em quatro conjuntos de fatores, os quais, segundo eles, antecedem e geram conseqüências para a orientação para o mercado, conforme mostra a figura 4:

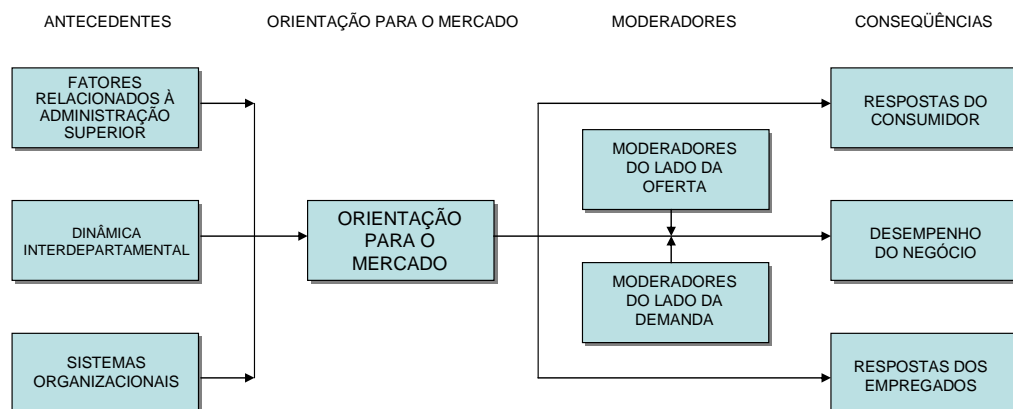


Figura 4: Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.

Fonte: Kohli & Jaworski (1990, p. 7).

Os antecedentes da orientação para o mercado são os fatores organizacionais que facilitam ou impedem a implementação da filosofia do negócio, representada pelo conceito de marketing.

Após estudarem os antecedentes da orientação para o mercado, Kohli & Jaworski (1990) verificaram as conseqüências dessa orientação para as organizações. A primeira conseqüência importante verificada por Kohli & Jaworski (1990) foi que uma orientação para o mercado facilita a clareza do foco e da visão em uma estratégia organizacional. A orientação para o mercado parece fornecer um foco único para os esforços e projetos das pessoas e departamentos da organização e, portanto, pode

levar a um desempenho superior. Ao solicitarem aos entrevistados que respondessem quais as conseqüências positivas da orientação para o mercado, eles listaram uma série de indicadores favoráveis de desempenho, tais como o retorno sobre o investimento (RSI ou ROI), o volume de vendas, a participação de mercado e o crescimento de vendas.

A partir da análise dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado, Kohli & Jaworski (1990) apresentaram 19 proposições decorrentes de sua pesquisa. Dessas, 12 referiam-se aos antecedentes e 7 às conseqüências da orientação para o mercado. Entre todas, uma envolve as atitudes e o comportamento do consumidor. A principal assertiva feita pelos entrevistados foi que a orientação para o mercado leva a consumidores e clientes satisfeitos, que espalham comentários positivos a outros consumidores potenciais e que sempre voltam à organização. Essa idéia está de acordo com a idéia de Kotler (1988), para quem uma orientação para o mercado leva a uma maior satisfação dos clientes e consumidores, os quais sempre repetem suas compras. Portanto: “quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação do consumidor e maior a repetição de compras pelos consumidores” (KOHLI & JAWORSKI, 1990, p 10).

As principais conclusões da pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) podem ser sintetizadas nos seis itens apresentados a seguir:

- (1) a orientação para o mercado pode ser ou não desejável para um negócio, dependendo da natureza de seus fatores do lado da oferta ou da demanda;
- (2) há fatores que podem estimular ou desencorajar a orientação para o mercado. Esses fatores são largamente controláveis pelos administradores e, por isso, podem ser alterados por eles para melhorar a orientação para o mercado de suas organizações.
- (3) embora a orientação para o mercado, provavelmente, esteja relacionada ao desempenho dos negócios em geral, sob certas circunstâncias, isto pode não ser verdade. A orientação para o mercado requer o comprometimento de recursos. Ela é útil apenas se os benefícios que oferece superam os custos de tais recursos. Então, em condições de concorrência limitada, de

preferências de mercado estáveis, de indústrias tecnologicamente turbulentas e economias em alta, a orientação para o mercado pode não ser relacionada tão fortemente ao desempenho do negócio. Os administradores de negócios que operam sob tais condições devem prestar muita atenção à relação custo-benefício da orientação para o mercado;

- (4) os administradores seniores podem ajudar a estimular a orientação para o mercado, mudando os sistemas de recompensas de baseados completamente em finanças (vendas, lucros) para baseados, pelo menos parcialmente, no mercado (satisfação dos clientes, inteligência obtida);
- (5) normas informais, tais como a aceitabilidade do comportamento político na organização, devem ser mudadas para facilitar uma resposta única dos diversos departamentos aos desenvolvimentos de mercado;
- (6) os fatores relacionados à oferta e à demanda são os potenciais moderadores do impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho do negócio.

Pouco tempo depois da pesquisa realizada por Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990) realizaram um estudo para verificar o real impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa no mercado. Os autores (NARVER & SLATER, 1990) basearam-se nos estudos Aaker (1988) e de Porter (1989), segundo os quais, para a organização conseguir desempenho acima do normal, deveria criar uma vantagem competitiva sustentável (VCS), ou seja, um valor superior para seus consumidores. A lógica da VCS é que para o comprador comprar determinada oferta, deve perceber que o valor que ele espera de tal oferta (a solução proposta para satisfazer a sua necessidade) excede o valor que ele espera de qualquer outra solução alternativa.

O valor da oferta do vendedor para o comprador é a diferença entre os benefícios esperados da oferta pelo comprador e o custo total de sua aquisição (ZEITHAML, 1988). O vendedor tem numerosas oportunidades para criar valor para o comprador, aumentando os benefícios e/ou reduzindo os custos de aquisição e uso para o comprador (FORBIS & MEHTA, 1981). Quando o vendedor é orientado para o mercado, entende que, através dos numerosos meios de criar benefícios adicionais e

formas de reduzir custos para os compradores, há muitas fontes potenciais de VCS (HALL, 1980; AAKER, 1988; PORTER, 1989). Cabe, pois, a qualquer negócio orientado para o mercado, examinar continuamente essas fontes alternativas de VCS para ver como o vendedor pode ser mais efetivo na criação de valor superior para os compradores atuais e futuros. Para maximizar seu desempenho de longo prazo, a empresa sabe que deve construir e manter um relacionamento mútuo de longo prazo com seus compradores.

A partir da literatura específica sobre o assunto, Narver & Slater (1990) inferem que a orientação para o mercado consiste de **três componentes comportamentais** – a **orientação para o consumidor**, a **orientação para o concorrente** e a **coordenação interfuncional** – e de dois critérios de decisão – o **foco no longo prazo** e a **lucratividade**. O esquema da figura 5 ilustra essa inferência.



Figura 5: Orientação para o mercado.
Fonte: Narver & Slater (1990, p. 23).

A orientação para o consumidor e a orientação para o concorrente incluem todas as atividades envolvidas na obtenção de informação sobre os compradores e os concorrentes no mercado-alvo e a sua disseminação entre as diversas áreas da empresa. A coordenação interfuncional é baseada na informação obtida sobre o consumidor e o concorrente e inclui os esforços coordenados pela empresa, envolvendo tipicamente mais do que o departamento de marketing, para criar um valor

superior para os compradores. Resumindo, os três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição de informação sobre o mercado e a disseminação e criação coordenadas de valor para o consumidor.

Narver & Slater (1990) examinam mais detalhadamente os três componentes comportamentais e os dois critérios de decisão na orientação para o mercado e afirmam que as suas descobertas estão de acordo com as de Kohli & Jaworski (1990). Especificamente, a orientação para o consumidor é o entendimento dos compradores-alvo de uma empresa, que permitam criar, continuamente, um valor para eles. Na visão de Levitt (1980), trata-se de criar um “produto aumentado”.

Narver & Slater (1990) lembram os estudos realizados por Day & Wensley (1988), que mostraram que a orientação para o consumidor requer que o vendedor entenda toda a cadeia de valor do comprador, não somente como ela é, mas também como evoluirá ao longo do tempo, sujeita à dinâmica interna e do mercado.

Para Narver & Slater (1990) há apenas duas maneiras de o vendedor criar valor para o comprador: aumentando os benefícios em relação aos custos para o comprador e reduzindo os custos do comprador em relação aos benefícios do comprador. O vendedor deve, então, entender não apenas a dinâmica dos custos e receitas das empresas que compram dele, mas também a dinâmica dos custos e receitas dos consumidores individuais, de cuja demanda é derivada a demanda imediata de mercado.

A orientação para o concorrente significa que o vendedor entende as forças e fraquezas de curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo, tanto dos concorrentes-chave atuais quanto dos concorrentes-chave potenciais (PORTER, 1986; AAKER, 1988; DAY & WENSLEY, 1988). Paralelamente à análise do consumidor, a análise dos principais concorrentes deve incluir todo o conjunto de tecnologias capaz de satisfazer as necessidades atuais e esperadas dos compradores-alvo do vendedor (LEVITT, 1960).

Na pesquisa de Narver & Slater (1990), a coordenação interfuncional consiste na utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior aos consumidores-alvo. Criar valor para os compradores é muito mais do que uma função

de marketing. A criação de valor assemelha-se, conforme Narver & Slater (1990, p. 22), a “uma orquestra sinfônica em que a contribuição de cada subgrupo é conduzida e integrada por um condutor – com um efeito sinérgico”. O vendedor deve, pois, cuidar para que haja na empresa uma integração efetiva, bem como adaptações constantes, se necessárias, para que seus recursos, humanos e outros, entendam perfeitamente a idéia da criação de valor para os compradores e a coloquem em prática. A integração coordenada dos recursos da empresa no sentido de criar valor superior para os consumidores está estreitamente ligada tanto à orientação para o consumidor quanto à orientação para a concorrência. Dada a natureza multidimensional da criação de valor superior para os consumidores, as interdependências entre o marketing e outras funções do negócio devem ser sistematicamente incorporadas à estratégia de marketing desse negócio, conforme defendem Wind & Robertson (1983), citados por Narver & Slater (1990).

Em julho de 1993, Jaworski & Kohli publicaram no *Journal of Marketing* um artigo que é a continuação de outro, publicado no mesmo periódico em 1990. No segundo artigo, detalham com mais rigor os antecedentes e as conseqüências da orientação para o mercado, a partir dos resultados de uma nova pesquisa que tinha como finalidade responder às seguintes questões: por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras? Que efeito uma orientação para o mercado tem sobre o desempenho dos empregados e do negócio em si? O *link* entre uma orientação para o mercado e o desempenho do negócio depende do contexto ambiental?

Para responder a essas questões, os autores (JAWORSKI & KOHLI, 1993, p. 53) partiram das proposições apresentadas em 1990 e que, segundo eles “necessitavam de validação empírica”.

Esse novo estudo levou a algumas descobertas, relacionadas à orientação para o mercado:

- (1) a orientação de um negócio para o mercado é um determinante importante de seu desempenho, apesar da turbulência no mercado, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica no ambiente em que ele opera.

Portanto, os administradores deveriam se empenhar mais para melhorar a orientação para o mercado em suas empresas, em seus esforços para atingir melhores desempenhos no negócio em que atuam;

- (2) a orientação para o mercado requer certo nível de assunção de riscos por parte dos administradores seniores, bem como a predisposição para aceitar falhas ocasionais de novos produtos e serviços como algo normal no mundo dos negócios. Na ausência dessa predisposição em assumir riscos calculados, os empregados que trabalham nos níveis mais baixos da escala organizacional são pouco propensos a desejarem responder a desenvolvimentos de mercado com novos produtos, serviços ou programas;
- (3) dois fatores afetam a orientação para o mercado: a conectividade e o conflito interdepartamentais. O conflito interdepartamental reduz a probabilidade da orientação para o mercado, enquanto a conectividade desempenha papel facilitador. Assim, pode ser útil promover a conectividade interdepartamental através da aproximação física dos departamentos e da telemática. Ainda que algum nível de conflito interdepartamental seja inerente aos departamentos, parece ser útil reduzir esse nível pelo do uso de vários meios, tais como programas de treinamento interdepartamentais, atividades multifuncionais e alinhamento dos objetivos de desempenho departamentais, focando-os nos mercados;
- (4) o papel dos sistemas de recompensa baseados no mercado e o dos sistemas de tomada de decisões descentralizada para engendrar a orientação para o mercado é forte e sugere que os sistemas de recompensa deveriam levar em conta as contribuições das pessoas em perceber e responder às necessidades do mercado. A relação negativa entre a centralização e a orientação para o mercado sugere que pode ser útil dar mais autonomia para os empregados tomarem decisões nos níveis mais baixos das organizações, em vez de concentrar a tomada de decisões apenas nos escalões mais altos;
- (5) embora a formalização e a departamentalização não afetem a orientação para o mercado, o conteúdo das regras formais tende a ser o mais importante

determinante da orientação para o mercado. Do mesmo modo, para a orientação para o mercado, a maneira como os diversos departamentos interagem é um determinante mais importante do que o número de departamentos existentes na organização.

Os estudos sobre a orientação para o mercado evoluíram. Em 1994, Slater & Narver investigaram como os ambientes competitivos podem afetar a força da relação orientação para o mercado/desempenho do negócio e se ela afeta o foco da ênfase externa sobre uma orientação para o mercado. Foi dada maior ênfase sobre a análise do consumidor em relação à análise da concorrência, ou vice-versa, em uma determinada magnitude da orientação para o mercado.

Slater & Narver (1994) desenvolveram seu estudo com os administradores superiores de 81 Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) de empresas ligadas ao setor florestal e 36 UENs de corporações diversificadas do setor manufatureiro, totalizando 117 UENs. As respostas aos questionários distribuídos foram de 84%, para as empresas do setor florestal, e de 74% para as corporações do setor manufatureiro.

A principal conclusão de Slater & Narver (1994) foi que, ao contrário das teorias propostas por Day & Wensley (1988) e Kohli & Jaworski (1990), mas em consonância com Jaworski & Kohli (1993), há pouca sustentação para a proposição de que o ambiente funciona como moderador tanto da natureza da relação orientação para o mercado/desempenho do negócio, quanto da efetividade das diferentes ênfases relativas da orientação para o mercado. Para os autores (SLATER & NARVER, 1994), seria arriscado para o administrador tentar ajustar a orientação para o mercado do negócio para se adequar às condições do mercado.

Em 1998, Han, Kim e Srivastava sugeriram que a inovação era um *link* que faltava entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Desenvolveram um quadro sistemático para testar a postulada cadeia “orientação para o mercado-inovação-desempenho”.

Para verificar a relação entre tais itens, Han, Kim e Srivastava (1998) pesquisaram 134 bancos de um estado do meio oeste americano. Os autores criaram o esquema apresentado na figura 6 para mostrar o papel hipotético de moderador

desempenhado pela inovação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional:

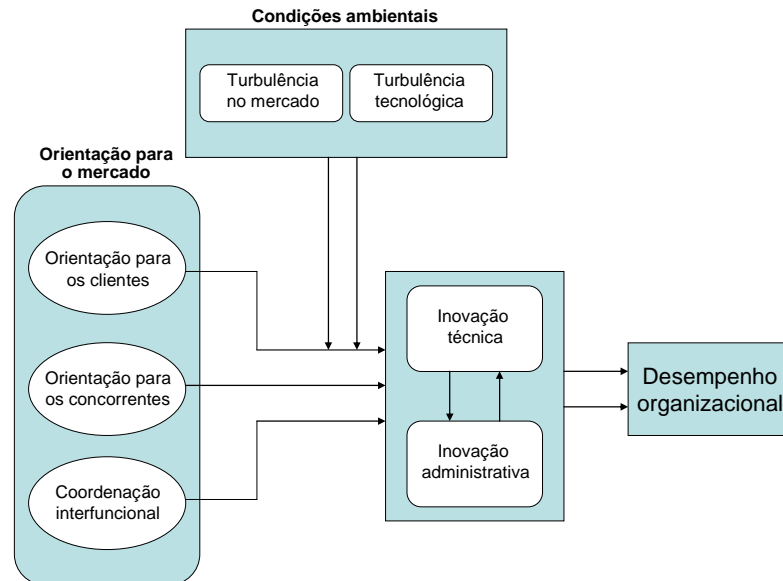


Figura 6: Papel hipotético de moderador desempenhado pela inovação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

Fonte: Han, Kim e Srivastava (1998, p. 32).

Han, Kim e Srivastava (1998) apresentaram inicialmente o construto de inovação, fazendo um contraponto entre a inovação técnica e a inovação administrativa. Para eles, o sentido convencional do termo “inovação” refere-se quase que exclusivamente a novidades relacionadas a produtos. O resultado disso é que o foco da inovação na literatura de marketing também é um pouco forçado sobre produtos. Entretanto, a orientação para o mercado, alertam Han, Kim e Srivastava (1998), envolve não apenas melhorias relacionadas a aspectos de produtos, mas também à facilitação das facetas administrativas na organização. Isto requer o estudo da inovação com um escopo mais amplo, bem como e que se faça a distinção entre as inovações relacionadas à tecnologia e as relacionadas à administração. Segundo Damanpour (1991, p. 560), “as inovações tecnológicas dizem respeito à tecnologia de processos de produção e de produtos e serviços. Elas são relacionadas a atividades básicas do trabalho e concernem tanto a produtos quanto a processos”, enquanto as inovações administrativas “envolvem a estrutura organizacional e o processo administrativo; estão indiretamente relacionadas às atividades básicas do trabalho de uma organização”.

Algumas hipóteses relacionadas à inovação e à orientação para o mercado foram formuladas e verificadas por Han, Kim e Srivastava (1998). Dessas, duas, relacionadas à orientação para o cliente, chamam especial atenção: a orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a inovação nas áreas técnicas; e a orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a inovação nas áreas administrativas.

O objetivo chave do estudo de Han, Kim e Srivastava (1998) era examinar o papel que as inovações organizacionais desempenhavam no contexto da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio. Os autores (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998) verificaram, a partir de sua pesquisa, que o componente “orientação para o cliente/consumidor” era o fator dominante responsável por esse fenômeno mediacional e que o principal efeito da orientação para o cliente/consumidor é altamente significativo para a inovação organizacional, enquanto que os da orientação para a concorrência e os da coordenação interfuncional não abordam um nível de significância. Entretanto, os resultados do principal efeito não significam que os outros dois componentes da orientação para o mercado não sejam importantes. Muito pelo contrário, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional podem ser tão ou mais importantes do que a orientação para o cliente/consumidor, em condições de incerteza relativamente alta no meio ambiente. Os resultados também indicaram que os três componentes da orientação para o mercado podem facilitar tanto as inovações técnicas quanto as administrativas, quando o nível de turbulência tecnológica no meio ambiente dos negócios é relativamente alto. Porém, contrariando os resultados verificados por Jaworski & Kohli (1993), a pesquisa de Han, Kim e Srivastava (1998) não mostrou efeitos significativos da turbulência tecnológica, enquanto Slater & Narver (1994a) notaram que a turbulência tecnológica moderava negativamente a força da relação orientação para o mercado/desempenho.

Outro trabalho importante para a evolução do estudo sobre a orientação para o mercado foi o de Becker & Homburg (1999), que analisaram a questão sob uma perspectiva baseada em sistemas. Seu trabalho foi embasado por uma pesquisa realizada com 234 diretores e executivos de UENs de diferentes indústrias da Alemanha. Becker & Homburg (1999) reconheceram, com base em Harris (1996, p. 25) que o “desenvolvimento da orientação para o mercado é aceito como um dos maiores

trunfos das organizações nas últimas décadas”. Dada a sua importância, a questão sobre até que ponto os sistemas de gestão podem ser projetados para suportar uma orientação para o mercado, afirmam Becker & Homburg (1999), é de grande interesse para pesquisadores e administradores em geral.

O modelo teórico apresentado por Becker & Homburg (1999) é sustentado pela abordagem de sistemas para a pesquisa organizacional e de gestão. Tal apelo deriva da teoria geral de sistemas, originalmente desenvolvida por Bertalanffy (1951). Bertalanffy definiu um sistema como uma unidade organizada composta de dois ou mais componentes inter-relacionados e delimitada por limites identificados a partir de seu supra-sistema ambiental. A idéia básica proposta por Bertalanffy (1951) foi mais tarde adotada e modificada por vários cientistas organizacionais e da Administração, tais como Simon (1960), Miller (1972) e Katz & Kahn (1978), apenas para citar alguns. Esses estudos discutem que uma empresa ou uma unidade de negócio podem ser vistas como um complexo sistema técnico-social que consiste de diferentes subsistemas inter-relacionados (SUSMAN, 1976; PASSMORE, 1988; McLEOD Jr., 1995). Conforme McLeod Jr. (1995), os sistemas podem ser classificados de acordo com o seu relacionamento com os demais sistemas que o cercam. Lembra Andrew (1965) que, enquanto um sistema fechado é isolado de seu ambiente, um sistema aberto é envolvido com vários relacionamentos com seu meio ambiente. Sob a ótica dos sistemas abertos, como afirma Hendrickson (1992), um sistema é altamente dependente de uma série de fatores externos e só pode sobreviver no longo prazo se se adaptar a esses fatores. No caso de um sistema de negócio, tanto os consumidores como os concorrentes representam fatores externos que exercem grande impacto sobre as operações do negócio (MOCKLER, 1968). Ao projetar subsistemas organizacionais orientados para o mercado, a administração de uma empresa ou unidade de negócio pode assegurar que esses fatores externos são monitorados sistematicamente e que ações adequadas são implementadas no tempo certo.

Katz & Kahn (1978) identificam cinco subsistemas organizacionais que cumprem o ciclo “entrada-processamento-saída”: o sistema produtivo, o sistema de apoio, o sistema de manutenção, o sistema adaptativo e o sistema gerencial.

Becker & Homburg (1999) concentraram sua discussão no sistema gerencial, que preferiram chamar de sistema de gestão.

A figura 7 ilustra as três perspectivas mais marcantes, analisadas até 1999, relacionadas à orientação para o mercado.



Figura 7: Diferentes perspectivas da orientação para o mercado.
Fonte: Becker & Homburg (1994).

Becker & Homburg (1999) alertam para as diversas conceituações das diferentes atividades de gestão apresentadas na literatura. Citam o trabalho clássico de Fayol (1949), que aponta o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle como as cinco funções básicas a serem desempenhadas para que a organização atinja seus objetivos. Lembram Becker & Homburg (1999) que Smiddy & Naum (1954) enfocaram três processos gerenciais, incluindo o planejamento, a organização e o controle. Massie & Douglas (1977), por sua vez, apresentam sete processos que consideram chave para a gestão: a tomada de decisões, a fixação de objetivos, o planejamento, a organização, a definição do *staff* e a comunicação, a liderança, a supervisão e o controle. Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986) apontam o planejamento, a organização, o *staffing*, a liderança e o controle como as áreas funcionais básicas da administração. Já Daft (1991) enxerga o planejamento, a organização, a liderança e o controle como sendo as funções principais das atividades administrativas.

Becker & Homburg (1999) observaram que entre os diversos pontos de vista há alguns elementos em comum, mais especificamente a organização, o planejamento e o controle. Além disso, observaram que outros autores, como Massie & Douglas (1977), por exemplo, enfatizavam a importância da comunicação e do *staffing* (isto é, a administração de recursos humanos) como funções distintas da Administração. Com relação às práticas de administração de recursos humanos (RH), Porter (1985) defende que essas práticas podem ajudar a criar uma fonte sustentável de vantagem competitiva. Em 1988, Levitt & March, seguidos mais adiante por MacDonald (1995) e por McLeod (1995), acrescentaram significativa colaboração ao estudo da Administração, ao defenderem a gestão da informação como ponto-chave para a competitividade das empresas. Dada a importância da gestão de recursos humanos e da gestão da informação para as organizações, Becker & Homburg (1999) passaram a defendê-las como funções primárias da Administração. Para Becker & Homburg (1999) há cinco grandes funções administrativas: organização, informação, planejamento, controle e *staffing*, cada uma suportada por um sistema específico da organização.

O sistema organizacional inclui a definição de tarefas e responsabilidades dos indivíduos e unidades da organização e o agrupamento das posições individuais nas unidades maiores. A importância do sistema de informações como subsistema gerencial cresceu substancialmente devido, em grande parte, ao rápido desenvolvimento da tecnologia de informação (TI) nas décadas de 1980 e 1990, conforme lembram Hinds & Kiesler (1995). A TI tornou o uso da informação muito mais fácil. A principal tarefa do sistema de informação é suportar a aquisição, a disseminação e o armazenamento de informação tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo da organização. O sistema de planejamento fornece os instrumentos e mecanismos apropriados que auxiliam os gestores a executarem suas tarefas. O processo de planejamento corporativo envolve, basicamente, a seleção dos objetivos da organização, a monitoração do meio ambiente e a decisão sobre como os objetivos serão atingidos (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986; DAFT, 1991). O sistema de controle serve para regular as atividades organizacionais, de modo que o desempenho real da organização se aproxime ao máximo dos objetivos e metas esperados (MASSIE & DOUGLAS, 1977; BARTOL & MARTIN, 1998). O sistema de RH, por sua vez, como

defendem Bartol & Martin (1998), relaciona-se ao recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de carreira e aspectos de recompensa e compensação ao capital humano da organização.

Tendo identificado e definido esses sistemas que consideram chave para a organização, Becker & Homburg (1999) sugeriram um novo projeto da organização como um todo de modo que cada sistema represente a gestão orientada para o mercado. Iniciando pelo sistema organizacional orientado para o mercado, os autores (BECKER & HOMBURG, 1999) propuseram quatro grandes medidas:

- (1) redesenho das estruturas organizacionais para obter uma orientação para o mercado, a partir da redução do número de níveis hierárquicos. Assim, os mais altos executivos são forçados a se aproximarem dos consumidores e clientes, aprimorando, portanto, o conhecimento sobre as suas preferências e as ofertas da concorrência. Outra consequência desta medida é a significativa redução no tempo de resposta, à medida que o número de pessoas envolvidas nos processo de decisão diminui;
- (2) implantação de uma forte política de comunicação, levando em conta que as organizações em geral só podem reagir rapidamente às constantes mudanças nas exigências dos consumidores, se as diferentes áreas funcionais se comunicarem intensivamente e trabalharem o mais próximo possível umas das outras. O atingimento de uma coordenação interfuncional efetiva requer, entre outras coisas, o alinhamento dos sistemas de incentivo da área funcional, bem como a criação de interdependência interfuncional, como sugerem Narver & Slater (1990);
- (3) delegação de poder aos empregados que trabalham com atendimento, incentivando-os a tomarem decisões próprias. Com isso, uma empresa ou unidade de negócio substitui abordagens altamente padronizadas e mecânicas de atendimento aos consumidores e clientes, por soluções rápidas e individualizadas para os problemas que os levaram a procurar a organização;
- (4) integração sistemática de consumidores e clientes considerados chave no

redesenho dos processos do negócio, com vistas a aprimorar a orientação para o mercado na organização.

Outras sugestões propostas por Becker & Homburg (1999) dizem respeito ao sistema de informações orientado para o mercado e foram baseadas nos resultados das pesquisas realizadas por Kohli & Jaworski (1990) e por Narver & Slater (1990). Os resultados mostraram que tal sistema desempenha papel relevante no alinhamento do negócio da organização ao seu mercado:

- (1) coleta regular de informação aprofundada e atualizada a respeito dos consumidores, clientes e concorrentes;
- (2) disseminação regular dessa informação de mercado entre todos os departamentos relevantes da organização, a fim de que esta possa gerar uma resposta rápida e efetiva às necessidades dos clientes e consumidores. Somente com essa disseminação, a organização poderá gerar inteligência de mercado, conforme propõem Kohli & Jaworski (1990);
- (3) implantação de um sistema que permita o armazenamento e a recuperação de informações de mercado, com vistas a manter ativa a inteligência de marketing;
- (4) acesso à informação de mercado relevante por todos os empregados e executivos, a partir da criação e manutenção de bases de dados e sistemas de informação especializados.

No que diz respeito ao sistema de planejamento orientado para o mercado, as sugestões de Becker & Homburg (1999) são:

- (1) fixação de alvos específicos com vistas a obter vantagem competitiva duradoura ou incremento significativo na satisfação dos clientes e consumidores. Esses alvos devem ser precisamente definidos, bem como os responsáveis por atingi-los;
- (2) predição regular das mudanças nas preferências dos consumidores e clientes e nas ofertas dos concorrentes, ao monitorar o ambiente, de modo que o alcance do produto possa ser ajustado no tempo certo;

- (3) incorporação dos comentários e sugestões dos consumidores e clientes aos protótipos, quando da decisão da introdução de novos produtos e/ou serviços no mercado.

Quanto ao sistema de controle orientado para o mercado, Becker & Homburg (1999) perceberam que, apesar de sua importância, esse sistema tem sido largamente negligenciado no contexto da orientação para o mercado. Um sistema de controle orientado para dentro da organização com foco em aspectos internos envolve o risco de que aspectos mercadológicos não sejam considerados como deveriam. Isto pode resultar em:

- (1) insuficiente conhecimento a respeito da atual posição da organização no mercado, bem como do grau atual de orientação para o mercado;
- (2) enfraquecimento generalizado da orientação para o mercado da organização, uma vez que os empregados estarão focados na otimização apenas dos aspectos internos utilizados para avaliar seu desempenho. Um sistema de controle orientado para o mercado, portanto, ajuda a administração a controlar tanto aspectos internos quanto aspectos relacionados ao mercado.

O sistema de gestão de recursos humanos orientado para o mercado oferece uma grande escala de oportunidades para implementar a orientação para o mercado, que vai desde o processo de recrutamento até a estrutura de incentivos. Entretanto, tanto os acadêmicos quanto os praticantes do marketing prestaram pouca atenção ao papel dos empregados na implementação da orientação para o mercado, conforme observaram Mohr-Jackson (1991) e Bowen (1996). Com base nesta observação, Becker & Homburg (1999) perceberam que:

- (1) certos tipos de pessoas podem ser mais ou menos preparadas para realizar seu trabalho de acordo com a orientação para o mercado (RUEKERT, 1992). Empregando mecanismos adequados de seleção de pessoal, como, por exemplo, a simulação da interação do potencial empregado com o cliente durante o processo de recrutamento, o diretor de uma empresa pode identificar os candidatos que poderão contribuir na orientação para o mercado da organização;

- (2) uma vez que a orientação para o concorrente representa um elemento chave do construto da orientação para mercado (NARVER & SLATER, 1990; GREENLEY, 1995), contratar pessoas com conhecimento específico sobre os concorrentes também pode melhorar o grau de orientação para o mercado de uma empresa;
- (3) o uso de programas de treinamento e educação representa outra medida que pode ser usada pelos administradores para instilar a orientação para o mercado. O propósito de melhorar a qualidade do atendimento aos clientes e consumidores, conforme defende Ruckert (1992), sempre requer o aumento da sensibilidade dos empregados com relação às expectativas, desejos, necessidades e anseios dessas pessoas, o que pode ser conseguido por meio de programas de desenvolvimento profissional oferecidos aos empregados;
- (4) a utilização de indicadores de desempenho relacionados com o mercado, tais como o nível de empenho individual no sentido de se obter a máxima satisfação dos clientes, também aparenta ter um efeito significativo sobre a orientação para o mercado, conforme verificaram Tosi & Hammer (1982);
- (5) ao relacionar a compensação dos serviços prestados pelos empregados diretamente com os índices de satisfação dos clientes ou ao recompensar os empregados que contribuíram pessoalmente para o crescimento significativo na orientação para o mercado da organização, a administração pode usar o sistema de recompensas e incentivos para direcionar o comportamento individual no sentido da orientação para o mercado (SCHULER, 1996).

A figura 8, a seguir, resume o modelo de gestão orientada para o mercado proposto por Becker & Homburg (1999).

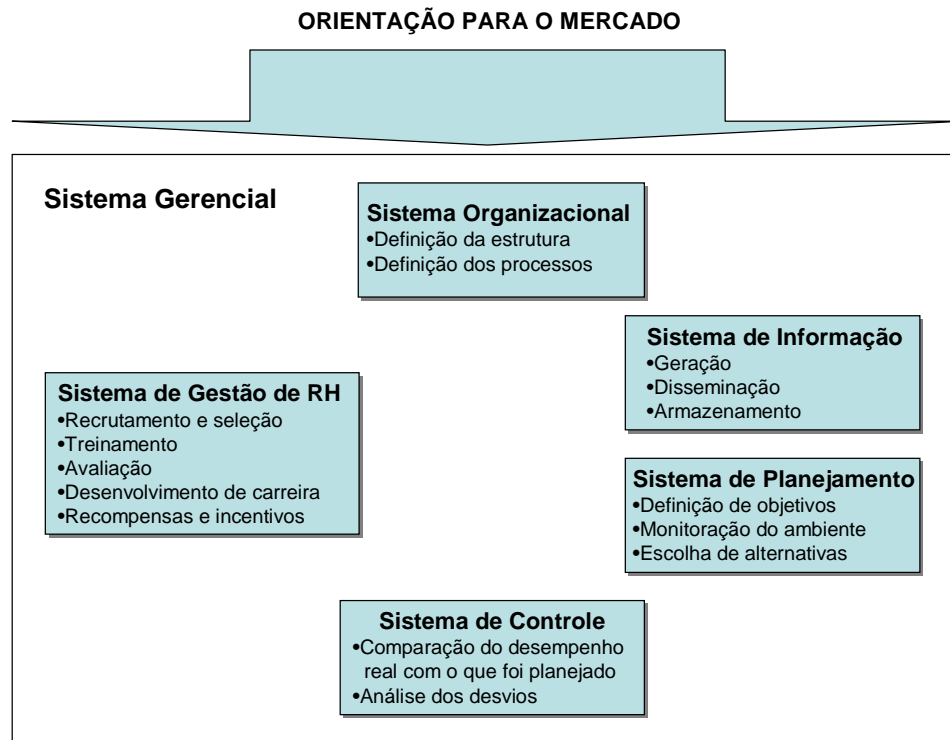


Figura 8: O modelo de gestão orientada para o mercado.
 Fonte: Becker & Homburg (1999, p. 27).

A principal conclusão obtida por Becker & Homburg (1999) a partir de sua pesquisa é que a gestão orientada para o mercado tem efeito significativo sobre o desempenho do negócio. Entretanto, esse efeito não atua diretamente sobre o desempenho financeiro, mas indiretamente, sobre o desempenho de mercado das organizações.

Com a pesquisa, Becker & Homburg (1999) apontaram três importantes implicações gerenciais:

- (1) a primeira é relacionada ao forte desempenho resultante da gestão orientada para o mercado. Respaldados pelos resultados empíricos, os autores encorajam os administradores a projetar os diferentes sistemas de suas organizações com base na orientação para o mercado;
- (2) a segunda é que, neste contexto, é importante para os administradores entenderem a natureza da relação entre a gestão orientada para o mercado e o desempenho financeiro. A pesquisa mostrou que esse efeito é

essencialmente indireto através da orientação para o mercado. Afirmam os autores (BECKER & HOMBURG, 1999, p. 33) que:

é razoável assumir que há algum retardo nesses efeitos, embora nosso estudo não possa demonstrá-lo por causa de sua natureza estática. Contra esse pano de fundo, é importante que os administradores não se concentrem apenas sobre aspectos financeiros, mas que também avaliem os resultados do desempenho em relação ao mercado, tais como a satisfação dos clientes e a lealdade dos consumidores.

(3) a terceira implicação é que os administradores podem usar a escala de medidas utilizada no estudo para vários propósitos, uma vez que ela ajuda os executivos seniores a avaliar o grau real de orientação para o mercado de seus sistemas de gestão.

Toledo e Amigo (1999, p. 71) diferenciam as organizações dirigidas para o mercado das organizações com orientação interna, apresentadas no quadro 1:

Quadro 1: Características das orientações dirigidas para o mercado.

Organizações dirigidas para o mercado	Organizações com orientação interna
Segmentam pelas aplicações dos consumidores e pelos benefícios econômicos que eles recebem.	Segmentam por produto.
Conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores e focalizam um pacote de valores que incluem desempenho do produto, preço, serviço e aplicações.	Consideram que o preço e a tecnologia/desempenho do produto são as chaves para as vendas maiores.
Investem em pesquisa de mercado e na coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças de mercado e ajustar a estratégia.	Lidam com boatos e têm dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Tratam os investimentos em marketing da mesma forma que tratam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.	Vêem o marketing como um centro de custos, com pouco retorno sobre os investimentos realizados.
Comunicam-se com cada segmento do mercado.	Comunicam-se com os consumidores em geral.
Falam sobre necessidades dos consumidores, participação, aplicações dos produtos/serviços e segmentos.	Falam sobre desempenho em preço, volumes e retorno de pedidos.
Acompanham os resultados por produto, consumidor e segmento e designam administradores-juniores responsáveis por eles.	Focalizam volumes, margens de produtos e alocação de custos entre divisões. Administradores-juniores não têm lugar devido à natureza política das posições envolvidas.
Vêem os canais como uma extensão da força de vendas e parceiros no atendimento dos consumidores.	Consideram os canais de distribuição apenas como meios de fazer chegar os produtos aos consumidores.
Conhecem as estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhecem as características dos produtos concorrentes.
A administração empenha tanto tempo nos temas de marketing e estratégia competitiva, quanto em P&D, vendas e recursos humanos.	As atividades de marketing são revistas apenas na época do orçamento.

Fonte: Toledo & Amigo (1999, p. 71).

O aprimoramento dos estudos sobre a orientação para o mercado vem à tona mais uma vez com Jaworski, Kohli e Sahay (2000). Eles apresentam uma nova abordagem, caracterizando dois tipos de orientação relacionados ao mercado: o dos negócios orientados para o mercado e o dos mercados orientados pelo negócio³. O primeiro tipo é a conhecida orientação de negócio baseada no entendimento e na reação da empresa às preferências e comportamento dos protagonistas⁴ em uma dada estrutura de mercado. Conforme Day (1999a), a orientação para o mercado denota uma capacidade superior de entender, atrair e manter clientes valiosos. O problema da definição de Day (1999a), apontado por Jaworski, Kohli e Sahay (2000), é que ela ignora os outros constituintes do mercado, tais como os concorrentes, os acionistas, os empregados e os reguladores. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) incorporaram os outros componentes do mercado em sua definição de orientação para o mercado, ao afirmarem que as organizações, ao adotá-la, devem primar por aprender, entender e responder às percepções e comportamentos das partes interessadas na estrutura de mercado. O segundo tipo de orientação para o mercado, por outro lado, refere-se à influência que o mercado e/ou os protagonistas do mercado exercem no sentido de melhorar a posição competitiva do negócio (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Apesar de haver distintos pontos de vista quanto à definição precisa do conceito de orientação para o mercado, a filosofia que o rege geralmente diz respeito a aprender sobre os desenvolvimentos do mercado, compartilhando esta informação entre o pessoal apropriado e adaptando as ofertas conforme as mudanças que nele ocorrerem.

De acordo com uma nova linha de pensamento, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) consideram que a orientação para o mercado, nos moldes tradicionais, é freqüentemente interpretada de forma restrita, simplesmente como a adaptação das ofertas de produtos às preferências existentes do consumidor e/ou à estrutura do mercado. Isto significa aceitar a estrutura do mercado e/ou o comportamento dos protagonistas do mercado como limitação e trabalhar para aumentar o valor para o consumidor dentro desses limites. Como sempre foi interpretada, a empresa orientada para o mercado não deveria dar sequer um passo sem ouvir a voz dos consumidores e,

³ Trata-se de uma tradução livre das expressões inglesas *market-driven* e *driving markets*. (N.A.)

⁴ A expressão "protagonista" é usada para designar todos os constituintes de um mercado. Aqueles que os americanos chamam de *players*.

a partir daí, moldar seus produtos ou agregar-lhes valor com vistas a adaptá-los às necessidades desses consumidores.

Ambas as abordagens, apresentadas por Jaworski, Kohli e Sahay (2000), representam a orientação para o mercado que vincula o foco nos consumidores, nos concorrentes e em condições mais amplas de mercado, conforme discutido por Kohli & Jaworski em 1990. Entretanto, com o tempo, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) entenderam que a literatura da época apresentava um foco desbalanceado ao manter o *status quo* (as preferências existentes do consumidor, a estrutura atual de mercado etc.) como comparado a consumidores adaptados proativamente e/ou ao mercado. Existe aí uma lacuna a ser preenchida. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) propõem que os mercados orientados pelo negócio vinculem a estrutura ou a composição de um mercado em mudança ao(s) comportamento(s) dos protagonistas do mercado.

A figura 9 apresenta o panorama do quadro conceitual, composto de duas dimensões: a estrutura do mercado e o comportamento do mercado. A estrutura do mercado (ou da indústria) refere-se a um conjunto de protagonistas e aos papéis por eles desempenhados na cadeia de valor. Direcionar a estrutura do mercado, por outro lado, refere-se a uma empresa alterando proativamente a composição desses protagonistas, por exemplo, comprar suas empresas ou criar condições para que novas indústrias entrem no mercado (exemplo: novos distribuidores). Uma empresa pode também mudar a estrutura do mercado ao alterar os papéis desempenhados por um ou mais protagonistas (por exemplo: estimulando um distribuidor a montar ou fabricar computadores, em vez de simplesmente vendê-los).

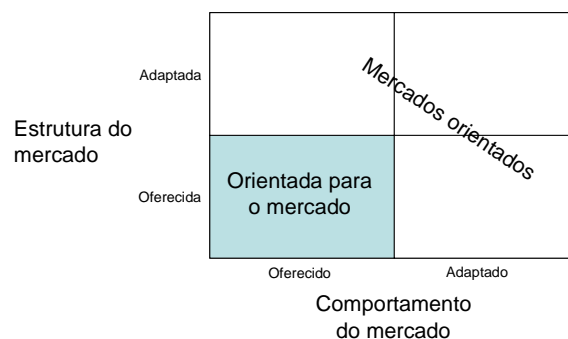


Figura 9: Quadro conceitual: duas formas de orientação para o mercado.
Fonte: Jaworski; Kohli; Sahay (2000, p. 46).

O comportamento do mercado refere-se ao comportamento de todos os protagonistas na cadeia de valor de uma indústria. Tal definição não é limitada aos consumidores. Pelo contrário, ela foca o comportamento de qualquer protagonista da cadeia de valor da indústria, incluindo concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros prestadores de serviços. Aceitar o comportamento como “oferecido” resulta em uma orientação denominada como “orientada para o mercado” (figura 9). Como explicam Jaworski, Kohli e Sahay (2000),

o termo “orientado para o mercado” refere-se a aprender, entender e responder as percepções e comportamentos dos *stakeholders* em uma dada estrutura de mercado. O termo “mercados orientados”, por outro lado, refere-se a alterar a composição e/ou os papéis dos *players* em um mercado e/ou o comportamento desses *players* no mercado.

Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), os mercados orientados constituem uma função de duas dimensões: o número de mudanças efetuadas em um mercado e a magnitude dessas mudanças. Assim, conforme Jaworski, Kohli e Sahay (2000), um negócio que causa mudanças muito significativas na composição do mercado ou no comportamento da maioria de seus componentes poderia ser classificado como tendo direcionado muito mais o mercado do que outro negócio que tenha causado apenas uma pequena mudança no comportamento de um simples componente do mercado. Os mercados orientados, portanto, constituem uma questão de grau de influência e não uma variável dicotômica.

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) defendem que as empresas mais bem-sucedidas no mercado são aquelas que, além de adotarem uma postura de orientação para o mercado, adotam também a estratégia de orientar mercados. Em outras palavras, defendem o equilíbrio entre ambas as orientações. Lembrem, entretanto, com base em Abell (1993), que as estruturas, os procedimentos e os processos das organizações que as adotarem, bem como as mentes de seus colaboradores, precisam diferenciar-se para maximizar os efeitos dessa adoção tanto no presente quanto no futuro. Portanto, adotar a orientação para o mercado e ao mesmo tempo orientar mercados é, segundo Jaworski, Kohli e Sahay (2000) um desafio significativo. A capacidade de fazer as duas coisas está, provavelmente, relacionada a modelos mentais ou a predisposição dos diretores e gerentes quanto à natureza do ambiente em que competem. Para serem

bem sucedidas, as empresas necessitam gerenciar tanto sua estrutura quanto as mudanças de comportamento, pois na prática elas sempre costumam andar juntas.

Carrilat, Jaramillo e Locander (2004, p. 2) reforçam a importância dos mercados orientados pelo negócio, ao afirmarem que “as empresas, para atingirem um desempenho superior, necessitam influenciar ativamente o mercado em vez de serem apenas reativas a ele (ou seja, ser capazes de direcionar os mercados)”. Sob seu ponto de vista (CARRILAT, JARAMILLO e LOCANDER, 2004), o desempenho de um negócio vai além do desempenho financeiro (por exemplo: a lucratividade) e inclui outros componentes. Um dos mais importantes são as percepções quanto ao que realmente importa para os consumidores.

Carrilat, Jaramillo e Locander (2004) ratificam o ponto de vista de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) de que as organizações que orientam o mercado são mais capazes de obter vantagem competitiva por meio da mudança de estrutura ou da composição de um mercado e/ou do comportamento de seus protagonistas. Para eles (CARRILAT, JARAMILLO e LOCANDER, 2004), as organizações que orientam o mercado são mais propensas a oferecer maior valor aos consumidores do que os concorrentes, o que está em consonância com o pensamento de Hamel & Prahalad (1994), no sentido de que os mercados orientados pelos negócios permitem que as organizações explorem oportunidades que os concorrentes não podem explorar.

As empresas que aprimoram a orientação para o mercado adotando a cultura de mercado orientado pelo negócio são capazes de “casar” as oportunidades de valor para o consumidor com as suas capacidades, porque direcionam a estrutura do mercado, o que, de acordo com Jaworski, Kohli e Sahay (2000), é conseguido quando essa empresa desenvolve uma capacidade maior de influenciar os comportamentos dos consumidores e concorrentes. Tal capacidade é resultante da cultura organizacional que estimula a criação e a implementação de inovações. Além dessa capacidade, as empresas que orientam o mercado projetam novos sistemas de negócios que aumentam sua vantagem relativa em relação à concorrência, o que lhes permite direcionar as oportunidades de valor do consumidor em novas direções.

Em outubro de 2006, Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. identificaram quatro estágios principais por meio dos quais sete empresas que pesquisaram progrediram no sentido de se tornarem mais orientadas para o mercado. No primeiro estágio, um grupo de indivíduos da organização reconhece a necessidade de mudanças que refletem alguma ameaça externa. Este grupo começa a preparar um plano para mudar a organização. No segundo estágio, o grupo conecta novamente a organização com o mercado e desenvolve um padrão cultural para atender esse mercado. No terceiro estágio, a organização começa a mudar formalmente, para refletir como opera a nova realidade. As estruturas organizacionais, os incentivos e os processos formais são todos alterados consideravelmente, depois que o processo de mudança começou. No quarto estágio, a organização cria mecanismos que mantêm sua nova orientação.

A análise de Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) sugere que o processo de se criar uma organização mais focada no mercado é, fundamentalmente, o de uma mudança cultural.

Com base nas diversas fontes de pesquisa utilizadas, pode-se sintetizar a evolução dos estudos sobre a orientação para o mercado no quadro-síntese 1 a seguir:

Quadro-síntese 1: Evolução dos estudos sobre a orientação para o mercado.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1954	Drucker	<ul style="list-style-type: none"> – A proposta de qualquer negócio é criar um consumidor. – As empresas têm duas funções: marketing e inovação.
1969	Levitt	<ul style="list-style-type: none"> – A lucratividade não é um componente da orientação para o mercado, mas uma consequência dela (ponto de vista ratificado por Kohli & Jaworski em sua pesquisa de 1990). – Um diretor de marketing deve ser capaz de ganhar a confiança e a cooperação de seus pares corporativos para minimizar o conflito e engendrar uma orientação para o mercado. – O conflito interdepartamental prejudica a implementação do conceito de marketing.
1982	Kotler	<ul style="list-style-type: none"> – Para se conhecer até que ponto a integração e o controle das funções de marketing afetam os públicos com as quais a organização lida, não se pode prescindir de informações tanto internas quanto externas. – A organização que se orienta para o mercado deve, por natureza, cuidar da perfeita integração das funções de marketing, não apenas entre si, mas também entre todas as demais funções empresariais. – A orientação estratégica é medida pela estratégia de marketing utilizada pela empresa. – A eficiência operacional é condição para a orientação para o mercado.
1984	McCarthy & Perreault	<ul style="list-style-type: none"> – A organização orientada para o mercado seria aquela cujas ações estivessem consistentes com o conceito de marketing.
1988	Shapiro	<ul style="list-style-type: none"> – Informações sobre as mais importantes influências na decisão de compra permeiam cada função corporativa. – As decisões estratégicas e táticas são tomadas interfuncional e interdivisionalmente.
1988	Webster Jr.	<ul style="list-style-type: none"> – A orientação para o mercado se origina a partir da gerência superior, cuja maior responsabilidade são, essencialmente, os valores e as crenças orientados para o cliente. – Os gerentes dos escalões superiores das organizações devem dar sinais claros e estabelecer crenças e valores muito transparentes a respeito do atendimento aos clientes.
1990	Day	<ul style="list-style-type: none"> – Crenças e valores compartilhados. – Estruturas e sistemas organizacionais. – Processos de desenvolvimento de estratégias. – Programas de suporte.
1990	Kohli & Jaworski	<ul style="list-style-type: none"> – Geração de inteligência de mercado em toda a organização. – Disseminação da inteligência de mercado em todos os departamentos. – Reação rápida de toda a organização à inteligência de mercado.
1990	Narver & Slater	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação para o cliente. – Orientação para os concorrentes. – Coordenação interfuncional. – Foco no longo prazo e na lucratividade.
1993	Jaworski e Kohli	<ul style="list-style-type: none"> – A orientação para o mercado é determinante importante do desempenho da empresa, independentemente da turbulência no mercado, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica do ambiente. – A orientação para o mercado pressupõe a assunção de riscos e a predisposição da alta administração em aceitar eventuais falhas como parte do negócio. – A conectividade entre departamentos e os conflitos interdepartamentais afetam a orientação para o mercado. – A orientação para o mercado exige a delegação de mais autonomia aos empregados quanto à tomada de decisões. – O conteúdo das regras formais da organização afeta a orientação para o mercado.

Continua...

Quadro-síntese 1 (continuação): Evolução dos estudos sobre a orientação para o mercado.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1994	Day	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidade de mercado. - Ligação com os clientes. - Estruturação dos canais. - Monitoramento tecnológico.
1994	Webster Jr.	<ul style="list-style-type: none"> - Criar foco no cliente em toda a organização. - Ouvir o cliente. - Definir e alimentar as competências diferenciadoras. - Definir marketing como inteligência de marketing. - Definir precisamente os clientes-alvo. - Administrar para a rentabilidade não para o volume de vendas. - Transformar o valor do consumidor na meta principal. - Deixar que o cliente defina a qualidade. - Medir e administrar as expectativas dos clientes. - Construir relacionamento com o cliente e conquistar sua lealdade. - Definir o negócio como um negócio de serviço. - Compromisso com o desenvolvimento e inovação contínuos. - Ajustar cultura organizacional, estratégia e estrutura. - Crescer por meio de parcerias e alianças estratégicas. - Destruir a burocracia de marketing.
1998	Han, Kim & Srivastava	<ul style="list-style-type: none"> - As inovações são componentes vitais do desempenho do negócio. - A implementação bem-sucedida da inovação tanto em nível técnico quanto administrativo requer uma cultura corporativa comprometida e orientada para o mercado, que facilite a inovação organizacional, que está se tornando gradativamente um fator chave para um desempenho corporativo superior.
1999	Becker & Homburg	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema organizacional orientado para o mercado. - Sistema de informação orientado para o mercado. - Sistema de planejamento orientado para o mercado. - Sistema de controle orientado para o mercado. - Sistema de gestão de pessoas orientado para o mercado.
2000	Jaworski, Kohli & Sahay	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas mais bem-sucedidas no mercado são as que, além de adotarem uma postura de orientação para o mercado, adotam também a estratégia de orientar mercados.
2004	Carrilat, Jaramillo & Locander	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança transformacional. - Cultura organizacional de mercado orientado pelo negócio. - Capacidade de inovar. - Interação com o consumidor.
2006	Gebhardt, Carpenter & Sherry Jr.	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de se criar uma organização mais direcionada e focada no mercado exige uma mudança cultural.

Fontes: Toledo & Amigo (1999); Drucker (1954); Levitt (1969); Kotler (1982); Mc Carthy & Perreault (1984); Jaworski e Kohli (1993); Han, Kim e Srivastava (1998); Becker & Homburg (1999); Jaworski, Kohli e Sahay (2000); Carrilat, Jaramillo e Locander (2004); Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006).

Os quadros-síntese apresentados ao final de cada item do referencial teórico reúnem, de forma cronológica, os principais pontos destacados pelos diversos autores pesquisados, que são apresentados em ordem alfabética, por ano. O objetivo de sua apresentação é dar ao leitor uma idéia a respeito do que foi abordado. O quadro-síntese 1 abordou a orientação para o mercado. A seguir, é apresentada a revisão teórica sobre satisfação do cliente.

3.2 Satisfação do cliente

Uma das condições iniciais para compreender a satisfação dos clientes é tentar entender as suas necessidades. Se não se pode compreender as necessidades do cliente e de seus níveis de satisfação, não se poderá ser capaz de tomar as decisões comumente exigidas para iniciar as mudanças e melhorias em qualquer organização. Como afirma Herrington (1999, p. 1), “uma iniciativa de qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso”.

Quem decide o sucesso é o cliente e a recompensa final do sucesso são os ganhos. Muitos empresários simplificam excessivamente o conceito de satisfação do cliente. Há uma tendência em visualizar o cliente médio como o que quer somente uma ou algumas poucas coisas. Isso parece lógico, a partir de duas perspectivas: a primeira é que cada empresário pode ter numerosos clientes e que cada um desses clientes, em determinado momento, tem um nível único de satisfação individual. A segunda é que cada um desses níveis de satisfação do cliente muda com o tempo. A satisfação do cliente, então, é um objetivo complexo, que muda constantemente. Portanto, todo processo destinado a determinar a satisfação do cliente deve poder detectar tanto essa complexidade quanto o ritmo da mudança.

A satisfação do cliente segue um padrão lógico. Para compreendê-lo, pode-se contar com o modelo das etapas de satisfação do ser humano, desenvolvido por Maslow (1943).

Maslow (1943) acreditava que as necessidades deviam satisfazer-se segundo seqüência fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. Além disso, essas necessidades tinham que satisfazer-se cumulativamente. Então, se a motivação atual de uma pessoa é a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e a de participação, já deveriam ter sido satisfeitas.

Entretanto, se uma necessidade inferior como a de segurança deixa subitamente de estar satisfeita, haverá uma mudança de comportamento. Obter a estima já não será uma motivação. O comportamento e a motivação do indivíduo buscarão satisfazer a

necessidade não satisfeita de sentir-se seguro. Uma vez que o indivíduo se sinta novamente seguro, sua motivação então se concentrará em satisfazer a necessidade imediatamente superior. Uma vez satisfeita, a necessidade operativa será novamente a de conseguir obter a seguinte na hierarquia. Boa parte do modelo de Maslow (1943) permite prever o êxito ou o fracasso das iniciativas de mudança cultural contemporâneas.

Os empregados que se preocupam com a estabilidade em seu trabalho (segurança), por exemplo, talvez não respondam a programas de reconhecimento não monetários (estima). As iniciativas de *empowerment* (realização pessoal) talvez não tenham sucesso em uma cultura de baixo respeito pelos indivíduos (estima). É muito provável que tentar o *empowerment* sem criar primeiro a identificação com o grupo em que se está inserido (participação na sociedade) seja inútil. Se não é possível oferecer garantia de estabilidade no trabalho (segurança), qualquer programa de qualidade destinado a aumentar a produtividade por iniciativa dos empregados poderá fracassar e será impossível tornar a organização eficiente. Como os indivíduos, os clientes têm hierarquias de necessidades análogas. Torna-se crítico, para uma iniciativa de qualidade bem-sucedida, compreender a hierarquia de satisfação do cliente e conhecer suas necessidades atuais e seu nível de satisfação. Isto se converte, então, no marco para a avaliação e a ação.

As necessidades humanas inferiores são fisiológicas: comida, descanso, etc. A necessidade análoga do cliente é que funcionem os produtos ou serviços essenciais. Se a máquina não funciona, o produto químico não reage, o vôo é cancelado, ou o banco não paga os cheques, nenhum outro nível da relação cliente-fornecedor realmente importa. Esta é a necessidade básica. A oferta principal, seja um produto ou um serviço, deve funcionar.

A necessidade seguinte é a segurança: estabilidade, proteção, confiabilidade, ausência de ansiedades etc. A analogia com o cliente é a necessidade de obter o conjunto de serviços básicos associados com o produto principal (por exemplo, a entrega de produtos a tempo e sem danos). Em uma atividade dedicada aos serviços, os equivalentes à segurança são a facilidade de acesso, horas de operação

apropriadas ou o acesso localizado ao serviço. Tanto no campo dos produtos quanto no dos serviços, existe a necessidade de que o faturamento seja preciso e confiável. Em uma atividade muito sensível ao preço, como é o caso das atividades do setor de produtos industriais, a confiança de que o preço do provedor seja competitivo é uma necessidade de segurança. As garantias contemplam essas necessidades, oferecendo uma “rede de segurança” que respalda o compromisso da confiabilidade.

A terceira necessidade humana (MASLOW, 1943) é a necessidade social ou participação na sociedade; equivale à necessidade do cliente de contar com uma relação aberta, acessível, interpessoal, humana e bilateral. Os empregados dos provedores têm que escutar os empregados do cliente e comunicar-se com eles para compreender suas expectativas únicas ou para solucionar seus problemas. Exemplos da necessidade de participação dos clientes são os contatos freqüentes com a força de vendas, a assistência ao cliente do serviço 0800, os serviços técnicos e os serviços ao cliente para ajudá-lo a decidir que o produto ou o serviço existente é o mais adequado para ele e também o serviço pós-venda.

A quarta necessidade na hierarquia de Maslow (1943) é a estima: a necessidade humana de alcançar o reconhecimento, ou de ter prestígio, reputação favorável ou experiência. Na atividade comercial, os fornecedores dão ao cliente o prestígio e a estatura quando assinam unilateralmente recursos destinados a compreender e antecipar as forças de mudança que afetam o cliente e desenvolver novos produtos e/ou serviços. O fornecedor toma a iniciativa e aceita o risco de apresentar idéias e soluções que os próprios clientes não houvessem até mesmo considerado possíveis ou valiosas.

O nível mais alto na escala de Maslow (1943) é a realização pessoal. O indivíduo que se sente realizado tem a convicção interna de excelência e domínio no que faz. A relação com o cliente realizado chega a um estado de excelência que, amiúde, é considerada uma verdadeira sociedade entre ambos. O cliente converteu o fornecedor em um participante completo e abriu mão de uma conduta específica e de longo prazo com que realiza sua atividade. É o domínio sobre a atividade do cliente que move essa relação.

Herrington (1999) estabelece uma hierarquia de necessidades de satisfação do cliente, equivalente à hierarquia de necessidades de Maslow (1943). Para ele:

- (1) necessidades fisiológicas correspondem aos produtos essenciais que funcionem;
- (2) necessidades de segurança, aos serviços básicos confiáveis, relacionados com os produtos e serviços essenciais;
- (3) necessidades de participação, à interação humana que facilite a seleção e o uso dos produtos existentes;
- (4) necessidades de estima, às novas soluções comerciais desenvolvidas pelo fornecedor; e
- (5) necessidades de auto-realização, à associação que o cliente faz entre o produto esperado e o recebido.

A satisfação dos clientes está diretamente relacionada à hierarquia de suas necessidades, conforme evidências verificadas em estudos realizados pela *Eastman Chemical Company*, citadas por Herrington (1999). Nesses estudos, foi pedido aos clientes que indicassem quais eram suas necessidades mais importantes. Eles indicaram o seguinte *ranking* de necessidades, por ordem decrescente: qualidade do produto; uniformidade do produto; integridade do fornecedor; entrega correta; política de preços; capacidade para escutar; flexibilidade do fornecedor; continuidade; tempo de resposta à política de preços; segurança do produto; práticas de frete; práticas de crédito; reclamações/créditos; relações pessoais; conhecimento do produto; capacitação; entrada do pedido; serviço técnico; supervisão do produto; e informação do fornecedor.

A hierarquia de atributos valorizados pelos consumidores da *Eastman Chemical Company* parece atrelar a qualidade à satisfação. Assim, pressupõe-se que, se a empresa atender a todos os atributos, ou à maioria deles, respeitando obviamente sua hierarquia, tenderá a ter clientes mais satisfeitos.

Pode-se utilizar a hierarquia de satisfação do cliente como critério de prova para os profissionais que o atendem. Uma vez que cada cliente tem uma prioridade

específica de necessidades de informação e um nível de satisfação particular em determinado tempo, as perguntas-chave são as seguintes, de acordo com Herrington (1999):

- (1) qual é o nível de necessidade de informação operativo atual do cliente?
- (2) Como o cliente avalia o rendimento da empresa em relação a este nível e a todos os níveis de necessidades de informação inferiores?
- (3) Como a concorrência satisfaz as necessidades de informação desse nível operativo atual?

Poder estabelecer e reconfirmar continuamente esta caracterização tanto do cliente quanto da concorrência é fundamental para o processo de vendas bem-sucedido. Realizar esta avaliação para cada cliente permite que cada um deles seja único e individual. Repetir essa avaliação permite, com freqüência, compreender o tempo de ciclo das necessidades de informação mutantes de um cliente e seus níveis de satisfação.

Isto fixa as bases para o tipo de adaptação plena às necessidades de informação de cada cliente, que caracteriza cada vez mais os mercados e seus líderes. Com a ênfase crescente posta na flexibilidade e a redução do tempo do ciclo, torna-se necessário fazer uma nova avaliação mensalmente, ou pelo menos trimestralmente. Mas, quais são as implicações da hierarquia de satisfação do cliente na determinação de suas necessidades de informação e para medir a satisfação global do cliente?

Herrington (1999) propôs uma nova hierarquia, relacionada às necessidades de informação:

- (1) necessidades fisiológicas: informações sobre produtos e serviços essenciais que funcionem;
- (2) necessidades de segurança: informações sobre serviços básicos confiáveis, relacionados com os produtos e serviços essenciais;
- (3) necessidades de participação: informações sobre a interação humana que facilite a seleção e o uso dos produtos e serviços existentes;

- (4) necessidades de estima: informações sobre novas soluções comerciais desenvolvidas pelo fornecedor;
- (5) necessidades de auto-realização: informações sobre a associação que o cliente faz entre o produto esperado e o recebido, proporcionadas pela informação.

No que diz respeito às necessidades de informações sobre produtos e serviços que funcionem, que se encontrem disponíveis convenientemente, que sejam entregues a tempo e sem danos e que sejam faturados corretamente, não se necessita muita sofisticação na investigação de mercado.

Todas as organizações possuem grande quantidade de informação, oferecida pelos clientes, sobre a qual está o desempenho com respeito a essas necessidades. Essa informação pode ser obtida facilmente nas devoluções dos produtos, nas reclamações pela garantia, nos ajustes das vendas e nas reclamações dos clientes. Entretanto, muitos executivos seniores dos Estados Unidos não utilizam demasiadamente essas fontes de medição sobre a satisfação dessas necessidades. Estudo realizado pela Ernest & Young em 1998 identificou que somente 30% das empresas americanas consideram as queixas dos clientes como fator importante para medição da qualidade. Por outro lado, 60% das empresas japonesas e alemãs utilizam as queixas de seus clientes como elemento de medição da qualidade. (HERRINGTON, 1999).

Esta estatística surpreende, quando se admite que satisfazer as necessidades inferiores do cliente (o que exige informações constantes a esse respeito) é um pré-requisito para a diferenciação baseada nas demais necessidades. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais oferecidos. Isto equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado em saber de onde proverá sua próxima comida.

Em níveis intermediários de necessidades – a relação impessoal com os clientes e a busca de novas iniciativas para solucionar seus problemas – a determinação da satisfação fica mais difícil. A linha que separa a determinação da satisfação e a determinação de expectativas novas ou não atendidas é confusa. Na atividade

industrial, existem múltiplas fontes de informação que provêm dos clientes. O empregado do cliente que pode dizer ao fornecedor se o seu produto funciona é, provavelmente, um indivíduo diferente daquele que pode falar-lhe da atitude e do bom trabalho dos empregados da empresa. Herrington (1999) recomenda usar técnicas como grupos focais a partir do cliente e análise de clientes perdidos e conquistados.

A determinação do passo final da satisfação do cliente – a associação – é clara e direta, como defende Herrington (1999). Quando o cliente percebe que todas as suas necessidades anteriores foram satisfeitas, a associação é conseguida. É provável que determinada pessoa ou fornecedor seja a única fonte de informação que vá ao encontro das expectativas contidas nos planos comerciais do cliente e que possa participar do crescimento e prosperidade desse cliente. Essa pessoa ou fornecedor terá atendido todas as necessidades da hierarquia de necessidades do cliente e, como consequência, atingido sua satisfação. Se ela continuar nesse rumo, sua vantagem competitiva e seu futuro estarão assegurados.

Lembra Herrington (1999) que o cliente, em linhas gerais, quer tudo. Mas o que ele quer, agora, depende de quais sejam as necessidades que se está satisfazendo. Para satisfazê-las, é preciso obter informações a respeito dos requisitos que ele valoriza, o que atrela tais necessidades às necessidades de informação anteriormente descritas. Ao satisfazê-las de modo seqüencial e acumulado, finalmente poder-se-á dar tudo ao cliente e assim ele se converterá em um sócio de dentro da empresa, em lugar de um demandante de fora.

Segundo Johnson, Anderson e Fornell (1995), respaldados por Van Raaij (1981) e por Wärneryd (1988), na Psicologia Econômica, a satisfação é igualada com a noção subjetiva de bem-estar e; na Economia, a satisfação vai além da utilidade econômica esperada e encampa a utilidade do consumo pós-compra. Johnson, Anderson e Fornell (1995) reforçaram que a satisfação é cumulativa, configurando-se como um construto abstrato, que descreve a experiência total de consumo de um produto ou serviço.

Rossi & Slongo (1998) baseiam-se em Boulding et al. (1993) para lembrar que a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais, que são a satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada. Segundo Rossi & Slongo (1998, p. 105):

os pesquisadores de marketing e do consumidor concordam no que tange à satisfação como medida individual, transação-específica ou como avaliação de uma experiência particular com certo produto ou serviço. Nesse caso, a visão de satisfação como algo transação-específica é útil para os encontros particulares e de curto prazo com um produto ou serviço. Não se observa tal convergência, no entanto, quando a discussão recai sobre a questão de quem vem primeiro, ou, mais propriamente, qual é o antecedente: a qualidade percebida do serviço ou a satisfação transação específica?

Boulding et al. (1993), de modo similar, também distingue dois conceitos essenciais relativos à satisfação do cliente: a satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada ou cumulativa. Os pesquisadores de marketing e do consumidor, de acordo com Rossi & Slongo (1998), concordam quanto à satisfação como medida individual, transação específica ou como avaliação de uma experiência particular com certo produto ou serviço. Quando, porém, a discussão recai sobre quem vem primeiro, se a qualidade percebida do serviço ou a satisfação transação específica, percebe-se que não há convergência entre os pontos de vista dos especialistas. Para Rossi & Slongo (1998, p. 106), “sob um ponto de vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado”.

A satisfação do cliente, conforme Tanur & Jordan (1996), refere-se a até que ponto os consumidores estão felizes com os produtos e serviços oferecidos por uma organização. Obter altos índices de satisfação dos clientes é importante para qualquer empresa, porquanto os clientes satisfeitos tendem a se tornar leais ao longo do tempo e a realizar compras com uma frequência maior, além de usar uma gama maior dos serviços da empresa.

Segundo Tanur & Jordan (1996), a empresa deve cuidar da satisfação de seus clientes por pelo menos duas razões: melhorar o *design* de seus produtos, a natureza de seus serviços e a sua qualidade, bem como assegurar a repetição de compras e a renovação de contratos. A primeira razão sugere que alguém deseja olhar o usuário como consumidor, enquanto a segunda sugere olhar o consumidor como aquele que toma as decisões de compra. Para as compras domiciliares ou em pequenas empresas descentralizadas, o usuário e o tomador de decisões são freqüentemente a mesma pessoa ou, pelo menos, estão próximos um do outro o suficiente para que o segundo

saiba o que o primeiro pensa sobre o produto ou serviço. Entretanto, reforçam Tanur & Jordan (1996), quanto maior a conta do consumidor, provavelmente o usuário e o tomador de decisões sejam indivíduos ou grupos de indivíduos distintos.

Da mesma forma que é crítico estar em sintonia com a totalidade dos objetivos da organização, também é crítico estar ligado com as informações referentes às expectativas e requisitos dos clientes e ao valor que eles encontram nos produtos e serviços que lhes são oferecidos.

A maioria dos profissionais está preocupada em expandir suas atividades e em atender melhor os seus clientes e consumidores. Manter uma base de clientes ou usuários fiéis é a melhor e mais fácil maneira de fazer com que o negócio cresça. Desde que as empresas descobriram que é aproximadamente cinco vezes mais caro adquirir um novo cliente do que manter os atuais (GOODMAN, 1986), têm se tornado mais custo-efetivas ao crescerem desenvolvendo os produtos e serviços atuais no sentido de tornar os seus clientes fiéis comprometidos com a empresa. Para continuar mantendo a lealdade do consumidor, os profissionais em geral devem monitorar os níveis de satisfação e as percepções de valor de seus clientes (KOTLER, 1999). Estratégias para desenvolver novos negócios podem sempre ser equilibradas por estratégias para manter os negócios existentes e assegurar a satisfação dos atuais clientes.

Uma vez que o desempenho da empresa afeta a satisfação dos clientes, conforme comprovaram diversos estudos, entre os quais o de Halstead, Hartman e Schmidt (1994), medir a satisfação dos clientes parece ser outra maneira de se avaliar o desempenho da empresa sob a ótica de seu mercado.

Urdan & Rodrigues (1999) baseiam-se no Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano, proposto por Fornell et. al (1996), para descrever alguns conceitos relacionados à satisfação dos clientes, apresentado na figura 10.

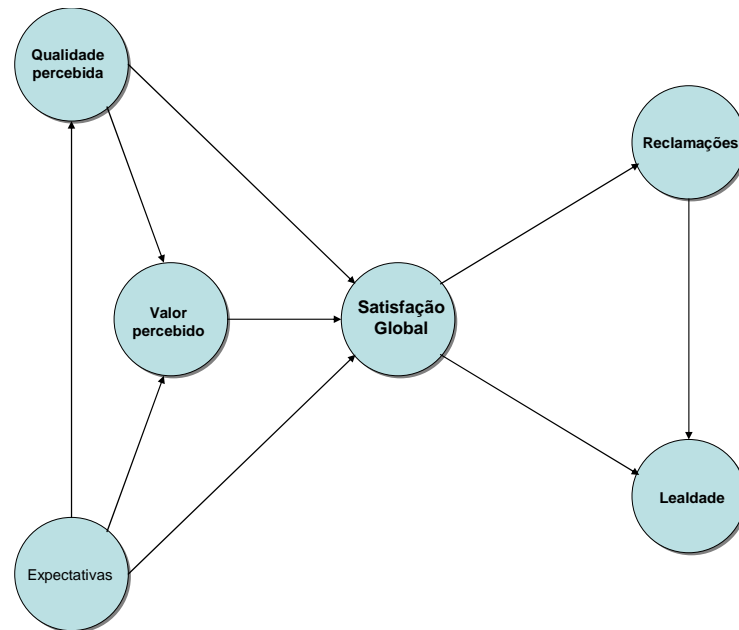


Figura 10: Modelo do índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano.
Fonte: Fornell et al. (1996, p. 8).

No modelo, a satisfação global do cliente é ligada aos seus antecedentes, que são as expectativas, a qualidade percebida e o valor percebido pelo cliente, e às suas conseqüências, que são as reclamações e a lealdade. A qualidade percebida refere-se à avaliação do mercado atendido sobre a experiência recente de consumo e deve ter efeito direto e positivo sobre a satisfação global. Segundo Urdan & Rodrigues (1999), a operacionalização da qualidade percebida envolve a customização (grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes) e a confiabilidade (grau em que se pode contar com a oferta do fornecedor, livre de falhas e deficiências).

Outro fator determinante da satisfação global é o valor percebido, ou seja, o nível de qualidade do produto percebido pelo cliente em relação ao preço pago. O fator preço é incorporado, ao valor percebido, a fim de reforçar a comparabilidade de resultados entre fornecedores, ramos de atividade e setores. O modelo admite que deve haver associação positiva entre valor percebido e satisfação global.

As expectativas, de acordo com Urdan & Rodrigues (1999), compõem o último fator determinante da satisfação global e exprimem tanto a experiência prévia de consumo do cliente com a oferta do fornecedor (incluindo informações não

experienciais de fontes como propaganda e comunicação boca a boca), quanto a previsão da habilidade do fornecedor em entregar qualidade no futuro. O modelo admite que as expectativas tenham efeito positivo tanto sobre a satisfação global, quanto sobre a qualidade percebida e ao valor percebido, porquanto elas, em função do conhecimento do cliente, devem espelhar a qualidade corrente.

No que tange às conseqüências da satisfação, Urdan & Rodrigues (1999) lembram a teoria de voz-saída de Hirschman (1970), segundo a qual as principais conseqüências da maior satisfação do cliente são a diminuição de suas reclamações e o aumento de sua lealdade. Portanto, o aumento da satisfação global deve diminuir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do cliente.

No final da década de 1990, começou a surgir uma nova corrente relativa aos estudos sobre o consumidor, segundo a qual apenas satisfazê-lo não seria suficiente. Struebing (1997) realizou um estudo a respeito e verificou que a necessidade de reter e de atrair novos consumidores a partir da oferta de valor a esses consumidores era igualmente importante. Um terço dos que responderam a pesquisa afirmou que seu esforço para criar valor para o cliente os ajudou a manter sua posição competitiva e mais de um quarto afirmou ter ganhado vantagem competitiva adotando a medida.

A pesquisa de satisfação de clientes, segundo Rossi & Slongo (1998), respaldados em Evrard (1994), exhibe dois marcos históricos, sendo o primeiro o mês de abril de 1976, quando ocorreu em Chicago a primeira conferência sobre o assunto, apoiada pelo *Marketing Science Institute* e pela *National Science Foundation*. O segundo foram os artigos de Hunt (1977) e Day (1982), que deram contribuição importante para a pesquisa de satisfação.

Urdan & Rodrigues (1999) começam por explicar a satisfação de clientes pelo que chamam de soberania do consumidor. Explicam os autores (URDAN & RODRIGUES, 1999) que em uma economia de mercado, os consumidores determinam quais e em que quantidade os bens e serviços devem ser fornecidos, o que, de certa forma, rege essa economia: itens que não são desejados sofrem queda de preços, enquanto que os desejados e produzidos em quantidade insuficiente experimentam alta de preços.

Szymanski & Henard (2001) afirmam que as pesquisas sobre a satisfação dos clientes têm focado predominantemente a modelagem dos efeitos dos seguintes fatores sobre o nível de satisfação dos compradores: expectativas, não-confirmação das expectativas, desempenho, afeto e equidade.

O papel das expectativas nos níveis de satisfação tem sido modelado tradicionalmente de duas maneiras: a antecipação e as referências comparativas. No tocante às expectativas como antecipação, o pensamento é que as expectativas dos consumidores exercem influência direta sobre os níveis de satisfação. Esta influência é causada pela ausência de qualquer avaliação ou comparação em relação aos resultados reais ou níveis de desempenho do estímulo, conforme observaram Oliver & DeSarbo (1988). Os consumidores se adaptam a certo nível de desempenho. Eles formam expectativas consistentes com tais níveis de desempenho e estas expectativas servem como base para as avaliações de satisfação (OLIVER, 1981). Do mesmo modo, os consumidores assimilam os níveis de satisfação dos níveis de expectativa, a fim de evitar a dissonância que poderia advir quando os níveis das expectativas e de satisfação divergem. Este efeito da assimilação resulta em julgamentos de satisfação que podem ser altos ou baixos quando as expectativas são altas ou baixas, conforme observou Oliver (1997). A maioria das descobertas empíricas suportam uma relação direta entre as expectativas e a satisfação, como verificaram Oliver & Linda (1981); Swan & Trawick (1981) e Bearden & Teel (1983).

Segundo experiências relatadas por Szymanski & Henard (2001), a não-confirmação das expectativas reforça que as expectativas também podem ser vistas como referências comparativas. Os consumidores ficam muito satisfeitos quando os resultados reais excedem as expectativas (não-confirmação positiva), insatisfeitos quando as expectativas excedem os resultados (não-confirmação negativa) e apenas satisfeitos quando os resultados confirmam suas expectativas (OLIVER, 1981; OLIVER & DESARBO, 1988). Com base nesses estudos, pode-se inferir que a não-confirmação e a satisfação correlacionam-se positivamente.

Szymanski & Henard (2001) defendem que o desempenho da empresa afeta diretamente a satisfação dos consumidores. Para eles, o desempenho é um preditor

separado da satisfação e segue diretamente a partir da noção de uma diversidade de percepção de valor. Isto equivale a admitir que os consumidores tendem a ficar mais satisfeitos com a oferta à medida que a capacidade desta lhes forneça os incrementos de necessidade, desejo ou vontade relativos aos custos incorridos (JOHNSON, 1998).

Outro ponto importante levantado por Szymanski & Henard (2001), baseados em estudos realizados por Westbrook (1987), Westbrook & Oliver (1991) e Mano & Oliver (1993), é a possibilidade de que a satisfação não seja apenas cognitiva, mas inclua um componente afetivo. Isto significa que as emoções vindas à tona durante o consumo parecem deixar traços afetivos na memória, os quais se tornam disponíveis no ato da compra, para que os consumidores os acessem e integrem em suas avaliações de satisfação (WESTBROOK & OLIVER, 1991). Uma segunda explicação, baseada na teoria das atribuições, desenvolvida por Weiner (1986). Weiner (1986) desenvolveu um modelo de atribuição aplicado a situações de realização, ou seja, à busca de explicações para o sucesso e o fracasso no desempenho de tarefas. Segundo o autor, as explicações causais para situações dessa natureza se enquadram mais freqüentemente em quatro categorias básicas (habilidade, esforço, sorte e dificuldade da tarefa), que podem ser classificadas em três dimensões distintas: *locus*, que se refere à localização da causa no próprio indivíduo (interna) ou na situação (externa); *estabilidade*, que diz respeito à natureza temporal da causa, isto é, ao fato de ela perdurar no tempo (estável) ou não (instável) e *controlabilidade*, que se associa à influência volitiva que pode (controlável) ou não (incontrolável) ser exercida sobre a causa. Dessa forma, a habilidade constitui uma causa interna, estável e incontrolável; o esforço, uma causa interna, instável e controlável; a sorte, uma causa externa, instável e incontrolável e a dificuldade da tarefa, uma causa externa, estável e incontrolável. (FERREIRA et al., 2002). A segunda explicação sugere que o afeto pode ser dependente da atribuição. As atribuições podem evocar um afeto específico, dependendo de o resultado da experiência ter sido bem ou mal-sucedido e, portanto, o afeto é apresentado como outro componente da expressão pós-compra que sustenta positivamente as avaliações de satisfação.

Adicionalmente às expectativas, à não-confirmação, ao desempenho e ao afeto, a satisfação tem sido modelada como o resultado direto da equidade. A equidade,

segundo Oliver (1997, p. 194), é “um julgamento claro, correto e digno que os consumidores fazem em relação ao que os outros recebem”. A equidade é fundamentada na teoria da justiça distributiva, segundo a qual os indivíduos esperam conseguir o que merecem baseados na sua capacidade de consumo (OLIVER, 1993), na justiça dos procedimentos, cujo foco é a maneira como os resultados são distribuídos (SWAN & OLIVER, 1991), e na justiça interacional, que trata da maneira como o consumidor é tratado em termos de respeito, polidez e dignidade (CLEMMER, 1988).

Szymanski & Henard (2001) reportam quatro grandes conseqüências da satisfação dos clientes.

A primeira, relacionada aos estudos de Oliver (1987), é o comportamento de reclamação dos consumidores em relação aos vendedores, um mecanismo colocado à disposição dos primeiros para aliviar a dissonância cognitiva quando a experiência de consumo não tiver sido satisfatória. Nyer (1999), por sua vez, apresenta esse comportamento como um mecanismo de desabafo do consumidor quando está zangado ou frustrado ou como mecanismo de iniciação ou busca de reparação por falhas em experiências de consumo. Embora os consumidores tenham a opção de escolha por deixarem de ser ou se manterem leais em face de experiências com a insatisfação, conforme estudaram Day (1984) e Andreasen (1988), a insatisfação maior é tradicionalmente atrelada a uma pronta reclamação, especialmente quando o problema que gerou a insatisfação é grave, a culpa é atribuída ao varejista ou ao fabricante ou a probabilidade de reparação é relativamente alta.

A segunda conseqüência da satisfação dos clientes relaciona-se ao chamado comportamento “boca a boca negativo”. Este comportamento representa outra forma de comportamento reclamativo, que tende a aumentar em face de uma experiência com a insatisfação. Tal efeito é provável de acontecer especialmente quando há defeito ou falha grave no produto ou serviço, quando as atribuições das falhas são externas, ou quando altos níveis de atividade social caracterizam o consumidor desapontado (FOLKES, 1984). O comportamento boca a boca negativo dá aos consumidores um mecanismo para liberar sua tensão, informando pessoas de seu círculo de amigos

quanto a experiências negativas que viveram, recuperando o controle de uma situação desagradável, ganhando simpatia de outros e tentando convencer outros de que o consumidor tem altos padrões (NYER, 1999). Estas motivações, por contarem aos compradores em potencial a respeito de uma experiência insatisfatória, sugerem que o boca-a-boca negativo e a satisfação são, em média, inversamente relacionados.

A terceira consequência da satisfação é a repetição da compra. Oliver (1997) discute a lealdade como resultado da satisfação do consumidor. Ele propõe três fases da satisfação – a cognitiva, a afetiva e a conativa – que culminam na lealdade, definida como a compra repetida. Esta relação positiva entre a satisfação e a compra repetida é evidenciada por Bearden & Teel (1983).

Por fim, a quarta consequência da satisfação apontada por Szymanski & Henard (2001) são as relações entre os resultados da satisfação. Isto equivale a dizer que pode haver relações entre todas as consequências da satisfação. A figura 11 ilustra os antecedentes e as consequências da satisfação dos consumidores:

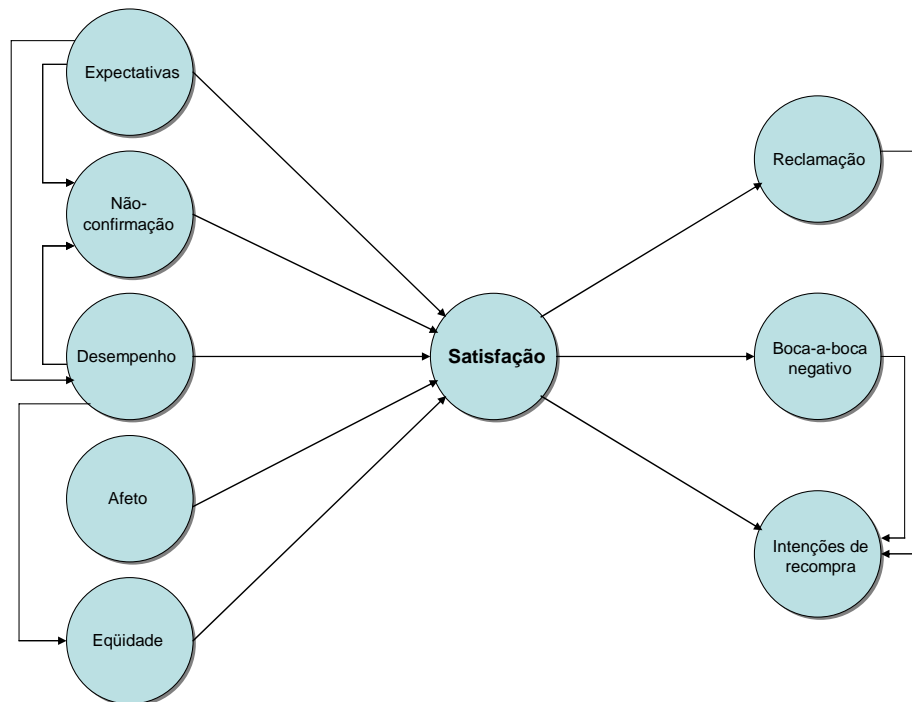


Figura 11: Modelo dos antecedentes e consequências da satisfação dos consumidores.
Fonte: Szymanski & Henard (2001, p. 18).

Em 2002, Olsen apresentou um estudo comparativo sobre o relacionamento entre qualidade, satisfação e lealdade do consumidor. O autor (OLSEN, 2002) definiu o modelo em que a satisfação era o mediador entre a qualidade e a lealdade, apresentado na figura 12:

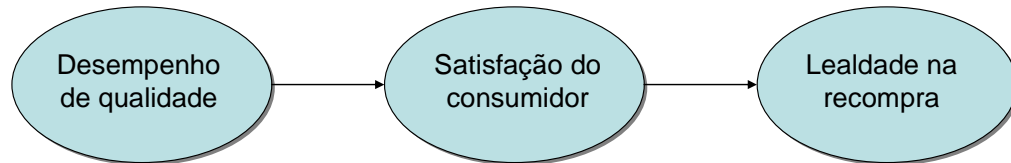


Figura 12: Modelo da satisfação-lealdade.

Fonte: Olsen (2002, p. 242).

Olsen (2002) sugere que a qualidade pode ser definida e medida como afirmações de uma crença ou como o desempenho de um atributo. Ele adota em seu estudo a definição de satisfação proposta por Oliver (1997, p. 28), segundo a qual a satisfação deve ser entendida como “a resposta aos anseios do consumidor, o grau em que o nível das expectativas é agradável ou não”. Então, a satisfação e a qualidade percebida estão altamente inter-relacionadas, conforme constataram Churchill Jr. & Surprenant (1982) e, mais recentemente, Bitner & Hubbert (1994). A maioria dos pesquisadores, lembra Olsen (2002), aceita que o desempenho qualitativo leva à satisfação, que, por seu turno, influencia o comportamento de compra, conforme observaram Oliver (1999) e Johnson & Gustafsson (2000).

Assume Olsen (2002) que a relação entre o desempenho de qualidade e a satisfação. Em outras palavras, a consistência entre satisfação e qualidade, é moderada para o alto (SZYMANSKI & HENARD, 2001) e que as relações entre a lealdade na recompra e a satisfação do cliente são positivas, mas variam conforme o produto (JOHNSON et al., 2001).

Parece que tanto a avaliação cognitiva do desempenho da qualidade quanto a avaliação global da satisfação do cliente podem ser integradas ao comportamento de recompra e à lealdade. Tais resultados apóiam a idéia de que as pessoas formam suas atitudes sobre o desempenho dos produtos por meio do aprendizado sobre as diferentes características dos objetos e da integração destes valores em uma avaliação mais global. Essa avaliação afetiva (a satisfação) é usada como predisposição para

comparar alternativas e orientar a escolha final e a lealdade. Assim, para criar clientes com comportamento leal, o deslocamento ao longo da cadeia meio-fim do desempenho → satisfação → lealdade é necessário e o ponto de intervenção para os profissionais de marketing é a qualidade do desempenho de suas ofertas.

Por isso, o desempenho da qualidade e da satisfação deveria ser medido como atitudes comparativas ou relativas no sentido dos produtos ou serviços que são substituíveis funcionalmente. Uma investigação dos benefícios relevantes, produtos, marcas ou lojas deveria ser conduzido e adaptado à “lente do consumidor”, conforme sugere Olsen (2002), respaldado em Johnson & Gustafsson (2000). Pelo fato de as pessoas serem capazes de formar avaliações tanto comparativas quanto não-comparativas, faz sentido usar a abordagem que fornece o melhor ajuste às medidas comportamentais. A evidência da pesquisa desenvolvida por Olsen (2004) suporta a abordagem comparativa. No sentido cognitivo, alguém pode discutir que os consumidores são mais capazes de lembrar, avaliar e expressar sua avaliação de sentimentos a respeito de produtos ou serviços, quando eles são enquadrados como alternativas em seus reais ambientes de escolha (ALWIN, 1997). Antes de fazer uma escolha, os clientes, na maioria das vezes, comparam as preferências relativas que têm por todas as alternativas disponíveis o mais eficientemente possível. Isto é feito tanto como avaliação da crença (desempenho de qualidade), quanto como avaliação global ou afetiva (satisfação).

Parece que usar a avaliação comparativa melhorará a validade preditiva de modelos de atitude. Por extensão, poderia ser problemático avaliar a capacidade preditiva de um modelo, sem levar em conta como os componentes do produto ou serviço estão enquadrados no processo avaliativo em uma pesquisa ou experimento. Tal fato é consistente com a recente teoria das atitudes, ao sugerir que os indivíduos não respondem a questões de pesquisas na base de um simples conjunto fixado de considerações psicológicas. Ao contrário, eles respondem baseados em qualquer material que lhes venha à mente no momento da resposta (WILSON & HODGES, 1992). Além disso, o material particular que vem à mente do consumidor freqüentemente depende da natureza da questão e da maneira como ela é colocada (SUDMAN et al., 1996). Isto tem implicações importantes quando se tenta avaliar a

importância e o valor das crenças (atributos) e entidades (produtos, serviços e marcas) como preditoras de comportamento relevante. Como consequência, a qualidade e/ou satisfação pode cair completamente na relação entre esses construtos e sua capacidade para prever ou explicar o comportamento de recompra.

Como contribuição ao entendimento da satisfação dos clientes e consumidores, Yi & Jeon (2003) investigaram como os esquemas de recompensa de um programa de lealdade podem influenciar o valor percebido do programa e como a percepção de valor do programa de lealdade afeta a lealdade do consumidor.

Os autores (YI & JEON, 2003) definem um programa de lealdade como sendo um programa de marketing projetado para construir a lealdade do consumidor mediante a oferta de incentivos aos consumidores mais fiéis. Assim, um programa de lealdade é freqüentemente baseado em algumas proposições, tais como:

- (1) os consumidores podem desejar relações mais envolventes com os produtos que adquirem;
- (2) uma proporção desses consumidores mostra uma tendência a serem leais;
- (3) eles constituem um grupo rentável, ou seja, a lei dos 80/20;
- (4) é possível reforçar a lealdade dos consumidores através de programas de lealdade (DOWLING & UNCLES, 1997).

Os resultados do estudo de Yi & Jeong (2003) mostraram que o envolvimento modera os efeitos dos programas de lealdade sobre a lealdade do consumidor. Em situações de alto envolvimento, recompensas diretas são preferíveis a recompensas indiretas. Em situações de baixo envolvimento, recompensas imediatas são mais efetivas na construção do valor de um programa do que recompensas adiadas. Sob condições de alto envolvimento, a percepção de valor do programa de lealdade influencia a lealdade a marcas tanto direta como indiretamente, por meio da lealdade do programa. Sob condições de baixo envolvimento, não há efeito direto da percepção de valor sobre a lealdade de marcas.

Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004) contribuíram para o estudo da satisfação ao discutirem as inter-relações entre o valor para o cliente, a satisfação dos clientes, a

lealdade dos clientes e os custos de troca.

O valor para o cliente pode ser definido, conforme Heskett et al. (1994), como uma comparação entre o peso de se “conseguir” atributos e o de se “dar” atributos. Ele é operacionalizado como uma razão ou um *trade-off* entre o benefício total recebido e os sacrifícios totais realizados, levando-se em conta as ofertas e os preços dos fornecedores disponíveis (BUZZELL & GALE, 1987).

A satisfação do cliente no contexto empresa-empresa, de acordo com Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), é freqüentemente definida como um “estado afetivo positivo” resultante da avaliação de todos os aspectos da relação de trabalho entre uma empresa e outra. Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004), respaldados por Bolton & Drew (1991), Cronin & Taylor (1994) e Shankar et al. (2003), estudaram mais profundamente a satisfação com o serviço recebido, também chamada de satisfação do tipo transação específica, e a satisfação global ou cumulativa. A primeira pode fornecer um diagnóstico específico sobre um produto em particular ou sobre um serviço recebido. A segunda é um indicador fundamental do desempenho passado, atual e futuro da empresa (OLIVER, 1996).

Os custos de troca (em inglês, *switching costs*) são os custos envolvidos na mudança do cliente, de um fornecedor de produtos e/ou serviços para outro. O cliente, ao tentar mudar para outro fornecedor, pensa duas vezes se essa mudança é vantajosa, em função das vantagens que obteve do fornecedor original. O domínio dos custos de troca engloba tanto as despesas monetárias quanto os custos não monetários (por exemplo: tempo gasto no atendimento e esforço psicológico). Além disso, esse domínio pode incluir a perda dos benefícios da lealdade como resultado do fim de uma relação entre o cliente e seu fornecedor.

Lembram os autores Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004) que há estudos anteriores relacionando esses itens apenas no ambiente empresa-consumidor⁵, o que os levou a estender seus estudos também ao ambiente empresa-empresa⁶. Baseados no modelo cognição-afeto-comportamento, Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004)

⁵ Tradução livre da expressão inglesa B2C (*business to consumer*).

⁶ Idem para B2B (*business to business*).

propuseram, testaram e verificaram a hipótese de que a satisfação do consumidor medeia a relação entre o valor para o consumidor e a lealdade do consumidor, e que a satisfação do consumidor e a lealdade têm efeitos recíprocos significativos um sobre o outro.

Portanto, as descobertas de Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004) forneceram *insights* a respeito das complexas relações entre o valor para o cliente, a satisfação dos clientes, os custos de troca e a lealdade do cliente no contexto empresa-empresa, ao contrário de experiências anteriores, desenvolvidas no contexto empresa-consumidor. Os resultados mostraram que as duas dimensões da lealdade do cliente relacionam-se positivamente à satisfação do cliente e aos custos de troca. Clientes satisfeitos parecem estar propensos a “patrocinar” repetidamente o provedor do serviço, além de recomendá-lo a outros clientes, o que está de acordo com os estudos empreendidos por Reichheld & Sasser (1990) e Oliver (1999).

Foi verificado que os custos de troca ajudam o provedor de serviços a reter seus clientes, o que está em consonância com os estudos de Gronhaugh & Gilly (1991), além de encorajar os clientes a recomendar o fornecedor a outros clientes, possivelmente por causa do elo entre esses custos e os benefícios específicos à relação entre o provedor de serviço e seus clientes.

O modelo conceitual destaca o papel mediador da satisfação no impacto do valor para o cliente sobre a lealdade desse cliente. Embora estudos anteriores tenham destacado a relação entre o valor para o cliente e a satisfação do cliente e a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, nenhum havia testado, formalmente, o papel mediador da satisfação no impacto do valor para o cliente sobre a lealdade deste. Ao invocar o quadro atitudinal cognição → afeto → comportamento, intensamente investigado, o estudo forneceu justificativa teórica para esse papel, ao vislumbrar o valor para o cliente como cognição, a satisfação do cliente como afeto e a lealdade do cliente como comportamento ou disposição para falar positivamente sobre o fornecedor de serviço.

Mithas, Krishnan e Fornell (2005) aprimoraram os estudos sobre a satisfação dos clientes, ao avaliar o efeito do *Customer Relationship Management* (CRM) sobre o

conhecimento da satisfação do consumidor. Os autores fizeram a análise dos dados obtidos em empresas americanas, e mostraram que o uso de aplicações de CRM está associado positivamente com a melhoria do conhecimento e da satisfação do consumidor. Além de ratificar as verificações de Bolton, Lemon e Verhoef (2004), segundo as quais a satisfação dos clientes tem implicações significativas para o desempenho econômico das empresas, o estudo de Mithas, Krishnan e Fornell (2005) mostrou que os ganhos decorrentes do conhecimento do consumidor aumentam quando as empresas compartilham suas informações a respeito de seus consumidores com seus parceiros e fornecedores e que as aplicações de CRM realmente estão associadas ao maior aprimoramento do conhecimento dos clientes, quando as empresas compartilham informação com seus parceiros da cadeia de fornecimento.

Por exemplo, a satisfação do cliente tem um impacto negativo sobre as reclamações do consumidor, bem como um impacto positivo sobre a sua lealdade e seu comportamento de uso, de acordo com as pesquisas de Bolton (1998) e Fornell (1992). O aumento na lealdade do consumidor pode causar aumento nos níveis de uso, conforme Bolton, Kannan e Bramlet (2000) e assegurar futuras receitas (RUST, MOORMAN e DICKSON, 2002), além de minimizar a probabilidade de migração do consumidor para os concorrentes (MITHAS, JONES e MITCHELL, 2002). A satisfação do consumidor pode também reduzir os custos relacionados a garantias, reclamações, produtos defeituosos e serviços deficientes, conforme verificou Fornell (1992).

Mithas, Krishnan & Fornell (2005) acreditam que as aplicações de CRM têm algum efeito sobre a satisfação dos consumidores, por, pelo menos, três razões:

(1) permitem que as empresas customizem suas ofertas para cada consumidor.

Ao acumular informações a respeito das interações com o consumidor e ao processá-las para descobrir desejos não atendidos, as aplicações de CRM ajudam as empresas a customizar suas ofertas para moldá-las aos gostos individuais de seus consumidores. As ofertas customizadas aumentam a qualidade percebida dos produtos e serviços sob o ponto de vista dos consumidores. Pelo fato de ser a qualidade percebida um determinante da satisfação dos consumidores, as aplicações de CRM indiretamente afetam a

satisfação desses através de seu efeito sobre a qualidade percebida;

- (2) permitem que as empresas melhorem a confiabilidade das experiências de consumo, ao facilitarem o processamento acurado e oportuno de pedidos e ordens de compra e a administração das contas dos consumidores;
- (3) ajudam as empresas a gerenciar os relacionamentos com os consumidores de maneira mais efetiva, por meio dos estágios de iniciação, manutenção e terminação do relacionamento. O gerenciamento efetivo do relacionamento com o cliente é a chave para o gerenciamento da satisfação desse e de sua lealdade.

Lewis & Littler (2001) atrelaram a satisfação à qualidade de serviço que as organizações oferecem a seus clientes e consumidores. A qualidade do serviço passou a ser vista como algo crítico para todas as organizações do setor de serviços e para o setor manufatureiro em relação ao serviço ao cliente – antes, durante e depois das vendas. Segundo Lewis & Littler (2001), a provisão e a entrega dos serviços envolvem uma variedade de interações entre uma organização, seus consumidores e, em particular, seus funcionários, que são fundamentais na criação e na manutenção da qualidade. O conceito de qualidade de serviço é amplo e inclui o serviço ao consumidor ou atendimento das exigências em ambiente agradável, as operações/entrega, os relacionamentos com os consumidores e entre o pessoal e a administração da organização. No desenvolvimento de estratégias e programas sobre a qualidade dos serviços, as organizações estão gerenciando produtos e serviços, sistemas, ambientes e pessoas, acompanhados de atividades de administração de marketing, operações e recursos humanos. Os programas de qualidade de serviços vêm integrando crescentemente as iniciativas de administração da qualidade total das empresas.

Esta preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e consumidores tem como principal objetivo garantir um nível de satisfação tal a essas pessoas que as mantenham fiéis às empresas que as atendem. Assim, pode-se transformar consumidores eventuais em clientes e os clientes dão mais lucro com o tempo (BOGMANN, 2000).

Cliente satisfeito é aquele que percebe, ao consumir um produto ou serviço, que não foi enganado, ou seja, que suas expectativas, formadas previamente, se concretizaram no ato do consumo, conforme defenderam Fornell et al. (1996) em seu modelo do índice de satisfação do cliente. Cliente satisfeito é o que recebeu atendimento conforme esperava, percebeu valor no produto ou serviço que obteve e, o mais importante, constatou este valor. Pires & Santos (1999) comentam que o nível de satisfação de um cliente ou grupo homogêneo de clientes depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades dos clientes, mas também das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto.

Walker (1991) lembra que pesquisas sobre a satisfação dos clientes mostraram que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam os aspectos materiais. Alerta o autor (WALKER, 1991, p. 39) que “mesmo quando o produto propriamente dito não satisfaz às expectativas, o serviço pessoal excelente pode salvar a situação”.

Há autores que defendem que as regras que estabelecem padrões de atendimento não são eficazes como medidas de satisfação dos clientes. Para Sewell & Brown (1993), por exemplo, essas regras são criadas por pessoas que supõem que sabem o que os clientes querem. Os autores alertam, porém, que no ambiente de negócio não é recomendável que se suponha nada. Em vez disso, deve-se tentar descobrir. Quando se dá aos clientes a oportunidade de falar, e se está disposto a escutar, eles dirão à empresa exatamente o que é importante para eles.

Defendem os autores que a satisfação é como se fosse uma “propriedade” do cliente e que as empresas e organizações devem primar por dar a ele o que ele deseja. Esta é, segundo Sewell & Brown (1993), a única coisa que importa.

Pires & Santos (1999, p. 22) propõem a seguinte equação para representar o nível de satisfação dos clientes:

$$\text{Nível de satisfação} = f \frac{\text{Atributos}}{\text{Expectativas}}$$

O primeiro componente da formação do nível de satisfação é o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer,

sendo este grau de conformidade avaliado pelos clientes a seu modo. Os atributos incluem não apenas as características técnicas do produto ou serviço, mas também aspectos como a marca, os serviços pós-venda, as garantias, os produtos e serviços complementares, a simpatia e competência do pessoal de atendimento, as instalações, a imagem etc.

As expectativas, por sua vez, são criadas pelo fornecedor do produto ou serviço e pelos seus concorrentes com ofertas similares. Se o fornecedor cria expectativas que não pode atingir ou mesmo exceder, a avaliação dos clientes não será positiva e deverá conduzir a um nível de satisfação mais baixo, ainda que o atributo oferecido satisfaça as necessidades dos clientes. Para esses autores, portanto, desconto e preço parecem não ser os itens mais relevantes.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), ao avaliarem a qualidade dos serviços, apontam cinco dimensões de qualidade, identificadas por pesquisadores de marketing no estudo de diversas categorias de serviços. Baseadas na opinião de clientes de várias organizações, essas dimensões refletem o que é importante para esses clientes e permitem às organizações definir seus índices de avaliação da satisfação a partir delas. As cinco dimensões apontadas por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, p. 250) são:

Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações ou erros.

Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria necessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se ocorre uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas percepções positivas de qualidade.

Segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

Tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é

uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Esta dimensão também pode estender-se à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (por exemplo, o barulho de um hóspede no quarto ao lado, em um hotel).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) lembram que os clientes utilizam estas dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, que se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido. A diferença entre a qualidade do serviço esperado e o serviço percebido é uma medida da qualidade do serviço. A satisfação é negativa ou positiva.

Hayes (2001) também se vale das dimensões da qualidade para caracterizar os atributos que os clientes valorizam ao adquirirem o produto ou serviço. Segundo o autor (HAYES, 2001, p. 9), “embora possam existir algumas dimensões da qualidade consideradas como padrões, que geralmente se aplicam a muitos produtos ou serviços, outras são usadas apenas em alguns tipos de produtos ou serviços”. Kennedy & Young (1989) afirmam que as dimensões da qualidade aplicáveis às organizações prestadoras de serviços incluem a disponibilidade, presteza, conveniência e pontualidade. Alertam sobre a importância de cada empresa identificar todas as dimensões da qualidade para assegurar o perfeito conhecimento da definição da qualidade relacionada aos seus produtos e serviços. Para Hayes (2001), o processo de definição das dimensões da qualidade envolve dois passos: a identificação das dimensões e a definição dessas dimensões com exemplos específicos.

O primeiro passo envolve a identificação das dimensões da qualidade do serviço ou produto, o que pode ser feito de várias maneiras. Uma delas é a criação de uma lista, gerada a partir de pesquisas da literatura disponível (periódicos científicos, técnicos e profissionais). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), por exemplo, concluíram que a qualidade de serviços pode ser descrita com base em dez dimensões. Ao tentar medi-las, os autores (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) perceberam que os clientes só são capazes de distinguir até cinco dimensões, sugerindo que as dez dimensões apontadas se superpõem entre si, de forma considerável. Essas dimensões são praticamente as mesmas identificadas por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) em suas pesquisas: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

Outra maneira de estabelecer uma lista de dimensões da qualidade é estudar o produto ou serviço. Este estudo, segundo Hayes (2001, p. 12), “deve incluir as pessoas envolvidas no processo empresarial”, uma vez que elas, em geral, estão em boa posição para entender o objetivo ou a função de seu trabalho com relação ao atendimento das expectativas dos clientes. O exame do serviço ou produto deve produzir uma lista com muitas dimensões. Hayes (2001, p. 12) apresenta uma lista, lembrando sempre que a dimensão pode ser específica a um ramo ou a uma organização como um todo:

- (1) disponibilidade de apoio: o grau de facilidade com que o cliente pode entrar em contato com o fornecedor;
- (2) presteza de apoio: o tempo para o fornecedor reagir à solicitação do cliente;
- (3) pontualidade do apoio: a extensão com que o trabalho é realizado dentro do prazo determinado pelo cliente e/ou dentro do prazo negociado;
- (4) totalidade do apoio: a extensão com que o trabalho total é realizado;
- (5) cordialidade do apoio: a extensão com que o fornecedor do apoio utiliza comportamentos e modos profissionais enquanto trabalha com o cliente.

Alerta Hayes (2001) que a lista inicial de dimensões será constituída de termos genéricos, tais como pontual, ou profissional, que podem ser usados como orientação para o entendimento das dimensões do serviço ou produto. Cada um representa uma dimensão específica da qualidade ou da necessidade do cliente. Os termos devem ser definidos de tal forma que qualquer um que leia a definição entenda exatamente o significado de cada dimensão.

Krepapa et al. (2003) publicaram um estudo em que analisaram as percepções dos provedores de serviços e dos consumidores com relação à orientação para o mercado e seu impacto sobre a satisfação. Os autores (KREPAPA et al., 2003) assumem que há uma lacuna entre as percepções das duas partes quanto ao assunto. Os resultados desse estudo sugerem que a abordagem da lacuna pode ser uma ferramenta de valor para identificar as diferenças entre as percepções dos fornecedores de serviços e dos consumidores quanto à orientação para o mercado. Esta lacuna, além disso, parece ser uma base lógica para a formulação de estratégias no sentido de fazer com que a satisfação do consumidor aumente. Krepapa et al. (2003) defendem que mudar as percepções de “nós *versus* eles” (uma ampla lacuna da orientação para o

mercado) para “nós” (o consenso das percepções da orientação para o mercado) é de grande interesse para a gestão. Esse interesse faz com que os provedores de serviços tenham que descobrir maneiras de mudar de pontos de vista transacionais para perspectivas colaborativas, se desejarem, de fato, adotar a orientação para o mercado. O preenchimento desta lacuna pode ser conseguido, ajustando-se o comportamento de orientação para o mercado do provedor de serviços, no sentido de tornar-se consistente com as expectativas do consumidor e de gerenciar as expectativas do consumidor.

Alterar os comportamentos do provedor de serviços envolve assumir uma organização genuinamente orientada para o mercado, em que os pontos de vista do consumidor sejam regularmente monitorados, a informação amplamente compartilhada e que a resposta às necessidades do consumidor e às ações da concorrência seja rápida.

Alterar as expectativas do consumidor pode, por um lado, viabilizar-se por meio da gestão cuidadosa das comunicações de marketing e, por outro, através de relacionamentos colaborativos mais estreitos que maximizem a troca da informação, facilitando o entendimento mútuo e produzindo expectativas mais bem informadas.

Embora Krepapa et al. (2003) não mencionem a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes como variável determinante para a orientação para o mercado, sua pesquisa leva à reflexão de que esta orientação só tem sentido se houver clientes e consumidores satisfeitos. A monitoração dos pontos de vista do consumidor, como sugerem os autores (KREPAPA et al., 2003), parece remeter à gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

Com base nas diversas fontes de pesquisa utilizados nesta seção, pode-se sintetizar a evolução dos estudos sobre a satisfação do cliente conforme as informações contidas no quadro-síntese 2 a seguir.

Quadro-síntese 2: Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1943	Maslow	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolve o modelo de hierarquia das necessidades humanas ou das etapas da satisfação do homem. – As necessidades humanas devem satisfazer-se segundo uma seqüência fixa, cumulativa, que começa com as necessidades fisiológicas e termina com as necessidades de auto-realização.
1970	Hirschman	<ul style="list-style-type: none"> – As principais conseqüências da maior satisfação do cliente são a diminuição de suas reclamações e o aumento de sua lealdade.
1981	Oliver	<ul style="list-style-type: none"> – Os consumidores se adaptam a certo nível de desempenho. Eles formam expectativas consistentes com tais níveis de desempenho e estas expectativas servem como base para as avaliações de satisfação. – Os consumidores se dizem muito satisfeitos quando os resultados reais excedem as expectativas (não-confirmação positiva), insatisfeitos quando as expectativas excedem os resultados (não-confirmação negativa) e apenas satisfeitos quando os resultados confirmam as expectativas.
1981	Oliver & Linda Swan & Trawick	<ul style="list-style-type: none"> – Há uma relação direta entre as expectativas e a satisfação.
1983	Bearden & Teel	<ul style="list-style-type: none"> – Há uma relação direta entre as expectativas e a satisfação.
1985	Parasuraman, Zeithaml e Berry	<ul style="list-style-type: none"> – A qualidade de serviços pode ser descrita com base em dez dimensões. Ao tentar medir estas dimensões, entretanto, percebeu-se que os clientes só são capazes de distinguir entre cinco, sugerindo que as dez dimensões originais se superpõem entre si, de forma considerável.
1986	Goodman	<ul style="list-style-type: none"> – É aproximadamente cinco vezes mais caro adquirir um novo cliente do que manter os atuais.
1987	Buzzell & Gale	<ul style="list-style-type: none"> – O valor para o cliente é operacionalizado como uma razão ou um <i>trade-off</i> entre o benefício total recebido e os sacrifícios totais realizados, levando-se em conta as ofertas e preços dos fornecedores disponíveis.
1988	Oliver & DeSarbo	<ul style="list-style-type: none"> – O papel das expectativas nos níveis de satisfação tem sido modelado tradicionalmente de duas maneiras: a antecipação e as referências comparativas. – No tocante às expectativas como antecipação, o pensamento é que as expectativas dos consumidores exercem uma influência direta sobre os níveis de satisfação. – Esta influência é causada pela ausência de qualquer avaliação ou comparação em relação aos resultados reais ou níveis de desempenho do estímulo
1991	Walker	<ul style="list-style-type: none"> – Pesquisas sobre a satisfação dos clientes mostraram que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam os aspectos materiais. – Mesmo quando o produto propriamente dito não satisfaz às expectativas, um serviço pessoal excelente pode salvar a situação.
1991	Westbrook & Oliver	<ul style="list-style-type: none"> – As emoções vindas à tona durante o consumo parecem deixar traços afetivos na memória, os quais se tornam disponíveis no ato da compra, para que os consumidores os acessem e integrem em suas avaliações de satisfação.
1992	Fornell	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação do consumidor pode também reduzir os custos relacionados a garantias, reclamações, produtos defeituosos e serviços deficientes.
1992	Wilson & Hodges	<ul style="list-style-type: none"> – Os indivíduos não respondem a questões de pesquisas na base de um simples conjunto fixado de considerações psicológicas, mas baseados em qualquer material que lhes venha à mente no momento da resposta.
1993	Boulding et al.	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: a satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada ou cumulativa.

Continua...

Quadro-síntese 2 (continuação): Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1993	Sewell & Brown	<ul style="list-style-type: none"> - As regras que estabelecem padrões de atendimento não são eficazes como medidas de satisfação dos clientes, porque são criadas por pessoas que supõem que sabem o que os clientes querem. - No ambiente de negócio não é recomendável que se suponha nada. Em vez disso, deve-se tentar descobrir. Quando se dá aos clientes uma chance de falar, e se está disposto a escutar, eles dirão à empresa exatamente o que é importante para eles. - A satisfação é como se fosse uma "propriedade" do cliente e, portanto, as empresas e organizações devem primar por dar a ele o que ele deseja.
1994	Halstead, Hartman & Schmidt	<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho da empresa afeta a satisfação dos clientes.
1994	Heskett et al.	<ul style="list-style-type: none"> - O valor para o cliente pode ser conceituado como uma comparação entre o peso de se "conseguir" atributos e o de se "dar" atributos.
1995	Johnson, Anderson & Fornell	<ul style="list-style-type: none"> - Na psicologia econômica, a satisfação é igualada à noção subjetiva de bem-estar. - Na economia, a satisfação vai além da utilidade econômica esperada e encampa a utilidade do consumo pós-compra. - A satisfação é cumulativa: construto abstrato, que descreve a experiência total de consumo de um produto ou serviço.
1996	Fornell et al.	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação global do cliente é ligada aos seus antecedentes, que são as expectativas, a qualidade percebida e o valor percebido pelo cliente, e às suas conseqüências, que são as reclamações e a lealdade.
1996	Tanur & Jordan	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação do cliente refere-se a até que ponto os consumidores estão felizes com os produtos e serviços oferecidos por uma organização. - Uma empresa deve cuidar da satisfação de seus clientes por pelo menos duas razões: melhorar o <i>design</i> e de seus produtos e a natureza de seus serviços, bem como a sua qualidade e assegurar a repetição de compras e renovar contratos.
1997	Oliver	<ul style="list-style-type: none"> - Os consumidores assimilam níveis de satisfação dos níveis de expectativa, a fim de evitar a dissonância que poderia advir quando os níveis das expectativas e de satisfação divergem. - Este efeito da assimilação resulta em julgamentos de satisfação que podem ser altos ou baixos quando as expectativas são altas ou baixas.
1997	Struebing	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas satisfazer o consumidor já não é suficiente. - É importante reter e de atrair novos consumidores a partir da oferta de valor a esses consumidores. - O esforço das empresas em criar valor para os clientes ajudam-nas a manter sua posição competitiva. Após essa evidência, o estudo da satisfação de clientes e consumidores passou a merecer atenção ainda mais especial.
1998	Johnson	<ul style="list-style-type: none"> - Os consumidores tendem a ficar mais satisfeitos com a oferta à medida que a capacidade desta lhes forneça os incrementos de necessidade, desejo ou vontade relativos aos custos incorridos.
1998	Rossi & Slongo	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: a satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada (baseados em Boulding et al, 1993). - As pesquisas para avaliar a satisfação de clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e com os resultados alcançados junto a seus clientes.
1999	Geyskens, Steenkamp & Kumar	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação do cliente no contexto empresa-empresa é freqüentemente definida como um "estado afetivo positivo" resultante da avaliação de todos os aspectos da relação de trabalho entre uma empresa e outra.

Continua...

Quadro-síntese 2 (continuação): Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1999	Herrington	<ul style="list-style-type: none"> – Uma iniciativa de qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso. – Estabelece uma hierarquia de necessidades de satisfação do cliente, equivalente à hierarquia de necessidades de Maslow (1943), conforme segue: – Produtos e serviços essenciais que funcionem (necessidade fisiológica). – Serviços básicos confiáveis, relacionados com os produtos e serviços essenciais (necessidade de segurança). – Interação humana que facilite a seleção e o uso dos produtos e serviços existentes (necessidades de participação). – Novas soluções comerciais desenvolvidas pelo fornecedor (necessidade de estima). – Associação (auto-realização).
1999	Kotler	<ul style="list-style-type: none"> – Alerta que para continuar mantendo a lealdade do consumidor, os profissionais em geral devem monitorar os níveis de satisfação e as percepções de valor de seus clientes.
1999	Pires & Santos	<ul style="list-style-type: none"> – O nível de satisfação de um cliente ou grupo homogêneo de clientes depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades dos clientes, como também depende das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto. – O nível de satisfação é função da relação entre os atributos que as pessoas valorizam e as suas expectativas.
1999	Urdan & Rodrigues	<ul style="list-style-type: none"> – O aumento da satisfação global deve diminuir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do cliente. – Soberania do consumidor: em uma economia de mercado, os consumidores determinam quais e em que quantidade os bens e serviços devem ser fornecidos, o que, de certa forma, rege essa economia: itens que não são desejados sofrem queda de preços, enquanto que os desejados e produzidos em quantidade insuficiente experimentam alta de preços.
2000	Bogmann	<ul style="list-style-type: none"> – A preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e consumidores tem, como principal objetivo, garantir um nível de satisfação tal a essas pessoas que as mantenham fiéis às empresas que as atendem. Assim, pode-se transformar consumidores eventuais em clientes e os clientes dão mais lucro com o tempo.
2000	Bolton, Kannan & Bramlet	<ul style="list-style-type: none"> – Um aumento na lealdade do consumidor pode causar m aumento nos níveis de uso.
2000	Fitzsimmons & Fitzsimmons	<ul style="list-style-type: none"> – Definem cinco dimensões de qualidade, baseadas em pesquisas realizadas com clientes de diversas organizações: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. – Os clientes utilizam estas dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, comparando o serviço esperado e o percebido. A diferença entre a qualidade do esperado e o percebido mede a qualidade do serviço. – A satisfação é negativa ou positiva.
2001	Hayes	<ul style="list-style-type: none"> – Embora possam existir algumas dimensões da qualidade consideradas como padrões, que geralmente se aplicam a muitos produtos ou serviços, outras são usadas apenas em alguns tipos de produtos ou serviços. – O processo de definição das dimensões da qualidade envolve dois passos: a identificação das dimensões e a definição dessas dimensões com exemplos específicos.

Continua...

Quadro-síntese 2 (continuação): Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
2001	Lewis & Littler	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação está ligada à qualidade de serviço que as organizações oferecem a seus clientes e consumidores. – A provisão e a entrega dos serviços envolvem uma variedade de interações entre uma organização, seus consumidores e, em particular, seus funcionários, que são fundamentais na criação e na manutenção da qualidade. – O conceito de qualidade de serviço é amplo e inclui o serviço ao consumidor ou atendimento das exigências em ambiente agradável, as operações/entrega, os relacionamentos com os consumidores e entre o pessoal e a administração da organização.
2001	Szymanski & Henard	<ul style="list-style-type: none"> – As pesquisas sobre a satisfação dos clientes focam, predominantemente, a modelagem dos efeitos das expectativas, não-confirmação das expectativas, desempenho, afeto e equidade sobre o nível de satisfação dos compradores:. – Há a possibilidade de que a satisfação não seja apenas cognitiva, mas inclua um componente afetivo, que pode ser dependente da atribuição. – A satisfação tem sido modelada como o resultado direto da equidade. – Há quatro grandes conseqüências da satisfação dos clientes: o comportamento de reclamação, o comportamento boca a boca negativo, a repetição da compra e as relações entre os resultados da satisfação.
2002	Mithas, Jones & Mitchell	<ul style="list-style-type: none"> – Um aumento na lealdade do consumidor pode causar um aumento nos níveis de uso, assegurar futuras receitas e minimizar a probabilidade de migração do consumidor para os concorrentes.
2002	Olsen	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação é o mediador entre a qualidade (afirmações de uma crença ou como o desempenho de um atributo) e a lealdade e deve ser entendida como a resposta aos anseios do consumidor. – A satisfação e a qualidade percebida estão altamente inter-relacionadas. – As relações entre a lealdade na recompra e a satisfação do cliente são positivas, mas variam conforme o produto. – Tanto a avaliação cognitiva do desempenho da qualidade quanto a avaliação global da satisfação do cliente podem ser integradas ao comportamento de recompra e à lealdade. – As pessoas formam suas atitudes sobre o desempenho dos produtos por meio do aprendizado sobre as diferentes características dos objetos e da integração destes valores em uma avaliação mais global. – O desempenho da qualidade e da satisfação deveria ser medido como atitudes comparativas ou relativas no sentido dos produtos ou serviços que são substituíveis funcionalmente.
2002	Rust, Moorman & Dickson	<ul style="list-style-type: none"> – Um aumento na lealdade do consumidor pode causar um aumento nos níveis de uso e assegurar futuras receitas.
2003	Krepapa et al.	<ul style="list-style-type: none"> – Analisaram as percepções dos provedores de serviços e dos consumidores com relação à orientação para o mercado e seu impacto sobre a satisfação. – Sua pesquisa leva à reflexão de que esta orientação só tem sentido se houver clientes e consumidores satisfeitos.
2003	Yi & Jeon	<ul style="list-style-type: none"> – O envolvimento modera os efeitos dos programas de lealdade sobre a lealdade do consumidor.
2004	Bolton, Lemon & Verhoeft	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação dos clientes tem implicações significativas para o desempenho econômico das empresas.

Continua...

Quadro-síntese 2 (continuação): Evolução dos estudos sobre satisfação dos clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
2004	Lam, Shankar, Erramilli & Murthy	<ul style="list-style-type: none"> – Clientes satisfeitos parecem estar propensos a “patrocinar” repetidamente o provedor do serviço, além de recomendá-lo a outros clientes. – Os custos de troca ajudam o provedor de serviços a reter seus clientes, além de encorajarem os clientes a recomendar o fornecedor a outros clientes. – Enquanto a satisfação do cliente medeia totalmente o impacto da satisfação do cliente sobre a dimensão “recomendação”, a mediação é apenas parcial para a dimensão “patrocínio”. – Não há suporte para uma relação recíproca entre a satisfação do cliente e a dimensão “patrocínio”.
2005	Mithas, Krishnan & Fornell	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação dos clientes tem implicações significativas para o desempenho econômico das empresas. – As aplicações de CRM realmente estão associadas a um maior aprimoramento do conhecimento dos clientes quando as empresas compartilham informação com seus parceiros da cadeia de fornecimento.

Fonte: Pesquisa do autor (2006).

A exemplo do quadro-síntese 1, o quadro-síntese 2 relaciona os autores que desenvolveram pesquisas relativas à satisfação de clientes e que foram utilizados na fundamentação teórica. As principais idéias desses autores, relacionadas ao assunto pesquisado, foram apresentadas no quadro-síntese 2, em ordem cronológica, respeitando-se a ordem alfabética dos autores, por ano.

O próximo assunto a ser tratado na fundamentação teórica é a gestão da informação, precedido por uma rápida explanação sobre conceitos de informação apresentados por autores diversos, considerados importantes para se entender a gestão da informação.

3.3 Gestão da informação

Gerir a informação não é tão simples, talvez pelo fato de que, antes de geri-la, é necessário entendê-la.

Dos conceitos relacionados à Ciência da Informação, talvez o mais polêmico seja o próprio conceito de informação. Robredo (2003) apresenta mais de uma dezena de definições, baseadas em diversos autores. Dessas definições, a de Le Coadic (1994, p. 8) merece atenção especial: “a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual”⁷.

Acrescenta Robredo (2003, p. 9) que a informação é suscetível de ser:

- (1) registrada (codificada) de diversas formas;
- (2) duplicada e reproduzida *ad infinitum*;
- (3) transmitida por diversos meios;
- (4) conservada e armazenada em suportes diversos;
- (5) medida e quantificada;
- (6) adicionada a outras informações;
- (7) organizada, processada e reorganizada segundo diversos critérios;
- (8) recuperada quando necessário segundo regras preestabelecidas.

Segundo Dias & Belluzzo (2003, p. 35),

a informação são dados organizados de modo significativo. Já conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada – valores, informação contextualizada e *insight* experimentado – a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Dias & Belluzzo (2003) classificam a informação em quatro tipos: científica, tecnológica, estratégica e de negócios. De acordo com as autoras (DIAS & BELLUZZO, 2003), a informação científica é o conhecimento resultante da pesquisa que se acrescenta ao entendimento universal existente. A informação tecnológica, por sua vez, é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, tendo como objetivo a sua colocação no mercado (DIAS & BELLUZZO, 2003). Já a informação estratégica, segundo Marchand (1999), refere-se ao

⁷ Tradução livre do Autor para: “L’information est une connaissance inscrite (enregistrée) sous forme écrite (imprimée ou numérisée), orale ou audiovisuelle”.

conhecimento das tendências do mercado, das conjunturas econômicas que afetam o comportamento do mercado, das empresas fornecedoras de insumos, matérias-primas e produtos concorrentes, das organizações concorrentes, em implantação ou em expansão e do seu ambiente.

A informação para negócios é, segundo Montalli & Campello (1997), aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços comerciais, nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.

Para Saracevic (1999, p. 1054), no sentido científico, “a informação é um fenômeno”. Defende o autor que:

a informação tem uma variedade de conotações em diferentes campos. Por exemplo, do ponto de vista da Física e da Biologia, um grande número de tentativas altamente ambiciosas (e ainda assim mal-sucedidas) foram empreendidas para explorar a informação como propriedade do universo (por exemplo, STONIER, 1997). Na Psicologia, a informação é usada, às vezes, como uma variável que lida com percepção sensorial, compreensão ou outros processos psicológicos. Esses sentidos da informação são muito diferentes do que os da Ciência da Informação. Em alguns campos, inclusive o da Ciência da Informação, a noção da informação é associada de modo mais amplo a mensagens. De acordo com esse sentido, existe um grande número de interpretações, que são assumidas em diferentes tratamentos teóricos e pragmáticos da informação (SARACEVIC, 1999, p. 1054).

Segundo Saracevic (1999), há pelo menos três diferentes manifestações de informação. A primeira é o sentido estreito da informação, segundo o qual a informação é considerada em termos de sinais ou mensagens para decisões, envolvendo um pequeno ou nenhum processamento cognitivo, ou um processamento que possa ser expresso em algoritmos e probabilidades. A informação, nesse caso, é tratada como propriedade de uma mensagem, que pode ser estimada por alguma probabilidade. O segundo sentido da informação é mais amplo. Nele, a informação é tratada como envolvendo diretamente o processamento e o entendimento cognitivos e resulta da interação de duas estruturas cognitivas, a mente e, mais amplamente, um texto. A informação, no caso, “é aquela que afeta ou muda o estado de uma mente” (SARACEVIC, 1999, p. 1054). O terceiro sentido é o mais amplo de todos. Nele, a informação é tratada como um contexto. Isto equivale a dizer que a informação envolve

não somente mensagens (primeiro sentido) que são processadas cognitivamente (segundo sentido), mas também um contexto – situação, tarefa, problema imediato e outros.

Davenport (2001, p. 18) afirma que “é difícil definir informação”. O autor declara que resiste em fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento, porque, segundo ele, a informação é nitidamente imprecisa. Além disso, reforça Davenport (2001, p. 18) que “informação é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”. Ao buscar justificativas para seus pontos de vista, Davenport (2001) recorre à definição de informação proposta por Drucker (1988, p. 46), segundo o qual, informações são “dados dotados de relevância e propósito”.

Miranda (2002, p.10) cita Wersig & Neveling (1975) para embasar sua teoria sobre a Ciência da Informação, afirmando que “o problema da nova ciência estaria na definição de ‘informação’ que, conforme as origens profissionais dos especialistas, teria sentidos e conotações próprias e diferenciadas”. Alerta o autor que, se as pessoas não estão em condições de definir e entender a informação, a Ciência da Informação poderia levar a interpretações contraditórias e até conflitantes. Lembra Miranda (2003), que variadas áreas do conhecimento apropriam-se do conceito de “informação”, gerando o fenômeno conhecido como “definição consuetudinária”, em que diferentes especialistas se expressam de acordo com o estado da arte dos conhecimentos sobre certo fenômeno. O fato é que a informação passa a ser matéria-prima de todas as áreas do conhecimento, e toma contornos específicos “conforme sua forma de apropriação, teorização, dependente do estágio de desenvolvimento de teorias e práticas metodológicas” (MIRANDA, 2003, p. 200).

Barreto (2002) defende o papel da informação como instrumento que modifica a consciência individual e do grupo a que pertence o indivíduo, já que ela coloca o homem em sintonia com a memória de seu passado e as perspectivas de seu futuro. A partir dessa ótica, o autor afirma que está estabelecida uma relação entre informação e conhecimento, desde que a informação seja assim percebida e aceita, “colocando o indivíduo em um estágio melhor de desenvolvimento, consciente de si mesmo e dentro

do mundo onde se realiza a sua odisséia individual” (BARRETO, 2002, p. 49). Segundo o autor (BARRETO, 2002), a informação é assimilada em um ponto imaginário do presente, porém com forte referência ao passado informacional do indivíduo, aliada a uma ponderação considerável das perspectivas de suas possibilidades e atuação no futuro.

Para Barreto (2002), a produção do conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo através de sua competência cognitiva, ou seja, uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado. Barreto (1994, p.3) define a informação como “estruturas simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade”.

Em que pese a existência de tantos conceitos e definições, uma constatação parece irrefutável: a de que a informação é imprescindível à tomada de decisões. Como afirma Robredo (2003, p. 2), informação “é o dado trabalhado que permite tomar decisões”.

Tal constatação remete à expectativa de que para se tomar decisões também é preciso entender a informação. Assim, uma organização que deseje utilizar a informação sobre a satisfação de seus clientes como insumo para a tomada de decisões que a permitam diferenciar-se em relação aos seus concorrentes e, desta forma, obter diferencial competitivo que lhe permita conseguir novos clientes e manter os existentes, necessita entender esta informação.

Choo (2003, p. 27), ao iniciar um dos capítulos de seu livro “A organização do conhecimento”, apresenta o seguinte questionamento: “como as organizações usam a informação?”. Para Choo (2003), esta pergunta é difícil de responder, uma vez que a informação, em seu ponto de vista, é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Isto implica que os processos organizacionais e humanos, por meio dos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, devem ser compreendidos claramente pelos tomadores de decisão, sob pena de as empresas não serem capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Há, segundo o autor (CHOO, 2003), três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa:

- (1) a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo: como a empresa vive num ambiente dinâmico e incerto, cujas forças moldam seu desempenho, precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. Os estatutos fiscais e legais definem a identidade e a esfera de influência da empresa. As regras societárias e a opinião pública limitam seu papel e seu alcance. Lembra Choo (2003, p. 27) que:

a dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva. Infelizmente, as mensagens e sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações. Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. Para os membros de uma organização, o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico;

- (2) a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado: esses novos conhecimentos permitem que a organização desenvolva novas capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os já existentes e melhore os processos organizacionais. Choo (2003, p. 28) cita Drucker (1993), para alertar que “o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou sociedade do conhecimento”. Para Drucker (1993), a administração tem o papel de garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento, ou seja, a aplicação do conhecimento ao conhecimento. Sob esta ótica, a construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas, principalmente porque, de modo geral, conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela

organização e se concentram em determinados indivíduos ou unidades de trabalho, o que gera obstáculos ao aprendizado. Some-se a isto o fato de que as organizações acham difícil desaprender o que aprenderam no passado: reexaminar crenças herdadas e questionar as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis. Como adverte Senge (2003), muitas empresas não conseguem funcionar plenamente como organizações de conhecimento porque são incapazes de aprender. Para vencer essa incapacidade, a organização deve desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa;

- (3) as organizações buscam e avaliam informações para tomar decisões importantes. Embora se saiba que, teoricamente, toda decisão deva ser tomada de modo racional, com base em informações as mais completas possíveis sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização, o que acontece na prática é que, não raras vezes, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações etc. Para Choo (2003), apesar dessas complicações, uma organização deve ao menos manter a aparência de racionalidade, para preservar a confiança interna, ao mesmo tempo em que preserva a legitimidade interna. Lembra que a tomada de decisões é um processo complexo, mas que é parte essencial da vida da organização. Portanto, toda ação da empresa é provocada por uma decisão e toda decisão é um compromisso para uma ação.

O quadro 2, a seguir, sintetiza os três modelos de uso da informação organizacional, de acordo com a visão de Choo (2003, p. 46):

Quadro 2: Os três modelos de uso da informação organizacional

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: mudança ambiental → dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente → criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: problema → buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003, p. 46).

Choo (2003) apresenta um modelo de uso da informação que destaca três importantes propriedades da busca e do uso da informação:

- (1) o uso da informação é construído, já que é o indivíduo que “insufla” significado e energia à informação fria. Do ponto de vista cognitivo, o indivíduo constitui uma situação problemática, ao especificar limites, objetivos, meios, fatos, objetos, relacionamentos etc., com vistas a delinear o espaço onde buscar a informação. Do ponto de vista emocional, os sentimentos alertam o indivíduo a prestar atenção a certos sinais especialmente importantes e a preferir e selecionar certas fontes e métodos semelhantes;
- (2) o uso da informação é situacional. O meio social ou profissional a que pertence o indivíduo, a estrutura dos problemas enfrentados pelo grupo, o ambiente em que os grupos vivem ou trabalham e o modo de resolver problemas se combinam para estabelecer o contexto para o uso da informação. Esse contexto define normas, convenções e práticas, que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil. Desta forma, são transmitidas normas e expectativas sobre os traços e atributos da informação que será necessária. Pressupostos sobre quando e como um problema pode ser considerado resolvido são compartilhados. A

busca da informação pode ser restringida por limites impostos pelo tempo e pelos recursos de que se dispõe, bem como pelo maior ou menor acesso às informações e aos conselhos necessários;

- (3) o uso da informação é dinâmico em dois sentidos complementares. Para Choo (2003, p. 111), “a necessidade, a busca e o uso da informação ocorrem em ciclos recorrentes, que interagem sem ordem predeterminada, de modo que, de fora, o processo muitas vezes parece caótico e aleatório”. O processo de busca e uso da informação também é dinâmico na maneira como interage com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente. Tais elementos animam o processo de busca da informação de forma contínua, alterando a percepção do indivíduo sobre o papel da informação e sobre os comportamentos em relação a ela, bem como os critérios pelos quais é julgado o valor da informação. Simultaneamente, o contexto em que a informação é usada é remodelado continuamente pelos efeitos da ação e criação de significado, que são os resultados do uso da informação.

O modelo apresentado por Choo (2003) é ilustrado na figura 13.

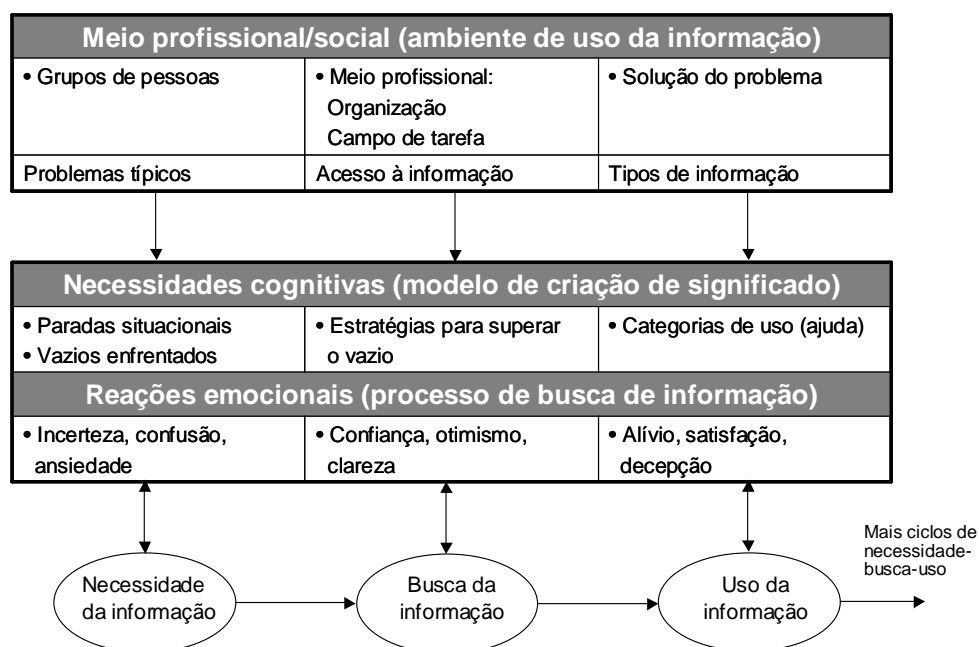


Figura 13: Modelo de uso da informação, segundo Choo (2003, p. 114).
Fonte: Choo (2003, p.114).

Segundo o modelo apresentado (figura 13), as necessidades de informação podem ser analisadas em termos de seus elementos cognitivos, emocionais e situacionais. A necessidade de informação é filtrada pelos diversos níveis de consciência do indivíduo, do visceral ao consciente e ao formal. Geralmente se inicia com o indivíduo tendo uma vaga sensação de intranqüilidade sobre seu grau de conhecimento ou compreensão de uma situação. Tal necessidade visceral é aos poucos clarificada por meio de conversas com outras pessoas, observações e reflexões, até que o indivíduo seja capaz de expressá-la sob a forma de uma narrativa ou de afirmações dispersas. Essa necessidade, que Taylor (1968) denominava “necessidade consciente do usuário”, ganha forma e circunstância quando é transformada em uma pergunta ou tema formal capaz de representar adequadamente a necessidade de informação, podendo, então, ser apresentada a um sistema de informação. Dervin (1992) usa uma metáfora para ilustrar o elemento cognitivo das necessidades de informação, segundo a qual uma pessoa viaja pela vida e é impedida por situações de vazio, em que a capacidade de dar sentido lhe escapa. Dervin (1992) identifica alguns vazios de informação genéricos, como paradas para tomar decisão (a pessoa tem dois ou mais caminhos à sua frente), paradas diante de barreiras (existe um caminho, mas ele está bloqueado) e paradas em rotatória (não há caminho à frente). As pessoas que se vêem nessas situações farão perguntas para transpor o vazio.

Alerta Choo (2003) que a percepção do vazio de informação, por sua vez, depende do ambiente social e profissional da pessoa. Entre os aspectos do ambiente profissional que podem influenciar a percepção do vazio são incluídas variáveis como a filiação a uma profissão ou comunidade e os tipos de problemas típicos do grupo social ou profissão (caracterizados normalmente por dimensões que refletem tanto as necessidades do sujeito quanto as demandas da situação).

O próximo estágio conceitual do modelo de Choo (2003) é a busca da informação, que se reveste de importância depois que a pessoa desenvolveu uma compreensão suficientemente clara da necessidade de informação e é capaz de expressá-la sob a forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a busca. A busca da informação, então, concentra-se nos comportamentos individuais, enquanto estes buscam ativamente informações.

O terceiro e último estágio conceitual do modelo de Choo (2003) é o uso da informação, contínuo e recorrente em todo o estágio da busca, em que o indivíduo atua sobre a informação selecionada para responder uma pergunta, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação. O resultado do uso da informação, portanto, é a mudança no estado de conhecimento da pessoa e em sua capacidade de agir.

O entendimento da informação tem grande importância como subsídio para a gestão, tendo em vista o papel que a informação assume na elaboração da estratégia empresarial. Sabe-se que, com frequência, a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação aos concorrentes. Este fato exige dos gestores informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa, a fim de identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para a resposta eficaz e competitiva.

Porter (1989) defende que apesar de a seleção e a implementação de uma estratégia genérica não serem simples, elas constituem os caminhos lógicos para a vantagem competitiva, os quais devem ser investigados em qualquer indústria. Para Porter (1989), a vantagem competitiva existe em qualquer estratégia e, para obtê-la, é necessário que a empresa faça a escolha. Se ela deseja obter vantagem competitiva, deve escolher entre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e entre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Baseado nesta afirmativa, se a estratégia que orienta a organização está voltada para a liderança em custo, por exemplo, a ênfase maior deve estar no controle dos custos. Se, por outro lado, a estratégia da empresa for a diferenciação dos produtos e serviços, fatores como a qualidade, a tecnologia, a inovação etc. devem ser o foco a ser perseguido para a obtenção de vantagem competitiva.

A informação, então, funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. De acordo com Beuren (2000), o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia, por sua vez, se torna cada vez mais complexo por causa da velocidade do movimento dos agentes do mercado. Defende a autora que

a geração de uma informação competitiva exige que seja considerado um grande número de relações, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

Salienta Beuren (2000) que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial requerem uma variedade de informações provinda de diversas fontes e com uma densidade de características. Ricci (1989), por sua vez, defende que o processo de decisão pode ir de um extremo, onde as soluções ou respostas já estão programadas e podem ser automatizadas, até outro, onde os problemas são amplos e complexos, não previstos, não estruturados e demandam grande volume de informações.

Outro ponto relevante, relacionado à informação, é que ela, segundo Berkowitz et al. (2003), é uma exigência importante quando os consumidores e clientes de uma empresa possuem conhecimentos limitados ou desejam dados específicos sobre determinado produto ou serviço.

A informação é o insumo básico do processo decisório. É indispensável aos decisores dispor de informação confiável, adequada, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes.

Uma decisão, segundo Cassarro (1995), nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Tais alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou políticas – em uma atividade de planejamento – ou os recursos, a estrutura e os procedimentos – em uma atividade organizacional.

A tomada de decisões na organização pode ser sintetizada conforme o esquema da figura 14, em que é discriminado cada passo do processo de administração:

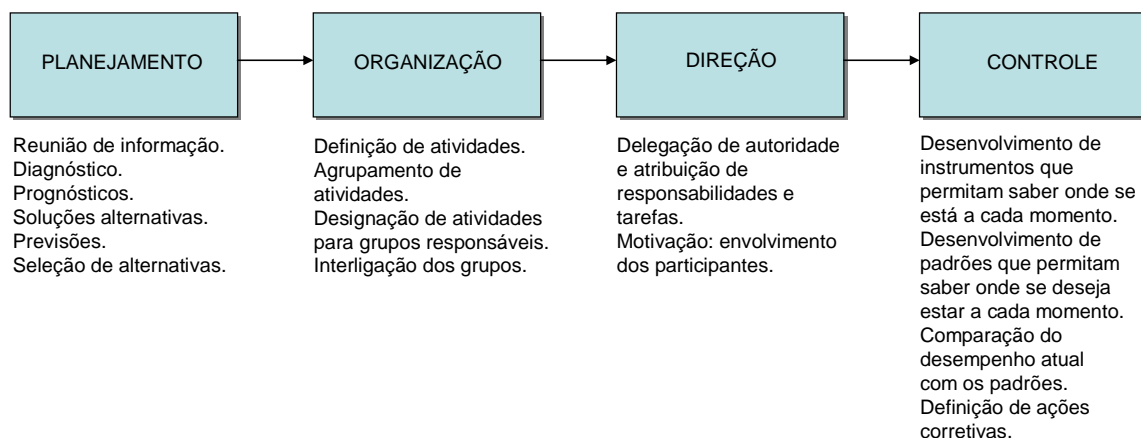


Figura 14: Tomada de decisões nas fases do processo de administração.
 Fonte: Elaborado a partir de pesquisa do Autor (2006).

Note-se que a gama de decisões tomadas em cada fase é significativa, além de exigir informações de qualidade que as auxiliem. Tal fato sugere que a tomada de decisões poderá ser facilitada se estas forem baseadas em informações vindas do mercado, o que confere à informação sobre a satisfação dos clientes uma importância acima da média.

Simon (1976) apresenta outro modelo de tomada de decisões, mostrado na figura 15, que, embora mais sintético, parece caracterizar bem a importância da informação. Segundo o modelo proposto por Simon (1976), o processo de tomada de decisão inicia-se com a busca da informação, o que exige o uso da inteligência, já que é preciso analisar que informação é relevante. O segundo passo é o *design* da informação, ou seja, o seu tratamento, de modo a facilitar a elaboração de alternativas. O terceiro e último passo é a escolha da alternativa que se afigura como a mais interessante para a decisão a ser tomada. Esse processo é cíclico, o que significa que após a escolha da alternativa, inicia-se um novo ciclo de busca da informação, que, por sua vez, dá início a um novo processo.

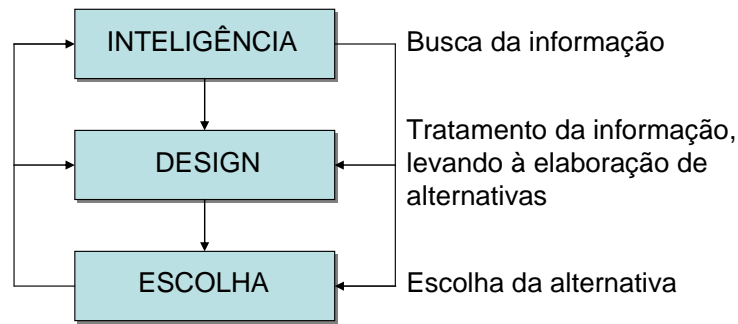


Figura 15: O processo de tomada de decisão segundo Simon.
Fonte: Simon (1976)

Beuren (2000, p. 32) apresenta sete perguntas que considera de alta relevância para a tomada de decisão:

- Qual é a decisão que precisa ser tomada?
- Qual é a melhor regra para a tomada de decisão?
- Que informação é necessária para a tomada de decisão?
- Quão precisa esta informação precisa ser?
- Qual é a frequência de geração da informação?
- Qual é a fonte mais lógica para a informação?
- Como pode melhor informação ser obtida e transmitida ao usuário?

A partir dessas perguntas, Beuren (2000, p. 33) definiu um modelo de informação como suporte à tomada de decisão. Este modelo é mostrado na figura 16, a seguir:

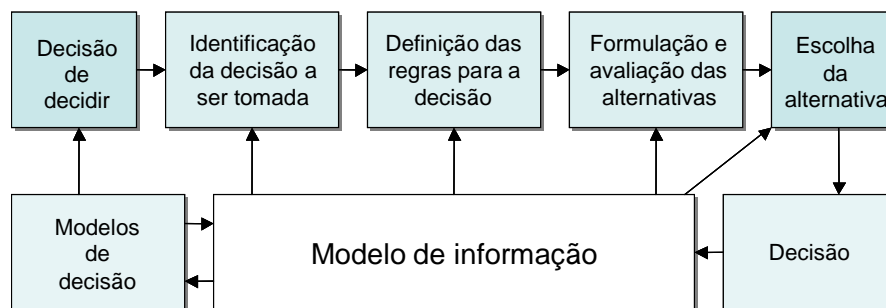


Figura 16: Modelo de informação como suporte à tomada de decisão.
Fonte: Beuren (2000, p. 33).

Beuren (2000) alerta que a identificação da decisão que precisa ser tomada é precedida da decisão de decidir, fase associada à percepção de uma situação que condiz com um parâmetro, uma necessidade ou um objetivo do tomador da decisão.

Esta fase seria a fase do reconhecimento da necessidade de mudança. A definição da decisão a ser tomada está relacionada diretamente ao diagnóstico da

realidade, à identificação do problema e à proposta de solução. A satisfação do objetivo estabelecido é condicionada à determinação das regras que delimitam o alcance da decisão. Surge, então, a necessidade da informação para o desenvolvimento e/ou análise das alternativas a fim de resolver o problema.

Além desses pontos, Beuren (2000) alerta para a relevância das características da informação: a precisão e a significância da informação transmitida, a rapidez com que a informação flui dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, a tempestividade e adequação da informação gerada etc.

O aspecto mais importante do esquema de Beuren (2000) concerne à determinação do nível ótimo de geração da informação. Defende Beuren (2000) que o valor da informação repousa em seu uso final, isto é, seu valor está diretamente relacionado à redução da incerteza derivada do uso da informação. Ratifica, porém, que, na prática, não é fácil identificar o volume de informação que deve ser gerado para equalizar sua utilidade e custo marginal, especialmente, pela dificuldade de estabelecer a potencialidade que uma informação tem de influenciar uma decisão ou reduzir a incerteza da identificação do curso de eventos futuros.

O termo gestão, ou gerenciamento, da informação costuma ser tratado por alguns autores, como, por exemplo, Cronin et al. (1993), como gestão, ou gerenciamento, de recursos informacionais. Há outros, como Burk & Horton (1988), que fazem distinção entre os dois termos. Bergeron (1996) conceitua o gerenciamento da informação segundo dois pontos de vista: o da tecnologia da informação e o da perspectiva integrativa. No primeiro caso, a autora (BERGERON, 1996) define a gestão da informação como sendo um guia para melhor gerenciar os sistemas de informação baseados em computador. Enfatiza o aspecto técnico do gerenciamento da informação, em cinco principais componentes:

- (1) o gerenciamento de recursos (dados, informação, *hardware*, *software* e pessoal);
- (2) o gerenciamento da tecnologia sob direção de um executivo controlador da informação (*Chief Information Officer – CIO*);

- (3) o gerenciamento funcional, ou seja, as aplicações de gerenciamento técnico dos recursos de sistemas da informação;
- (4) o gerenciamento estratégico desses recursos; e
- (5) o gerenciamento distribuído, ou seja, a distribuição de responsabilidades para desenvolvimento, operação e gerência de sistemas de informação.

Sob o ponto de vista da perspectiva integrativa, a gestão da informação, além de configurar-se como um elo entre os recursos informacionais da organização e o planejamento de seu uso para o desenvolvimento estratégico, é vista por Bergeron (1996), fundamentada em Burk & Horton (1988), como uma abordagem de gerenciamento e função que busca integrar e harmonizar as fontes de informação corporativas, os serviços e sistemas e criar sinergia entre os recursos informacionais internos e externos das organizações. Trata-se de uma abordagem que visa identificar o processo de informação, o fluxo e a necessidade de informação para suportar as metas da organização; verificar o ciclo de vida do gerenciamento da informação; integrar o conhecimento e a habilidade das pessoas na organização; e promover o efetivo e eficiente uso dos recursos informacionais.

Marchiori (2002) considera a atividade de gestão como um conjunto de processos que abrangem as atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos diversos, com vistas à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço. A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos necessários ao gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma deve ser colocada à disposição como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. Conforme a autora (MARCHIORI, 2002), há pelo menos três enfoques no contexto da gestão da informação:

- (1) o dos cursos de administração de empresas, segundo o qual a gestão da informação visa incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, a fim de capacitar os profissionais na

administração de tecnologias da informação em sintonia com os objetivos empresariais;

(2) o da tecnologia, em que a gestão da informação é vista, dentro do contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de *hardware*, *software* e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial os empresariais;

(3) o da Ciência da Informação, que se ocupa, em sua essência, do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática que envolvem sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca um sentido e uma finalidade.

Sintetiza Marchiori (2002) que a gestão da informação tem por princípio focar o indivíduo, grupo ou instituições e suas situações-problema no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas, que alinhem qualidade e baixo custo.

A gestão da informação engloba aspectos importantes como planejamento, comunicação, gerência da informação e de sistemas de controle, gerência de recursos humanos e financeiros, promoção, vendas e marketing, além do contexto político, ético e legal.

Ponjuán Dante (1998, p.135) conceitua gestão da informação como todas as ações relacionadas à "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta".

Não se pode omitir, no estudo da gestão da informação, as contribuições de Silveira (1986) e Amaral (1998). A primeira (SILVEIRA, 1986) admite que a adoção do marketing em bibliotecas requer uma série de medidas gerenciais e administrativas, no sentido de analisar e identificar o mercado, definir estratégias mercadológicas, com vistas a otimizar o uso da informação e propiciar a interação com o setor produtivo. A segunda (AMARAL, 1998), quando, em seu estudo sobre a abordagem de marketing aplicada às unidades de informação, retrata o potencial do marketing como ferramenta

gerencial no aprimoramento do desempenho das unidades de informação e defende que tais unidades precisam adotar estratégias que contribuam positivamente em busca do destaque para essas organizações, que lidam com a essência do conhecimento: a informação. As autoras contribuem substancialmente para a gestão da informação ao enfocarem a aproximação entre as técnicas de gestão mercadológica praticadas nas organizações que visam ao lucro e as técnicas de gestão de bibliotecas e unidades de informação, organizações sem fins lucrativos. Assim, o marketing pode contribuir para a gestão da informação.

Valentim (2002) defende a integração entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, apresentada no quadro 3 para estabelecer as relações entre as três formas de gestão e propor uma definição mais integrada dos conceitos.

Quadro 3: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
Prospeção, seleção e obtenção da informação. Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação. Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação. Disseminação e mediação da informação ao público interessado. Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.	Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento. Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação. Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação. Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional. Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas.	Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização. Prospeção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais. Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas. Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão. Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão.
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação.	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação.	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais.

Fonte: Valentim (2002).

Para Cianconi (1999), as tecnologias da informação constituem o instrumental necessário, enquanto as normas e metodologias compõem a infra-estrutura para que ocorra o gerenciamento da informação.

A figura 17, a seguir, mostra a proposta de Davenport (1994, p. 98), que ele chama de processo de gerenciamento das informações.

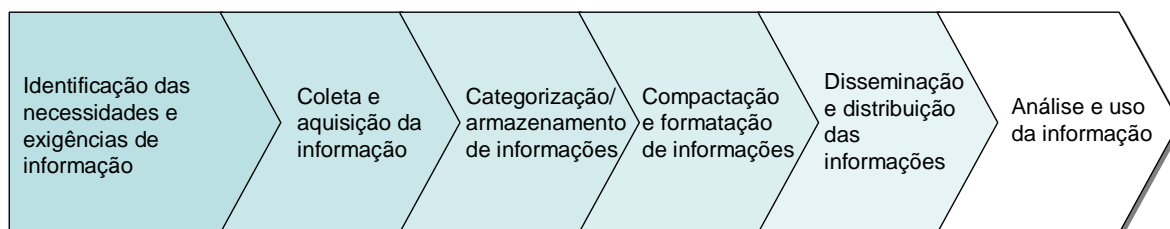


Figura 17: Processo de gerenciamento da informação.
Fonte: Davenport (1994, p. 98).

Davenport (1994) alerta que os processos de gerenciamento das informações devem incluir toda a cadeia de valores da informação, ou seja, devem começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso das informações. O autor reforça este ponto de vista, ao afirmar que a definição dessas necessidades (pela qual os usuários da informação comunicam suas necessidades ao fornecedor interno ou externo) seja, talvez, o aspecto mais negligenciado do processo, na maioria das empresas. Se esta troca é apenas formal, como acontece na maioria das vezes, o resultado costuma ser uma informação de má qualidade. Além disso, a menos que o uso da informação seja tratado como parte do processo, a relação entre a informação prestada e as decisões ou medidas dela decorrentes são difíceis de ser compreendidas ou melhoradas.

Nesse sentido, Drucker (1990) defendia que a criação de organizações baseadas na informação exige a mudança do comportamento das pessoas para com a própria informação.

O processo de gerenciamento da informação proposto por Davenport (1994), por sua simplicidade e aplicabilidade, contribui para o entendimento e a gestão da informação.

O quadro-síntese 3, a seguir, apresenta o resumo de alguns dos principais estudos realizados sobre gestão da informação, desde 1971.

Quadro-síntese 3: Evolução dos estudos sobre gestão da informação.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1976	Simon	<ul style="list-style-type: none"> – O processo de tomada de decisão inicia-se com a busca da informação, o que exige o uso da inteligência, já que é preciso analisar que informação é relevante. O segundo passo é o <i>design</i> da informação, ou seja, o seu tratamento, de modo a facilitar a elaboração de alternativas. O terceiro passo é a escolha da alternativa que se afigura como a mais interessante para a decisão a ser tomada.
1986	Silveira	<ul style="list-style-type: none"> – A adoção do marketing em bibliotecas requer uma série de medidas gerenciais e administrativas, no sentido de analisar e identificar o mercado, definir estratégias mercadológicas, com vistas a otimizar o uso da informação e propiciar a interação com o setor produtivo.
1988	Burk & Horton	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão da informação ≠ gestão de recursos informacionais.
1989	Porter	<ul style="list-style-type: none"> – Apesar de a seleção e a implementação de uma estratégia genérica não serem simples, elas constituem os caminhos lógicos para a vantagem competitiva, os quais devem ser investigados em qualquer indústria. – A vantagem competitiva existe em qualquer estratégia e, para obtê-la, é necessário que a empresa faça a escolha. Se ela deseja obter vantagem competitiva, deve escolher entre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e entre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.
1989	Ricci	<ul style="list-style-type: none"> – O processo de decisão pode ir de um extremo, onde as soluções ou respostas já estão programadas e podem ser automatizadas, até outro, onde os problemas são amplos e complexos, não previstos, não estruturados e demandam grande volume de informações
1990	Drucker	<ul style="list-style-type: none"> – A criação de organizações baseadas na informação exige a mudança do comportamento das pessoas para com a própria informação. Ver 1993.
1992	Dervin	<ul style="list-style-type: none"> – Identifica alguns vazios de informação genéricos, como paradas para tomar decisão (uma pessoa tem dois ou mais caminhos à sua frente), paradas diante de barreiras (existe um caminho, mas ele está bloqueado) e paradas em rotatória (não há caminho à frente). As pessoas que se vêem nessas situações farão perguntas para transpor o vazio.
1993	Cronin et al.	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão da informação = gestão de recursos informacionais.
1994	Davenport	<ul style="list-style-type: none"> – Descreve o processo para gerenciamento das informações: identificação das necessidades e exigências de informação; coleta e aquisição da informação; categorização e armazenamento de informações; compactação e formatação de informações; disseminação e distribuição das informações; análise e uso da informação. – Os processos de gerenciamento das informações devem incluir toda a “cadeia de valores” da informação. – A informação é o insumo básico do processo decisório.
1996	Bergeron	<ul style="list-style-type: none"> – Conceitua o gerenciamento da informação segundo os pontos de vista da tecnologia da informação e da perspectiva integrativa. – No primeiro caso, a gestão da informação é vista como um guia para melhor gerenciar os sistemas de informação baseados em computador. – No segundo caso, a gestão da informação, além de configurar-se como um elo entre os recursos informacionais da organização e o planejamento de seu uso para o desenvolvimento estratégico, é vista como uma abordagem de gerenciamento e função que busca integrar e harmonizar as fontes de informação corporativas, os serviços e sistemas e criar uma sinergia entre os recursos informacionais internos e externos das organizações.
1998	Amaral	<ul style="list-style-type: none"> – Retrata o potencial do marketing como ferramenta gerencial no aprimoramento do desempenho das unidades de informação e defende que tais unidades precisam adotar estratégias que contribuam positivamente em busca do destaque para essas organizações, que lidam com a essência do conhecimento: a informação.
1998	Ponjuán Dante	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão da informação: todas as ações relacionadas à “obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta”.

Continua...

Quadro-síntese 3 (continuação): Evolução dos estudos sobre gestão da informação

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1999	Cianconi	<ul style="list-style-type: none"> – As tecnologias da informação constituem o instrumental necessário, enquanto as normas e metodologias compõem a infra-estrutura para que ocorra o gerenciamento da informação.
2000	Beuren	<ul style="list-style-type: none"> – Definiu um modelo de informação como suporte à tomada de decisões. – A identificação da decisão a ser tomada é precedida da decisão de decidir. – A definição da decisão a ser tomada relaciona-se diretamente ao diagnóstico da realidade, à identificação do problema e à proposta de solução. A satisfação do objetivo estabelecido é condicionada à determinação das regras que delimitam o alcance da decisão. Surge, então, a necessidade da informação para o desenvolvimento e/ou análise das alternativas a fim de resolver o problema. – Alerta para a relevância das características da informação: a precisão e a significância da informação transmitida, a rapidez com que a informação flui dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, a tempestividade e adequação da informação gerada etc. – O valor da informação está em seu uso final. Seu valor está diretamente relacionado à redução da incerteza derivada do uso da informação.
2002	Marchiori	<ul style="list-style-type: none"> – A atividade de gestão: conjunto de processos que abrange as atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos diversos, para a racionalização e a efetividade de determinado sistema, produto ou serviço. – A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos necessários ao gerenciamento da informação e, a partir disto, deve ser colocada à disposição como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. – Há pelo menos três enfoques no contexto da gestão da informação: o dos cursos de administração de empresas, o da tecnologia e o da Ciência da Informação. – A gestão da informação tem por princípio focar o indivíduo (grupo ou instituições) e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo-efetivas. – A gestão da informação engloba aspectos importantes como planejamento, comunicação, gerência da informação e de sistemas de controle, gerência de recursos humanos e financeiros, promoção, vendas e marketing, além do contexto político, ético e legal.
2002	Valentim	<ul style="list-style-type: none"> – Defende a integração entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva.
2003	Berkowitz et al.	<ul style="list-style-type: none"> – A informação é uma exigência importante quando os consumidores e clientes de uma empresa possuem conhecimentos limitados ou desejam dados específicos sobre determinado produto ou serviço.

Continua...

Quadro-síntese 3 (continuação): Evolução dos estudos sobre gestão da informação

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
2003	Choo	<ul style="list-style-type: none"> – Estuda o modo como as organizações usam a informação. – A informação é um componente intrínseco de quase tudo que a organização faz. – A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. – A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. – As organizações buscam e avaliam informações para tomar decisões importantes. – Apresenta um modelo de uso da informação que destaca três propriedades da busca e do uso da informação, que reputa como de grande importância: o uso da informação é construído, já que é o indivíduo que “insufla” significado e energia à informação fria; o uso da informação é situacional; o uso da informação é dinâmico em dois sentidos complementares. – As necessidades de informação podem ser analisadas em termos de seus elementos cognitivos, emocionais e situacionais. – A percepção do vazio de informação depende do ambiente social e profissional da pessoa. – A busca da informação se reveste de importância depois que a pessoa desenvolveu uma compreensão suficientemente clara da necessidade de informação e é capaz de expressá-la sob a forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a busca. – O indivíduo atua sobre uma informação selecionada para responder uma pergunta, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação. – O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento da pessoa e em sua capacidade de agir.

Fonte: Pesquisa do autor (2006).

O quadro-síntese 3 apresentou uma evolução dos estudos relacionados à gestão da informação, a partir de pesquisas desenvolvidas pelos autores e que serviram como base para a fundamentação teórica. As principais idéias desses autores, relacionadas ao assunto pesquisado, foram apresentadas também em ordem cronológica, respeitando-se a ordem alfabética dos autores, por ano.

Os próximos assuntos a serem tratados na fundamentação teórica são as necessidades de informação e o comportamento para se informar.

3.4 Necessidades de informação e comportamento para se informar

Parte do entendimento sobre as necessidades de informação reside no relativamente complexo conceito de informação. Na literatura da Ciência da Informação, há numerosas definições buscando distinguir, por exemplo, dado, informação e conhecimento. O problema, entretanto, parece residir na falta de consenso na definição. A palavra informação é usada, no contexto das pesquisas de estudos de usuários, para denotar uma entidade física ou fenômeno (como no caso de questões relacionadas ao número de livros lidos em um período de tempo, o número de periódicos assinados etc.), o canal de comunicação, por meio do qual mensagens são transferidas (como quando se fala da incidência da informação oral *versus* a informação escrita), ou os dados factuais, empiricamente determinados e apresentados em um documento ou transmitidos oralmente.

A situação se torna ainda mais complicada pelo fato de que tais distinções podem ou não falhar algumas vezes ao distinguirem entre um sentido e outro, ou simplesmente deixar o leitor descobrir que significado é dado ao ler um *paper* ou relatório. Mesmo assim, algumas vezes é um pouco difícil saber quais dos sentidos o pesquisador tinha em mente ao fixar os objetivos da pesquisa.

Quando alguém tem uma necessidade de qualquer nível, se vê impelido ou motivado a apresentar um comportamento particular para buscar a satisfação daquela necessidade. Quando uma necessidade fisiológica se apresenta na pessoa, como a fome, por exemplo, seu comportamento estará dirigido para satisfazer tal necessidade. Pode-se dizer, então, de acordo com O'Donnell (1974), que todo comportamento se manifesta em três áreas: a mente e a fala, o corpo e a ação.

Na primeira área (a mente) entende-se que a necessidade da pessoa é originada e percebida por seu cérebro, o qual pode manifestar-se através da fala. Pode haver casos em que o cérebro envia sinais que se manifestam no corpo do indivíduo, por meio do sistema nervoso do organismo. Esses sinais, possivelmente sinais não verbais, representam a segunda área (o corpo). A terceira área (a ação) é quando a pessoa se

vê impelida a realizar uma ação para satisfazer uma necessidade que se manifestou nela.

A ação para satisfazer uma necessidade de informação leva a pessoa a proceder de acordo com o seu comportamento para se informar ou buscar a informação que necessita. Há que esclarecer a variedade de termos empregados em diferentes pesquisas, tais como: comportamento informacional e comportamento informativo. As duas expressões foram traduzidas da expressão inglesa *informational behaviour* (WILSON, 1981) e da expressão espanhola *comportamento informativo* (CALVA GONZÁLEZ, 2004). Ambas referem-se ao comportamento dos indivíduos na ação de buscar informação. O termo “comportamento informacional”, como tradução do inglês *informational behaviour* (WILSON, 1981), ignora o indivíduo como o sujeito da ação de busca da informação para se informar, ao tratar do comportamento da informação sem considerar o indivíduo nela interessado. Já o termo em espanhol “comportamento informativo”, segundo Calva González (2004), trata do comportamento do indivíduo para se informar, ou seja, para se informar. Corresponde ao mesmo termo em português (comportamento informativo).

Pode-se afirmar que todo o comportamento dos indivíduos está motivado por uma necessidade originada em seu cérebro, sob a influência de diversos fatores, com o fim de estabelecer uma adaptação ou readaptação ao meio em que o indivíduo está inserido. Logo, o indivíduo só apresenta um comportamento, se sente uma necessidade. Se o equilíbrio entre o meio ambiente e seu organismo é momentaneamente rompido, a ação que tal pessoa manifesta tende a restabelecer o equilíbrio para readaptar o seu organismo ao ambiente em que se encontra (O'DONNEL, 1974). Quando alguém tem uma necessidade de informação, apresenta um comportamento para satisfazer tal necessidade, ou seja, para suprir a insuficiência de conhecimento e informação sobre algum fenômeno, fato ou objeto.

O comportamento para se informar pode ser entendido como a “manifestação das necessidades de informação do sujeito, originadas a partir da insuficiência de informação ou conhecimento acerca de um fenômeno, objeto ou acontecimento” (CALVA GONZÁLEZ, 2004, p. 102). O termo “necessidades de informação”, visto como

um fenômeno inerente ao homem, leva ao comportamento de busca pela informação como consequência, que, por sua vez, precisa ser satisfeito. Por isso, envolve também a satisfação dos usuários.

A manifestação das necessidades de informação que uma pessoa tem será observada no comportamento que esta apresentar, ou seja, nos seus hábitos, costumes, atitudes, procedimentos, habilidades, modos de agir etc.

Cabe assinalar que o comportamento para se informar está relacionado com o contexto em que uma pessoa se situa, sendo esta a razão pela qual os indivíduos familiarizados com a utilização de fontes bibliográficas se comportam de modo diferente daqueles não familiarizados com esses recursos.

Com relação à detecção da existência de necessidades de informação de usuários, essas podem ser observadas através do comportamento que tais usuários apresentem, como por exemplo: as fontes primárias e secundárias de informação que usam, os serviços que utilizam, os meios mais usados para publicar trabalhos etc.

Ao se observar o comportamento do usuário para se informar, ou seja, a forma em que sua necessidade de informação se manifesta ao utilizar uma fonte primária ou secundária de informação, serviço ou recurso informativo etc., pode-se ter elementos para identificar a presença de necessidades de informação no sujeito.

Portanto, apenas observar o comportamento para se informar manifestado nos usuários não é suficiente para identificar as suas necessidades de informação. Deve-se identificá-las também por meio da revisão de outros elementos que intervêm em seu surgimento e manifestação na pessoa, tais como: o ambiente onde se situa o sujeito (fatores externos), as características particulares (fatores internos) e a manifestação das necessidades de informação no seu comportamento para se informar.

Com a observância desses três aspectos, é possível ter uma identificação completa das necessidades de informação e do comportamento das pessoas para se informar.

Então, o comportamento para se informar não é, por si só, o indicador suficiente, quando se tem uma necessidade de informação, cujo tipo não se conhece ou que não é

completamente clara. Ao observar o comportamento para se informar, começa-se, por exemplo, a rastrear tal informação em diversos documentos como livros, exposições, livrarias, a folhear livros nas bibliotecas de acesso aberto, tratando de buscá-la em diversas fontes. Quando se tem bem formulada ou identificada a necessidade de informação, é fácil formular o problema e se dirigir à pessoa ou recurso adequado para satisfazê-la (KOGOTKOV, 1986).

Um exemplo de rotina da manifestação da necessidade de informação de uma pessoa pode ser evidenciado quando ela busca o endereço e o telefone de uma instituição social ou de outra organização qualquer. Um dos possíveis comportamentos informativos que apresentará será o de buscar essas informações na lista telefônica ou na Internet. Outro comportamento para se informar poderia ser o de ligar para o serviço de informações da operadora de telecomunicações e solicitar os dados desejados.

Os dois exemplos de manifestação da necessidade de informação de um indivíduo, referente a um dado específico, refletem o comportamento quando o sujeito identificou plenamente a sua necessidade de informação (GARFIELD, 1985).

Pode-se afirmar, então, segundo Durrance (1988), que os estudos das necessidades de informação devem distinguir-se dos estudos de busca da informação ou do comportamento para se informar. A busca de informação se refere ao modo como as pessoas obtêm a informação de que necessitam. Em outras palavras, é uma manifestação da necessidade.

A existência da manifestação de uma necessidade de informação é condicionada à força e persistência do sujeito no sentido de ter um comportamento direcionado à satisfação dessa necessidade.

Considerar as necessidades expressas ou manifestadas por uma pessoa leva a pensar que podem existir necessidades de informação que não são expressas, pois as pessoas que têm essas necessidades de informação podem não manifestá-las por meio de um comportamento. As necessidades de informação fracas, isto é, as que não são fortes nem persistentes, não estimularão o comportamento do indivíduo no sentido de satisfazê-las.

As demandas individuais constituem, de certo modo, necessidades de informação expressas. Portanto, nem todas as necessidades de informação dos usuários de um serviço são convertidas em demandas.

Entretanto, pode-se afirmar que as investigações sobre o comportamento de busca pela informação tendem a mostrar o que as pessoas fazem para direcionar (manifestar) suas necessidades de informação (DURRANCE, 1988).

Em suma, as necessidades de informação podem ser observadas através do comportamento para se informar que as pessoas manifestam quando necessitam da informação. Não se pode esquecer, porém, que a necessidade de informação é manifestada pelo comportamento de busca pela informação, que deve ser considerado como uma atividade de alguém influenciado por um ambiente repleto de informação (ou de mensagens) para satisfazer a necessidade percebida (KRIKELAS, 1983).

Há que lembrar, além disso, que junto com as necessidades de informação das pessoas encontra-se a comunicação, porquanto o indivíduo tem que comunicar esta necessidade a alguém – bibliotecário, amigos, colegas etc. – para poder satisfazê-la. Isto se realiza quando o indivíduo não pode fazê-lo por meio da experiência acumulada em seu cérebro ou mesmo sozinho.

Ainda assim, é importante insistir no fato de que as pessoas recebem informação de seu meio ambiente social – e em certo sentido do físico – e a integram à que já existe em sua memória, o que resulta no aparecimento ou na manifestação de um comportamento para se informar, produto desta fusão.

A figura 21 apresenta o modelo de comportamento para se informar proposto por Wilson (1981):

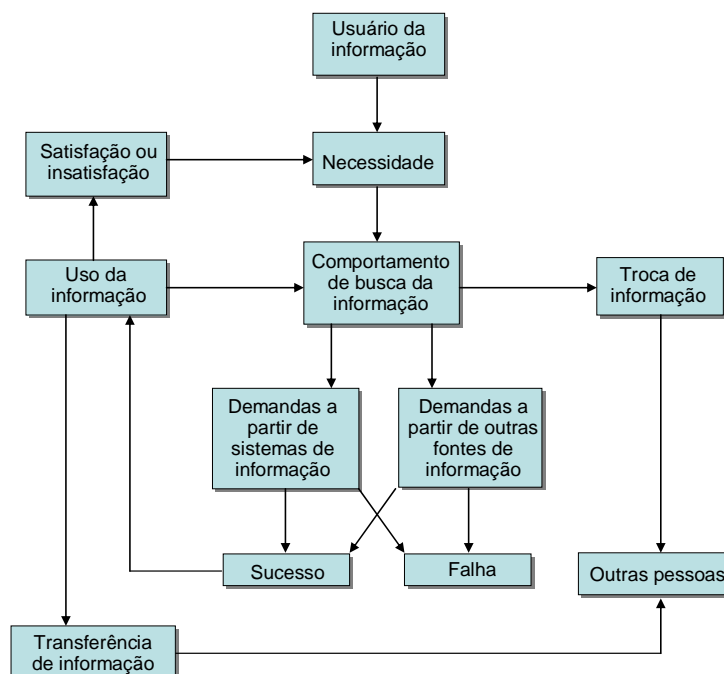


Figura 18: Um modelo de comportamento para se informar.
Fonte: Wilson (1981, p. 3).

O objetivo da figura 18 não é, segundo Wilson (1981), modelar o comportamento para se informar, mas direcionar a atenção para os inter-relacionamentos entre os conceitos usados nesse campo. A figura 18 sugere que o comportamento para se informar resulta do reconhecimento de alguma necessidade percebida pelo usuário. Esse comportamento pode tomar várias formas: por exemplo, o usuário pode ter demandas sobre sistemas formais que são costumeiramente denominados sistemas de informação (tais como bibliotecas, serviços *on-line* ou centros de informação), ou sobre sistemas que podem desempenhar funções de informação adicionalmente a uma função primária de não-informação (tais como escritórios de agentes estatais ou agências de vendas de automóveis, ambos preocupados com a venda, mas que podem ser usados para se obter informações sobre preços, áreas mais adequadas para construção de residências, ou detalhes de automóveis de segunda mão).

Alternativamente, o usuário pode buscar informação de outras pessoas, e não de sistemas, e isto é expresso no diagrama da figura 18 como “troca de informação”. O uso da palavra “troca” pretende chamar a atenção para o elemento de reciprocidade reconhecido pelos sociólogos e psicólogos sociais como um aspecto fundamental da interação humana. Em termos do comportamento para se informar, a idéia de

reciprocidade pode ser relativamente fraca em alguns casos, como quando um cientista iniciante busca a informação a partir de um cientista sênior, mas hierarquicamente no mesmo nível. Em outros casos, o processo pode ser inibido, como quando uma pessoa subordinada por uma hierarquia teme revelar sua ignorância a seu superior. Em qualquer caso de comportamento para se informar, a falha pode acontecer. Ela é indicada no diagrama pelo uso de sistemas, mas, por certo, pode também acontecer quando se for buscar informação a partir de outras pessoas. Qualquer que seja a fonte de informação, ela será, de alguma forma, usada apenas no sentido de ser avaliada para descobrir seu relacionamento com as necessidades de informação do usuário. Esse uso pode satisfazer ou não a necessidade de informação. Em ambos os casos, pode também ser reconhecido como de potencial relevância para a necessidade de informação de outra pessoa e, conseqüentemente, pode ser transferido para tal pessoa.

Embora todas essas conjecturas sejam de interesse potencial para o campo dos estudos de usuários da informação, tem sido dada mais atenção às demandas que as pessoas têm a partir dos sistemas de informação formais. Curiosamente, o uso da informação (que costuma apontar mais diretamente para as necessidades de informação vivenciadas pelas pessoas) é uma das áreas mais negligenciadas. A troca de informação parece tender para a na esfera do interesse de sociólogos e teóricos organizacionais do que de cientistas da informação.

A informação, na figura 18, pode ser entendida em qualquer dos sentidos. Então, na troca de informação, um indivíduo pode estar procurando fatos, sugestões ou opiniões e pode recebê-los por escrito ou oralmente. Algumas vezes o canal, por si só, pode ser de grande significância. Por exemplo: quando uma sugestão manifestada oralmente pode ser *preferida* a uma sugestão manifestada por escrito. Na transferência de informação, essa pode ser um fato, uma opinião ou um conselho que é transferido oralmente, ou um documento físico contendo o fato, a opinião ou o conselho que pode ser indicado a outra pessoa. Pode-se escolher estudar os fatos, as idéias, os aconselhamentos ou as opiniões, ou a natureza e a distribuição de repositórios documentais. Em qualquer caso, quando o termo estudo de usuário é empregado, o sub-campo deve ser especificado, e o aspecto ou aspectos da informação considerados devem ser definidos.

No campo dos estudos de usuários, a investigação das necessidades de informação tem apresentado alguns problemas aparentemente sem solução. Datando-se o início de tais estudos da Conferência Real da Sociedade de Informação Científica, em 1948, com seus variados estudos do comportamento dos usuários que procuravam informação, o progresso no sentido de algum entendimento teórico do conceito de necessidade de informação tem sido relativamente pequeno. Tal fato foi reconhecido por vários estudiosos sobre o assunto, desde Menzel (1960), Paisley (1965) e Wilson (1981), e outros diversos autores de estudos publicados no *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST). Entre esses autores, Ford (1977) tentou descobrir por que isso ocorria e, em 1977, concluiu que a razão residia no uso de metodologias inadequadas e na falha em se fazer pesquisa cumulativa. Alguma atenção também foi dada ao problema relacionado à definição de necessidade de informação e à dificuldade de separar o conceito de requisitos, demanda expressa, demanda satisfeita e assim por diante. Entretanto, ainda que a questão seja importante, o problema permanece sem solução até 2006.

Parcialmente, segundo Wilson (1981), este é o resultado de uma falha na identificação do contexto em que são conduzidas as pesquisas sobre as necessidades de informação. A figura 19 é uma tentativa de mostrar alguns possíveis contextos:

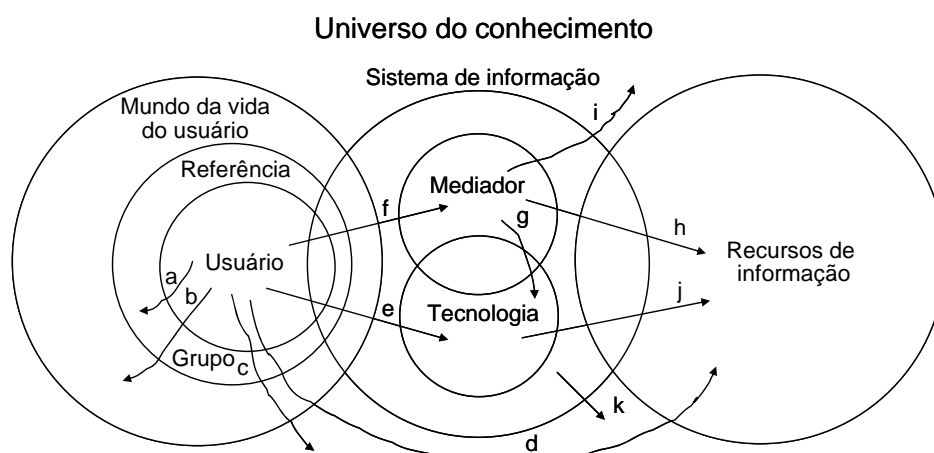


Figura 19: O contexto da busca da informação.
Fonte: Wilson (1981).

A figura 19 deve ser entendida como um sub-gráfico da figura 18, centrado no usuário. É difícil, em qualquer diagrama bidimensional, reproduzir a complexidade do

mundo real e os elementos abstratos desse mundo. O universo do conhecimento, por exemplo, é um conceito abstrato que abarca todos os objetos, eventos e fenômenos relacionados ao conhecimento e, como tal, interage claramente com o universo físico. Entretanto, mostrar as interações complexas dos universos físico e abstrato, envolveria um diagrama multidimensional que seria extremamente difícil, se não impossível, de ser expresso em uma folha de papel. Aceitando-se tal dificuldade, o mundo da vida do usuário pode ser definido como a totalidade de experiências centradas sobre o indivíduo como usuário da informação. Neste mundo-vida, um importante submundo será o mundo do trabalho, dentro do qual existem vários grupos de referência com os quais o usuário se identifica: colegas de profissão, a equipe de trabalho da organização etc. Amaral (1996, p. 217) aponta a existência de três grupos de referência: “grupos que proporcionam pontos de comparação ao fazerem auto-avaliações e julgamentos; grupos cujo quadro de referência é adotado para conduta e grupos aos quais uma pessoa aspira pertencer”

Ratifica Amaral (1996, p. 217) que:

os grupos de referência podem ser grupos aos quais um indivíduo está afiliado e mantém interação frente a frente, ou podem estar a certa distância e serem conhecidos somente por intermédio de televisão e outros veículos de massa, palavra que corre de boca em boca, reputação pública e assim por diante.

O usuário estará em contato com uma variedade de sistemas de informação, dos quais, somente um é mostrado no diagrama. Conseqüentemente, o indicado se sobrepõe ao usuário no seu mundo-vida. No sistema de informação da figura 19, dois subsistemas são mostrados: o mediador (geralmente um sistema vivo, isto é, um ser humano) e a tecnologia, usada no sentido genérico para designar qualquer combinação de técnicas, ferramentas e máquinas. Ambos constituem o subsistema de busca da informação.

O sistema de informação deve ter acesso a várias formas de expressão do conhecimento, que podem ser materializadas em documentos ou pessoas.

Os caminhos designados por letras no diagrama pretendem mostrar alguns dos possíveis caminhos de busca que podem ser usados por aqueles que estão procurando alguma informação diretamente, ou usados em seu nome pelo sistema de informação e

seus subsistemas. Nem todos os caminhos são perfeitamente compreensíveis; entretanto, são identificados quatro grupos relevantes:

- (1) os caminhos “a”, “b”, “c” e “d” identificam estratégias de busca de um usuário, independentemente de qualquer sistema de informação, e são denominados caminhos de Categoria A;
- (2) os caminhos “e” e “f” identificam caminhos de busca de informação, envolvendo tanto um mediador quanto uma tecnologia de sistema de informação (um arquivo manual de cartões, um terminal de computador etc.) e são denominados caminhos de Categoria B;
- (3) os caminhos “g”, “h” e “i” identificam estratégias de busca de informação empregadas por um mediador para satisfazer a demanda por informação manifestada pelo usuário. São chamados de caminhos de Categoria C;
- (4) os caminhos “j” e “k” identificam as estratégias empregadas por uma tecnologia sofisticada, em nome tanto do usuário quanto do mediador. São chamados de caminhos de Categoria D. Como exemplo desta categoria, poder-se-ia imaginar um sistema em que uma rede de computadores pode ser buscada por iniciativa de qualquer computador membro desse sistema. A rede pode incluir arquivos de conhecimento no processo de criação, tais como arquivos de dados, arquivos de conferência computadorizada etc.

Ao escolher quaisquer destas categorias de estratégias de busca de informação para investigar, estar-se-ia claramente investigando o comportamento para se informar, em vez da necessidade de informação do usuário. Igualmente claros, os motivos para investigar processos de busca permitem que se façam inferências sobre a necessidade ou descobrir fatos relacionados a outras variáveis relacionadas ao projeto, desenvolvimento ou adaptação dos sistemas de informação.

Assim, podem ser investigadas as estratégias da Categoria A para descobrir se elas estão sendo empregadas, ignorando-se os sistemas formais de informação, ou se são mais eficientes (por exemplo, simplesmente em termos de velocidade de resposta) ou mais efetivas (por exemplo, em termos de qualidade da informação fornecida, ou de seu grau de atualização). Tais estudos podem nunca direcionar a questão central da

necessidade pela qual o usuário decidiu buscar a informação, ou para que propósito ele espera que a informação vá servir e que uso ele dará a ela. Entretanto, os dados derivados de tais estudos podem ser de uso considerável para descobrir se é possível reprojeter os sistemas de informação existentes de tal modo que eles sejam mais eficientes ou mais efetivos.

Similarmente, os processos de busca de informação envolvidos nas Categorias B e C podem ser estudados para descobrir o quão eficientemente o mediador ou a tecnologia estão desempenhando, e as buscas da Categoria D podem ser estudadas por semelhantes razões.

Como se pode notar, o estudo do comportamento de busca da informação pode encontrar em si mesmo uma área de pesquisa aplicada em que o motivo para a investigação esteja pragmaticamente relacionado ao projeto e desenvolvimento do sistema. Uma motivação diferente é envolvida se houver interesse em saber por que a pessoa que busca a informação se comporta de determinada maneira. Esta é uma área de pesquisa básica e, embora o conhecimento resultante desse tipo de pesquisa possa ter uma aplicação prática, não há necessariamente no seu desenvolvimento.

Entretanto, Wilson (1981) defende que muitos, mas não a maioria dos cientistas da informação, são uma espécie de clínicos no trabalho da informação ou no gerenciamento de sistemas de informação e buscam estudos das necessidades de informação como orientações a respeito de aspectos do projeto, desenvolvimento e operação de sistemas. Tal fato gera, segundo Wilson (1981), uma confusão sobre o que é pretendido pelas pesquisas acerca das necessidades de informação e o que é esperado de tais pesquisas. Como consequência, a pesquisa básica pode falhar na hora de conseguir fundos para sua viabilização, porque os investidores não encontram nas propostas indicações de aplicações potenciais práticas que nunca foram pretendidas pelo pesquisador.

Há outra confusão, possivelmente mais básica, na associação das palavras informação e necessidade. Esta associação traz o conceito resultante com as conotações de uma necessidade básica qualitativamente similar a outras necessidades humanas básicas. Entretanto, ao se examinar a literatura sobre as necessidades

humanas, descobre-se que este conceito é dividido pelos psicólogos em três categorias (WILSON, 1981):

- (1) necessidades fisiológicas, tais como a necessidade por comida, água, segurança etc.;
- (2) necessidades afetivas (algumas vezes chamadas de necessidades psicológicas ou emocionais) tais como a necessidade de atenção, a necessidade de dominação, entre outras;
- (3) necessidades cognitivas, tais como a necessidade de planejar, de aprender uma habilidade etc.

Essas categorias se inter-relacionam. As necessidades fisiológicas podem gerar necessidades afetivas e/ou cognitivas. Necessidades afetivas podem fazer aflorar necessidades cognitivas e os problemas relacionados à satisfação de necessidades cognitivas podem resultar em necessidades afetivas. Esses inter-relacionamentos são mostrados na figura 20, que sugere, como parte da busca para satisfazer essas necessidades, que uma pessoa pode adotar um comportamento para se informar. Sem dúvida, pode ser aconselhável, conforme Wilson (1981), remover o termo necessidades de informação do vocabulário profissional e se falar, em vez de busca por informação, em satisfação de necessidades. A figura 20 pode ajudar nesse entendimento.

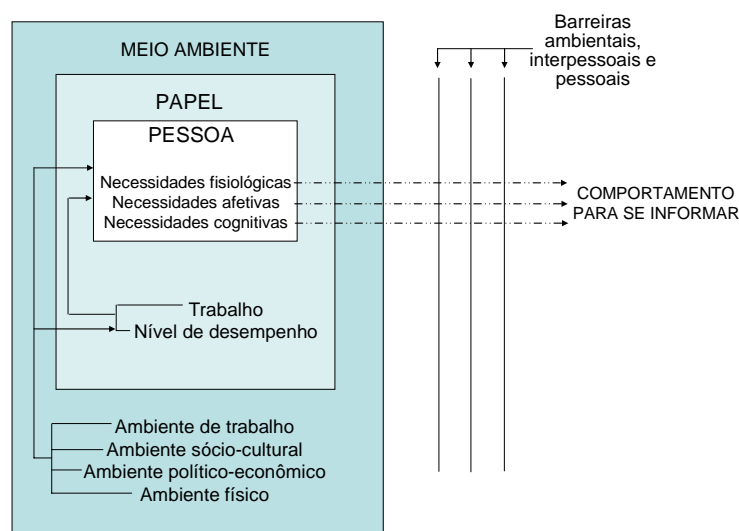


Figura 20: Busca e necessidades de informação.
Fonte: Wilson (1981).

Isto não significa que alguma necessidade afetiva ou cognitiva imediatamente irá disparar a resposta da busca de informação. Muitos fatores, além da existência de uma necessidade, desempenharão parte do papel: a importância de satisfazer a necessidade, a penalidade incorrida por agir na ausência de informação completa, a disponibilidade de fontes de informação e os custos de usá-las, apenas para citar alguns. Muitas decisões são tomadas com informação incompleta ou com base em crenças, sejam elas chamadas de preconceitos, fé ou ideologia. Assim, a busca por informação pode não ocorrer totalmente, pode haver um *delay* no tempo entre o reconhecimento da necessidade e as ações de busca da informação; ou, no caso das necessidades afetivas, nem a necessidade nem sua satisfação podem ser reconhecidas pelo ator; ou uma necessidade cognitiva de se obter uma informação em curtíssimo espaço pode ser satisfeita pela prorrogação de um prazo. Esses fatores são representados na figura 20 como barreiras pessoais, interpessoais e ambientais à busca de informação.

Tomando-se por base as análises mais antigas do modo como a palavra informação é usada, verifica-se que os diferentes sentidos são mais ou menos relacionados às necessidades apontadas. Assim, os dados factuais, ou o conteúdo de um documento podem satisfazer necessidades cognitivas, e é este o sentido mais usual em que se pensa a respeito do uso da informação.

As tentativas de simplificar as definições de informação são também relacionadas quase que exclusivamente a termos cognitivos. Belkin (1978, p. 80), por exemplo, nota que seu conceito de um “estado anômalo do conhecimento” receptor da informação leva a uma visão cognitiva explícita da situação com a qual a Ciência da Informação é preocupada e a visão de Wersig (1971) da informação como uma redução da incerteza envolvida em situações problemáticas, similarmente conotam mudanças cognitivas no receptor de uma comunicação. Wilson (1981, p. 8), contudo, lembra as afirmações de Hollnagel (1980, p. 184):

a Ciência da Informação preocupa-se com o uso da informação por humanos [...] E tal preocupação reside especificamente na maneira como os humanos buscam a informação, sistemática ou não sistematicamente. A base para a Ciência da Informação deve ser encontrada, portanto, em nossa experiência em usar e procurar a informação [...].

Por outro lado, considerando que as maneiras como a informação é vista e usada são situações sociais, concepções de necessidades de informação puramente cognitivas provavelmente adequadas a alguns propósitos em Ciência da Informação, mas não a todos. A informação pode também satisfazer necessidades afetivas, tais como a necessidade de segurança, a necessidade de realização ou a de dominação. O canal de comunicação, particularmente a escolha de canais orais em detrimento de canais escritos, pode ser orientado mais por necessidades afetivas do que por necessidades cognitivas. Por exemplo, ao buscar informação de um superior hierárquico, alguém pode estar mais interessado em ser reconhecido e aceito como um tipo específico do *status* da pessoa do que propriamente no conteúdo ou assunto real da mensagem. Em outras palavras, a busca de informação pode estar relacionada à aprovação ou ao reconhecimento de *status*. A transferência oral de informação para outros pode também ser feita por razões afetivas; por exemplo, para estabelecer dominação sobre outros, lembrando-lhes que se está bem informado e, portanto, de algum modo, em condições superiores.

O documento físico pode satisfazer uma necessidade afetiva, como, por exemplo, quando alguém coleta documentos raros ou livros ilustrados, por causa de sua beleza. Sob circunstâncias extremas, os documentos podem atender necessidades fisiológicas, quando um mendigo se cobre com um jornal, para evitar o frio.

Se, como sugere Wilson (1981), for levada em consideração a plenitude dos seres humanos e que, portanto, as necessidades pessoais estão na raiz da motivação no sentido do comportamento pela busca da informação, deve-se também reconhecer que estas necessidades surgem dos papéis que um indivíduo protagoniza na vida social. Do mesmo modo que os sistemas de informação devem preocupar-se com a qualidade da informação especializada, deve-se levar em consideração que o mais relevante desses papéis é o papel do trabalho, ou seja, o conjunto de atividades, responsabilidades etc. de um indivíduo, usualmente em algum conjunto organizacional, na perseguição de ganhos e outras satisfações.

No nível do papel do trabalho estará claro que o desempenho de tarefas particulares e os processos de planejamento e tomada de decisão serão os principais

geradores de necessidades cognitivas; enquanto a natureza da organização, acoplada à estrutura da personalidade do indivíduo, criará necessidades afetivas tais como a necessidade por reconhecimento, por auto-expressão e por auto-realização. O padrão particular de necessidades e a forma resultante de um comportamento para se informar será uma função de todos estes fatores, somados a outros, tais como o nível organizacional em que um papel é desempenhado no clima da organização.

Mais uma vez, a busca por fatores determinantes relacionados às necessidades e ao comportamento para se informar deve ser ampliada para incluir aspectos do meio ambiente no qual o papel do trabalho é desempenhado. O ambiente de trabalho imediato e seu clima foram mencionados anteriormente, mas o ambiente sócio-cultural e o ambiente físico terão algum impacto em situações particulares. Eis alguns exemplos, sugeridos por Wilson (1981, p. 5):

- (1) o clima econômico e a estratificação diferencial dos recursos definirão alguns ambientes de trabalho como pobres em informação e outros como ricos em informação, com conseqüentes efeitos sobre a probabilidade do comportamento para se informar e a escolha do canal de comunicação;
- (2) o sistema político pode definir certos tipos de informação como proibidos para grupos particulares, incluindo-se o público em geral, e, conseqüentemente, a indisponibilidade desse material pode afetar o desempenho em determinados papéis exercidos no trabalho;
- (3) o ambiente físico terá um efeito claro sobre a natureza de certas categorias de tarefas e sobre as conseqüentes necessidades cognitivas. Por exemplo, questões relacionadas à perfuração de poços de petróleo no Mar do Norte, provavelmente serão tratadas de modo bastante diferentes das questões semelhantes na Arábia Saudita.

A figura 20 mostra também os prováveis inter-relacionamentos entre necessidades pessoais e esses outros fatores, cujo objetivo é sugerir que quando se fala de necessidades de informação dos usuários da informação, não se deve ter em mente alguma concepção de necessidade de informação fundamental, inata, cognitiva ou emocional, mas uma concepção de “in-formação” (fatos, dados, opiniões, conselhos) como meio pelo qual as pessoas buscam satisfazer tais necessidades fundamentais. No passado, grande parte dos estudos de usuários sofria da concentração sobre os meios pelos quais as pessoas descobriam a informação, sempre analisados conforme o ponto de vista dos pesquisadores sobre o modo como o usuários deveriam ter buscado a informação, em vez de se concentrarem sobre os fins atendidos pelo comportamento

para se informar. Este viés das pesquisas passadas levou à insatisfação com os resultados das pesquisas de estudos de usuários, uma vez que os resultados das implicações do serviço estavam longe de serem claras. Há, certamente, exceções. O estudo das necessidades de informação dos cidadãos de Baltimore, conforme Warner et al. (1973), evitou a armadilha dos meios *versus* fins ao construir o esquema das entrevistas em torno da idéia de problemas vivenciados no dia-a-dia, para os quais os sistemas de informação formais usados para busca de informação poderiam ou não ser apropriados.

No trabalho do dia-a-dia, a falta de auto-suficiência pode resultar em necessidades de informação. Essas necessidades representam lacunas no conhecimento corrente do usuário. À parte das necessidades expressas ou articuladas, há necessidades não expressas, das quais o usuário está ciente, mas que não quer, não sabe ou não gosta de expressar. Outra categoria de necessidade de informação é a necessidade latente, da qual o usuário não está ciente. Mas o provedor dos serviços de informação pode ser capaz de trazer à luz tais necessidades. De acordo com Crawford (1978), as necessidades de informação dependem da atividade de trabalho, da disciplina, das facilidades disponíveis, da posição hierárquica dos indivíduos, dos fatores motivacionais para as necessidades de informação, da necessidade de se tomar uma decisão, da necessidade de se buscar novas idéias, da necessidade de validar as necessidades atuais, da necessidade de elaborar contribuições profissionais e da necessidade de se estabelecer prioridade para descobertas.

As necessidades de informação são afetadas por uma variedade de fatores, tais como o alcance das fontes de informação disponíveis, os usos para os quais a informação é necessária, o *background*, a motivação e a orientação profissional e outras características individuais do usuário, os sistemas regulatórios, legais, econômicos, políticos e sociais que circundam o usuário e as conseqüências do uso da informação.

A identificação das necessidades de informação, pois, é um processo complexo. Alguns dos fatores que contribuem para esta complexidade são:

- (1) a mesma informação é percebida por diferentes usuários, diferentemente da informação de que eles necessitam. Os sistemas de valores dos usuários diferem devido à natureza do trabalho e isto afeta fatores relativos aos serviços e produtos da informação. Os pesquisadores necessitam documentos originais, enquanto que os planejadores necessitam de pontos de vistas ou de opiniões;
- (2) a informação é colocada para diferentes usos: pessoas que atuam em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), desenvolvedores de aplicativos e técnicos que necessitam de informação para diferentes usos;
- (3) uma necessidade é satisfeita pelo acesso à informação identificada em um pacote e forma particulares, e em tempo razoável;
- (4) o fluxo de informação e os canais de comunicação são complexos e se somam à complexidade;
- (5) as preferências individuais e os aspectos comportamentais acrescentam uma dimensão adicional.

Além dessas complexidades, há problemas relacionados também ao comportamento individual. Por exemplo, um usuário pode não gostar de revelar sua necessidade da mesma forma que pode mostrar que está acima de quaisquer requisitos e que conhece suas fontes. Além disso, por pura diversão ou disfarce, ele pode declarar pseudo-necessidades de informação ou apenas porque alguém mais está conseguindo uma informação, ele pode manifestar uma pseudo-necessidade de receber a mesma informação. Um superior hierárquico, para evitar que um subordinado se mantenha informado, pode manifestar uma pseudo-necessidade e tentar manter para si a informação recebida.

Em 2000, Wilson apresentou uma evolução de seus estudos de 1981, onde sugeriu uma série de proposições relacionadas:

que a Ciência da Informação é mais um campo multidisciplinar do que uma simples disciplina;

que os estudos da Ciência da Informação acerca dos usuários da informação freqüentemente têm deixado a desejar porque uma falta de teoria para orientar a pesquisa e um uso ainda muito cru dos métodos de pesquisa social;

que o desenvolvimento de uma teoria do comportamento de busca pela informação e do uso da informação deve estar relacionado a fatores que geram necessidades afetivas e cognitivas nas pessoas e em seu resultante comportamento no objetivo da busca;

que, metodologicamente, esses relacionamentos são mais prováveis de ser encontrados através do uso de métodos de pesquisa qualitativos, certamente como preliminares à pesquisa quantitativa e, possivelmente, como uma alternativa completa; e

que os *insights* ganhos por meio da pesquisa básica são mais prováveis de encontrarem aplicação prática por meio da pesquisa-ação nas organizações. (WILSON, 2000, p. 30).

Tais proposições, segundo Wilson (2000), estão intimamente inter-relacionadas e devem ser vistas claramente como a base de um plano para melhorar a qualidade da pesquisa de estudos de usuários, sua aplicação a sistemas e em *designs* de sistemas mais efetivos.

Devadason & Lingam (1996) propõem o modelo conceitual da figura 24 para identificar as necessidades de informação:

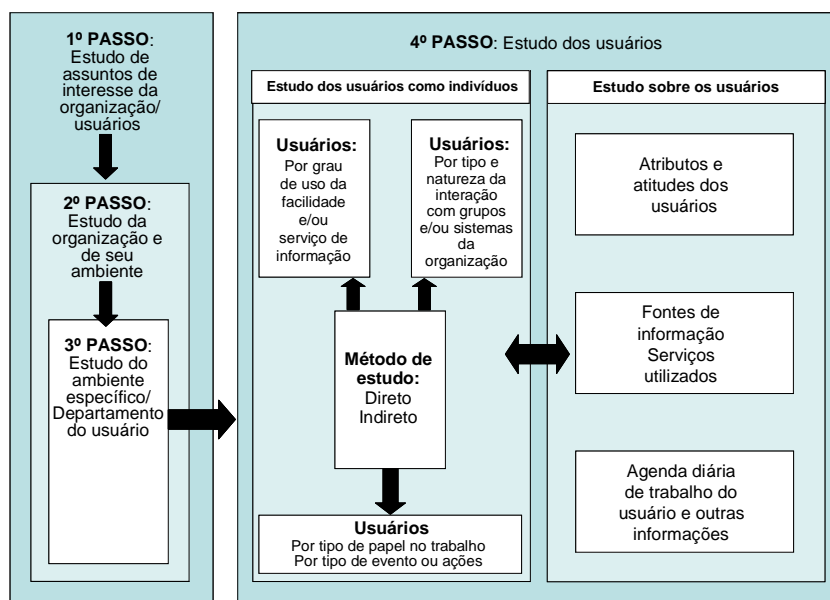


Figura 21: Um modelo conceitual do processo de identificação das necessidades de informação.

Fonte: Devadason & Lingam (1996).

O primeiro passo constitui o estudo dos usuários como parte de todo o ambiente, que é diferente do estudo dos usuários do quarto passo. O estudo do ambiente

específico/departamento do usuário (terceiro passo) está dentro da organização e seu ambiente (segundo passo) que, por sua vez, é envolvido pelo estudo dos assuntos de interesse da organização (primeiro passo) sob o qual operam a organização e os usuários. Um progresso gradual é evidenciado nos três passos iniciais, a partir da reunião de dados macro, que vão desde dados amplos da organização até os relacionados a ambientes específicos (departamentos ou unidades) de usuários. O quarto passo envolve dois tipos diferentes de atividades, quais sejam o estudo dos usuários como indivíduos e o estudo sobre os usuários em si.

Uma situação muito particular é vivida talvez apenas pelo bibliotecário e demais profissionais da informação. Eles não podem prescrever a informação necessitada por sua clientela do modo como outros profissionais como médicos, advogados, arquitetos e engenheiros prescrevem. Neste caso, tais prescrições têm uma palavra e uma autoridade final que são bem recebidas pelos clientes. A prescrição é autoritária, principalmente porque os clientes dos médicos e outros profissionais estão buscando aconselhamentos em um campo a respeito do qual são ignorantes, ao passo que os clientes dos profissionais da informação são, em sua maioria, especialistas nas áreas em que buscam informação e aconselhamento profissional. Esta também é a razão das dificuldades experimentadas pelos profissionais da informação em distinguir os desejos/anseios das reais necessidades dos usuários, conforme Lingam (1985). Portanto, o profissional da informação tem que se preparar para gerar confiança nos usuários a respeito de sua capacidade profissional. Algumas diretrizes sob a forma de procedimentos passo a passo para identificar necessidades de informação são apresentadas, incorporando os passos a serem seguidos pelos que as identificam para equipá-lo para esse trabalho de investigação.

Aqueles que identificam necessidades de informação devem estudar os assuntos (disciplinas e subdisciplinas) de interesse da organização/sistema/clientes, e identificar o núcleo e as áreas periféricas e de suporte. A metodologia de estudo de assuntos de interesse do trabalho e do serviço de informação foi descrita por Bhattacharyya (1975). O resultado de tal estudo produziu um manual sobre os assuntos que direcionam o trabalho adicional de se identificar as necessidades de informação. Este manual foi

desenvolvido como uma ferramenta para o profissional da informação, e apresenta a visão geral sobre diversos assuntos, levando em conta que:

- (1) as definições do objeto em consideração são coletadas de diversas fontes reconhecidas, abordando suas similaridades e diferenças; o escopo do assunto dando definições e escopo de divisões e subdivisões; escopo dos assuntos que são considerados chave, aplicáveis ao assunto relacionado para seu desenvolvimento; e o escopo do assunto em termos de áreas/assuntos em que o assunto em questão é aplicado para seu desenvolvimento;
- (2) os diferentes tipos de classificação do assunto em questão incluem as classificações de assuntos especiais, classificações taxonômicas, classificações gerais de documentos e ferramentas de controle do vocabulário, tais como os tesouros;
- (3) o desenvolvimento histórico do assunto apresenta as contribuições significativas sob as amplas divisões e subdivisões; a tendência da pesquisa quanto ao assunto em questão como revelado na revisão de documentos, marcando as áreas amplas nas quais as pesquisas mais recentes estão em andamento e a tendência da educação e treinamento quanto ao assunto em questão;
- (4) as importantes fontes de informação são as fontes documentárias (periódicos primários, periódicos de *abstracts* e periódicos de indexação, manuais, diretórios, documentos de revisão, bases de dados etc.), fontes institucionais e humanas (especialistas); e o processo de transferência da informação entre os usuários da informação contida no assunto em questão.

Após conduzir tal estudo a respeito do assunto em questão, as pessoas que identificam necessidades de informação se tornam confiantes para continuar o trabalho de identificar essas necessidades, o modo de uso da terminologia técnica e a estrutura desse assunto.

O segundo passo é estudar a organização e seu ambiente e preparar um perfil para a organização. Quem identifica necessidades de informação tem que estudar os

objetivos em geral, as funções e os fatores que afetarão as funções da organização em questão. Para que isto se torne possível, o mapa organizacional, o mapa das funções e atividades, os relatórios anuais e de projetos, bem como relatórios internos e outras publicações da organização teriam que ser estudados. Seria benéfico para os que identificam necessidades de informação participar de programas especiais de orientação e de treinamentos organizados usualmente para novos empregados, novos entrantes e *trainees*, apresentando a gestão da informação na organização. Esses cursos, normalmente, são compostos por palestras ministradas por gerentes e executivos mais antigos da organização. Adicionalmente, os participantes seriam levados a diferentes divisões da organização para observarem e obter conhecimento prático dos diferentes itens do trabalho.

Além disso, o ambiente em que a organização trabalha e seu impacto teria que ser analisado. As pessoas que identificam necessidades de informação devem estudar a organização, seus objetivos, funções etc., o ambiente e os fatores que podem afetar particularmente a organização em questão. Se for uma organização internacional, por exemplo, o ambiente político, social, econômico e tecnológico do país que a suporta, bem como o ambiente regulatório e governamental devem ser considerados. Há uma série de medidas regulamentares por meio das quais o governo pode intervir e se impor sobre as forças do mercado.

No estudo do ambiente/departamento específico do usuário, é necessário delinear a categoria dos usuários para os quais as necessidades de informação devem ser identificadas. Quem identifica necessidades de informação deve manter-se bem informado com o departamento/unidade do cliente individual antes de conduzir qualquer entrevista real com o cliente para a identificação de suas necessidades de informação. Alguns dos aspectos cobertos pelo modelo de estudo proposto por Devadason & Lingam (1996), são: *background* ou história da unidade ou departamento em questão, seus objetivos e funções; estrutura da organização; detalhes dos produtos e/ou processos de fabricação e/ou pesquisa; detalhes da fábrica, maquinaria, equipamento, testes e outras facilidades; escopo de cada atividade/função da unidade ou departamento; fluxo de informação (vertical ou horizontal) no funcionamento do departamento/unidade; fontes correntes de informação (externa e interna) e canais e

meios usados nas unidades; tipos de serviços de informação usados na unidade; assuntos específicos sobre os quais a informação é solicitada, incluindo o tipo de informação, o tipo de apresentação (teórica, experimental, comercial, técnica – periódicos, revistas, compilações de dados, pontos de vista e opiniões etc.) requerido; eventos recentes de significância para a organização e problemas solucionados e o modo como foram solucionados, incluindo informação específica usada na solução de problemas e as fontes requeridas para tal; e outros itens de interesse da unidade, tais como projetos em andamento, programas de treinamento etc.

O próximo passo é estudar detalhadamente cada cliente ou usuário. Os usuários são indivíduos. Todavia, ao se planejar os sistemas de informação, é importante, segundo Devadason & Lingam (1996), classificar os grupos de usuários em pelo menos quatro tipos de clientes:

- (1) usuários potenciais: os que necessitam de informações que podem, ou não, ser fornecidas por facilidades de serviços de informação;
- (2) usuários esperados: aqueles que são conhecidos por terem a intenção de usar certos serviços de informação;
- (3) usuários reais: aqueles que realmente usam um serviço de informação independentemente de obterem ou não alguma vantagem dele;
- (4) beneficiários: os que obtêm e percebem vantagens mensuráveis dos serviços de informação.

Fazer com que o usuário potencial se torne usuário real e, em seguida, beneficiário seria o principal objetivo dos planejadores e operadores dos sistemas de informação.

Os autores (DEVADASON & LINGAM, 1996) propõem uma classificação para os clientes, que pode ser utilizada para o estudo de usuários que sejam clientes internos de uma empresa:

- (1) alta administração: responsável pela elaboração de políticas e de planejamentos estratégicos de longo prazo, com vistas a fusões, aquisições e novas linhas de produtos;

- (2) cientistas de Pesquisa & Desenvolvimento: responsáveis pela pesquisa, inovação e geração de *know-how* tecnológico;
- (3) administração intermediária: responsável pela solução de problemas e pela tomada de decisões requeridas para atingir os objetivos e metas e implementar as políticas fixadas pela Alta Administração;
- (4) supervisores: responsáveis por assegurar que os produtos e serviços estão sendo produzidos no tempo certo, de acordo com os níveis de custos e de qualidade esperados;
- (5) pessoal operacional e técnicos: responsáveis pelas operações de rotina.

Mintzberg (1973) defende que em uma organização o cliente pode ocupar diferentes papéis no desempenho de suas obrigações e no exercício de suas funções e responsabilidades. Alguns desses papéis incluem a coleta e o compartilhamento de fatos e opiniões, o aconselhamento, a troca de informação (por meio de discussões e encontros), além da preparação, anotação e da divulgação de documentos e memorandos.

Devadason & Lingam (1996), por sua vez, defendem que os usuários que estão em situações complexas podem ter que ser estudados usando uma combinação de métodos diretos e indiretos. Dentre os métodos diretos destacam-se os estudos usando questionário, a observação do usuário em seu posto de trabalho, o diálogo com o usuário enquanto se presta a ele serviços de informação, a observação do usuário ao usar serviços e fontes de informação e a observação do usuário ao se ministrar palestras ou ao se fazer demonstrações de produtos e/ou serviços. Dentre os métodos indiretos, destacam-se o estudo da descrição do trabalho do usuário, a análise de dúvidas mais freqüentes recebidas do usuário, o estudo de documentos utilizados pelo usuário, a análise da resposta do usuário a serviços de informações e o estudo de citações e referências incluídas nos documentos elaborados pelo usuário, além do estudo de *papers* e livros publicados pelo usuário, da análise de patentes e projetos obtidos pelo usuário e do estudo dos registros diários de atividades, funções e eventos mantidos pelo usuário.

Para Devadason & Lingam (1996, p. 9),

uma das principais vantagens da observação direta é que o identificador de necessidades de informação mantém contato pessoal e direto com o usuário em um diálogo, entrevista ou discussão e isto fornece uma oportunidade para se observar o cliente em seu meio ambiente “normal”. Assim, a observação direta fornece informação sobre a personalidade e o padrão de comportamento do usuário em diferentes ações e situações. Uma limitação da observação direta é que ela depende em muito da própria capacidade e adequação do observador ao conduzir tal observação. Inadequações podem surgir da postura profissional, na habilidade de comunicação, na maturidade, no tato e no conhecimento da habilidade em realizar um estudo observacional. Deve-se notar também que interferências advindas das observações podem ter incidência de elemento subjetivo do observador.

A análise e as inferências dos estudos indiretos, conforme Devadason & Lingam (1996), são baseadas no trabalho feito pelo usuário que, por sua vez, é baseado em seu modo de pensar e não em afirmações improvisadas *ad-hoc*. Então, os relatos do trabalho do cliente podem fornecer uma indicação mais confiável de seus assuntos de interesse, de seu nível de entendimento, de sua orientação, de sua atualização quanto ao assunto em questão e de sua capacidade em expressar idéias por escrito para se comunicar com pessoas de seu ambiente de trabalho. Tais estudos também necessitam tempo adequado para análise, pois os dados coletados referem-se a uma situação particular em determinado tempo e contexto. Além disso, o usuário é um ser vivo, em desenvolvimento, trabalhando em um sistema que o sujeita a constante mudança.

O próximo passo, segundo Devadason & Lingam (1996), é a realização de uma entrevista formal com o usuário. Assim, os que identificam necessidades de informação podem estar em condição de refinar as questões mais relevantes a serem perguntadas e outros pontos a serem discutidos com cada cliente individual. Isto depende, entre outras coisas, da categoria do usuário, de seu meio ambiente e dos papéis específicos que ele desempenha na execução de suas responsabilidades na organização.

Devadason & Lingam (1996) recomendam que antes da entrevista formal com os clientes, a pessoa que identifica necessidades de informação prepare um documento para cada cliente, que contenha a lista antecipada das necessidades de informação de cada cliente (uma espécie de previsão das necessidades de informação), os tipos de serviços de informação requeridos, as fontes e serviços de informação existentes e que

estão sendo usados na organização e as fontes e serviços que estão disponíveis, mas que não estão sendo usados.

A estimativa das necessidades de informação é o documento básico para uma conformação e modificação subseqüentes da entrevista – para se confirmar as necessidades reais e eliminar as pseudo-necessidades. Alguns dos dados obtidos poderão requerer esclarecimento do usuário. Algumas das necessidades de informação identificadas podem ser apenas interesses temporários.

Hall (1981) aponta que o uso pretendido da informação tem um suporte maior sobre a informação real requerida do que a disciplina do usuário. Assim, o identificador de necessidades de informação deve descobrir, por meio de um questionamento apropriado, qual é a informação, de que forma deve ser disponibilizada, em que formato, para o que é necessária, com que freqüência, quando é necessária e que papel desempenhará. Cada necessidade específica de informação deve ser validada pelo cliente. As pessoas que identificam necessidades de informação devem, além de mostrar o serviço de informação apropriado ao cliente, a fim de que este expresse sua necessidade, verificar e avaliar se a necessidade é realmente uma necessidade ou uma pseudo-necessidade. Experiências têm mostrado que há uma tendência, especialmente entre os executivos, tanto de exagerarem em suas necessidades de informação quanto a supervalorizar essas informações, atribuindo a elas um grau de importância que na verdade não têm. Uma das razões para isto, segundo Hall (1981), é de ordem pessoal. No primeiro caso, há o perigo de o cliente ser inundado com um excesso de informação. No segundo, ele não obtém informação pertinente e útil. O cliente, porém, deveria especificar o valor da necessidade em relação à sua tarefa/função específica, já que se espera que o valor da necessidade é diretamente proporcional ao nível da função/tarefa e ao nível da categoria do usuário. Isto ajudaria a verificar se uma necessidade é verdadeira ou se se trata de uma pseudo-necessidade. Ao entrevistar gerentes e subordinados, pode-se esclarecer este fato.

“O valor relacionado a uma necessidade é um indicador da prioridade que pode ser atribuída a uma necessidade” (DEVADASON & LINGAM, 1996, p. 14). Isto significa que em uma entrevista, a pessoa que identifica necessidades de informação pelo

simples questionamento do cliente deve delinear quais são as necessidades de alta prioridade, quais são reais, quais são potenciais, quais são as distantemente relacionadas, quais podem ser dissociadas e quais podem ser associadas às necessidades previstas. O valor da necessidade de informação pode ser correlacionado ao valor/custo das conseqüências do uso da informação oferecida para satisfazer a necessidade. Prioridades de necessidades de informação dependem das mudanças que estão ocorrendo de tempos em tempos nas responsabilidades dos clientes, em sua posição na estrutura da organização, nas funções e procedimentos organizacionais que afetam seu trabalho, em suas funções, nas suas próprias prioridades que dá para várias atividades e nas medidas regulatórias que afetam seu trabalho e que direta ou indiretamente também afetam a organização.

Costuma ser uma boa prática convidar periodicamente pequenos grupos de composição homogênea, formados por não mais de 15 pessoas, para discutirem com identificadores de necessidades de informação e outros profissionais envolvidos com serviços de informação, a qualidade dos serviços de informação fornecidos, incluindo as mudanças nas necessidades de informação do grupo. Os membros devem ser encorajados a mencionar com algum detalhamento o trabalho em que estejam engajados no momento, os problemas que enfrentam, a informação que necessitam regularmente e o serviço de informação que possa vir a ser de interesse em seu trabalho, incluindo comentários sobre como os serviços de informação existentes podem ser aprimorados e refinados para se moldarem às suas particulares necessidades de informação. Se a discussão for conduzida de modo apropriado, esse grupo de usuários pode combinar algumas das vantagens do estudo feito com questionário, entrevista e discussão informal. Além disso, por meio dessas discussões, as mudanças que ocorrem e poderão ocorrer no futuro podem ser verificadas e a situação dinâmica da organização pode ser monitorada, o que ajudaria a contínua modificação e atualização na forma de identificar as necessidades de informação e na oferta de serviços moldados às mudanças ocorridas.

O quadro-síntese 4 resume os principais estudos realizados e seus respectivos autores.

Quadro-síntese 4: Evolução dos estudos sobre necessidades de informação e comportamento para se informar

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1960	Menzel	– O progresso no sentido de algum entendimento teórico do conceito de necessidade de informação tem sido relativamente pequeno.
1965	Paisley	– O progresso no sentido de algum entendimento teórico do conceito de necessidade de informação tem sido relativamente pequeno.
1973	Mintzberg	– Em uma organização um cliente pode ocupar diferentes papéis no desempenho de suas obrigações e no exercício de suas funções e responsabilidades. Alguns desses papéis incluem a coleta e o compartilhamento de fatos e opiniões, o aconselhamento, a troca de informação (por meio de discussões e encontros), além da preparação, anotação e da divulgação de documentos e memorandos.
1974	O'Donnel	– Quando alguém tem uma necessidade de informação, apresenta um comportamento para satisfazer tal necessidade, para suprir a insuficiência de conhecimento e informação sobre algum fenômeno, fato ou objeto.
1975	Bhattacharyya	– Descreveu uma metodologia de estudo de assuntos de interesse do trabalho e do serviço de informação. O resultado de tal estudo produziu um manual sobre os assuntos que direcionam o trabalho adicional de se identificar as necessidades de informação.
1977	Ford	– O progresso no sentido de algum entendimento teórico do conceito de necessidade de informação tem sido relativamente pequeno.
1979	Crawford	<p>– As necessidades de informação dependem: da atividade de trabalho; da disciplina; da disponibilidade de facilidades; da posição hierárquica dos indivíduos; dos fatores motivacionais para as necessidades de informação; da necessidade de se tomar uma decisão; da necessidade de se buscar novas idéias; da necessidade de validar as necessidades atuais; da necessidade de elaborar contribuições profissionais; da necessidade de se estabelecer prioridade para descobertas. Elas são afetadas por uma variedade de fatores, tais como: o alcance das fontes de informação disponíveis; os usos para os quais a informação é necessária; o <i>background</i>, a motivação e a orientação profissional e outras características individuais do usuário; os sistemas regulatórios, legais, econômicos, políticos e sociais que circundam o usuário; as conseqüências do uso da informação.</p> <p>– Identificação das necessidades de informação: processo complexo. Alguns dos fatores que contribuem para esta complexidade: a mesma informação é percebida por diferentes usuários, diferentemente da informação de que eles necessitam. Os sistemas de valores dos usuários diferem pela natureza do trabalho. Isto afeta fatores relativos aos serviços e produtos da informação. Pesquisadores necessitam documentos originais, enquanto que planejadores necessitam de pontos de vistas ou de opiniões; a informação é colocada para diferentes usos: pessoas que atuam em P & D, desenvolvedores de aplicativos e técnicos que necessitam de informação para diferentes usos. Uma necessidade é satisfeita pelo acesso à informação identificada em um pacote e forma particular, e em um tempo razoável; o fluxo de informação e os canais de comunicação são complexos e se somam à complexidade; as preferências individuais e os aspectos comportamentais acrescentam dimensão adicional.</p>

Continua...

Quadro-síntese 4 (continuação): Evolução dos estudos sobre necessidades de informação e comportamento para se informar

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1981	Hall	<ul style="list-style-type: none"> – O uso pretendido da informação tem suporte maior sobre a informação real requerida do que a disciplina do usuário. O identificador de necessidades de informação deve descobrir, por meio de questionamento apropriado, qual é a informação, como deve ser disponibilizada, em que formato, para o que é necessária, com que frequência, quando é necessária e que papel desempenhará. – Cada necessidade específica da informação deve ser validada pelo cliente. – Experiências têm mostrado que há uma tendência, especialmente entre os executivos, tanto de exagerarem em suas necessidades de informação quanto a supervalorizar essas informações, atribuindo a elas um grau de importância que na verdade não têm.
1981	Wilson	<ul style="list-style-type: none"> – Propõe um modelo de comportamento informacional, para direcionar a atenção aos inter-relacionamentos entre os conceitos usados nesse campo. – O comportamento para se informar resulta do reconhecimento de alguma necessidade percebida pelo usuário e pode tomar várias formas. – O usuário da informação busca informação de outras pessoas e de sistemas. – Qualquer que seja a fonte de informação, ela será, de alguma forma, usada apenas no sentido de ser avaliada para descobrir seu relacionamento com as necessidades de informação do usuário. Esse uso pode satisfazer ou não a necessidade de informação. Em ambos os casos, pode também ser reconhecido como de potencial relevância para a necessidade de informação de outra pessoa e, conseqüentemente, pode ser transferido para tal pessoa. – A troca de informação parece tender a cair mais na esfera do interesse de sociólogos e teóricos organizacionais do que na dos cientistas da informação. – Na troca de informação, um indivíduo pode estar procurando fatos, sugestões ou opiniões e pode satisfazê-los por escrito ou oralmente. – Na transferência de informação, esta pode ser um fato, uma opinião ou um conselho que é transferido oralmente, ou um documento físico contendo o fato, a opinião ou o conselho pode ser dado a outra pessoa. – O progresso no sentido de algum entendimento teórico do conceito de necessidade de informação tem sido relativamente pequeno, resultado de uma falha na identificação do contexto em que são conduzidas as pesquisas sobre as necessidades de informação. – Muitos cientistas da informação são como clínicos no trabalho da informação ou no gerenciamento de sistemas de informação e buscam estudos das necessidades de informação como orientações sobre aspectos do projeto, desenvolvimento e operação de sistemas, o que gera uma confusão sobre o que as pesquisas pretendem acerca das necessidades de informação e o que é esperado dessas pesquisas. A conseqüência disso é que a pesquisa básica pode falhar na hora de conseguir fundos para sua viabilização, porque os investidores não encontram nas propostas indicações de aplicações potenciais práticas que nunca foram pretendidas pelo pesquisador.
1983	Krikelas	<ul style="list-style-type: none"> – O comportamento para se informar deve ser considerado como uma atividade de alguém que está influenciado por um ambiente repleto de informação (ou de mensagens) para satisfazer uma necessidade percebida.
1986	Kogotkov	<ul style="list-style-type: none"> – Quando se tem uma necessidade que não é completamente clara ou não se conhece de que tipo é, observa-se um comportamento. Começa-se, p. ex., a rastrear tal informação em vários documentos como livros, exposições, livrarias, a folhear livros nas bibliotecas de acesso aberto, tratando de satisfazê-la em diversas fontes; em troca, quando se tem bem formulada ou identificada a necessidade de informação documental, formula-se bem o problema informativo e se dirige à pessoa ou recurso adequado para satisfazê-la.

Continua...

Quadro-síntese 4 (continuação): Evolução dos estudos sobre necessidades de informação e comportamento para se informar

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1988	Durrance	<ul style="list-style-type: none"> – Os estudos das necessidades de informação devem distinguir-se dos estudos de busca da informação (ou comportamento para se informar). A busca de informação se refere ao modo como as pessoas obtêm a informação de que necessitam. Em outras palavras, é uma manifestação da necessidade. – As investigações do comportamento na busca de informação tendem a mostrar o que as pessoas fazem para direcionar (manifestar) suas necessidades de informação. – As necessidades de informação podem ser observadas através do comportamento para se informar das pessoas.
1996	Amaral	<ul style="list-style-type: none"> – Há três grupos de referência com os quais os usuários da informação se identificam: os que proporcionam pontos de comparação ao fazerem auto-avaliações e julgamentos; os cujo quadro de referência é adotado para conduta e os grupos aos quais uma pessoa aspira pertencer. – Esses podem ser grupos aos quais um indivíduo está afiliado e mantém interação frente a frente, ou podem estar a certa distância e serem conhecidos somente por intermédio de televisão e outros veículos de massa, palavra que corre de boca em boca, reputação pública e assim por diante.
1996	Devadason & Lingam	<ul style="list-style-type: none"> – Propõem um modelo conceitual para identificar as necessidades de informação. – O profissional da informação deve se preparar para gerar confiança nos usuários a respeito de suas capacidades profissionais. – Os identificadores de necessidades de informação devem estudar os assuntos de interesse da organização e dos clientes, além do núcleo e das áreas periféricas e de suporte. – Há quatro categorias de usuários da informação: os potenciais, os esperados, os reais e os beneficiários. – O valor relacionado a uma necessidade é um indicador da prioridade que pode ser atribuída a uma necessidade.
2004	Calva González	<ul style="list-style-type: none"> – Comportamento para se informar: “manifestação das necessidades de informação do sujeito, originadas a partir da insuficiência de informação ou conhecimento acerca de um fenômeno, objeto ou acontecimento”. – O termo “necessidades de informação”, visto como um fenômeno inerente ao homem, compreende também o comportamento para se informar e a satisfação dos usuários. – A manifestação das necessidades de informação que uma pessoa tem será observada no comportamento que esta apresentar, ou seja, nos seus hábitos, costumes, atitudes, procedimentos, habilidades, modos de agir etc. – Os comportamentos para se informar relacionam-se aos recursos informativos e as fontes de informação e ao contexto em que uma pessoa se situa. – O comportamento para se informar não é indicador suficiente de algum tipo de necessidade de informação. As pessoas buscarão qualquer recurso ou fonte ao seu alcance para se sentirem satisfeitas quanto à informação. A meta da satisfação das necessidades de informação é a meta dos indivíduos que têm esta necessidade. A satisfação é a “razão, ação ou modo com que se sossega e responde inteiramente a uma queixa, sentimento ou razão contrária”. – A satisfação contida na teoria das necessidades de informação é entendida como o restabelecimento do equilíbrio do sujeito com seu meio, a partir do desaparecimento das carências de conhecimento e informação que se tinha sobre um feito, objeto ou fenômeno e que foi o que provocou uma necessidade de informação.

Fonte: Pesquisa do autor (2006).

O quadro-síntese 4 apresentou uma evolução dos estudos sobre necessidades de informação e comportamento para se informar, desde Menzel (1960) até Calva González (2004).

O surgimento das necessidades e sua manifestação por meio do comportamento para se informar podem ou não levar o indivíduo à satisfação. Daí a importância de as organizações se preocuparem com a gestão das informações sobre a satisfação de seus clientes, assunto que será abordado a seguir.

3.5 O processo de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes

Uma condição fundamental para oferecer satisfação aos clientes é a organização conhecer bem o que eles desejam. As organizações que conhecem melhor os seus clientes têm melhores condições de mantê-los e, como consequência, de obter mais lucro por cliente no médio e no longo prazo (KOTLER, 2000). Para conhecer os clientes, algumas perguntas devem ser feitas: de que informação se necessita? Qual a melhor maneira de obtê-la? Por que se necessita dela? Que tipo de informação se deve buscar? (HAYES, 2001).

Além de tentar responder a estas questões, a organização tem que saber interpretar a informação. Assim sendo, pode-se afirmar que a gestão da informação para o conhecimento do cliente está diretamente relacionada às pesquisas de satisfação, consideradas de grande importância. Realizar atividades de marketing sem conhecer a satisfação dos clientes não é possível, pois para manter clientes é necessário saber sobre sua satisfação (STRUEBING, 1997; ROSSI & SLOGO, 1998; URDAN & RODRIGUES, 1999; SZYMANSKI & HENARD, 2001; OLSEN, 2002; YI & JEON, 2003; BOUGIE, PIETERS e ZEELLENBERG, 2003; LAM, SHANKAR, ERRAMILLI e MURTHY, 2004; FONTENOT, HENKE & CARSON, 2005; MITHAS, KRISHNAN & FORNELL, 2005; TOWNSEND & GEBHARDT, 2006; LARÁN & ROSSI, 2006).

Prasad (1992) afirma que para satisfazer necessidades de informação a pessoa inicia seu caminho ativamente no processo de busca desta informação, pelo qual todo indivíduo, por meio de seu comportamento para se informar, busca a satisfação de suas necessidades de informação. Esta busca é constante em todos os segmentos da sociedade e também na comunidade empresarial.

As pessoas buscarão qualquer meio, recurso ou fonte que estiverem ao seu alcance para se sentirem satisfeitas quanto à informação. É como se a meta da satisfação das necessidades de informação fosse a meta dos indivíduos que têm esta necessidade. Nesse contexto, entende-se a satisfação como a “razão, ação ou modo com que se sossega e responde inteiramente a uma queixa, sentimento ou razão contrária” (CALVA GONZÁLEZ, 2004, p. 136). Portanto, a sensação de estar satisfeito

fica reduzida ao que não é grato, próspero, ou mesmo à sensação de estar simplesmente contente.

A satisfação contida na teoria das necessidades de informação é entendida como o restabelecimento do equilíbrio do sujeito com seu meio, a partir do desaparecimento das carências de conhecimento e informação que ele tinha sobre um feito, objeto ou fenômeno, que provocou sua necessidade de informação.

Para satisfazer as necessidades de informação uma pessoa apresenta um comportamento para se informar, como por exemplo: consultar seus vizinhos e amigos, ir a uma biblioteca, dirigir-se a um serviço de informação ou valer-se de sua experiência.

Portanto, a satisfação das necessidades de informação levou os sistemas nacionais de educação, arquivos, museus, bibliotecas, rádio, televisão e imprensa, bem como os sistemas de comunicação especial, a oferecerem serviços para prover de informação cada setor social. O sujeito espera sentir-se satisfeito ao ter suas necessidades de informação atendidas. Ele consegue isto obtendo respostas – satisfação material – com a informação de que necessita. Ainda assim o indivíduo terá uma satisfação emocional que repercutirá em seu comportamento posterior para se informar – quando outra nova necessidade se apresentar no decorrer do tempo. Da mesma forma, se ele não consegue obter satisfação, o emocional estará carregado de uma série de sentimentos no sujeito, o qual também afetará seu comportamento futuro com relação às novas necessidades que venha a ter.

Olhando sob esta ótica, é possível estabelecer como fundamento que o sujeito é o único que pode determinar se está satisfeito quanto às suas necessidades de informação, mesmo que a necessidade de informação e o comportamento para se informar tendam freqüentemente à busca da satisfação.

No que concerne às necessidades de informação, deve haver uma satisfação material, ou seja, aquela baseada nas fontes que contenham a informação de que necessita o sujeito, para que, posteriormente ele apresente um estado de satisfação emocional.

Porém, para alcançar a satisfação das necessidades de informação, há que levar em conta vários fatores que têm um peso decisivo, em muitos dos casos, em diferentes comunidades. Conforme Sáenz Casado (1994), são eles:

- (1) com respeito à informação: disponibilidade, custo, qualidade e acessibilidade;
- (2) com respeito ao usuário: maturidade e experiência do usuário no uso dos recursos e fontes de informação, especialização do usuário no tema em que se inserem suas necessidades de informação, conhecimento das fontes e recursos, idioma e impressões subjetivas que o sujeito possua.

Line (1971) menciona dois tipos de fatores que afetam a satisfação que uma pessoa pode ter ao buscar a informação que atenda às suas necessidades de informação. São eles:

- (1) fatores independentes do serviço bibliotecário e de informação: volume dos documentos publicados no tema, número de usuários potenciais relacionados ao serviço bibliotecário e de informação, cobertura bibliotecária e documental das obras publicadas (difusão) e bibliografia proporcionada ao indivíduo; e
- (2) fatores dependentes do serviço bibliotecário e de informação: expectativa de resposta positiva por parte do serviço, expectativa de fornecer a informação e os documentos no prazo adequado, capacidade para localizar as obras ou documentos, uso de todos os recursos do sistema de informação e custo.

Levando em consideração o que indica Figueiredo (1994), pode-se afirmar que a maioria dos cidadãos comuns usa a lei do menor esforço para satisfazer suas necessidades de informação, preferencialmente, não farão uso da fonte ou do recurso de informação mais adequado se os encontrar longe – física ou geograficamente – e, portanto, de difícil acesso.

A análise dos fatores dependentes dos usuários, da unidade de informação (recurso) e das próprias fontes (documentos, livros, revistas etc.) poderá ajudar a avaliação da satisfação dos indivíduos ou usuários de qualquer sistema de informação ou, de forma generalizada, de qualquer sujeito que tenha necessidades de informação e se encontre no processo de buscar sua satisfação.

Pode-se estabelecer que os fatores que dependem da unidade de informação (recursos) e das fontes (monográficas, periódicas etc.) se somam aos fatores externos e internos que têm a ver com o usuário (idioma que fala, experiência no uso dos recursos informativos etc.)

De acordo com a configuração dos fatores propostos por Line (1971), poder-se-á avaliar a satisfação das necessidades de informação da pessoa.

Há que lembrar que a busca da satisfação de suas necessidades nem sempre é bem-sucedida, o que faz com que muitos sujeitos fiquem insatisfeitos. Isto significa que a satisfação pode ser avaliada como positiva ou negativa.

Mostert, Eloff e Solms (1989) asseguram que a satisfação de usuários das diversas unidades de informação deve ser medida para poder ser avaliada e contribuir e representar algo de valor para a gestão da unidade de informação. Os autores propõem que a avaliação da satisfação pode se dar por meio de uma metodologia de pesquisas que inclua os seguintes passos:

- (1) buscar as ferramentas ou instrumentos de medição;
- (2) determinar os padrões mínimos para os instrumentos;
- (3) identificar o melhor método de medição;
- (4) planejar a condução da pesquisa de satisfação dos usuários;
- (5) determinar em que ambiente a pesquisa será realizada e desenvolver critérios para os instrumentos de medição;
- (6) decidir a fundamentação matemática para o processamento dos dados;
- (7) tomar as medidas administrativas para a aplicação da pesquisa;
- (8) executar a pesquisa, levando em conta: o agrupamento dos usuários de diferentes formas, fazer as medições em toda a comunidade, aplicando o instrumento a cada grupo homogêneo que se formou, e valer-se da ajuda do departamento de computação para a codificação e manejo dos dados;
- (9) processar os dados ou resultados;

- (10) identificar a insatisfação sobre os diversos tópicos apontados pelos usuários;
- (11) apresentar e interpretar os resultados às autoridades de formas diferentes;
- (12) planejar novas estratégias para implementar novos serviços ou revisar os existentes;
- (13) revisar a metodologia usada para a detecção da satisfação dos usuários e elaborar um novo plano para continuar com a medição da satisfação seguindo um ciclo.

A avaliação da satisfação por parte do sujeito – seja ela positiva ou negativa – será refletida no início do ciclo, quer dizer, no surgimento de uma nova necessidade de informação e do comportamento para se informar que a siga.

Além dos fatores mencionados existem outros elementos que interferem na avaliação que o sujeito faz sobre seu estado e percepção de satisfação ou insatisfação.

A satisfação – resultados positivos – de uma necessidade de informação, por meio do comportamento para se informar, leva a pensar na avaliação das fontes e recursos utilizados pelo sujeito para obter uma satisfação positiva, ou seja, nas características que devem ter tais fontes e recursos documentais. Porém, a avaliação das fontes e recursos é proporcionada pelo próprio sujeito, já que é ele que tem as necessidades de informação e é quem poderá julgar se sua necessidade está ou não satisfeita. Sem dúvida que, se a pessoa está satisfeita, é porque a fonte ou o recurso foi pertinente, relevante e preciso.

Entretanto, o sujeito não apresenta apenas as necessidades de informação e as manifesta por meio de seu comportamento para se informar. Elas também podem ser apresentadas por uma comunidade, razão pela qual haverá fontes e recursos que responderão não apenas a uma pessoa individualmente, mas a um grupo de pessoas com necessidades e comportamentos similares. Esta comunidade pode avaliar positivamente as fontes e recursos de informação que respondem positivamente às suas necessidades de informação e, portanto, pode encontrar a satisfação.

Então, cada sujeito tem acesso à informação que deseja no tempo em que dela necessita e no formato no qual pode usá-la. Veja-se, por exemplo, as necessidades e o comportamento para se informar dos deficientes visuais.

Deste modo, os centros de documentação e as bibliotecas, por exemplo, preocupados em atender as necessidades de informação de sua comunidade de usuários, realizam as pesquisas pertinentes para medir a satisfação das necessidades de informação dos seus usuários, com o fim de repercutir no desenvolvimento das coleções documentais, produtos e serviços de informação que oferecem, bem como na própria gestão da unidade de informação.

Tudo parece indicar que os sistemas de informação estão direcionados para atender às demandas mais freqüentes dos usuários reais, favorecendo aos mais assíduos e deixando de lado os potenciais. Sánz Casado (1994) afirma que alguns centros de informação se limitam a atender os desejos de seus usuários, com vistas a deixar claro que toda unidade de informação ganha sentido na medida em que se empenhe em satisfazer as necessidades de seus usuários ou leitores. Pelo fato de as unidades de informação terem como objetivo básico atender as necessidades de informação manifestadas em um comportamento para se informar de suas comunidades é que a realização de pesquisas para adequar suas coleções documentais, serviços e produtos a essas necessidades é importante.

Figueiredo (1994) lembra que o uso que uma comunidade faz da sua unidade de informação se deve a fatores de acesso físico e uso fácil de seus recursos – o princípio do menor esforço – razão pela qual o acesso geográfico à biblioteca é importante na satisfação dos usuários. Some-se a isto o fato de que as unidades de informação devem garantir ao usuário que nelas ele encontrará resposta às suas necessidades de informação.

Na satisfação de usuários há que reconhecer, como assinala Figueiredo (1994), que os canais informais são considerados importantes para satisfazer muitos dos tipos de necessidades de informação que têm os membros da comunidade. É como se alguém preferisse a conversação com colegas ou outras pessoas – especialistas,

professores, mestres, parentes etc. – à busca da informação registrada em algum documento impresso ou eletrônico.

A necessidade de informação documental refletida em um comportamento para se informar que busca encontrar a satisfação dessa necessidade às vezes não termina de forma positiva, toda vez que o sujeito não consegue suprir a carência de conhecimento e informação acerca de um feito, objeto ou fenômeno que se lhe apresenta no desenvolvimento de suas atividades. Se depois de passar pelo processo de manifestação de uma necessidade de informação o sujeito, ao chegar à fase de busca de informação, não encontra a informação de que precisa, não conseguirá nem suprir suas carências de informação.

A insatisfação se apresenta nas pessoas que continuam tendo a carência de conhecimento e informação sobre algum objeto, feito ou fenômeno e que, apesar de terem um comportamento para se informar determinado não a alcançaram.

Este usuário estará insatisfeito se a instituição não lhe oferece os documentos que contenham a informação de que necessita. Neste cenário, não há dúvida que o usuário estará insatisfeito com os serviços bibliotecários e de informação que lhe foram oferecidos em certo momento, o qual se refletirá em uma avaliação negativa da unidade de informação que o atendeu.

O estado de insatisfação do usuário o conduzirá a avaliar a biblioteca ou centro de documentação de forma negativa e tratará de buscar outros recursos informativos que lhe permitam alcançar a satisfação.

Durrance (1989) comenta que é comum ouvir-se que os serviços bibliotecários e de informação atendem as necessidades de informação. É comum também ouvir-se que as necessidades não são completamente entendidas pelas unidades de informação e que o pessoal que nelas trabalha deve fazer um grande esforço para sua compreensão. Para Durrance (1989), o pessoal deve conhecer as necessidades e características – sociais e psicológicas – mais importantes dos usuários – consumidores ou o mercado em geral – que supram a unidade de informação.

É provável que os sujeitos de uma comunidade não saibam da existência de bibliotecas ou centros de documentação especializados que resolvam suas

necessidades de informação ou que não acudam tais unidades porque têm a idéia que aí não se encontra a informação que satisfará suas necessidades, já que a consideram uma instituição que não tem todos os alcances para oferecer o que procuram. É provável até que mesmo os empregados de uma empresa não saibam que certas informações estão disponíveis no formato e conteúdo que desejam em sistemas de informação da própria empresa.

Ainda assim, a comunidade (ou, no caso das empresas, seus empregados) pode desconhecer os serviços ou manejar com pouca profundidade os recursos bibliotecários e de informação que lhe permitiriam satisfazer suas necessidades.

Some-se a isto o fato de que as unidades de informação devem promover seus serviços e produtos, seus serviços profissionais e a forma de uso de seus recursos, além de informar à comunidade que necessidades de informação podem ser satisfeitas.

Por isso, é necessário realizar uma gama de pesquisas que identifiquem as necessidades de informação, o comportamento para se informar e a satisfação ou insatisfação dos usuários, para assim poder levar a cabo o planejamento dos sistemas de informação.

Segundo Applegate (1993), há quatro elementos na avaliação da satisfação: a relevância, a pertinência, a precisão e a compilação ou *recall* (usado no sentido de lembrar que há algo escrito em algum documento que responde à necessidade de informação ou à pergunta do usuário de um sistema de informação. Isto significaria responder com o documento que contém a informação que a pessoa necessita).

Os quatro elementos apresentados por Applegate (1993) como contidos na satisfação individual em termos de informação dividem-se em dois grupos: a pertinência e a relevância, que têm a ver com a informação documental proporcionada por uma biblioteca ou centro de documentação no momento de informar a pessoa por meio de um documento, em resposta à sua necessidade e comportamento de busca ou modo de perguntar ou solicitar informações e a precisão e a compilação ou *recall*, que se referem à busca da informação documental. Este último par de elementos pode estar contido diretamente no que diz respeito ao comportamento para se informar.

Estes pares de elementos podem ser analisados na teoria das necessidades de informação, conforme mostrado no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Elementos da informação contidos na satisfação individual.

Fases da teoria das necessidades de informação		Elementos da satisfação
Necessidades de informação	→	Pertinência e relevância
Comportamento para se informar (manifestação das necessidades)	→	Precisão e <i>recall</i>
Satisfação das necessidades	→	Avaliação da satisfação (positiva ou negativa)

Fonte: Calva González (2004. p. 146).

Como se pode observar, a pertinência e a relevância correspondem a satisfazer as necessidades de informação; a precisão e o *recall*, por sua vez, correspondem a satisfazer o comportamento para se informar, que, por conseqüência, tenderia também a satisfazer as necessidades; os quatro elementos conjugados levam à satisfação, seja ela positiva ou negativa (insatisfação).

A aplicação de pesquisas – como uma técnica para se avaliar ou medir a satisfação ou insatisfação - pode ser vista como uma das possibilidades para se obter informação acerca da natureza e dos resultados da utilização, por parte dos usuários, do centro de documentação, biblioteca ou unidade de informação.

Da mesma forma, a utilização do método de estudos de usuários é comum na avaliação de bibliotecas, apesar de ser criticado em vários campos, segundo Swit, Barner e Will (1979), Wilson (1981), Streatfield (1983), Rodhe (1986) e Dervin & Nilan (1986). Das pesquisas desses autores pode-se concluir que:

- (1) os avaliadores são os que ditam ou assinam, em termos que eles mesmos definem, as diferentes categorias sobre o comportamento dos usuários, as quais, em sua grande maioria, não correspondem à experiência da pessoa que atende às diversas unidades de informação;

(2) as necessidades de informação documental dos usuários mudam com o tempo, bem como seu comportamento para se informar. Deste modo, os sujeitos que venham a ser influenciados pelos fatores internos e externos que os impactam durante a procura de informação, durante sua aprendizagem do próprio tema de sua necessidade e pela disponibilidade dos documentos no centro de documentação, biblioteca ou qualquer outra unidade de informação. Todavia, o método de estudos de usuários não reflete esta dinâmica facilmente, motivo pelo qual se faz imprescindível a utilização de outros métodos, técnicas e instrumentos.

Para os usuários, as diferentes unidades de informação são apenas um recurso ou meio através do qual buscam satisfazer sua necessidade de informação. Os avaliadores, por outro lado, não vêem o usuário unicamente pelo uso do centro de documentação ou biblioteca como um fim em si mesmo, de tal modo que qualquer avaliação que se pratique, neste sentido ficará restrita ao uso da unidade de informação, o qual implica uma limitação.

Segundo Calva González (2004, p. 150),

as investigações que têm utilizado métodos centrados no usuário não têm sido bem-sucedidas no uso desta metodologia por não contar com um mecanismo de avaliação factível. [...] Mas a biblioteca ou centro de documentação requer para sua avaliação contar com os sucessos obtidos nas buscas de informação realizadas por seus usuários, sendo isto, por sua vez, uma avaliação da satisfação dos sujeitos. Assim, a satisfação do usuário é determinada apenas em parte pela coleção da biblioteca e sua factibilidade; esta deve procurar saber se as necessidades de informação do usuário foram atendidas e se houve correspondência com seu comportamento para se informar, ainda que a satisfação ajude na determinação das atitudes dos usuários no sentido da biblioteca e provavelmente sua conduta futura na busca de informação. Há que considerar-se que a avaliação dos serviços por parte dos usuários deve ser tratada com precaução.

O autor (CALVA GONZÁLEZ, 2004) defende que a satisfação dos usuários por meio de um serviço se circunscreve na Teoria das Necessidades de Informação. Neste sentido, questiona-se por que alguns pesquisadores a tomam simplesmente como necessidades, se esta parte tem um nome concreto: satisfação das necessidades de informação. Para ele, é evidente que há uma confusão acerca do que se deseja sistematizar, definir e dar o nome concreto.

A informação que satisfaz a pessoa que a procurou – isto é, positivamente – será utilizada por ela e passará a ser parte de sua experiência acumulada no cérebro. Será mais uma parte desse grande acúmulo que poderá ser utilizado em outros momentos, porquanto já foi registrado. A figura 22 ilustra esse comentário:

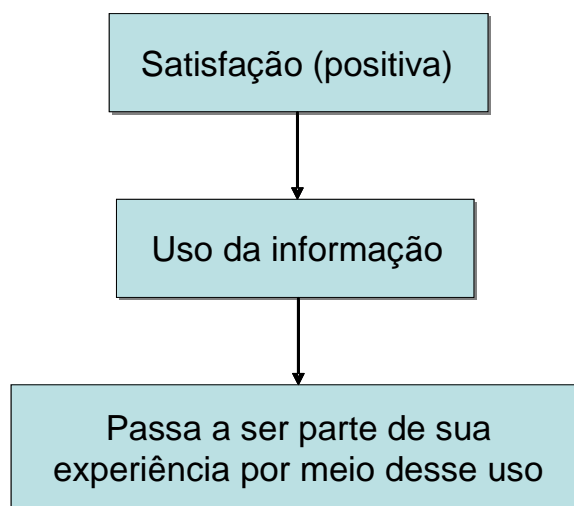


Figura 22: A experiência com a satisfação por parte do usuário.
Fonte: Calva González (2004, p. 153).

A insatisfação não guardará informação no cérebro do sujeito, o qual continuará apresentando as necessidades de informação, mas afetará seu comportamento conduzindo-o a procurar a informação em outros recursos e fontes, afetando apenas seu estado emocional e psicológico, já que se sentirá insatisfeito ou frustrado.

Como afirma Figueiredo (1994), a solução para o problema de satisfação das necessidades de informação dos usuários nunca poderá aplicar-se a outra instituição, já que as bibliotecas, centros de documentação e situações humanas nunca são totalmente semelhantes. Poderá haver algum nível de semelhança, mas a determinação desse nível é sempre imperfeita e subjetiva. Se as bibliotecas ou centros de documentação não satisfazem as necessidades de informação de forma positiva, outra entidade ou organismo o fará ou serão criadas outras entidades para realizar esta tarefa.

A finalidade do Modelo das Necessidades da Informação (NEIN), segundo Calva González (2004), seu criador, é poder explicar o fenômeno do qual se ocupa a

investigação, bem como discernir sua constituição, seu surgimento, sua manifestação, sua detecção, sua satisfação, e chegar a predizê-lo, com o propósito de que sua compreensão sirva para as diversas unidades de informação mapearem o desenvolvimento de coleções e o projeto e estabelecimento profundo da comunidade de usuários relacionada à unidade de informação.

As fases que conformam o fenômeno, segundo Calva González (2004), podem ser resumidas em três partes fundamentais do modelo: o surgimento das necessidades de informação, a manifestação das necessidades de informação por meio de um comportamento para se informar e a satisfação dessas necessidades de informação.

A figura 23 ilustra essas fases:

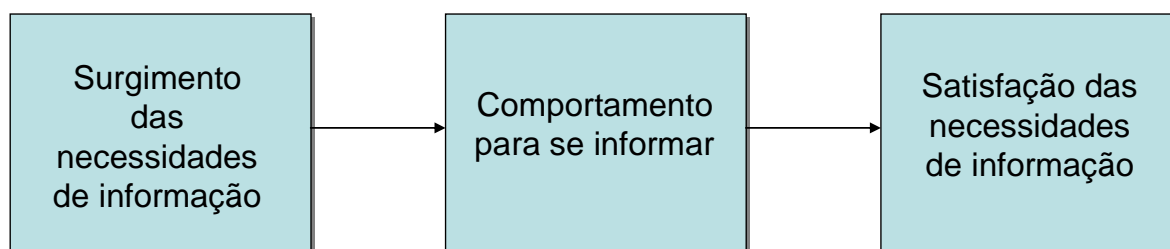


Figura 23: Fases das necessidades de informação.
Fonte: Calva González (2004. p. 155).

A primeira fase é o momento em que surgem ou se manifestam no indivíduo as necessidades de informação. Esta fase é a origem do fenômeno, bem como a base de seu desenvolvimento. As unidades de informação precisam compreender os mecanismos por meio dos quais surgem as necessidades de informação em seus usuários. A compreensão da origem do fenômeno das necessidades de informação permitirá ao bibliotecário, por exemplo, responder com os documentos que contenham a informação que satisfaça os usuários. Isto significa que os bibliotecários poderão entender com maior clareza as necessidades do usuário. No momento em que essas necessidades se manifestarem, isto permitirá que os serviços oferecidos sejam os apropriados para atender a essas diversas necessidades das comunidades de usuários. O surgimento das necessidades de informação estará sob a influência dos fatores externos (ambiente) e dos fatores internos (características particulares de cada pessoa).

A segunda fase corresponde à manifestação das necessidades de informação que promovem o comportamento para se informar. É aqui, precisamente, onde a pessoa ou usuário é motivado a buscar a satisfação de tais necessidades. A unidade de informação observou os diversos comportamentos de busca da informação dos usuários, mas até períodos relativamente recentes quando perguntaram por sua origem. A investigação sobre o comportamento para se informar é apenas uma parte da compreensão de todo o fenômeno. Por seu intermédio, as unidades de informação se vêem restritas a responder às demandas informativas sem uma previsão das necessidades presentes e futuras de sua comunidade de usuários. O comportamento para se informar estará sob a influência dos fatores internos e externos que o determinarão em diversos momentos de forma substancial.

A terceira fase é a satisfação das necessidades de informação. Esta fase foi vista como o último fim das necessidades de informação, uma vez que o que a pessoa procura na realidade é a satisfação dessas necessidades, sem esquecer que o homem também envida esforços para satisfazer diversas outras necessidades que tem, não apenas as de informação. Nesta etapa se observa o uso que o usuário faz da informação obtida, já que dependendo da utilização que a pessoa tenha em mente, ela se sentirá satisfeita ou insatisfeita. Isto equivale a dizer que o indivíduo não satisfará sua necessidade se não puder usar a informação obtida.

As necessidades de informação surgem no usuário devido ao impacto ou influência dos fatores externos e internos.

Os fatores externos (o ambiente) compreendem as pressões que o meio ambiente externo exerce sobre as pessoas, tais como os aspectos sociais, políticos, educativos, econômicos etc. O meio ambiente, ainda que físico, exerce uma influência ou pressão sobre o ser humano e provoca nele uma resposta. Estas reações se processam no cérebro e se convertem em necessidades.

Então, o ambiente ou os fatores externos variam de comunidade para comunidade, ou seja, não são os mesmos e propiciam a existência de diferentes tipos de necessidades de informação. Tais fatores impactarão o indivíduo, o qual, por meio de seu sistema nervoso manifestará suas necessidades pelo seu comportamento para

se informar, e como conseqüência terá diferentes tipos de padrões específicos. Entretanto, também a variabilidade do ambiente gera dificuldades para que a unidade de informação tenha um controle eficiente e anula a possibilidade de se ter um conhecimento completo sobre o mesmo. Não obstante, é possível indagar sobre o ambiente no qual se situa uma comunidade de usuários e a unidade de informação poderá, com os métodos, técnicas e instrumentos adequados, obter dados que, após analisados, lhe permitam prever, com certa segurança, as necessidades de informação e o comportamento para se informar da comunidade que lhe compete.

Os fatores internos correspondem às características particulares de cada pessoa: conhecimentos, experiência, habilidades e capacidades etc. Nesses fatores incluem os fatores psicológicos ou emocionais.

Os fatores internos são os que pressionam o sujeito a ter uma necessidade de informação, que, combinada com os fatores externos, geram suas necessidades.

Calva González (2004, p.159) alerta que:

a combinação de ambos os fatores no momento de impactar o indivíduo o conduzirão a buscar a satisfação de suas necessidades e propiciarão a aparição de um comportamento para se informar. É importante assinalar que o impacto destes fatores acaba tanto no surgimento das necessidades como no comportamento para se informar. O discernimento dos fatores internos significa para as unidades de informação conhecer suas comunidades de usuários, ou seja, conhecer suas características. Isto permitirá maior compreensão do surgimento das necessidades de informação e fará com que a biblioteca ou centro de documentação possa contar com os documentos que respondam a essas necessidades.

A figura 24, a seguir, mostra os fatores que intervêm no surgimento das necessidades de informação e o comportamento para se informar:

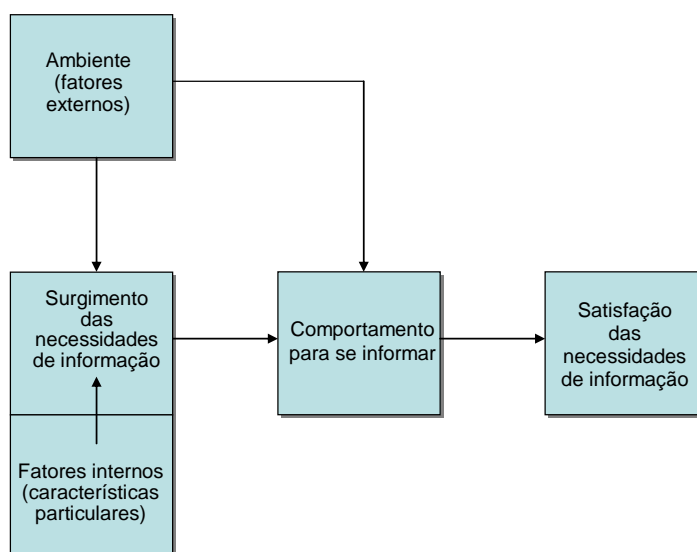


Figura 24: Fatores que intervêm no surgimento das necessidades de informação e o comportamento para se informar.
Fonte: Calva González (2004. p. 159).

Para conhecer os fatores internos e externos que impactam as comunidades de usuários, é necessária a indagação, utilizando a aplicação de certos métodos, técnicas e instrumentos que facilitem à unidade de informação coletar os dados suficientes para tornar compreensíveis as necessidades de informação aos bibliotecários e documentalistas, que são os que finalmente permitirão, por meio de seu trabalho, que o usuário encontre ou obtenha o documento ou documentos com a informação que o satisfará.

Cunha (1982) alerta para a necessidade de revisão dos papéis desempenhados pelas bibliotecas e centros de documentação e/ou informação, forçada pelos estudos de usuários, no sentido de que essas organizações retornem ao seu objetivo primordial, que é o da prestação de serviços aos usuários, satisfazendo suas necessidades de informação. Em seu artigo, o autor (CUNHA, 1982, p. 5) analisa as metodologias para o estudo dos usuários de informação científica e tecnológica, lembrando que o seu uso é uma exigência para a Biblioteconomia, que evolui de uma postura centrada nas técnicas e organização bibliográfica para uma maior preocupação com os usuários da informação, “isto é, de processos para os objetivos”.

A definição dos indicadores para avaliação da satisfação de clientes implica a realização de vários tipos de pesquisas. Pires & Santos (1999, p. 59) apresentam um esquema que sintetiza o processo de definição de indicadores, a partir de pesquisas com o público interno e com o público externo da organização.

A figura 25 ilustra este processo:

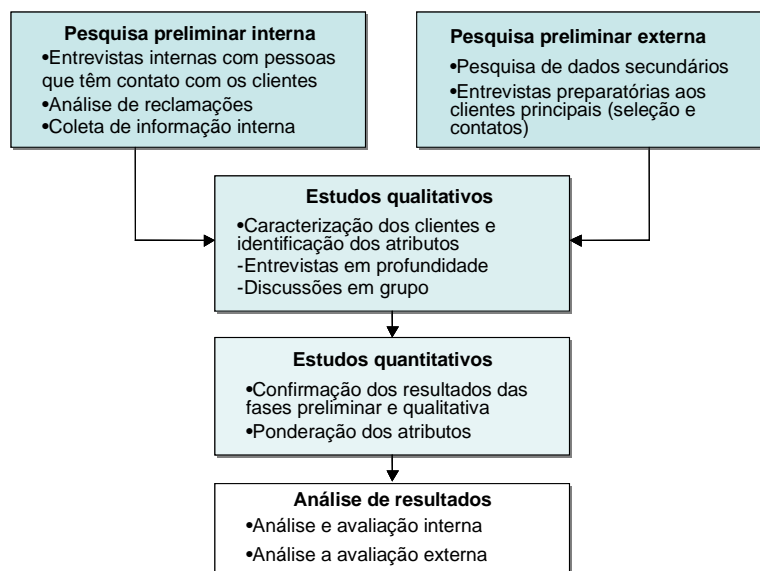


Figura 25: Definição de indicadores de satisfação.

Fonte: Pires & Santos (1999, p. 59).

Note-se, pelo esquema da figura 25, que o processo se inicia a partir de pesquisas realizadas com os públicos interno (empregados que trabalham com vendas, consultoria e atendimento ao público) e externo (clientes). Tais pesquisas são estudos qualitativos, realizados com o objetivo de identificar os atributos que os clientes julgam relevantes para a definição de sua satisfação. A partir da identificação dos atributos, são realizadas pesquisas quantitativas para confirmar os resultados da fase qualitativa e ponderar (classificar por ordem de importância) esses atributos. O próximo passo é a análise dos resultados das pesquisas interna e externa, a fim de definir os indicadores de satisfação. Dessa forma, pode-se estabelecer os indicadores de satisfação com segurança, já que eles são respaldados pelas expectativas dos clientes e das pessoas que lidam com esses clientes.

Saber até que ponto os clientes da organização estão ou não satisfeitos com ela é de fundamental importância para mantê-los e até mesmo conquistar novos clientes.

Os clientes satisfeitos tendem a se tornarem fiéis e podem atingir o último grau de fidelidade, que é a lealdade. Além disso, os clientes fiéis e leais geram comentários positivos sobre a organização, fazendo com que outras pessoas a procurem e possam também tornar-se seus clientes. Tomar decisões com base na satisfação de clientes sugere economia e redução de risco, como apontam alguns autores (SIMON, 1976; CASSARRO, 1994; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). Tal fato pressupõe que, se houver uma base de dados com as informações sobre a satisfação dos clientes, pode-se gerir essa informação de modo a torná-la operacional como ferramenta de tomada de decisões.

A melhor maneira de se descobrir até que ponto os clientes estão satisfeitos é perguntando a eles. Desta maneira, a partir de pesquisas metodologicamente corretas, aplicadas regular e periodicamente, pode-se inferir com certa segurança a respeito da satisfação dos clientes.

Dias & Belluzzo (2003, p. 161) afirmam que “a satisfação das expectativas do cliente/usuário exige a transparência no processo e o compromisso da entrega do serviço/produto com a qualidade, reduzindo a distância entre as expectativas do cliente e o serviço/produto recebido”. Para que isto se torne possível, segundo Dias & Belluzzo (2003), a informação baseada na análise das reações e percepções dos clientes/usuários face aos benefícios decorrentes, é significativa e deve ser considerada.

Na organização, deve-se conhecer as áreas que geram a informação e quem a usa para a tomada de decisões. Ao se fazer isto, fica mais fácil entender a importância da informação e sua real utilidade.

Santos (2004) defende que existe uma dicotomia entre a informação implícita e a informação explícita, e que esta dicotomia foi substituída pela dicotomia informação relevante/informação irrelevante. Segundo ele (SANTOS, 2004, p. 1):

a diferença crucial entre as duas dicotomias é que, enquanto na primeira os dois pólos fazem parte da mesma construção discursiva e são-lhe igualmente constitutivos e pertinentes, na segunda opera-se uma ruptura drástica entre o que é relevante e o que é irrelevante e de tal modo que o que é irrelevante, longe de ser informação, é transformado em ruído, um obstáculo à informação e à

comunicação, que, como tal, deve ser erradicado. Por outras palavras, o irrelevante não é, como o implícito, uma informação diferente. É desinformação.

Para Landshoff (2005, p. 1), a relevância da informação está relacionada à gestão do conteúdo e vice-versa: “quando falamos em ‘gerir conteúdo’ estamos revelando, implicitamente, uma preocupação com o que é relevante”. Estendendo sua linha de pensamento, a autora (LANDSHOFF, 2005, p.1) afirma que “o conteúdo está relacionado ao valor da informação. E esse valor depende de quem a está recebendo. Portanto, o conteúdo é sempre algo relativo. É o valor que determina se uma informação será tratada como conteúdo”. Pressupõe-se, assim, com base nessa linha de pensamento que, se a informação tem valor, será relevante.

Beuren (2000) afirma que os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Assim, segundo Beuren (2000), fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

A opinião de Beuren (2000) já era enfatizada por Amaral (1996, p. 208), que afirmava:

conhecer e interpretar as necessidades do consumidor é um princípio fundamental, quando se adota uma administração orientada para o marketing. Ao transferir esse princípio para o ambiente do setor de informação no Brasil, pode-se admitir uma significativa contribuição do marketing, desde que os bibliotecários brasileiros aprendam a realizar estudos de usuários com enfoque mercadológico, adotando as técnicas de análise, pesquisa e segmentação de mercado e de análise do consumidor.

O ponto de vista de Amaral (1996) chama a atenção para um item importante e imprescindível a qualquer modelo de gestão: nada mais interessante para se conhecer uma organização do que conhecer o mercado em que ela atua. Dessa maneira, tem-se um conhecimento mais claro do ambiente competitivo, que facilita a identificação das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente, com a vantagem que ao se adotar a orientação para o mercado, pode-se obter vantagem competitiva significativa.

Salienta Beuren (2000, p. 29) que se o propósito da informação é capacitar os gestores a alcançar os objetivos da organização como uso eficiente de seus recursos, deve-se observar que a informação também é um recurso. Sob esta ótica, conceitos de mensuração da informação revestem-se de importância, uma vez que os dados que são coletados, processados, acumulados e disponibilizados às organizações por meio dos sistemas de informação formais, precisam ser medidos de algum modo.

Davis (1974) afirma que o valor da informação é resultante do valor da alteração no comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo da informação. Assim, dado um conjunto possível de decisões, o decisor selecionará uma das bases de informação disponíveis. Se a nova informação causar diferença na decisão a ser tomada, o valor dessa informação será a diferença de valor entre o resultado da antiga e o da nova decisão, menos o custo de obtenção da informação. Isto sugere que a informação deve ter características como a relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário e ao contexto da decisão em questão.

Quadro-síntese 5: Evolução dos estudos sobre gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1971	Line	<ul style="list-style-type: none"> – Menciona dois tipos de fatores que afetam a satisfação que uma pessoa pode ter ao buscar a informação que atenda às suas necessidades de informação: fatores independentes do serviço bibliotecário e de informação e fatores dependentes do serviço bibliotecário e de informação.
1974	Davis	<ul style="list-style-type: none"> – O valor da informação é resultante do valor da alteração no comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo da informação.
1982	Cunha	<ul style="list-style-type: none"> – Alerta para a necessidade de revisão dos papéis desempenhados pelas bibliotecas e centros de documentação e/ou informação, forçada pelos estudos de usuários, no sentido de que essas organizações retornem ao seu objetivo primordial, que é o da prestação de serviços aos usuários, satisfazendo suas necessidades de informação.
1989	Durrance	<ul style="list-style-type: none"> – É comum ouvir-se que os serviços bibliotecários e de informação atendem as necessidades de informação. – É comum também ouvir-se que as necessidades não são completamente entendidas pelas unidades de informação e que o pessoal que nelas trabalha deve fazer um grande esforço para sua compreensão. – O pessoal deve conhecer as necessidades e características – sociais e psicológicas – mais importantes dos usuários – consumidores ou o mercado em geral – que supram a unidade de informação.
1989	Kennedy & Young	<ul style="list-style-type: none"> – As dimensões da qualidade aplicáveis às organizações prestadoras de serviços incluem a disponibilidade, presteza, conveniência e pontualidade. – Alertam sobre a importância de cada empresa identificar todas as dimensões da qualidade para assegurar o perfeito conhecimento da definição da qualidade relacionada aos seus produtos e serviços.
1989	Mostert, Eloff & Solms	<ul style="list-style-type: none"> – A satisfação de usuários das comunidades das diversas unidades de informação deve ser medida para poder ser avaliada e representar algo para a unidade de informação. – A avaliação da satisfação pode se dar por meio de uma metodologia de pesquisa.
1992	Prasad	<ul style="list-style-type: none"> – Para satisfazer necessidades de informação a pessoa inicia seu caminho ativamente no processo de busca desta informação, pelo qual todo indivíduo, por meio de seu comportamento para se informar, busca a satisfação de suas necessidades de informação.
1993	Applegate	<ul style="list-style-type: none"> – Há quatro elementos na avaliação da satisfação: a relevância, a pertinência, a precisão e a compilação ou <i>recall</i> (usado no sentido de lembrar que há algo escrito em algum documento que responde à necessidade de informação ou à pergunta do usuário de um sistema de informação. Isto significaria responder com o documento que contém a informação que a pessoa necessita).
1994	Figueiredo	<ul style="list-style-type: none"> – A maioria dos cidadãos comuns usa a lei do menor esforço para satisfazer suas necessidades de informação, já que não farão uso da fonte ou do recurso de informação mais adequado se este se encontra longe – física ou geograficamente – e, portanto, é de difícil acesso. – As unidades de informação devem garantir ao usuário que nelas este encontrará resposta às suas necessidades de informação. – Os canais informais são considerados importantes para satisfazer muitos dos tipos de necessidades de informação que têm os membros da comunidade. – A solução para um problema de satisfação das necessidades de informação dos usuários nunca poderá aplicar-se a outra instituição, já que as bibliotecas, centros de documentação e situações humanas nunca são totalmente semelhantes.

Continua...

Quadro-síntese 5 (continuação): Evolução dos estudos sobre gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
1994	Sánz Casado	<ul style="list-style-type: none"> - Para alcançar a satisfação das necessidades de informação, há que levar em conta vários fatores que têm um peso decisivo, em muitos dos casos, em diferentes comunidades. Com respeito à informação, são eles: disponibilidade, custo, qualidade e acessibilidade; com respeito ao usuário: maturidade e experiência do usuário no uso dos recursos e fontes de informação, especialização do usuário no tema em que se inserem suas necessidades de informação, conhecimento das fontes e recursos, idioma e impressões subjetivas que o sujeito possua. - Alguns centros de informação se limitam a atender os desejos de seus usuários, com vistas a deixar claro que toda entidade de informação ganha sentido na medida em que se empenhe em satisfazer as necessidades de seus usuários ou leitores.
1996	Amaral	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e interpretar as necessidades do consumidor é um princípio fundamental, quando se adota uma administração orientada para o marketing. Ao transferir esse princípio para o ambiente do setor de informação no Brasil, pode-se admitir uma significativa contribuição do marketing, desde que os bibliotecários brasileiros aprendam a realizar estudos de usuários com enfoque mercadológico, adotando as técnicas de análise, pesquisa e segmentação de mercado e de análise do consumidor.
1996	Fornell et al.	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente satisfeito é aquele que percebe, ao consumir um produto ou serviço, que não foi enganado, ou seja, que suas expectativas, formadas previamente, se concretizaram no ato do consumo.
2000	Beuren	<ul style="list-style-type: none"> - Os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. - O conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia se torna cada vez mais complexo por causa de velocidade do movimento dos agentes do mercado. - A geração de uma informação competitiva exige que seja considerado um grande número de relações, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação. - Os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial requerem uma variedade de informações provinda de diversas fontes e com uma densidade de características.
2000	Kotler	<ul style="list-style-type: none"> - As organizações que conhecem melhor os seus clientes têm mais chance de mantê-los e, como consequência, de obter mais lucro por cliente no médio e no longo prazo.
2003	Dias & Belluzzo	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação das expectativas do cliente/usuário exige a transparência no processo e o compromisso da entrega do serviço/produto com a qualidade, reduzindo a distância entre as expectativas do cliente e o serviço/produto recebido.
2004	Calva González	<ul style="list-style-type: none"> - A satisfação é a “razão, ação ou modo com que se sossega e responde inteiramente a uma queixa, sentimento ou razão contrária”. - A avaliação da satisfação (positiva ou negativa) será refletida no surgimento de nova necessidade de informação e do comportamento para se informar. - A satisfação de uma necessidade de informação, por meio do comportamento para se informar, leva à avaliação das fontes e recursos utilizados pelo sujeito para obter uma satisfação positiva, ou seja, nas características que devem ter tais fontes e recursos documentais. - A avaliação das fontes e recursos é proporcionada pelo próprio sujeito que tem as necessidades de informação. Ele é quem pode dizer se sua necessidade está ou não satisfeita. - A insatisfação reflete a carência de conhecimento e de informação sobre objetos, feitos ou fenômenos. - O estado de insatisfação do usuário o conduzirá a buscar outros recursos informativos que lhe permitam alcançar a satisfação. - A satisfação dos usuários por meio de um serviço se circunscreve na Teoria das Necessidades de Informação (Mod. Necessidades de Informação – NEIN).

Continua...

Quadro-síntese 5 (continuação): Evolução dos estudos sobre gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

Ano	Autor(es)	Pontos principais do estudo
2004	Santos	– Existe uma dicotomia entre a informação implícita e a informação explícita, e que esta dicotomia foi substituída pela dicotomia informação relevante/informação irrelevante.
2005	Landshoff	– A relevância de uma informação está relacionada à gestão do conteúdo e vice-versa: “quando falamos em ‘gerir conteúdo’ estamos revelando, implicitamente, uma preocupação com o que é relevante”. – O conteúdo está relacionado ao valor da informação. E esse valor depende de quem a está recebendo. Portanto, o conteúdo é sempre algo relativo. É o valor que determina se uma informação será tratada como conteúdo.

Fonte: Pesquisa do autor (2006).

O quadro-síntese 5, a exemplo dos demais, reúne, de forma cronológica, os principais pontos destacados pelos diversos autores pesquisados no tocante à gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. Também são apresentados em ordem alfabética, por ano. Com ele encerra-se a revisão teórica. O próximo passo é a abordagem sobre a metodologia utilizada na elaboração da tese.

4 METODOLOGIA

Esta foi uma pesquisa descritiva e exploratória, ao relacionar a orientação ao mercado à gestão da informação sobre a satisfação de clientes. A pesquisa descritiva, segundo Mattar (1996), é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problema ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Como o próprio nome diz, ela descreve as características de determinada situação e não permite a inferência de relações entre variáveis e a previsão de fenômenos. Considerando que a orientação para o mercado e sua relação com outras variáveis tem sido amplamente estudada, vários pressupostos foram apresentados e verificados por diversos pesquisadores, conforme apresentado na fundamentação teórica. A pesquisa exploratória, por sua vez, de acordo com Mattar (1996), visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador são, em geral, poucos ou inexistentes. Portanto, a classificação desta pesquisa também como exploratória é devida ao fato de a relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de clientes ser um tema pouco explorado.

4.1 População ou universo da pesquisa

Segundo Mattar (1996), a designação apropriada da população de uma pesquisa deve levar em consideração quatro pontos importantes, que são a definição das especificações dos elementos de pesquisa, a definição da unidade amostral, a abrangência geográfica da pesquisa e o período de tempo em que a pesquisa foi realizada.

Utilizando-se o critério de designação da população proposto por Mattar (1999) para esta pesquisa, seu universo pode ser caracterizado como:

- (1) elementos de pesquisa: agências de viagens e operadoras de turismo;
- (2) unidade amostral: agências de viagens e operadoras de turismo que possuem orientação para o mercado;
- (3) abrangência: Distrito Federal;
- (4) período: fevereiro de 2005.

Logo, a população foi composta pelas agências de viagens e operadoras de turismo localizadas no Distrito Federal e oficialmente cadastradas na SETUR em fevereiro de 2005, e que adotavam a orientação para o mercado.

Diante desta definição do universo de pesquisa, deparou-se com o seguinte problema: como saber, entre as agências de viagens e operadoras de turismo do Distrito Federal, quais as que adotam a orientação para o mercado?

4.2 Amostra estudada

A seleção da amostra estudada foi realizada em três fases:

- (1) visita realizada à SETUR-DF, para obter o total de empresas desse setor que se encontravam legalmente cadastradas. Foram obtidos a razão social, o nome fantasia, os telefones de contato, fax e *e-mails* e os nomes dos principais executivos de 335 agências de viagens e operadoras de turismo que se encontravam nessa situação à época;
- (2) envio de questionário a essas agências de viagens e operadoras de turismo, para verificar quais delas se enquadravam nos critérios de orientação para o mercado propostos por Kotler (1982);
- (3) seleção, após a tabulação dos questionários respondidos, das empresas que adotavam a orientação para o mercado, com base na proposta de Kotler (1982).

Das 335 empresas que compunham o universo, 67 responderam o questionário. Das que responderam, 12 adotavam a orientação para o mercado.

4.3 Técnicas e instrumentos de coleta

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho obedeceu ao fluxograma apresentado na figura 26:

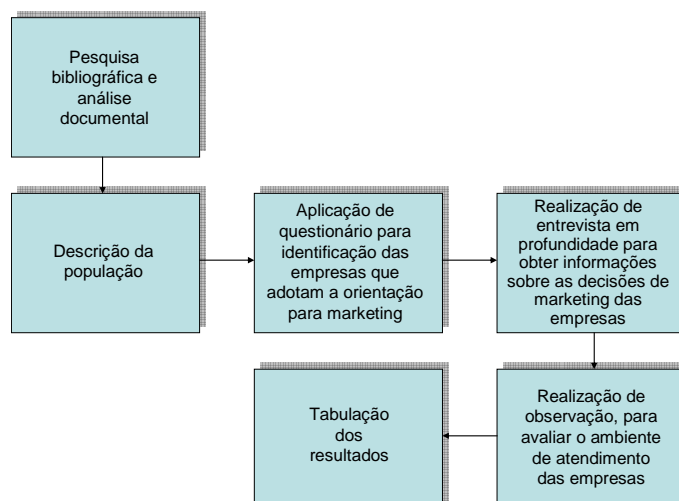


Figura 26: Fluxograma da metodologia utilizada na tese.

A pesquisa bibliográfica e a análise documental foram utilizadas para a fundamentação teórica e definição dos construtos centrais necessários ao desenvolvimento do trabalho, que são a orientação para o mercado, a satisfação do cliente e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

Posteriormente a essa pesquisa, foram enviados, por correio tradicional e por *e-mail*, os questionários a todas as empresas que compunham o universo, a fim de verificar quais delas adotavam a orientação para o mercado. Após o recebimento e a tabulação desses questionários, foram avaliados os resultados e identificadas as empresas que se enquadravam nos quesitos que determinavam a orientação para o mercado.

No questionário elaborado por Kotler (1982), propõe-se a avaliação de cinco itens para caracterizar a orientação para o mercado. São eles:

- (1) filosofia de orientação para o consumidor;
- (2) organização integrada de marketing;
- (3) informação adequada de marketing;

(4) orientação estratégica;

(5) eficiência operacional.

Cada um desses itens é subdividido em três subitens, que os detalham, aos quais são atribuídos os valores zero, um e dois.

O instrumento é usado da seguinte maneira: a resposta apropriada é assinalada em cada pergunta. As pontuações são somadas – o total estará entre 0 e 30. A escala da tabela 1 mostra o nível de orientação para o mercado:

Tabela 3: Níveis de orientação para o mercado.

Pontuação	Nível de orientação para o mercado
0 a 5	Não está orientada para o mercado.
6 a 10	Fracamente orientada para o mercado.
11 a 15	Razoavelmente orientada para o mercado.
16 a 20	Orientada para o mercado
21 a 25	Muito orientada para o mercado.
26 a 30	Totalmente orientada para o mercado.

Fonte: Kotler (1982).

Com base nas respostas a esses questionários, obteve-se informação mais clara quanto à adoção da orientação para o mercado pelas empresas.

A fim de ampliar a possibilidade da garantia da orientação para o mercado nas empresas, foi feito um corte a partir das que obtiveram pontuação superior a 20 pontos, ou seja, aquelas que, segundo os critérios de Kotler (1982), se caracterizavam como muito ou totalmente orientadas para o mercado.

O questionário enviado às agências e operadoras foi um questionário autopreenchido, do tipo estruturado e não disfarçado, desenvolvido por Kotler (1982), para verificar se as empresas estavam ou não orientadas para o mercado, e adaptado ao contexto da pesquisa (Anexo 2).

Como o índice de não-resposta foi relativamente alto, foi necessário analisar a literatura sobre o assunto, a fim de se verificar os motivos do problema e validar ou não, a partir dessa rápida análise, o percentual de retorno obtido.

Sobre a questão das respostas de questionários enviados por *e-mail* e pelo correio, verificou-se que, em que pese haver muitos estudos a respeito (FRANKEL, 1960; WATSON, 1965; LINSKY, 1965; CHAMPION & SEARS, 1969; LINSKY, 1975;

PAOLILLO & LORENZI, 1984; HUBBARD & LITTLE, 1988; MEHTA, 1995; DILLMAN, 2000; KAPLOWITZ, HADLOCK e LEVINE, 2004, entre outros), parece não haver consenso sobre um padrão que possa ser considerado ótimo para as respostas a questionários auto-preenchidos, sejam eles enviados pelos dois meios.

Heberlein & Baumgartner (1978) analisaram as taxas de resposta em 98 estudos realizados por via postal e encontraram uma taxa de resposta de 60%, enquanto que a taxa inicial de resposta foi de 48%.

Paolillo & Lorenzi (1984) estudaram a taxa de resposta de questionários auto-preenchidos enviados pelo correio a partir do uso de incentivos monetários, e chegaram à conclusão de que tais incentivos contribuem significativamente para o aumento das respostas. Sua pesquisa mostrou os resultados da tabela 4:

Tabela 4: Índices de resposta por grupo de tratamento.

Grupo de tratamento	Número de respostas	Taxa de resposta
Sem incentivo (controle) (n=100)	36	36%
Com um incentivo de US\$ 1.00 (n=100)	65	65%
Com um incentivo de US\$ 2.00 (n=100)	41	41%
Com o incentivo de que quem respondesse concorreria a algum sorteio (n=100)	33	33%

Fonte: Paolillo & Lorenzo (1984, p. 47).

Forsgren (1989), em seu estudo para avaliar a taxa de resposta de pesquisas postais empreendidas por pequenas empresas, sugere que as taxas de respostas para tais pesquisas podem ser incrementadas se: o questionário for percebido como atual e importante; incentivos monetários pré-pagos forem oferecidos; apelos (a uma população de negócios) forem altruístas; forem usadas cartas ou postais como preparação de apoio; for incorporado um *design* apropriado ao instrumento de coleta; for garantido anonimato quando questões consideradas sensíveis forem feitas; e forem usados envelopes selados para o retorno.

Ratneshwar & Stewart (1989), ao estudarem a questão da não-resposta em pesquisas pelo correio, perceberam que há diferenças nos níveis de educação e nas capacidades de comunicação entre respondentes e não-respondentes. Ambos eram mais baixos no caso dos não-respondentes. Descobriram ainda Ratneshwar & Stewart (1989) que havia diferenças significativas no nível de interesse entre respondentes e

não-respondentes, quanto aos assuntos objetos do questionário. Lembram ainda Ratneshwar & Stewart (1989) os estudos de Mayer & Pratt (1966), que encontraram diferenças nas taxas de recusa entre respondentes potenciais, dependendo do nível/natureza do envolvimento pessoal no assunto do questionário. Outro ponto importante do estudo de Ratneshwar & Stewart (1989) é a questão da devolução das correspondências enviadas. Alertam os autores que a percentagem de resposta é calculada, na maioria das pesquisas, com base na correspondência “líquida”, ou seja, a correspondência total enviada menos a correspondência devolvida pelo correio. Deste modo, o respondente potencial que não é acessado é, também, provavelmente excluído do que é denominado pelo *CASRO Task Force*⁸ como “número de unidades elegíveis para compor a amostra”⁹, que é o denominador na definição da taxa de resposta (*CASRO Task Force*, 1982). Foi percebido no estudo de Ratneshwar & Stewart (1989) que um terço das correspondências devolvidas eram devidas a desatualizações em endereços de listas telefônicas.

Outra importante contribuição do estudo de Ratneshwar & Stewart (1989) foi a observação quanto às técnicas que se mostraram mais efetivas para o incremento das taxas de resposta iniciais (primeira onda):

- (1) Pré-contato de respondente potencial pelo correio, telefone etc.
- (2) Tipo de postagem da correspondência, tanto no envio quanto no retorno. As correspondências de maior impacto eram as aéreas e as especiais; envelopes selados são sempre mais efetivos.
- (3) Incentivos em dinheiro anexados. Esta é a única técnica que se mostrou efetiva em várias situações de pesquisa. Tipicamente, montantes tão pequenos quanto um quarto de dólar mostraram-se efetivos para aumentar as taxas de resposta.

⁸ CASRO é a sigla para o *Council of American Survey Research Organizations*, que é a associação comercial das organizações de pesquisa dos Estados Unidos, representando mais de 300 empresas e operações de pesquisa naquele país.

⁹ Tradução livre do Autor para *number of eligible reporting units in sample*.

(4) A organização que aparece como patrocinadora do estudo e o título da pessoa que assina a carta de apresentação parece ser importante, em muitos casos.

O estudo de Ratneshwar & Stewart (1989) apontou ainda a importância do *follow-up* para o aumento da taxa de resposta, seja ele feito por telefone, carta ou telegrama.

Faria & Dickinson (1992) desenvolveram um estudo sobre a resposta das pesquisas pelo correio e perceberam que os questionários enviados justamente com cartas com envelope pago contendo o logotipo da empresa patrocinadora da pesquisa geraram um índice de resposta de 24,4%.

Chebat & Cohen (1993), ao estudar a velocidade de resposta das pesquisas pelo correio, verificaram que os incentivos monetários estimulam muito mais um aumento nas taxas de resposta, bem como em sua velocidade, do que uma carta de pré-notificação ou do que a ausência de incentivos. O efeito dos incentivos sobre os respondentes varia em função da região em que vivem, gerando um viés de amostra. Respondentes de áreas ricas apresentaram índices de resposta mais altos aos dois tipos de incentivos do que os respondentes de áreas mais pobres.

Schuldt & Totten (1994), ao realizar um estudo comparativo entre as pesquisas por *e-mail* e as pesquisas postais, verificaram que o *e-mail* apresenta os seguintes prós e contras, conforme mostrado no quadro 5:

Quadro 5: prós e contras do uso de *e-mails* como instrumento de pesquisa.

Prós	Contras
Eliminação de problemas com fuso horário	Os recebedores de <i>e-mails</i> têm que assinar algum sistema de <i>e-mail</i>
Não exige o uso de papel (ambientalmente correto)	A população-alvo deve ser finita
É rápido e fácil de usar	Rígidos requisitos-chave exigem endereçamentos claros, simples e corretos
O envio é certo	A compatibilidade de sistemas é um problema potencial
O custo é razoável	A configuração da forma sobre o sistema pode limitar o tamanho da pesquisa
Flexibilidade na resposta (<i>e-mail</i> , correio ou fax)	O fator humano – medo de computadores, inexperiência com <i>e-mails</i> – pode constituir um viés de resposta.

Fonte: Schuldt & Totten (1994, p. 6).

Os resultados do estudo de Schuldt & Totten (1994) mostraram que a pesquisa postal (envio de questionários pelo correio) mostrou-se mais eficiente em termos de retorno do que os questionários enviados por *e-mail*. Afirmam os autores que ficaram

“desapontados, mas não surpresos, com a baixa taxa de resposta do *e-mail*” (SCHULDT & TOTTEN, 1994, p. 5), uma vez que as respostas, em princípio, eram decorrentes de pessoas que tinham um interesse maior em tecnologia do que a média dos respondentes.

Os estudos de Tse (1998), comparando a taxa, a velocidade e a qualidade de resposta de questionários enviados por *e-mail* e pelo correio a pessoas de Hong Kong mostraram que as pesquisas por *e-mail* podem fornecer taxas de resposta mais rápidas, embora mais baixas, e que as qualidades de resposta são as mesmas nos dois grupos pesquisados: o que foi contatado por *e-mail* e o que foi contatado pelo correio. A razão pela qual o índice de resposta das pesquisas por *e-mail* é mais baixo poderia provavelmente ser atribuído ao fato de que o *e-mail* é uma nova tecnologia com a qual o público de Hong Kong em geral ainda tem que se acostumar. De 300 questionários enviados por *e-mail*, foram obtidas apenas 111 respostas, o que dá uma taxa de 37%. A evidência mostrou que as pesquisas pelo correio levavam a um índice de resposta mais alto do que o das pesquisas por *e-mail*, da ordem de 52%.

Kaplowitz, Hadlock e Levine (2004) estudaram a aplicação de pesquisas pela Internet chegaram a uma taxa de resposta comparável à de questionários enviados pelo correio, quando ambas eram precedidas por uma notificação prévia postal tradicional. Uma notificação postal como lembrete teve um efeito positivo na taxa de resposta à aplicação de pesquisas pela Web, em comparação a um tratamento em que os respondentes recebem apenas um *e-mail* contendo um link para as pesquisas. Tais lembretes não produziram taxas de respostas maiores à pesquisa pela Web para os respondentes que recebiam uma pré-notificação por *e-mail*.

Yi, Hong, Ohrr e Yi (2004) promoveram um estudo comparativo entre a taxa e o tempo de resposta de diversos métodos de pesquisa utilizados pela *Korean Medical Insurance Corporation* (KMIC) e por médicos coreanos, e chegaram à conclusão que em seu estudo os índices de resposta foram comparativamente altos. As taxas de resposta entre 16,5 mil beneficiários da KMIC e 21,6 médicos foram de 55,3 e 54,4%, respectivamente.

Os estudos realizados mostraram que, embora o retorno obtido dos questionários tenha sido aparentemente pequeno, não se pode afirmar que ele tenha sido bom ou ruim, uma vez que não foi oferecido qualquer incentivo às respostas.

Do universo de 335 empresas, foram estudadas as 67 que responderam ao questionário (20% do universo), considerando as variáveis apresentadas no quadro 6, que detalha os itens propostos por Kotler (1982) para caracterizar a orientação para o mercado, relacionando-os a cada questão do instrumento de coleta (ver coluna “fonte de informação”):

Quadro 6: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Orientação para o mercado (questionário)

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
<u>Atendimento a necessidades dos clientes:</u> Importância do planejamento para atender as necessidades e desejos do cliente.	Inclusão do atendimento às necessidades no planejamento.	Filosofia de orientação para o consumidor	Questionário (1A).
<u>Adaptação dos produtos/serviços às necessidades dos clientes:</u> ofertas diferenciadas para diferentes segmentos.	Existência de ofertas diferenciadas por segmentos.	Filosofia de orientação para o consumidor	Questionário (1B).
<u>Conhecimento do mercado:</u> ampla visão dos públicos (clientes fornecedores, públicos em geral, concorrentes etc.) no planejamento e na administração.	Consideração da ampla visão dos públicos no planejamento e administração.	Filosofia de orientação para o consumidor	Questionário (1C).
<u>Integração das funções de marketing:</u> integração e controle de alto nível das principais funções de marketing que afetam os diversos públicos.	Existência de integração e controle de alto nível das principais funções de marketing.	Organização integrada de marketing	Questionário (2D).
<u>Integração hierárquica:</u> contato direto da alta gerência com gerentes os empregados de diversas áreas.	Contato direto da alta gerência com gerentes os empregados de diversas áreas.	Organização integrada de marketing	Questionário (2E).
<u>Planejamento de marketing:</u> existência de planejamento formal de marketing.	Desenvolvimento do plano formal de marketing.	Orientação estratégica	Questionário (4J).
<u>Qualidade da estratégia de marketing:</u> clareza e inovação na elaboração da estratégia de marketing.	Clareza e inovação na elaboração da estratégia de marketing.	Orientação estratégica	Questionário (4K).

Continua...

Quadro 6 (continuação): Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Orientação para o mercado (questionário)

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
Planos de contingência: desenvolvimento formal do plano de planos de contingência.	Desenvolvimento formal do plano de planos de contingência.	Orientação estratégica	Questionário (4L).
Comunicação e implementação de estratégias, políticas e diretrizes de marketing: efetividade da comunicação e implementação das estratégias, políticas e diretrizes de marketing em todos os níveis da empresa.	Nível de comunicação e implementação das estratégias, políticas e diretrizes de marketing.	Eficiência operacional	Questionário (5M).
Uso dos recursos de marketing: utilização efetiva dos recursos de marketing disponíveis.	Efetividade do uso dos recursos de marketing disponíveis.	Eficiência operacional	Questionário (5N).
Comunicações escritas destinadas ao mercado: qualidade e adequação das comunicações escritas ao público.	Grau de qualidade das comunicações escritas	Eficiência operacional	Questionário (5O).
Críticas e opiniões de empregados: uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes.	Uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes.	Organização integrada de marketing	Questionário (2F).
Sistema de informação de marketing: sistema de informações de marketing adequado e fácil de ser usado.	Existência de sistema de informação de marketing adequado e de fácil uso.	Informação adequada de marketing	Questionário (3G).
Pesquisas de marketing: realização regular de pesquisas de marketing para se estudar os consumidores, as influências de compra, os canais e a concorrência.	Frequência de realização de pesquisas de marketing para se estudar os consumidores, as influências de compra, os canais e a concorrência.	Informação adequada de marketing	Questionário (3H).
Avaliação do custo-benefício das despesas de marketing: esforço para avaliar o custo-benefício das diferentes despesas de marketing.	Avaliação da relação custo/benefício das despesas de marketing.	Informação adequada de marketing	Questionário (3I).

Fonte: Elaborada pelo Autor (2006).

Tabulados os questionários e selecionadas as empresas, foi realizada pesquisa utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade. As entrevistas em profundidade, de acordo com Malhotra (1993), constituem uma técnica de pesquisa qualitativa em que um entrevistador altamente qualificado conduz uma pesquisa direta e pessoal com um único respondente, para detectar sentimentos, motivos, opiniões, crenças e atitudes básicas. As entrevistas em profundidade realizadas, do tipo semi-

estruturadas, foram aplicadas aos diretores e/ou gerentes de 11 das empresas selecionadas (uma se recusou a fornecer a entrevista). Sua aplicação teve como objetivo obter informações sobre as decisões de marketing relativas às informações sobre a satisfação dos clientes e como elas eram geridas e verificar até que ponto a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes estava relacionada à orientação para o mercado, sob a ótica desses gestores.

Na entrevista em profundidade semi-estruturada, o entrevistador tem uma participação ativa e, apesar de observar um roteiro, pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto. O entrevistador faz perguntas e explora respostas relevantes, enquanto que os entrevistados respondem às perguntas do modo que julgarem apropriado (MALHOTRA, 1993).

Segundo McDaniel & Gates (2003, p. 143):

o termo entrevistas em profundidade historicamente significa entrevistas relativamente isentas de organização. O entrevistador é exaustivamente treinado para investigar e extrair respostas detalhadas de cada pergunta. [...] A direção de uma entrevista em profundidade é orientada pelas respostas do entrevistado. À medida que a entrevista se desenvolve, o entrevistador investiga as respostas e as usa como base para fazer perguntas adicionais.

Entre as entrevistas em profundidade, destacam-se as entrevistas com executivos, utilizadas pelos profissionais de marketing como o equivalente industrial das entrevistas porta-a-porta. Esse tipo de levantamento envolve entrevistar pessoas de negócios em seu escritório sobre produtos ou serviços industriais.

As entrevistas com executivos são onerosas, uma vez que, logo de início, o público-alvo necessita ser muito bem definido, identificado e localizado. Às vezes podem ser obtidas listas de várias fontes, embora mais freqüentemente a triagem seja conduzida por telefone. Localizada a pessoa qualificada, o passo seguinte é conseguir que essa pessoa concorde em ser entrevistada e que marque uma hora para a entrevista. Para McDaniel & Gates (2003, p. 205), “isso geralmente não é tão difícil quanto parece, porque a maioria dos profissionais parece gostar de conversar sobre assuntos relacionados ao seu trabalho”. É importante, entretanto, informar ao futuro

entrevistado o tempo estimado de duração da entrevista, a fim de que ele possa prever em sua agenda o tempo que deverá ser dedicado à entrevista.

Para completar, o entrevistador precisa se deslocar até o local de encontro definido pelo futuro entrevistado, na hora marcada. Longas esperas e cancelamentos são freqüentes e comuns. “Esse tipo de levantamento requer os melhores entrevistadores, porque, não raras vezes, as entrevistas são sobre temas que os entrevistadores pouco conhecem” (McDANIEL & GATES, 2003, p. 205).

Dentro do arcabouço das diversas técnicas de coleta de informações, as entrevistas com executivos foram as escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa, considerando, principalmente, que o longo tempo dedicado ao entrevistado pode revelar não apenas informações importantes para a consecução dos objetivos da pesquisa, como também encoraja a revelação de novas informações. Some-se a isto, o fato de que o entrevistado pode ser examinado detalhadamente para revelar as sensações e as motivações que apóiam suas declarações.

As entrevistas realizadas levaram em consideração 14 itens, que pareciam caracterizar a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de clientes, e que possibilitaram uma análise mais clara do possível relacionamento entre as duas variáveis. Esses itens eram: pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes (item 1); preocupação com o atendimento (item 2); preocupação com a qualidade do serviço prestado (item 3); busca por informação (item 4); informação necessária para a tomada de decisão (item 5); comportamento de busca por informação (item 6); segmentação de clientes externos (item 7); sistema de informação de marketing (item 8); gerenciamento das informações (item 9); transmissão das informações ao cliente (item 10); planejamento de ações baseadas nas informações sobre a satisfação dos clientes (item 11); implementação e melhoria constante das ações em função da satisfação dos clientes (item 12); fidelização de clientes (item 13); e nível de relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes (item 14).

Para definir a pontuação de gestão da informação sobre a satisfação de clientes foram considerados os itens que, no roteiro da entrevista, compunham o bloco “Gestão das informações sobre a satisfação dos clientes”.

Para verificar a relação entre a orientação para o mercado e a gestão das informações sobre a satisfação dos clientes, baseou-se no detalhamento de cada item em diversos subitens, a fim de que se pudesse atribuir números a cada um deles.

O detalhamento das variáveis gerou, também, detalhamentos de operacionalização dessas variáveis e respectivos indicadores, que facilitaram a elaboração do roteiro, conforme mostram os quadros 7, 8 e 9, respectivamente.

Para analisar os resultados das entrevistas valeu-se da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Selltiz et al. (1965, p. 391) é uma “técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação”. Para Ander-Egg (1978), citado por Marconi & Lakatos (1999), a análise de conteúdo é “a técnica mais difundida para investigar o conteúdo das comunicações de massas, mediante a classificação, em categorias dos elementos da comunicação”.

Marconi & Lakatos (1999) afirmam que a análise de conteúdo permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio e televisão, *slogans* etc., além de poder ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários e textos. No caso da tese, a técnica foi utilizada para analisar as afirmações dos gestores obtidas nas entrevistas em profundidade realizadas.

Quadro 7: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Orientação para o mercado (entrevista)

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
<u>Pesquisas sobre satisfação dos clientes:</u> forma, frequência e técnicas utilizadas para realizar pesquisas sobre satisfação dos clientes e aplicação dos seus resultados no planejamento.	Forma de realização.	Pesquisas realizadas.	Entrevista (A1 a A8).
	Plano amostral.		
	Frequências de realização.		
	Técnicas utilizadas (entrevista pessoal, telefone, e-mail, correio etc..).		
	Uso dos resultados no planejamento.		
<u>Preocupação com o atendimento:</u> empenho da empresa em oferecer atendimento ao público de qualidade.	Valorização do ambiente nas instalações físicas (mobiliário, layout, tecnologias disponíveis, iluminação, ventilação etc.).	Qualidade do ambiente de prestação de serviço.	Entrevista (B9 a B19).
	Demonstração de interesse/atenção personalizada aos clientes internos e externos.	Personalização do atendimento.	
	Tempo do atendimento.	Tempo dedicado ao atendimento.	
	Capacitação dos atendentes.	Programas de capacitação existentes.	
	Receptividade às críticas, reclamações, sugestões e opiniões dos clientes.	Pessoas capacitadas para o atendimento.	
	Cortesia, presteza, empatia, educação, postura corporal, linguagem utilizada na comunicação etc.	Utilização de <i>feedback</i> do cliente.	
		Atendimento de qualidade.	
<u>Preocupação com a qualidade do serviço prestado:</u> empenho da empresa na qualidade da prestação dos serviços.	Programas de incentivo profissional oferecidos aos empregados (planos de carreira).	Programas de incentivo profissional existentes.	Entrevista (C20 a C25).
	Facilidades de acesso à empresa.	Facilidades de acesso à empresa.	
	Tempo de resposta às solicitações do cliente.	Solicitações do cliente atendidas em tempo adequado.	
	Seleção de fornecedores comprometidos com a qualidade.	Fornecedores comprometidos com a qualidade.	
	Comprometimento com a qualidade na realização de parcerias.	Parcerias comprometidas com a qualidade.	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006)

Quadro 8: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Informações sobre a satisfação dos clientes

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
Busca por informação: surgimento das necessidades de informação na empresa, na ótica dos gestores.	Necessidade de buscar informações na empresa.	Empenho da empresa em buscar a informação.	Entrevista (D26 e D27).
	Tipo de informação buscada pela empresa.	Empenho na obtenção da informação procurada.	Entrevista (D28).
	Frequência de busca das informações pela empresa.	Preocupação com a atualização da de informação.	Entrevista (D29).
	Fontes de informação	Preocupação com a qualidade da informação obtida.	Entrevista (D30).
	Suficiência da informação como ferramenta de tomada de decisões.	Pertinência da informação obtida.	Entrevista (D31).
	Necessidade de buscar informação sobre a satisfação de clientes.	Preocupação com a prestação do serviço ao cliente.	Entrevista (D32).
Informação necessária para a tomada de decisão, na ótica dos gestores: seleção das informações necessárias à tomada de decisão pela empresa e dimensões da qualidade dessas informações.	Critérios utilizados para selecionar a informação considerada útil para a tomada das decisões da empresa.	Existência de critérios técnicos para seleção das informações.	Entrevista (D33 a D35).
	Qualidade da informação para a tomada de decisão.	Dimensões de qualidade da informação.	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Quadro 9: Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Gestão das informações sobre a satisfação dos clientes

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
Comportamento para se informar: comportamento de busca de informações pelos gestores e pelos clientes externos.	Tipologia da informação solicitada.	Tipos de informação mais solicitados.	Entrevista (D36 a D39)
	Frequência de busca.	Frequência com que os clientes buscam informações.	
	Fontes de informação preferidas.	Fontes mais utilizadas pelos clientes para obter as informações.	
	Habilidade no uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs).	TICs utilizadas.	
Credibilidade da informação: confiança do cliente nas informações divulgadas.	Confiança do cliente nas informações divulgadas.	Satisfação do cliente com as informações.	Entrevista (D40)
Organização da informação: categorização, organização e armazenamento da informação e adequação da informação às necessidades dos clientes.	Uso de critérios técnicos, baseados em necessidades dos clientes, para categorizar, organizar e armazenar a informação.	Critérios utilizados p/ categorizar, organizar e armazenar a informação e adapta-la às necessidades dos clientes.	Entrevista (D41 a D44)
	Adequação da informação às necessidades dos clientes.		
Segmentação de clientes: uso de técnicas de segmentação baseadas nas informações sobre a satisfação dos clientes.	Segmentação de clientes, segundo seu comportamento para se informar.	Segmentação de clientes.	Entrevista (D45 a D47).
Sistema de informações de marketing: armazenamento da informação em um sistema formal de marketing, que permita extraí-la em formato e conteúdo adequados às necessidades dos clientes.	Usabilidade e atualização da informação armazenada na empresa.	Existência de SIM na empresa.	Entrevista (D48 a D50).
		Uso das informações do SIM para tomadas de decisão.	

Continua...

Quadro 9 (continuação): Relações entre variáveis e fundamentos teóricos
Variável: Gestão das informações sobre a satisfação dos clientes

Variáveis / Definição	Operacionalização das variáveis	Indicadores	Fonte de informação
<u>Adoção de modelos de gerenciamento das informações:</u> busca, análise, organização, atualização e disseminação de informações sobre o mercado, satisfação dos clientes e dos empregados, produtos e serviços.	Usabilidade das informações obtidas.	Tratamento dado às informações obtidas	Entrevista (D51 e D52).
	Uso e fluxo e das informações.		
	Decisões tomadas a partir das informações obtidas.		
<u>Disseminação da informação ao cliente:</u> meios utilizados para que as informações cheguem aos seus usuários.	Meios de disseminação da informação.	Meios utilizados para disseminar a informação.	Entrevista (D53 a D55).
		Canais de <i>feedback</i> aos clientes.	
<u>Planejamento de ações baseadas na informação sobre a satisfação dos clientes:</u> elaboração do planejamento e definição de ações pela equipe, considerando as informações sobre a satisfação dos clientes.	Planejamento baseado nas informações sobre a satisfação dos clientes.	Canais de <i>feedback</i> aos clientes.	Entrevista (D56 a D62).
<u>Implementação e melhoria das ações em função da satisfação dos clientes:</u> implementação e adequação do plano a partir de decisões baseadas em informações sobre a satisfação dos clientes.	Execução do plano de ações.	pontos de controle da execução dos planos de ação.	Entrevista (D63 e D64).
<u>Programas de fidelização de baseados em informações sobre a satisfação de clientes:</u> existência de programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação dos clientes.	Utilização das informações sobre a satisfação dos clientes para implementar programas de fidelização.	Programas de fidelização adotados.	Entrevista (D65 a D68).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Além dos detalhamentos de operacionalização das variáveis e respectivos indicadores, disso, foram levados em conta para a elaboração do roteiro de entrevista, os objetivos específicos da pesquisa, conforme mostra o quadro 10.

Quadro 10: Relações entre objetivos e fundamentos teóricos

Objetivo	Indicadores	Fonte de informação
Identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes das empresas de turismo do Distrito Federal, considerando o <u>atendimento das necessidades dos clientes.</u>	Pesquisas de satisfação de clientes realizadas.	Entrevista (A1 a A8)
Identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes das empresas de turismo do Distrito Federal, considerando a <u>preocupação com a satisfação dos clientes.</u>	Atendimento ao público. Qualidade do serviço prestado.	Entrevista (B9 a B19 e C20 a C27)
Identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes das empresas de turismo do Distrito Federal, considerando a <u>realização, frequência de realização e técnicas utilizadas nas pesquisas de satisfação.</u>	Pesquisas de satisfação de clientes realizadas.	Entrevista (A1 a A8)
Identificar e descrever o processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes das empresas de turismo do Distrito Federal, considerando o <u>uso das informações obtidas a partir das pesquisas de satisfação.</u>	Uso das informações dos clientes para a tomada de decisões.	Entrevista (D28 a D68)

Continua...

Quadro 10 (continuação): Relações entre objetivos e fundamentos teóricos

Objetivo	Indicadores	Fonte de informação
<u>Relacionar a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e a orientação para o mercado das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal, sob a ótica de seus gestores.</u>	Relação feita pelos entrevistados entre a orientação para o mercado das empresas e a gestão da informação sobre satisfação de seus clientes.	Entrevista (D69)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

A criação desses quadros mostrou-se de suma importância para a elaboração do roteiro. Com eles ficou mais fácil e claro verificar os pontos que deviam ser abordados nas entrevistas para se atingir os objetivos pretendidos e, como consequência, facilitar a análise do problema de pesquisa.

O roteiro definitivo das entrevistas utilizado na pesquisa (Anexo 4) é caracterizado pelo fato de que a “formulação da maioria das perguntas é prevista com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada” (COLOGNESE & MELO, 1998, p. 3).

Para se chegar a esse roteiro, foram realizados três pré-testes, nos dias 9, 13 e 17 de novembro de 2006, aplicados a três agências de turismo não selecionadas.

Pretendia-se, no fechamento do roteiro de entrevista, valer-se de uma questão baseada na técnica projetiva, muito usada em pesquisas qualitativas de marketing, de associação de palavras. Na associação de palavras, segundo Malhotra (2002), é apresentada aos entrevistados uma relação de palavras ou expressões e pedido a eles que elaborem frases com essas palavras ou expressões.

No caso desta pesquisa, foram distribuídos aos entrevistados, como último ponto abordado na entrevista, três cartões contendo as expressões “orientação para o mercado”, “satisfação de clientes” e “gestão da informação” (Anexo 6), e solicitado a eles que elaborassem uma frase usando essas expressões. A partir dessa questão, juntamente com a análise dos demais pontos abordados no roteiro da entrevista, esperava-se poder responder ao problema de pesquisa.

Ao serem realizados os pré-testes, porém, a técnica de associação de palavras não se mostrou adequada. Teve-se que modificar a questão, pois os entrevistados manifestaram certa dificuldade em elaborar as frases. Em função disto, partiu-se para uma adaptação da idéia original. Esta adaptação constou da elaboração de quatro fichas com os seguintes dizeres:

- “A gestão da informação sobre a satisfação de clientes não tem qualquer relação com a orientação para o mercado e vice-versa.”
- “A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fracamente relacionada com a orientação para o mercado e vice-versa.”
- “A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está medianamente relacionada com a orientação para o mercado e vice-versa.”
- “A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fortemente relacionada com a orientação para o mercado e vice-versa.”






Inicialmente, foram mostrados os três cartões originais para que os entrevistados percebessem os pontos de que se tratava a pesquisa. Posteriormente, foi solicitado que eles lessem a frase que, em sua visão, melhor vinculasse as expressões dos três cartões, considerando a realidade de sua empresa. A modificação mostrou-se positiva e foi adotada em todas as entrevistas.






Paralelamente à realização das entrevistas, foi realizada uma observação estruturada para avaliar o ambiente de atendimento das empresas entrevistadas. Esse tipo de observação, segundo Mattar (1996), é utilizada em pesquisas em que o problema e os objetivos já estejam claramente definidos, a ponto de permitir uma especificação clara *a priori* dos comportamentos ou situações que serão observados e de suas categorizações pra registrar o observado. A observação estruturada é utilizada comumente para pesquisas conclusivas descritivas ou causais, embora possa também ser utilizada para pesquisas exploratórias em que o problema e os objetivos da pesquisa estejam definidos.

Utilizou-se a escala gráfica do quadro 11, atrelada a uma pontuação (nota) que variava de 1 a 5. Assim, a nota 1 significava muito ruim, a nota 2 significava ruim, a nota

3 significava mais ou menos, a nota 4 significava bom e a nota 5 significava muito bom. A soma das notas obtidas em cada item observado comporia a pontuação que representaria a qualidade do ambiente de atendimento.

Quadro 11: Critérios para análise visual do ambiente de atendimento (observação)

✓	Item observado					
	Mobiliário					
	Layout					
	Computadores					
	Telefones					
	Iluminação					
	Ar condicionado					
	Plantas					
	Limpeza					
	Uniformes/trajes dos atendentes					
	Existência de site na internet					
	Informação impressa aos clientes					
	Nível de descontração entre os empregados					
	Modo como atendem pessoalmente					
	Modo como atendem ao telefone					
	Dedicação ao cliente					

Legenda:  = 1;  = 2;  = 3;  = 4;  = 5 (notas atribuídas pelo observador).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

As escalas de avaliação gráfica, segundo Mattar (1996), compreendem a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, de uma forma visual ou por figuras que representem categorias ordenadas. A maneira de apresentar visualmente a escala depende da imaginação do pesquisador. A opção pela utilização deste tipo de escala, deveu-se única e exclusivamente à sua praticidade, considerando que a observação era apenas visual e exigia um instrumento estruturado que facilitasse o registro da opinião do pesquisador.

Portanto, a observação realizada foi uma observação natural, uma vez que teve como objetivo observar o comportamento ou fato no ambiente natural em que ocorreu (MATTAR, 1996). O comportamento observado foi feito da forma mais natural possível, a fim de se evitar eventuais ocorrências de vieses.

Na observação realizada, foi avaliado visualmente o ambiente de atendimento das empresas pesquisadas. Os itens avaliados que, na opinião do pesquisador, baseado em Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), compunham o ambiente de

atendimento dessas empresas foram: o mobiliário, o *layout*, os computadores, os telefones, a iluminação, o ar condicionado, a existência ou não de plantas para enfeitar o ambiente, a limpeza, os uniformes/trajes dos atendentes, a existência de *site* na Internet, a informação impressa colocada à disposição dos clientes, o nível de descontração entre os atendentes, o modo com atendem pessoalmente, o modo como atendem ao telefone e a dedicação ao cliente.

A análise dos dados obtidos pelos questionários e pelas entrevistas foi realizada manualmente. Se fosse exigido algum tipo de cruzamento de questões, pretendia-se utilizar a tabulação automática dos dados, a partir dos *softwares* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) ou Sphinx.

Como foi suficiente a tabulação manual das respostas das entrevistas, foi utilizado um código binário (0 e 1) para pontuar cada subitem. Assim, por exemplo, se a empresa afirmar que realiza pesquisas para avaliar a satisfação de seus clientes, receberá pontuação 1. Em caso contrário, receberá pontuação 0 (zero).

4.4 Variáveis estudadas

Esta tese pressupôs o envolvimento de três variáveis: a orientação para o mercado, a informação sobre a satisfação dos clientes e a gestão dessa informação, cada uma exigindo construtos próprios, adequados às realidades das empresas onde foi desenvolvida a pesquisa. A relação entre essas variáveis está mostrada na fórmula a seguir. Optou-se por uma formulação matemática, simplesmente para fins didáticos. Entende-se que, desta forma, fica mais fácil visualizar a relação de dependência entre as variáveis envolvidas.

$$\text{Orientação para marketing} = f \left(\begin{array}{l} \text{Informação sobre a} \\ \text{satisfação de clientes} \end{array} ; \begin{array}{l} \text{Gestão da informação sobre a} \\ \text{satisfação de clientes} \end{array} \right)$$

Pela fórmula, pode-se verificar que a “orientação para o mercado” é uma variável dependente das variáveis independentes “informação sobre a satisfação de clientes” e “gestão da informação sobre a satisfação dos clientes”.

A fórmula apresentada leva em conta o conceito de **causação probabilística**. As pessoas comumente tendem a tentar descobrir relações de causa e efeito entre variáveis de decisão sobre as quais têm o controle (variáveis dependentes) e as variáveis de resultado, sobre as quais não têm o controle (variáveis independentes). Mattar (1996, p. 30) lembra, entretanto, que:

A atribuição, na prática, da “causalidade”, ou seja, ter a certeza de que “o responsável por isso foi aquilo” não é simples de ser estabelecida. Selltiz et al. (1959) apresentam interessante discussão sobre a problemática do estabelecimento de relações de causa e efeito. O senso comum que se faz de causalidade é o de que um único acontecimento, a “causa”, sempre provoca outro acontecimento, o “efeito”. É chamada causação determinística.

O pesquisador científico, ao contrário, como destaca Mattar (1996, p. 30), “tende a acentuar que uma série de condições determinantes reunidas torna provável a ocorrência de determinado fato”. Isto equivale a dizer que enquanto o senso comum faz pensar que um único fato (causa) pode explicar completamente outro fato (efeito), o cientista raramente espera encontrar um único fato responsável pela ocorrência de outro, jamais afirmando de forma categórica a relação da causalidade, mas sim em caso de probabilidade: “se ocorrer isto, provavelmente deverá ocorrer aquilo” (MATTAR, 1996, p. 31). É a chamada causação probabilística. Sabe o cientista que é impossível provar, mas apenas inferir, a existência de causalidade. De forma esquemática, a ciência representa a causalidade conforme o esquema da figura 27:

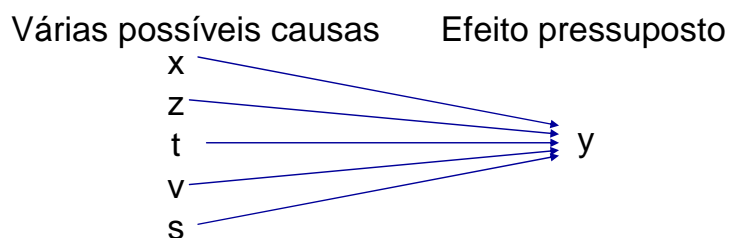


Figura 27: Representação do conceito de causalidade, segundo a ciência. (MATTAR, 1996, p. 31)

No presente trabalho, um esquema representativo da equação que relaciona as variáveis dependentes e a independente ficaria como o mostrado na figura 28:

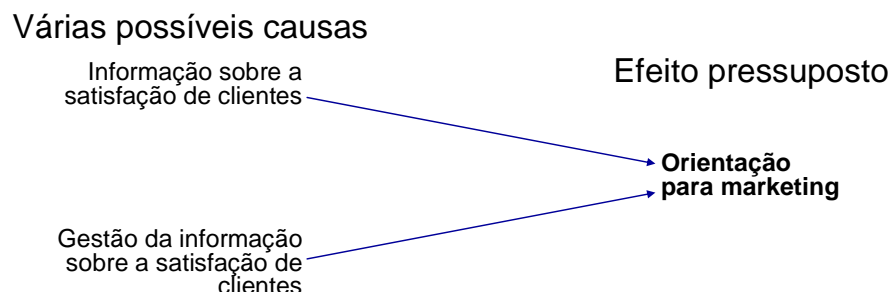


Figura 28: Representação do conceito científico de causalidade utilizado na tese. Adaptado a partir de Mattar (1996).

Obviamente, a satisfação de clientes depende, por sua vez, também de outros fatores, como, por exemplo, o cuidado que a empresa deve ter com seus empregados e o nível de comprometimento dos fornecedores e parceiros no relacionamento da empresa com eles. Os empregados são as pessoas que devem, em princípio, cuidar dos clientes da empresa e os fornecedores e parceiros não podem adotar orientações distintas da adotada pela empresa que os contratou, sob pena de causar danos à relação de parceria. Entretanto, se todos – empregados e parceiros – estiverem cientes daquilo que os clientes e consumidores esperam da empresa que os atende, parece que fica bem mais fácil praticar a orientação para o mercado. Há evidências, portanto, que levam a crer que a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes pode viabilizar a prática da adoção de uma orientação para o mercado pelas organizações. Resta verificar até que ponto isto acontece ou se acontece, tomando-se como foco os procedimentos gerenciais na adoção da orientação para o mercado nas agências e operadoras de turismo do Distrito Federal.

Segundo Marconi & Lakatos (2000, p. 195), “as conexões causa-efeito podem ser, de acordo com suas propriedades, determinantes, suficientes, coexistentes, reversíveis, necessárias, substituíveis, irresistíveis, seqüenciais, contingentes e probabilísticas ou estocásticas”. O quadro 12 sintetiza e exemplifica essas conexões, por tipo de relação:

Quadro 12: Tipos e exemplos de relações de causa e efeito.

Tipo de relação	Exemplo
Causal determinante	“Se X ocorre, sempre ocorrerá Y”.
Causal suficiente	“X causa Y”.
Causal coextensiva	“Se ocorre X, então ocorrerá Y”.
Causal reversível	“Se X ocorre, então Y ocorrerá; e se Y ocorre, então X ocorrerá”.
Causal necessária	“Se ocorre X e somente X, então ocorrerá Y”.
Causal substituível	“Se X ocorre, então Y ocorre, mas se H ocorre, então Y também ocorre”.
Causal irreversível	“Se X ocorre, então Y ocorrerá, mas se Y ocorre, então nenhuma ocorrência se produzirá”.
Causal seqüencial	“Se X ocorre, então ocorrerá mais tarde Y”.
Causal contingente	“Se X ocorre, então ocorrerá Y, somente se M está presente”.
Causal probabilística ou estocástica	“Dada a ocorrência de X, então provavelmente ocorrerá Y”.

Fonte: Marconi & Lakatos (2000, p. 195).

De acordo com Marconi & Lakatos (2000), na pesquisa científica, as propriedades relacionais de causa e efeito requerem a existência de uma variável (causa, determinante), que se converte em condição para a existência de outra (efeito, determinada). “Após a identificação da condição de causalidade da variável independente (X) sobre a dependente (Y), cabe distinguir o tipo ou natureza específica da relação causal entre elas” (MARCONI & LAKATOS, 2000, p. 2000).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta análise é apresentada segundo os objetivos específicos da pesquisa.

5.1 Identificação das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotavam a orientação para o mercado

Em 15 de fevereiro de 2005, foram enviados por *e-mail* os questionários para identificar as empresas que se orientavam para o mercado. No dia 1º de março de 2005 haviam sido obtidos apenas seis questionários respondidos. Em 1º de abril de 2005, foram obtidos cinco questionários respondidos e no dia 2 de maio de 2005 mais seis questionários.

A cada nova tentativa, as empresas que já haviam respondido eram retiradas da relação fornecida pela SETUR, a fim de se evitar repetição de remessa.

Ao final da experiência com o *e-mail*, obteve-se, portanto, um total de apenas 17 questionários respondidos, o que equivale a 5,07% das 335 empresas informadas pela SETUR. Diante do inaceitável índice de resposta, partiu-se para uma nova estratégia, que consistia em enviar os questionários pelo correio, encaminhando a carta de apresentação (Anexo 1), cujo conteúdo foi adaptado a cada data de postagem, o questionário e um envelope selado, para que as agências colocassem os questionários respondidos e enviassem para o destinatário.

Foram enviadas pelo correio tradicional 318 correspondências (335 menos 17) às empresas que não haviam respondido. A tabela 5 apresenta a quantidade de correspondências enviadas e respectivas datas de postagem:

Tabela 5: Correspondências enviadas e datas de envio.

Quantidade de correspondências enviadas	Data de postagem
34	11/05/2005
43	30/05/2005
27	27/06/2005
26	1/08/2005
20	5/09/2005
34	15/12/2005
33	19/12/2005
24	13/01/2006
39	16/01/2006
28	18/01/2006

Fonte: Dados primários (2007).

O formulário “Controle de cartas enviadas” (Anexo 3) foi utilizado para registro do acompanhamento do envio e retorno das correspondências.

No dia 1º de março de 2006 foram enviados novos *e-mails* para as empresas que ainda não haviam respondido. O índice de resposta foi zero.

Outros *e-mails* foram enviados nos dias 2 de maio e 3 de julho de 2006, respectivamente, mas, nas duas tentativas, não houve resposta.

Nos dias 31 de agosto e 30 de setembro de 2006 foram enviadas novas cartas com o questionário a todas as empresas que não haviam respondido a pesquisa.

O retorno de correspondências pelo correio mostrou-se mais eficiente do que o retorno de *e-mails*. Das cartas enviadas, obteve-se um retorno de 50 envelopes com questionários respondidos, o que equivale a um percentual de 15,7%.

Algum nível de perda era, de certo modo, esperado, considerando que a informação foi obtida na SETUR em fevereiro de 2005, e a lista de empresas de turismo cadastradas apresentava certo grau de desatualização a cada mês, tendo em vista problemas de conformidade com as normas vigentes, inadimplência junto ao Governo do Distrito Federal, entre outros. Não se esperava, entretanto, que o nível de perda atingisse tal magnitude. A quantidade de empresas que não responderam constitui uma variável que foge ao controle do pesquisador, haja vista tratar-se de uma decisão de cada empresa.

Somando-se ao retorno das correspondências os *e-mails* retornados, obteve-se um total de 67 respostas, o que equivale a um retorno de 20% sobre os 335 contatos feitos.

Cada correspondência (carta, questionário e envelope selado) trazia números de controle iguais, que iam de 01/2005 a 318/2005. Tais números eram ferramentas de controle para se saber quantas correspondências haviam sido enviadas, em que data, qual o nome da agência e se havia sido gerada resposta, ou se havia voltado a correspondência enviada.

A figura 29 mostra o retorno das correspondências.

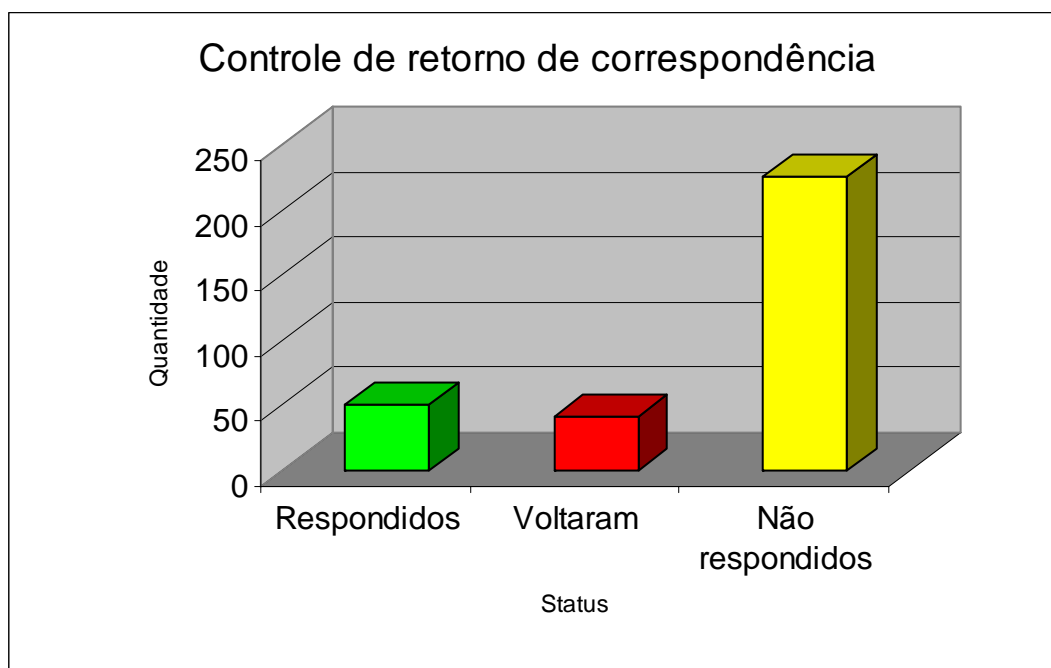


Figura 29: Controle de retorno de correspondência.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Apesar da quantidade de correspondências que voltaram e que não foram respondidas ser aparentemente significativa, ao considerar os estudos sobre não-resposta, não há motivo para afirmar que o retorno obtido foi bom ou ruim. Entende-se que o índice de respostas poderia ser maior, se fossem usados alguns dos incentivos apontados por alguns dos autores pesquisados, embora os únicos esforços realizados tivessem sido o *follow-up* por telefone e por reenvio de *e-mails* e o envio de envelopes selados para resposta juntamente com os questionários, que se mostraram pouco eficazes. Atribui-se isto a uma questão puramente cultural. Parte dos empresários das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal parece não ter disposição de responder pesquisas, se não forem pessoalmente procurados, o que inviabilizaria a pesquisa. Essa aparente percepção pode ser reforçada pelos telefonemas feitos tanto com o objetivo de *follow-up* quanto para a marcação das entrevistas, quando o pesquisador tinha que explicar detalhadamente seus objetivos, dar telefones para confirmação da veracidade da pesquisa e insistir para que respondessem o questionário ou aceitassem conceder a entrevista. Os gestores alegavam estar

exacerbados de trabalho, não terem tempo disponível, ou que a pessoa que poderia responder estava viajando, ou simplesmente que não estavam dispostos a colaborar. Houve casos de recusas sequer para conversar.

Como o retorno dos questionários foi pequeno, optou-se pela tabulação manual dos resultados.

Assim, resolveu-se adotar o índice de resposta obtido (20%) como válido, tomando-se por base a abordagem qualitativa da pesquisa, portanto sem preocupação com representatividade estatística.

Tabulados os questionários respondidos recebidos, pôde-se obter os resultados apresentados na tabela 6:

Tabela 6: Nível de orientação para o mercado das empresas.

Pontuação	Nível de orientação para o mercado	Nº. Empresas	Percentual
0 a 5	Não está orientada para o mercado.	11	16,4
6 a 10	Fracamente orientada para o mercado.	17	25,4
11 a 15	Razoavelmente orientada para o mercado.	11	16,4
16 a 20	Orientada para o mercado	16	24,0
21 a 25	Muito orientada para o mercado.	9	13,4
26 a 30	Totalmente orientada para o mercado.	3	4,4
Total		67	100,0

Fonte: Dados primários (2006).

Foram selecionadas as 12 empresas que obtiveram pontuação acima de 20 pontos, classificadas nos níveis “muito orientada para o mercado” e “totalmente orientada para o mercado”.

O gestor de uma dessas 12 empresas recusou-se a ser entrevistado. O universo da pesquisa, então, ficou restrito a 11 gestores, cujas empresas pesquisadas doravante serão denominadas de E1 a E11.

A pontuação obtida a partir dos questionários pelas empresas selecionadas foi a mostrada na tabela 7:

Tabela 7: Pontuação obtida por empresa com base nos questionários.

Empresa	Pontuação
E1	22
E2	21
E3	21
E4	29
E5	21
E6	25
E7	23
E8	25
E9	23
E10	21
E11	29

Fonte: Dados primários (2007).

Outras variáveis relacionadas à orientação para o mercado das empresas, foram pesquisadas nas entrevistas em profundidade com os gestores: pesquisas sobre a satisfação de clientes, preocupação com o atendimento e preocupação com a qualidade do serviço prestado. A pontuação dessas empresas nos itens das entrevistas em profundidade relativos à orientação para o mercado está representada na tabela 8.

Tabela 8: Pontuação das empresas relacionada à orientação para o mercado, atribuída por item avaliado nas entrevistas em profundidade.

Variável	Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Orientação para o mercado	Pesquisas para avaliar a satisfação de clientes	3	4	6	4	4	4	4	5	4	5	4
	Preocupação com o atendimento	10	12	9	12	10	12	11	12	7	12	12
	Preocupação com a qualidade do serviço prestado	14	14	12	15	13	15	12	15	11	14	12
Pontuação da orientação para o mercado (entrevistas em profundidade)		27	30	27	31	27	31	27	32	22	31	28

Fonte: Dados primários (2007).

A pontuação atribuída às empresas por item avaliado na observação é apresentada na tabela 9:

Tabela 9: Pontuação das empresas obtida na observação, por item observado.

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Mobiliário	3	5	3	5	5	2	5	3	5	5	5
Layout	4	5	2	5	5	2	4	2	5	4	5
Computadores	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5
Telefones	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
Iluminação	4	5	4	5	5	3	4	3	5	4	5
Ar condicionado	5	5	3	5	5	3	3	2	5	5	5
Plantas	5	4	1	5	5	2	3	3	5	3	5
Limpeza	3	5	3	5	5	2	4	3	5	4	5
Uniformes/trajes dos atendentes	5	1	2	5	5	1	1	4	1	4	5
Existência de site na internet	3	5	4	5	5	3	4	5	1	5	5
Informação impressa aos clientes	5	3	3	5	4	4	4	4	4	3	5
Nível de descontração entre os empregados	2	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5
Modo como atendem pessoalmente	2	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3
Modo como atendem ao telefone	3	3	4	4	5	3	4	3	4	2	2
Dedicação ao cliente	2	3	4	4	4	3	4	2	4	2	2
Pontuação total na observação	52	61	51	71	73	43	57	49	63	56	67

A composição das pontuações obtidas a partir dos questionários, das entrevistas (que refletiam os pontos de vista dos gestores) e da observação realizada (que refletia o ponto de vista do pesquisador a respeito da preocupação das empresas com o ambiente de atendimento), possibilitou estabelecer uma pontuação geral para a orientação para o mercado, conforme mostra a tabela 10:

Tabela 10: Pontuação geral obtida pelas empresas na variável orientação para o mercado.

Empresa	Pontuações obtidas no questionário	Pontuações obtidas nas entrevistas	Pontuações obtidas na observação	Pontuação total geral
E1	22	27	52	101
E2	21	30	61	112
E3	21	27	51	99
E4	29	31	71	131
E5	21	27	73	121
E6	25	31	43	99
E7	23	27	57	107
E8	25	32	49	106
E9	23	22	63	108
E10	21	31	56	108
E11	29	28	67	124

Fonte: Dados primários (2007).

5.2 Caracterização do perfil das agências e operadoras de turismo do Distrito Federal que adotavam a orientação para o mercado e dos seus gestores

Para identificar o porte das empresas pesquisadas, adotou-se o critério do Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE), conforme mostrado na Tabela 11:

Tabela 11: Porte das empresas por setor, conforme o SEBRAE.

Porte / Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Micro Empresa	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena Empresa	até 99 pessoas	até 49 pessoas
Média Empresa	até 499 pessoas	até 99 pessoas
Grande Empresa	500 ou mais pessoas	100 ou mais pessoas

Fonte: Disponível em: <http://www.ms.sebrae.com.br/OrientacaoEmpresarial/estudos>. Acesso em 28/5/2007.

Com base nessa classificação, pôde-se estabelecer o perfil das empresas e de seus gestores, apresentado no quadro 12:

Quadro 12: Perfil das empresas por porte.

Porte	Empresa	Nº Clientes	Ano de criação
Grande empresa	E4	> 50 mil	1983
Grande empresa	E6	> 10 mil	1986
Grande empresa	E8	> 10 mil	1985
Grande empresa	E10	> 50 mil	1982
Grande empresa	E11	> 50 mil	1972
Pequena empresa	E2	1600	1988
Pequena empresa	E5	600	1997
Micro empresa	E1	300	2003
Micro empresa	E3	400	1998
Micro empresa	E7	200	2004
Micro empresa	E9	200	2000

Fonte: Dados primários (2007).

Notou-se que as empresas E4, E6, E8, E10 e E11 eram operadoras de turismo consideradas empresas de grande porte, criadas há mais tempo do que as demais, com abrangência nacional, com infra-estrutura mais organizada, em termos de recursos materiais, financeiros e humanos e alto faturamento; E2 e E5 eram agências de turismo de pequeno porte, que atuavam apenas no Distrito Federal e entorno, criadas em 1988 e 1997, respectivamente, com infra-estrutura organizada mais robusta em termos de recursos materiais, financeiros e humanos e com faturamento acima da média das agências que se enquadravam como micro empresas, mas abaixo do faturamento das

operadoras; enquanto que E1, E3, E7 e E9 eram micro empresas que atuavam apenas no Distrito Federal e entorno, em sua maioria, relativamente jovens, com infra-estrutura organizada mais discreta em termos de recursos materiais, financeiros e humanos e com faturamento abaixo da média de E2 e E5 e das operadoras.

O perfil dos gestores das empresas pesquisadas é apresentado no quadro 14.

Quadro 14: Perfil dos gestores das empresas pesquisadas.

Empresa	Perfil dos gestores	Formação do gestor
E4	Gerente de Marketing	Jornalista e Advogado
E6	Diretora Sócia-Proprietária	Administradora
E8	Gerente Comercial	Administrador
E10	Gerente de Pessoas, Administração e Comunicação	Administrador
E11	Gerente Comercial	Advogada
E2	Diretor Sócio-Proprietário	Administrador
E5	Proprietário da Franquia	Administrador
E1	Diretora Sócia-Proprietária	Administradora
E3	Diretor Sócio-Proprietário	Administrador
E7	Diretora Sócia-Proprietária	Técnica em Turismo
E9	Gerente Operacional	Técnico em Turismo

Fonte: Dados primários (2007).

Com relação ao perfil dos gestores entrevistados, nove deles possuíam nível superior e dois não. Entre eles, cinco eram diretores-proprietários, dois eram gerentes comerciais, um era gerente de marketing, um era proprietário de franquia, um era gerente operacional e um era gerente de Pessoas, Administração e Comunicação.

Chamou a atenção, ao longo da aplicação das entrevistas, o preparo de todos quanto às atividades que realizavam, pois demonstraram-se seguros nas suas respostas, confirmando que eram conhecedores do setor em que atuavam, fato que contribuiu para o bom andamento das entrevistas.

As informações obtidas nas entrevistas em profundidade com os gestores reforçaram a orientação para o mercado constatada nas empresas com as respostas dos questionários. Todas as empresas adotavam, de fato, a orientação para o mercado, uma vez que, segundo os seus gestores, manifestavam preocupação em conhecer os interesses de seus clientes, obter informações sobre a satisfação desses clientes e, de algum modo, organizavam e tratavam essas informações, além de cuidarem para satisfazer as expectativas e anseios da clientela.

À luz da fundamentação teórica, verifica-se que alguns dos pressupostos apresentados por Kohli & Jaworski (1990) se confirmaram, enquanto outros não. O discurso e a prática da orientação para o mercado são adaptados à realidade do mercado local.

Havia uma relativa coerência entre o discurso e a prática nas empresas pesquisadas. Todas, sem exceção, orientavam-se para o mercado, embora, houvesse gradações diferentes na adoção desse tipo de orientação empresarial. Seus dirigentes afirmaram categoricamente que a orientação para o mercado era desejável e constituía-se em diferencial.

Entretanto, a adaptação de alguns fatores fazia-se necessária, para que essa orientação se processasse. Exemplo disso eram alguns dos sistemas de informação adotados pelas operadoras e agências pesquisadas, que funcionavam relativamente bem, apesar de trabalharem com bancos de informações em fichas de papel-cartão, quando todas essas mesmas informações podiam ser acessadas nos sistemas computadorizados instalados nas empresas. Entre os executivos entrevistados, muitos achavam que o sistema devia se manter assim, porque eles se sentiam mais confortáveis ao trabalhar com as duas formas de armazenagem de dados. Apesar de terem os computadores, sempre imaginavam a possibilidade de haver um problema nos sistemas que pudesse prejudicar sua atividade gerencial. Nesse caso, o arquivo em papel supriria a deficiência do sistema computadorizado.

Outro ponto que chamou a atenção, também relacionado aos estudos de Kohli & Jaworski (1990), diz respeito à afirmativa feita pelos autores, que, sob certas circunstâncias, a orientação para o mercado não se relaciona ao desempenho dos negócios. Segundo o relato dos gestores entrevistados, isto não acontecia nas empresas. Nenhuma delas manifestava predisposição em abrir mão do desempenho financeiro em prol de oferecer um benefício maior aos clientes. Havia preocupação com a oferta de benefícios aos clientes, mas, em todos os casos observados, só eram oferecidos se esses benefícios fossem seguidos de alguma vantagem financeira. Assim, as empresas não ofereciam qualquer vantagem a clientes, que não viesse acompanhada de vantagens financeiras.

Todos os sistemas de recompensas oferecidos aos empregados das operadoras e agências entrevistadas eram baseados em critérios financeiros, geralmente relacionados ao desempenho em vendas e aos lucros. Entretanto, em algumas operadoras, os empregados eram premiados com viagens internacionais, simplesmente em função da satisfação dos clientes ou dos elogios acumulados que recebiam de clientes especiais. Essas situações eram pontuais e específicas, geralmente vinculadas a clientes considerados de grande potencial para as empresas e que, portanto, não podiam ser descartados.

Os gestores entrevistados afirmaram que em suas empresas, pelo fato de se situarem no Distrito Federal, algumas vezes era preciso alterar as normas formais para atender a interesses políticos. Quando isso acontecia, prevaleciam processos de gestão informais, como preconizam Kohli & Jaworski (1990). Portanto, havia diferenças marcantes no atendimento, não só pela segmentação natural de clientes, mas também em função do ambiente político em que as empresas se situavam.

Os principais moderadores do impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho do negócio eram a oferta e a demanda, mesclados com uma cultura própria, focada nos hábitos de consumo do mercado do Distrito Federal.

Verificou-se que a orientação para o mercado nas operadoras e agências de turismo entrevistadas era visivelmente consistente com os três componentes comportamentais propostos por Narver & Slater (1990): a orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional, embora os gestores não parecessem considerar ao mesmo tempo o foco no longo prazo e a lucratividade. Todos eles se preocupavam com a obtenção de informações sobre os seus compradores e concorrentes e faziam questão de disseminar essas informações entre os empregados, para que tratassem bem os primeiros e não se descuidassem de monitorar os segundos. Em outras palavras, era evidente a harmonia entre os componentes comportamentais nas empresas pesquisadas. Em suas reuniões para avaliar o planejamento, questões relacionadas aos clientes e concorrentes eram debatidas entre dirigentes e funcionários, com vistas a manter a coordenação funcional, ou seja, a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor aos

consumidores-alvo e gerar vantagem competitiva para a empresa. No entanto, ao se investigar o foco no longo prazo, ficava evidente que apenas nas operadoras de turismo de grande porte e em uma de pequeno porte, os gestores dirigiam seus focos para o longo prazo. Os gestores das demais empresas pesquisadas apresentavam comportamento imediatista, com foco centrado no curto prazo. A busca da lucratividade, todavia, era ponto comum em todas as empresas, independentemente de seu porte, conforme seus gestores.

Com relação à indagação proposta por Jaworski & Kohli (1993) de que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras, verificou-se que, embora não houvesse uma pergunta específica sobre a perspectiva de crescimento das empresas, os gestores teceram alguns comentários sobre este assunto, afirmando que quanto mais a empresa crescia, mais ela percebia uma relação direta entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio. Esse desempenho seguia o princípio do TARP (*Technical Assistance Research Program*), relatado por Goodman (1986), de que o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior do que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Os gestores das empresas demonstraram que percebiam essa situação, não necessariamente na proporção definida pelo TARP, mas todos entendiam que manter clientes é mais barato do que conseguir novos. Por isso, empenhavam-se em avaliar a satisfação de seus clientes, ainda que, em alguns casos, de modo mais informal. Ao conhecer o nível de satisfação de seus clientes, podiam corrigir rumos no sentido de atender às necessidades desses clientes. Os gestores das operadoras e agências de viagens pesquisadas tinham plena consciência do risco que envolve a orientação para o mercado, mas não tinham receio de assumi-lo, porquanto entendiam que, principalmente no mercado do turismo, esse tipo de orientação é fundamental para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empreendimento.

A exemplo do estudo realizado por Slater & Narver (1994), os gestores entrevistados tendiam a adequar ao máximo suas empresas às condições do mercado, mas não a ponto de descaracterizarem o seu negócio, o que, de certa forma, preservava o risco de ajustar a orientação para o mercado do negócio para se adequar totalmente às condições do mercado.

Quanto à assertiva apresentada por Kohli & Jaworski (1990) de que a orientação para o mercado leva a consumidores e clientes satisfeitos, que espalham comentários positivos a outros consumidores potenciais e que sempre voltam à organização, foi verificada nas entrevistas com os gestores. O depoimento do gestor de uma das empresas mais antigas entre as pesquisadas corrobora a afirmativa: “Olha, nós temos 17 anos de empresa e foram poucas as reclamações que nós tivemos na empresa”. Depoimento semelhante, foi dado pelo gestor de uma das empresas mais jovens: “até hoje, em 3 anos de empresa, a gente teve três ou quatro reclamações. São poucas”.

Os dirigentes das empresas pesquisadas entendiam que suas atividades deviam ser adaptadas e inovadoras, se quisessem adotar a orientação para o mercado. Todos os gestores percebiam o peso que a orientação para o cliente tem na orientação para o mercado. Embora não tivessem declarado explicitamente que a orientação para o cliente tem um impacto positivo tanto sobre a inovação nas áreas técnicas, quanto sobre a inovação nas áreas administrativas, isso ficou evidente na entrevista quando, o gestor de E4, indagado sobre o tempo de demora no atendimento a um cliente, a partir de alguma solicitação deste:

[...] dentro da regra normal da empresa, [...] você pode fazer reserva de seis meses a 21 dias de antecedência, 15 dias, depende da alta ou baixa. [...] Mas, [...] como eu procuro atender o sócio integralmente, se ele me pedir fora do prazo, como eu mandei o *whole list* pro hotel, ou seja aquelas marcações de todas as reservas, eu tenho que pedir ao hotel se ele quer hospedar esse sócio meu.

Outro exemplo dessa capacidade adaptativa pôde ser verificada quando, durante a aplicação da entrevista a uma das empresas, seu gestor pediu licença para interromper momentaneamente a entrevista. Um cliente desejava realizar um cruzeiro marítimo, mas em uma das paradas do navio em que faria esta viagem, teria que parar em um país para resolver alguns negócios particulares. Para atender esse cliente, o gestor ligou para a companhia que promovia o cruzeiro e verificou a possibilidade de o cliente ficar mais tempo no país em que necessitava parar. Agendou o aluguel de um automóvel para o cliente se deslocar no país e combinou com a promotora do cruzeiro que o cliente embarcaria novamente no navio na próxima parada, que seria realizada em um país próximo. Este fato não estava no esquema tradicional da viagem. A

operadora teve que se valer de sua capacidade adaptativa para atender as necessidades do cliente.

Nas empresas de maior porte, a perspectiva da orientação para o mercado baseada em sistemas, proposta por Becker & Homburg (1999), era pertinente. Os gerentes dessas empresas manifestaram sua preocupação em organizar o seu sistema de informação com base nas expectativas de seus clientes, o mesmo acontecendo com os demais sistemas: organização, planejamento, controle e recursos humanos. Entretanto, nas empresas de menor porte, a proposta de Becker & Homburg (1999) não se aplicava em sua totalidade. Em seis das onze agências e operadoras pesquisadas, os gestores afirmaram que suas empresas utilizavam as necessidades manifestadas pelos clientes para categorizar, organizar e armazenar a informação. Portanto, cinco dos gestores entrevistados, apesar de afirmarem que havia sistemas computadorizados em suas empresas, enfatizaram que elas careciam de um uso mais efetivo desses sistemas. Este fato pode explicar as diferentes gradações de orientação para o mercado verificadas.

No que tange à descoberta feita por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) de que as empresas mais bem-sucedidas no mercado são as que, além de adotar a postura de orientação para o mercado, adotam a estratégia de orientar mercados, havia indícios de esta situação ocorrer nas grandes operadoras de turismo, mas não se aplicava às empresas de menor porte. Estas, segundo seus gestores, não se preocupavam em adotar a estratégia de orientar mercados, por terem consciência de seu porte e de sua importância relativa no mercado em que atuavam. Ao lembrarem que toda estratégia é uma decisão, os gestores das empresas de pequeno porte preferiam manter suas empresas como estavam, influenciadas pelas de maior porte, mas prestando seus serviços de forma competitiva. Queriam crescer, mas com prudência, de preferência sem extrapolar os limites característicos de suas empresas. Em outras palavras, os gerentes aspiravam que suas empresas viessem a ser líderes dentro dos limites de micro e pequenas empresas, mas desejavam que elas permanecessem como seguidoras em relação às grandes operadoras, suas fornecedoras.

O modelo de satisfação do cliente norte-americano, proposto por Fornell et al. (1999) aplicava-se perfeitamente ao modelo de satisfação dos clientes utilizado nas empresas entrevistadas.

As expectativas dos clientes eram criadas muito mais por indicação do que por constatação. Os gestores das agências de turismo de pequeno e médio porte, por mera contenção de despesas, resolveram não mais investir em comunicação de massa, restringindo a transmissão de informações aos meios considerados alternativos, como o telefone e o *e-mail*. Eles entendiam que essa forma de comunicação facilita o envio de informações aos clientes atuais das empresas, mas limita o acesso de clientes potenciais a essas informações.

Entretanto, um meio de comunicação citado como de suma importância para a difusão de seus produtos e serviços por todos os gestores, independentemente do porte das empresas, foi a indicação de pessoas, denominado boca-a-boca no jargão mercadológico.

Portanto, os gestores confirmaram que a manutenção dos clientes atuais revestia-se de grande importância, pois os consumidores/usuários tradicionais dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas compartilhavam suas experiências com as pessoas de seus círculos de relacionamento e, se tais experiências fossem bem-sucedidas, acabavam por levar novos clientes às agências e operadoras de sua confiança.

A qualidade percebida era vivenciada pelos clientes atuais e repassada boca a boca aos clientes potenciais. O valor percebido, parte decorrente das expectativas criadas, parte decorrente da qualidade percebida pelos clientes que experimentaram algum produto ou serviço das agências e operadoras, incorpora a questão do preço, para reforçar a comparabilidade de resultados entre fornecedores, ramos de atividade e setores.

Os gestores informaram que os clientes, antes de se decidirem pelo serviço de uma ou outra agência ou operadora, estabeleciam padrões de comparação e buscavam informações com amigos ou conhecidos, para tomarem suas decisões. Como afirmou um gestor, “[...] Nosso grande marketing é esse. Amigo do fulano me ligou e disse que

vocês atendem muito bem e aí compra da gente. Esse, para mim é o maior marketing. É um corpo-a-corpo”. Os gestores classificavam a comunicação boca a boca entre seus clientes como uma das maneiras mais eficientes de levar as informações sobre seus serviços e produtos ao seu público-alvo. Além disso, todos eles acreditavam que o aumento da satisfação diminuía a incidência de reclamações e aumentava a lealdade dos clientes, confirmando, portanto, a teoria de Hirschman (1970).

Um ponto que chamou a atenção durante as entrevistas foi a questão da criação de valor para os consumidores e usuários de produtos e serviços de turismo. Apenas os gestores das grandes empresas se preocupavam com esse aspecto, principalmente oferecendo tratamento diferenciado aos seus clientes, em função do tempo de permanência, da receita gerada e dos tipos de serviços por eles utilizados. As operadoras possuíam ou estavam implantando programas de fidelidade, justamente para oferecer valor aos clientes.

Esses gestores entendiam que se mantivessem seus clientes satisfeitos, estes recomendariam suas empresas a outros clientes atuais e potenciais, o que ratifica os estudos desenvolvidos por Reichheld & Sasser (1990), Oliver (1999) e Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004). Entretanto, entre os gestores das empresas de micro e pequeno porte, essa preocupação ainda não existia de modo tão intenso. Nessas empresas, os gestores não empreendiam qualquer esforço no sentido de criar valor para os clientes, além dos eventuais contatos telefônicos ou por *e-mail*, para ofertar-lhes um novo pacote ou lembrá-los de algum evento que pudesse ser de seu interesse.

É razoável afirmar que os gestores das grandes operadoras entendiam que apenas satisfazer o cliente não seria suficiente, o que estaria coerente com o estudo realizado por Struebing (1997), enquanto que os gestores das micro e pequenas empresas empenhavam-se simplesmente em satisfazer o cliente. Esta diferença era compreensível, levando-se em conta que as operadoras, por seu próprio porte, deviam ter atingido padrões de qualidade superiores de prestação de serviço, se comparadas às empresas de portes inferiores, e tendiam a buscar o encantamento de seus clientes.

A intenção de se ter nas empresas pesquisadas uma perspectiva colaborativa, em que toda a equipe tivesse consciência da importância do cliente satisfeito, foi

verificada nas entrevistas com os gestores, ratificando o ponto de vista de Krepapa et al. (2003) de que o entendimento mútuo entre empresa e clientes gera expectativas mais bem informadas e clientes fiéis. O depoimento de um desses gestores corrobora a afirmativa:

[...] nós estamos tratando, trabalhando sempre pra um bom atendimento ao cliente. Isso é sempre. Nós estamos sempre nos questionando, sempre estimulando as críticas, as sugestões, sempre querendo ver algum tipo de problema pra resolver. Eu acho que a razão desse nível de satisfação alto com nossa empresa é decorrente disso. Que a gente está sempre procurando onde melhorar. E onde crescer. E onde buscar um melhor atendimento ao cliente.

Outro depoimento denota a preocupação do gestor com uma eventual perda de clientes: “se eu tiver *feedback* da satisfação, eu sei que ele fica comigo. Que eu te digo uma coisa: eu sempre digo aqui para eles: ganhar um cliente é muito fácil. Manter é difícil. Perder é fácil. Recuperar é quase impossível”.

A atividade de turismo remete à possibilidade levantada por Szymanski & Henard (2001) de que as emoções vindas à tona durante o consumo dos produtos e serviços podem deixar traços afetivos na memória. Estes traços afetivos são acessados no momento da compra e integrados às avaliações de satisfação. Esta evidência manifestou-se quando alguns dirigentes entrevistados afirmaram que “há clientes que gostam tanto de suas empresas que abrem mão de qualquer outra (mesmo as que pratiquem níveis de preços mais competitivos) ao realizarem suas viagens turísticas”.

Todos os gestores entrevistados preocupavam-se, de algum modo, em ter acesso às reclamações, ainda que a maior parte deles não dispusesse de um canal de comunicação específico para receber essas reclamações e de uma unidade organizacional para tratá-las. Contudo, todas as reclamações dirigidas às empresas eram, de certa forma, tratadas e geravam, segundo os dirigentes entrevistados, alguma tomada de decisão, no sentido de serem corrigidas. O retorno era dado aos clientes por telefone ou por *e-mail*. Essa situação confirma o que Oliver (1987) chamou de comportamento de reclamação dos clientes, ao se referir ao fato de as empresas modernas colocarem à disposição dos clientes canais de comunicação exclusivos para que estes expressem sua insatisfação, quando a experiência de consumo não tiver sido satisfatória.

A preocupação dos gestores com o atendimento era constante nas empresas pesquisadas, embora em graus diferentes, conforme o porte e os recursos disponíveis. Como acontece em grande parte das empresas brasileiras, o empenho no sentido de oferecer um bom atendimento prevalecia, ainda que com certo grau de improvisação. Não se pode afirmar que nas empresas pesquisadas houvesse um padrão de qualidade do atendimento, mas os gerentes das empresas demonstraram que entendiam a importância do bom atendimento para a conquista e retenção de clientes e se empenhavam para manter um nível aceitável de atendimento. Um dos gestores declarou, por exemplo, que sua empresa faz campanhas direcionadas para reter clientes: “[...] A gente começa, então, a fazer um trabalho diferenciado. Por exemplo, no Dia da Mulher nós fizemos uma campanha e mandamos caixas de bombons para algumas clientes, parabenizando-as pelo Dia da Mulher”.

O mesmo acontecia com a qualidade do serviço prestado. A maior parte dos gestores afirmou que suas empresas ofereciam plano de carreira aos seus empregados, o que contribuía para uma aparente satisfação desses em relação às empresas em que trabalhavam. Entretanto, mesmo nas empresas que não ofereciam esse benefício, os gestores informaram que os empregados se diziam satisfeitos e se empenhavam em realizar um bom trabalho. Verificou-se que pelo menos dez dos gestores das empresas entrevistadas utilizavam indicadores de atendimento, empenhando-se em atender os seus clientes de forma eficiente em, no máximo 24 horas, nos casos que demandassem maiores cuidados de atendimento, como, por exemplo, a reserva de hotéis e serviços no exterior.

Na observação, pôde-se notar que não havia relação entre o ambiente de atendimento e o porte das empresas pesquisadas. Nem todas as grandes empresas (E4, E6, E8, E10 e E11) apresentavam ambiente de atendimento compatível com o esperado em relação ao seu porte. Delas, apenas E4 e E11 apresentavam um ambiente de atendimento que denotava preocupação com a qualidade. Chamou a atenção o ambiente de atendimento de E6, que obteve pontuação baixa, apesar de tratar-se de uma operadora de turismo respeitada no Brasil e com expressiva carteira de clientes.

Nas empresas de menor porte, em especial E2, E5, E7 e E9, verificou-se maior cuidado com seu ambiente de atendimento.

Os itens que se encontravam abaixo do nível de qualidade definido (obtiveram nota abaixo de 4) e que mais chamaram a atenção na observação podem ser visualizados no quadro 15.

Quadro 13: Itens abaixo do nível de qualidade de atendimento, relativos ao ambiente de atendimento.

Item observado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Mobiliário	X	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-
Layout	-	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-
Computadores	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Telefones	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iluminação	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-
Ar condicionado	-	-	X	-	-	X	X	X	-	-	-
Limpeza	X	-	X	-	-	X	-	X	-	X	-
Plantas	-	-	X	-	-	X	X	X	-	-	-
Trajes dos atendentes	-	X	X	-	-	-	X	-	X	-	-
Site na Internet	X	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-
Informação impressa	-	X	X	-	-	-	-	-	-	X	-
Descontração	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atendimento pessoal	X	-	-	-	-	X	-	X	-	X	X
Atendimento telefônico	X	X	-	-	-	X	-	X	-	X	X
Dedicação ao cliente	X	X	-	-	-	X	-	X	-	X	X

Fonte: Dados primários (2007).

Importante salientar que como na maior parte das empresas observadas os principais canais de comunicação eram o telefone e o *e-mail*, de modo geral as empresas possuíam adequada infra-estrutura de telecomunicações e informática. Em contrapartida, como não era exigida a presença de clientes nas lojas, talvez em certos casos tivesse nesse aspecto uma justificativa para o pouco cuidado com o local de prestação de serviço, embora não se possa abrir mão desse cuidado.

Com relação às portas de entrada que as empresas ofereciam aos seus clientes, além das lojas, que todas possuíam, pôde-se verificar nelas a importância da Internet como canal de informação e vendas cada vez mais promissor. Visitados os *sites* das empresas observadas que os possuíam, constatou-se certo esmero no padrão visual e na facilidade de acesso às informações, com vistas a oferecer aos clientes opções de simulações de pacotes, temas, informações climáticas, informações sobre locais etc.. Verificou-se que as vendas diretas eram pouco exploradas como canal de vendas nos *sites* das empresas pesquisadas. O telefone e o *e-mail* eram as portas de entrada mais

procuradas pelos clientes, mas, na opinião de todos os gestores, a principal era a indicação de pessoas, responsável por grande parte da procura por seus serviços.

Todos os gestores entrevistados afirmaram que suas empresas adotavam critérios rígidos para selecionar seus parceiros e fornecedores. Tais critérios eram, segundo os entrevistados, baseados essencialmente na idoneidade e na qualidade dos serviços prestados por esses parceiros e fornecedores. Para selecioná-los, as empresas apresentavam a eles as suas políticas de atendimento, a fim de que eles as seguissem, sem prejuízos na prestação dos serviços que propunham. A afirmação de que a preocupação com a seleção de fornecedores e parceiros era importante, pois exercia influência na obtenção da satisfação da clientela da empresa, foi unânime.

5.3 Identificação e descrição do processo de gestão da informação sobre satisfação dos clientes

A pontuação atribuída às empresas por item avaliado nas entrevistas, referente à gestão das informações sobre a satisfação de clientes é apresentada na tabela 12:

Tabela 12: Pontuação das empresas na gestão das informações sobre a satisfação dos clientes, atribuída por item avaliado nas entrevistas em profundidade.

Variável	Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Gestão da informação sobre a satisfação dos clientes	Busca por informação	14	14	14	15	15	15	15	15	14	15	15
	Informação necessária para a tomada de decisão	8	7	8	8	7	6	8	8	7	8	7
	Comportamento de busca por informação	21	29	23	32	23	30	26	30	23	26	31
	Uso da informação para a segmentação de clientes externos	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1
	Existência de sistema de informações de marketing	5	7	2	7	5	6	6	6	5	8	8
	Adoção de modelos de gerenciamento das informações	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Disseminação da informação ao cliente	7	7	5	13	8	12	6	13	6	8	13
	Planejamento de ações baseadas nas informações sobre a satisfação dos clientes	7	7	7	6	7	7	8	8	7	6	7
	Implementação e melhoria das ações em função da satisfação dos clientes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Programas de fidelização de clientes	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0
Pontuação para a gestão da informação sobre a satisfação de clientes (entrevistas em profundidade)		66	75	63	88	69	80	76	85	71	76	86

Fonte: Dados primários (2007).

Os dados apresentados na tabela foram o ponto de partida para a análise da gestão da informação sobre a satisfação de clientes nas empresas pesquisadas, pois refletem as informações passadas pelos gestores, durante as entrevistas realizadas.

A necessidade de busca por informação, nas empresas pesquisadas, surgia de dois modos, conforme respostas dos gestores: proativamente, em função de alguma atualização ou mesmo curiosidade das pessoas que nelas trabalhavam, ou reativamente, em função de alguma demanda de clientes. Tal necessidade surgia praticamente todos os dias, embora uma ou outra informação específica não tivesse periodicidade definida.

As informações mais buscadas pelos gestores eram informações técnicas ligadas ao mercado do turismo: lazer, hotéis, companhias aéreas, transporte, locais da moda, clima etc., que contribuíam para a preparação de pacotes e para a definição de apelos para a venda de produtos. Além disso, os gestores se preocupavam em obter informações econômicas ligadas ao seu setor, como cotações de moedas, crescimento do mercado, tendências de vendas, preços e pacotes da concorrência. As informações fornecidas por órgãos oficiais ligados ao turismo, como o Ministério do Turismo, a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), o Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR), a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e a Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV), eram bastante utilizadas, notadamente para a elaboração do planejamento das empresas.

Alguns gestores valiam-se de informações extra-oficiais, publicadas em jornais, revistas, Internet e outros meios, para tomar suas decisões. Os gestores cuidavam para que tais informações fossem confiáveis e seguras, oriundas de fontes consideradas responsáveis e críveis.

A busca por informação, por parte dos clientes das empresas pesquisadas, era semelhante em todas elas, restringindo-se à procura de informações sobre produtos, pacotes, preços e condições de pagamento, companhias aéreas, lugares, hotéis e pousadas, clima, além de outras informações específicas. Essas informações eram buscadas diariamente por diversos clientes. Havia certa concentração de busca de

informações em épocas de feriados prolongados e em finais de semestre, tendo em vista a concessão de férias nesses períodos. Todos os gestores das empresas pesquisadas afirmaram que suas empresas tinham que ter tais informações em seus sistemas, pelo fato de serem as procuradas pelos clientes. Tal fato vai ao encontro da observação feita por Figueiredo (1994), ao se referir às unidades de informação, de que estas devem garantir ao usuário que nelas ele encontrará resposta à suas necessidades de informação.

Ao se fazer a analogia das agências e operadoras de turismo pesquisadas como unidades geradoras de informação para seus clientes, o ponto de vista de Figueiredo (1994) é pertinente. Figueiredo (1994) reconhece a importância dos canais informais para satisfazer as necessidades de informação dos usuários da informação. Também nas empresas, de acordo com os gestores entrevistados, os canais informais mostraram-se importantes.

A maior parte das informações, conforme declarado pelos gestores entrevistados, era procurada por telefone e *e-mail*, ou, pessoalmente, nas lojas das empresas. Também os guias de turismo e a Internet foram citados pelos gestores como fornecedores de informações procuradas pelos clientes das empresas.

Seis dos onze gestores entrevistados afirmaram que suas empresas usavam adequadamente as tecnologias de informação e comunicação de que dispunham. Os demais entendiam que as empresas precisavam aprimorar esse uso.

Verificou-se que a maior parte das empresas, independentemente do porte, possuíam diversos *softwares* de gestão da atividade de turismo, mas que estes eram subutilizados, quer pela alegação de falta de tempo dos gestores e empregados em assimilar os detalhes do uso, quer por mero desinteresse destes.

Todos afirmaram que usavam Internet, telefone e *e-mail*, tanto como fontes de consulta, quanto como meios de oferecer informação, mas a maior parte das empresas não se valia dos meios de comunicação tradicionais (jornal, televisão, rádio e *outdoor*, por exemplo) para anunciar seus produtos e serviços. Apenas três gestores responderam que suas empresas extraíam dessas tecnologias o máximo que elas ofereciam. Apesar disso, todos pressupunham, fundamentados nas poucas

reclamações dirigidas diariamente às empresas, que seus clientes estavam satisfeitos com as informações que recebiam delas, além de confiarem nessas informações.

Oito, dos 11 gestores entrevistados, afirmaram que as informações da empresa eram organizadas: duas empresas organizavam a informação por tema e duas por tipo de produto; quatro empresas adotavam outro tipo de organização, resultante da combinação de clientes x produtos; as demais, por tipo de cliente, em fichas manuscritas.

Com relação à segmentação dos clientes, seis gestores de empresas de grande porte afirmaram usar algum critério baseado nas informações buscadas pelos clientes para segmentá-los. Foi possível, durante as entrevistas, acessar alguns dos sistemas de informações das empresas, que mostravam como era realizada essa forma de segmentação.

As empresas de turismo pesquisadas não tinham necessariamente, segundo declaração de seus gestores, um sistema de informações de marketing coerente com os aspectos teóricos conceituais que caracterizam tais sistemas. Tinham, entretanto, algum sistema formal de informações gerenciais que lhes fornecia as informações mais adequadas às decisões que tomavam no dia-a-dia. Com exceção de duas das empresas pesquisadas, todas as demais tinham informações de marketing armazenadas em computador. As duas que não dispunham dessas informações, em especial as referentes a clientes especiais, armazenavam esse tipo de informação em fichas de papel. Apesar disso, os gestores declararam nas entrevistas, que pretendiam passar todas as informações para o computador. Houve o caso de empresas que trabalhavam com as duas formas de armazenagem de informação, mas que também declararam pretender, no médio prazo, migrar tais informações para sistemas computadorizados.

Com exceção de uma empresa de grande porte, que trabalhava com metodologia de *Business Intelligence* (BI), as demais não utilizavam programas para alimentar de informações de marketing seu sistema computadorizado. A maior parte das empresas pesquisadas possuía um especialista para desenvolver e atualizar os seus sistemas de informação. Em algumas dessas empresas, as informações eram

atualizadas diariamente, mas, a maior parte delas era atualizada sem periodicidade definida. Embora todos reconhecessem a importância dessas informações de marketing para a tomada de decisões, não foi verificado se a gestão dessas informações era realizada de forma tal que permitisse a busca satisfatória em relação ao tempo e qualidade de resposta para tomada de decisão. Somente as empresas que obtiverem pontuação acima de 28 pontos no questionário foram as que mostraram o sistema.

Em todas as empresas pesquisadas, os gestores informaram que usavam as informações de seus sistemas de informação para tomar suas decisões e que solicitavam sempre aos seus empregados que acessassem os sistemas para buscar informações de interesse da empresa e de seus clientes.

Havia preocupação unânime dos gestores das empresas pesquisadas quanto ao tratamento dado às reclamações, sugestões e opiniões dos clientes. Segundo declarado nas entrevistas, todas essas informações eram acatadas e tratadas pelas empresas, que usavam telefone, *e-mail* e, eventualmente, o contato pessoal para dar retorno aos clientes, quando suas reclamações, sugestões e opiniões eram acatadas.

Outro ponto importante verificado nas entrevistas foi que os gestores de todas as empresas pesquisadas afirmaram praticar ou estar desenvolvendo algum tipo de planejamento estratégico. Chamou a atenção, entretanto, a questão dos horizontes de planejamento: uma das pequenas e as grandes empresas entrevistadas definiram seus horizontes de planejamento entre três e cinco anos; as pequenas trabalhavam horizontes de planejamento de um ano; um gestor afirmou que o planejamento estratégico era feito a cada seis meses. Este “encurtamento” do horizonte de planejamento foi justificado pelos entrevistados como decorrente da nova dinâmica do mercado, talvez capitaneada pela tecnologia e pelos grandes blocos econômicos, que exige atenção redobrada para as mudanças e que faz com que a maioria das empresas tenha que trabalhar com planejamento de curto prazo. Tal fato sugere que o planejamento estratégico das pequenas empresas quase se confunda com o planejamento de curto prazo e que eram elaborados apenas planos de ação.

A elaboração do planejamento estratégico das empresas pesquisadas era feita pelas diretorias, com a participação das gerências intermediárias, e levava em conta as

opiniões dos empregados e clientes. Todos os gestores entrevistados afirmaram que levavam em consideração as informações sobre a satisfação dos clientes e dos empregados nos planos de ação gerados a partir do planejamento estratégico.

Os planos de ação tinham pontos de controle bem definidos em todas as empresas pesquisadas. Os gestores realizavam reuniões semanais, mensais, trimestrais, semestrais e/ou anuais para avaliar seus planos de ação e rever os pontos que merecessem correções.

Nas entrevistas realizadas, foi perguntado se, na prática das ações previstas em seus planos de ação, as empresas avaliavam os impactos de tais ações sobre a satisfação dos clientes. Todos os gestores responderam afirmativamente. Dois gestores mostraram que suas empresas estavam precisando mudar certas rotinas internas que poderiam ter impacto na satisfação de seus clientes. Esse fato exigiu que eles tomassem uma série de medidas, com vistas a preparar os clientes quanto a essas mudanças, na tentativa de neutralizar eventuais impactos negativos sobre a satisfação desses clientes.

No que diz respeito à existência de programas formais de fidelização de clientes, verificou-se que apenas três dos entrevistados informaram que suas empresas trabalhavam ou estavam em vias de trabalhar (porque os programas estavam em fase final de desenvolvimento) com estratégias de fidelização e que em sua elaboração eram consideradas as informações sobre satisfação de clientes.

Embora não se possa afirmar que a gestão da informação, nas empresas pesquisadas, seguia o modelo de gerenciamento das informações proposto por Davenport (1994), verificou-se que a etapa inicial do modelo, referente à identificação das necessidades e exigências de informação, era, de certo modo, cumprida. Essas necessidades e exigências surgiam, segundo os gestores entrevistados, proativamente, quando as empresas precisavam obter alguma informação de que não dispunham para tomar suas decisões, ou reativamente, em função de alguma demanda manifestada pelos clientes e/ou fornecedores.

A coleta e aquisição de informações de mercado era feita, conforme os gestores, por meio de pesquisas primárias (pesquisas de satisfação de clientes, sugestões,

opiniões e reclamações registradas formalmente pelos clientes por telefone ou *e-mail*, pós-venda ou conversas informais com os clientes), ou por meio de pesquisas de dados secundários (consultas a *sites* da Internet, revistas especializadas, órgãos públicos e órgãos reguladores da atividade turística). Da mesma forma, as duas etapas iniciais do modelo proposto por Davenport (1994) eram seguidas pelas empresas, no tocante à gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

A etapa referente à categorização e armazenamento das informações, no modelo proposto por Davenport (1994), não era seguida à risca. Os gestores das empresas pesquisadas entendiam e reconheciam que o armazenamento das informações era importante e o realizavam, ainda que algumas vezes em fichas de papel, embora tivessem computadores à sua disposição. A categorização da informação, por sua vez, nem sempre era feita, restringindo-se quase que exclusivamente às empresas de maior porte (operadoras).

A compactação e a formatação das informações sobre a satisfação dos clientes, que estaria representada na quarta etapa do modelo de gestão de informações proposto por Davenport (1994), também eram parciais. As empresas formatavam, de algum modo, as informações que obtinham ou de que dispunham, mas, com exceção de três operadoras de grande porte, as demais não as compactavam.

Quanto à etapa de disseminação e distribuição das informações, do modelo de Davenport (1994), os gestores afirmaram que havia certo esforço das empresas pesquisadas em fazer chegar essas informações da melhor maneira aos empregados, clientes, fornecedores e parceiros.

Como a maior parte das informações de rotina que dirigentes, empregados e clientes necessitavam (reservas de passagens, vôos, consultas a hotéis, informações sobre lugares, planos de preços) estava armazenada em sistemas de informação automatizados, elas chegavam sem problema aos seus destinos.

Entretanto, outros tipos de informação tinham sua disseminação e distribuição prejudicadas, de acordo com os gestores de algumas empresas.

Considerando que somente as grandes empresas usavam maciças campanhas de comunicação mercadológica para informar seus clientes a respeito de seus produtos

e serviços, as de micro e pequeno portes, por questões de redução de custos, concentravam a disseminação da informação em mídias alternativas. Este fato, conforme os gestores, prejudicava, de certa forma, a disseminação e distribuição das informações, uma vez que somente os clientes cadastrados podiam ter acesso a elas, que lhes era passada por telefone e/ou *e-mail*. As agências de menor porte esperavam que, ao repassarem essas informações aos seus clientes, eles as disseminassem. Em alguns casos, isto acontecia; em outros, não.

O público interno (os empregados), por sua vez, se necessitasse de alguma informação mais detalhada sobre certos clientes, algumas vezes, tinha que recorrer às fichas de papel a que se referiu anteriormente para organizar a informação e disseminá-la.

Os gestores informaram que sempre que ocorria alguma mudança significativa nas rotinas ou nos produtos e serviços oferecidos, como por exemplo, alterações de preço, ofertas de novos pacotes turísticos, novas promoções etc., todos os empregados das operadoras e agências de viagens pesquisadas recebiam algum tipo de treinamento, a fim de se inteirarem acerca das informações sobre tais mudanças.

Quanto à sexta e última etapa do modelo de gestão da informação proposto por Davenport (1994), – a análise e o uso da informação – verificou-se, com base nas declarações dos gestores, que se aplicava a todas as empresas. Isto ficou evidente quando, ao ser realizada a observação, simultaneamente à aplicação das entrevistas, foi notado o cuidado dos atendentes e dirigentes em conferir a informação e checar seu conteúdo, antes de utilizá-la para algum fim. A preocupação com a qualidade da informação tem levado as operadoras e agências de viagens, segundo manifestação de alguns entrevistados, a só se valerem de fontes oficiais para tomarem suas decisões. Alguns gestores afirmaram que, no início da atividade da empresa, utilizaram informações de fontes não-oficiais e não foram bem-sucedidos.

Fundamentado nas opiniões dos gestores entrevistados, observou-se que processo de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes exigia também algumas adaptações, em função das limitações verificadas no processo de gestão da informação nas empresas pesquisadas.

No aspecto da satisfação dos clientes, os gestores das empresas entrevistadas, à exceção das operadoras e de algumas de menor porte, não adotavam um critério formal para avaliar a satisfação. Os entrevistados das onze empresas pesquisadas afirmaram realizar pesquisas de satisfação. Três o faziam de modo informal, sem periodicidade definida.

A gestão da informação obtida dessas pesquisas tendia a ser mais completa nas empresas que as aplicavam sistematicamente. Este fato, todavia, não invalidava as informações obtidas informalmente, haja vista que elas também eram utilizadas como base para a tomada de decisões.

Para que isso se viabilizasse, as informações, mesmo as informais, eram analisadas e tratadas de alguma maneira. Nas empresas de pequeno porte, onde prevalecia a obtenção informal de informações, o tratamento também tendia a ser mais informal. Neste caso, se as informações fossem reclamações, eram avaliadas e corrigidas no que coubesse e algum retorno era dado aos clientes que as geraram. Se fossem sugestões, eram avaliadas e, acatadas ou não, também geravam retorno aos clientes que as apresentaram. Se fossem solicitações, as empresas procuravam atender com a máxima presteza possível. Nas empresas de maior porte, a análise e o tratamento das informações eram feitos formalmente, por pessoas encarregadas dessas atividades.

A preocupação em dar retorno ao cliente também existia e tais empresas o faziam, pois sabiam que, segundo os gestores, num mercado competitivo, isto poderia ser um diferencial na fidelização de clientes. Os procedimentos dos gestores confirmam a afirmação de Amaral (1996, p. 208) de que “conhecer e interpretar as necessidades do consumidor é um princípio fundamental, quando se adota uma administração orientada para o marketing”. Todas as empresas, conforme manifestação dos gestores entrevistados, percebiam a importância da satisfação dos clientes não só para a melhoria de seus serviços, como também para a repetição de compras e renovação de contratos, o que ratifica os pontos de vista defendidos por Tanur & Jordan (1996).

Uma preocupação manifestada por todos os gestores entrevistados dizia respeito ao empenho das empresas no sentido de terem um discurso único, onde todos

usassem a mesma linguagem e prestassem as mesmas informações. Afirmaram esses gestores que suas empresas sempre reuniam os empregados para compartilhar as informações. Essas reuniões, embora com alguma informalidade, nas empresas de menor porte, e de modo mais técnico nas empresas de maior porte, eram, segundo os gestores, de grande importância para sua atividade. Esperavam os dirigentes que não houvesse em suas empresas informações consideradas erradas ou truncadas por parte dos clientes. Há que levar em conta três pontos importantes, mencionados pelos gestores entrevistados, no que diz respeito à disseminação das informações:

- (1) a disseminação de informações internamente, entre dirigentes e empregados das operadoras e agências de viagens;
- (2) a disseminação de informações externamente, de modo receptivo (o cliente procura, de alguma forma, as empresas, para buscar informações, registrar reclamações e opiniões ou fazer alguma solicitação); e
- (3) a disseminação de informação externamente, de modo ativo (a empresa procura o cliente, de alguma forma, para divulgar informações).

A disseminação de informações internamente era feita em reuniões eventuais ou periódicas e nos treinamentos com os empregados. A disseminação receptiva de informações externamente, era feita comumente através de dois canais: o telefone e o *e-mail*. As empresas de pequeno porte preferiam trabalhar com *e-mail*, pois entendiam que o repasse da informação era mais seguro. Entendiam os dirigentes dessas empresas que, por ser mais pensado e formal, o *e-mail* contribui para que se evite o esquecimento de certos detalhes, que podem passar despercebidos nas conversas telefônicas. Além disso, para os entrevistados da maior parte das empresas de pequeno porte, o *e-mail* permite que a informação seja customizada, com seu conteúdo mais adequado às necessidades dos clientes.

As empresas de maior porte (e algumas poucas empresas de menor porte) costumavam oferecer aos seus clientes *sites* interativos na Internet, em que eles podiam não apenas obter informações, mas também contratar e adquirir produtos e serviços. Ofereciam também aos seus clientes estruturas próprias ou terceirizadas de *call center*, com o intuito de facilitar a comunicação cliente-empresa, mas que, mal

utilizados, tendiam a gerar alguma insatisfação. Refere-se, neste caso, a problemas inerentes a qualquer *call center*, de congestionamento, discagem por menu¹⁰ etc.

A disseminação ativa de informações externamente, nas empresas de pequeno porte era feita por telefone e *e-mail* para atingir os seus clientes atuais. Nas entrevistas foram verificadas algumas empresas que usavam também a mala direta para oferecer produtos e serviços.

As empresas de maior porte, por sua vez, costumavam, segundo seus gestores, utilizar todos os meios de comunicação para divulgar seus produtos e serviços: jornal, revistas especializadas em turismo, televisão, Internet, *e-mail*, telefone, mala direta, *outdoor*. Todas editavam revistas próprias, que distribuía entre seus clientes.

Observou-se que as empresas, de modo geral, investiam muito em material de *merchandising* no ponto de venda, mas que o forte das divulgações era mesmo o telefone e o *e-mail*. A comunicação dirigida, segundo alguns entrevistados, era bastante eficiente para as empresas de turismo, uma vez que elas tinham um cadastro de clientes e podiam trabalhar bem com esse tipo de comunicação. Verificou-se que apenas as operadoras utilizavam mídia de massa para fazer sua mensagem aos clientes. Todas restringiam a informação à divulgação de produtos, raramente utilizando mídia de massa para propaganda institucional, com exceção de uma grande operadora pesquisada, que teve que fazê-lo em função de uma alteração em sua marca.

Conforme os gestores, portanto, nas empresas pesquisadas, a tomada de decisão era baseada na informação sobre a satisfação de seus clientes, fato evidenciado na elaboração de seu planejamento: todos afirmaram que, ao elaborarem seu planejamento, levavam em consideração as informações sobre a satisfação dos clientes como base para a definição dos objetivos, estratégias e ações de suas empresas.

¹⁰ Discagem por menu é o termo técnico utilizado para designar as chamadas telefônicas atendidas por plataformas automatizadas, muito comuns nos *call centers*: “Disque 1 para reclamações; 2 para solicitações; 3 para informações”, etc. Em casos de congestionamento, as pessoas são submetidas a mensagens promocionais gravadas ou a músicas sintetizadas até que um ramal seja desocupado. Este é um dos maiores geradores de insatisfação com *call centers*.

Embora não seja objetivo definir que modelo deve ou pode ser seguido, à luz do que foi citado por alguns gestores, há uma relação com as propostas de alguns modelos teóricos que foram estudados.

À luz dos estudos de Choo (2003) a respeito do uso da informação, os depoimentos dos gerentes evidenciaram a preocupação em agregar utilidade às informações passadas a seus clientes. Todos afirmaram que sempre fornecem as informações na forma e conteúdo que os clientes desejam.

Outro ponto evidenciado nas entrevistas com os gestores foi o seu entendimento da informação sobre a satisfação dos clientes como subsídio para a gestão e de sua importância na elaboração da estratégia empresarial. Todos os gestores afirmaram que levam em consideração a informação sobre a satisfação de seus clientes na elaboração de seus planejamentos, além de avaliarem os impactos dessa informação sobre eventuais mudanças que venham a ocorrer em suas empresas.

Ao analisar os três modelos teóricos relacionados à gestão da informação sobre a satisfação de clientes: o proposto por Calva González (2004), em que se avalia o surgimento das necessidades de informação; o de Devadason & Lingam (1996), relativo ao processo de identificação das necessidades de informação; e o de Wilson (1981), que identifica a necessidade de informação, verificou-se, com base nas entrevistas dos gestores, que os três são pertinentes às empresas pesquisadas, com algumas adaptações.

Pelo modelo de Calva González (2004), o surgimento das necessidades de informação é gerado por fatores externos e por fatores internos do ambiente. Os fatores internos correspondem às características particulares de cada pessoa: conhecimentos, experiência, habilidades e capacidades etc., e aos fatores psicológicos ou emocionais. São eles que pressionam o sujeito a ter uma necessidade de informação, que, combinada com os fatores externos, geram as necessidades.

Pelas declarações de alguns gestores, referentes ao surgimento das necessidades de informação, notou-se a pertinência do modelo à realidade de certas empresas pesquisadas:

Se eu quero chegar a determinada praça, eu preciso conhecer o potencial de consumo daquela praça. Surgiu aí a necessidade de buscar essa informação. Então, eu vou buscar essas informações no mercado: potencial de consumo, onde é que está meu público-alvo, então eu vou buscar através desses mecanismos de mercado. [...] Para obter as informações, [...] uma fonte é o banco de dados interno. Uma consulta de informação. No externo, eu vou buscar pesquisas externas, fontes externas, que me dêem a informação necessária.

Eu viajo, para buscar informação. Sempre que tem uma novidade, eu vou atrás, para buscar informação. O agente de viagens tem que ser uma pessoa atualizada.

A necessidade de informação surge sempre com o atendimento. No atendimento de uma solicitação. Em função de uma solicitação. Então, você não conhece a Patagônia, mas tem um cliente que pediu um pacote para a Patagônia. Então, o que eu faço? Vou correr atrás.

Portanto, nessas empresas, as necessidades de informação surgem tanto do ambiente interno (proprietários, dirigentes, empregados, atendentes), quanto do ambiente externo (clientes e usuários), contribuindo para o comportamento para se informar de ambas as partes. A satisfação das necessidades de informação virá de acordo com a percepção, por parte dos usuários da informação, da qualidade da informação obtida.

O modelo de Devadason & Lingam (1996), conforme verificado nas entrevistas, pode ser aplicado nas empresas pesquisadas, mas exigiria algumas adaptações, devidas, principalmente, ao caráter mais informal com que algumas empresas tratavam certos processos internos. Como exemplo, podem-se citar alguns aspectos relacionados às empresas e seu ambiente, como, por exemplo, alguns processos que pareciam ser objeto de constantes preocupações dos gestores entrevistados, mas que eram feitos de modo informal, ao analisarem internamente as rotinas do dia-a-dia. Muitos desses processos geravam alterações de rotinas com vistas a melhorar o relacionamento com os clientes, mas não havia um método científico que os definisse e que fosse formalmente aplicado.

A centralização do atendimento de uma das empresas pesquisadas, por exemplo, foi motivo de uma pesquisa com os clientes, para saber o que esses clientes pensavam da nova rotina. Inicialmente, pensava-se em realizar a mudança sem ouvir os clientes, algo mais informal. Mas o gestor insistiu na pesquisa, pois tratava-se de uma mudança substancial. Segundo seu depoimento,

a necessidade da pesquisa, surgiu em função do ano passado nós termos realizado uma centralização do atendimento. Nosso atendimento era todo descentralizado. Nós estamos em 10 estados da Federação, temos 9 filiais e um escritório, além de toda Brasília, [...] antigamente cada filial atendia os seus clientes e a gente não tinha essa informação, e não tinha uma informação meio que padronizada dos clientes. Nós centralizamos o atendimento, numa central do Paraná, uma aqui em Brasília e outra em São Paulo. E a pesquisa tinha por objetivo avaliar como está o grau de satisfação dos clientes em função dessa centralização. Essa foi a primeira idéia. Adicionalmente, nós também estamos entrevistando as pessoas das salas VIP, para verificar os aeroportos.

A preocupação com o tipo de informação solicitada pelos usuários e, em certos casos, até a segmentação dos clientes segundo essas necessidades de informação, ficou evidente nas entrevistas, mas foi verificado que isto não ocorre em todas as empresas. A preocupação com atributos e atitudes dos usuários da informação também parecia existir, bem como com as fontes e com a agenda diária de trabalho.

A aplicabilidade do modelo de Wilson (1981), que se inicia com o usuário da informação identificando uma necessidade de informação que gera o que ele chama de *informational behaviour*, também foi verificado nas empresas pesquisadas. Percebeu-se, durante as entrevistas com os gestores, que a necessidade de informação surgia quase que diariamente nessas empresas, decorrente de demandas dos clientes ou dos próprios usuários da informação, no caso os atendentes das agências e operadoras de turismo. O depoimento de um dos gestores das empresas pesquisadas reflete a preocupação de sua empresa em mudar de postura, no sentido de tornar-se pró-ativa no tocante à busca por informação:

Inicialmente, era por demanda. Ou seja, enquanto eu não tivesse uma demanda, não teria curiosidade de buscar uma informação nova, ou, enfim. Mas agora a gente nota que é importante você já estar atualizado, antes que a demanda surja, para que você tenha uma pronta resposta. Então, eu acho que nestes últimos anos, já houve uma inversão de mentalidade da nossa parte.

Quando a informação procedia de uma fonte oficial ou considerada fidedigna, geralmente armazenada em um sistema gerencial de informações, era usada com sucesso e os clientes ficavam satisfeitos com a empresa. Quando a informação procedia de uma fonte não-oficial ou de pouca credibilidade, geralmente fora dos sistemas gerenciais de informações, a informação tendia a falhar, gerando insatisfação nos clientes. O depoimento de um dos gestores ilustra o fato:

[...] outro dia eu estava lendo a Folha de São Paulo, que é um jornal que tem credibilidade junto à população. E ele me deu uma informação de que na Varig você comprava uma ida e ganhava aquele programa de milhas. Quando ela voltou, você comprava e ganhava o trecho de volta. Então, com 10 mil milhas, você conseguia fazer duas viagens. Essa foi uma informação que foi divulgada na Folha de São Paulo. Uma informação errada e eu passei pra “n” clientes. [...] eu não chequei no *site* da Varig por conta da fonte, não é? [...] mas eu teria que ter checado.

Este fato foi verificado em depoimentos obtidos em algumas das entrevistas realizadas, o que levou seus gestores a corrigir a falha e passar a adotar somente fontes seguras para gerar as informações a serem transferidas a seus clientes.

Outro ponto que chama a atenção no modelo de Wilson (1981) e que pôde ser observado nas entrevistas foi a questão da troca de informações entre as empresas e os clientes, que parecia ser algo de suma importância, especialmente para a melhoria da qualidade das informações. Nas empresas entrevistadas parecia haver uma troca constante e positiva entre as duas partes (cliente e empresa), sempre com vistas à melhoria do sistema de informação. Quando havia qualquer problema na informação passada aos clientes e estes reclamavam, as empresas tomavam providências para sanar o problema e davam retorno aos clientes reclamantes, conforme pode ser verificado no depoimento de um gestor, quando perguntado sobre o que era feito com a informação decorrente de uma reclamação, sugestão ou opinião dos clientes:

Ela é conversada com os nossos funcionários. Se houve erro nosso, a gente tenta buscar de onde que veio para que ele não se repita novamente. Essa informação é dada para a gente. Até hoje, como eu te falei, nós tivemos pouquíssimas reclamações e todas foram muito bem tratadas. Todas. Tanto é que o cliente volta. [...] Eu faço a correção, passo a observar, passo a controlar e peço ao cliente que insista naqueles itens, para verificar se o que foi aplicado está sendo realmente corrigido.

O problema, então, tendia a não se repetir.

5.4 Relação entre a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e a orientação para o mercado, sob a ótica dos gestores

A pontuação total geral apresentada na tabela 8 e a pontuação para a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes (tabela 7) foram rearranjadas conforme a tabela 11, para que se pudesse posicionar cada empresa em um mapa espacial que relacionasse as duas variáveis. Criou-se, então, uma escala relativa, fundamentada nas

pontuações obtidas, em que o menor limite de pontuação obtido por empresa foi considerado 100%. É como se 100% fosse o ponto zero e todos os demais se posicionassem em relação a 100%. Assim, todos os demais números da escala eram valores maiores do que 100%, e foram posicionados relativamente a esse percentual (tabela 13):

Tabela 13: Pontuação da orientação para o mercado e da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

Empresa	Pontuação de orientação para o mercado			Pontuação de gestão da informação sobre a satisfação de clientes		
	Absoluta	Em relação a 100 (72=100%)	Em relação a 0 (100%=0)	Absoluta	Em relação a 100 (63=100%)	Em relação a 0 (100%=0)
E1	101	102	2	66	105	5
E2	112	113	13	75	119	19
E3	99	100	0	63	100	0
E4	131	132	32	88	140	40
E5	121	122	22	69	110	10
E6	99	100	0	80	127	27
E7	107	108	8	76	120	20
E8	106	107	7	85	135	35
E9	108	109	9	71	113	13
E10	108	109	9	76	121	21
E11	124	125	25	86	137	37

Fonte: Dados primários (2007).

Os dados da tabela 13 possibilitaram que se estabelecesse uma análise de escalonamento multidimensional (EMD)¹¹, para posicionar as empresas conforme quatro dimensões:

- (1) empresas com alta orientação para o mercado e alto grau de gestão da informação sobre a satisfação de clientes;
- (2) empresas com alta orientação para o mercado e baixo grau de gestão da informação sobre a satisfação de clientes;
- (3) empresas com baixa orientação para o mercado e alto grau de gestão da informação sobre a satisfação de clientes; e
- (4) empresas com baixa orientação para o mercado e baixo grau de gestão da informação sobre a satisfação do cliente.

¹¹ O escalonamento Multidimensional (EMD) é, segundo Malhotra (2001, p. 545), “uma categoria de processos para representar espacialmente percepções e preferências de entrevistados por meio de uma apresentação visual”.

Submetidos ao questionamento sobre até que ponto a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes está relacionada à orientação para o mercado, houve unanimidade nas respostas dos entrevistados. Todos os gestores das empresas pesquisadas entendiam que para se adotar a orientação para o mercado não se pode prescindir da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. Para eles, a gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fortemente relacionada à orientação para o mercado, o que pode indicar uma relação causal aparentemente coextensiva ou contingente, conforme a classificação de variáveis proposta por Marconi & Lakatos (2000).

Seria coextensiva, se existisse a informação sobre a satisfação de clientes e essa informação fosse gerida pela empresa, que, então, adotaria a orientação para o mercado.

Seria contingente, se existisse a informação sobre a satisfação de clientes, então haveria orientação para o mercado, somente se houvesse a gestão dessa informação. Embora alguns gestores reconhecessem a importância da relação entre orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de clientes, eles afirmaram que em suas empresas ela ainda não se manifestava por questões administrativas relacionadas ao processo de gestão das informações sobre a satisfação dos clientes. Para esses gestores, tal processo deveria ser aprimorado, de maneira que houvesse destaque para os benefícios advindos dessa relação.

Os gestores afirmaram que suas empresas estavam se esforçando para aprimorar cada vez mais o processo de gestão das informações sobre a satisfação de seus clientes, pois estavam cientes de sua importância relativa à orientação para o mercado das suas empresas.

Com base nos critérios de pontuação utilizados para classificar as empresas pesquisadas, pôde-se montar o mapa espacial da figura 30, que relaciona a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes nas empresas pesquisadas:

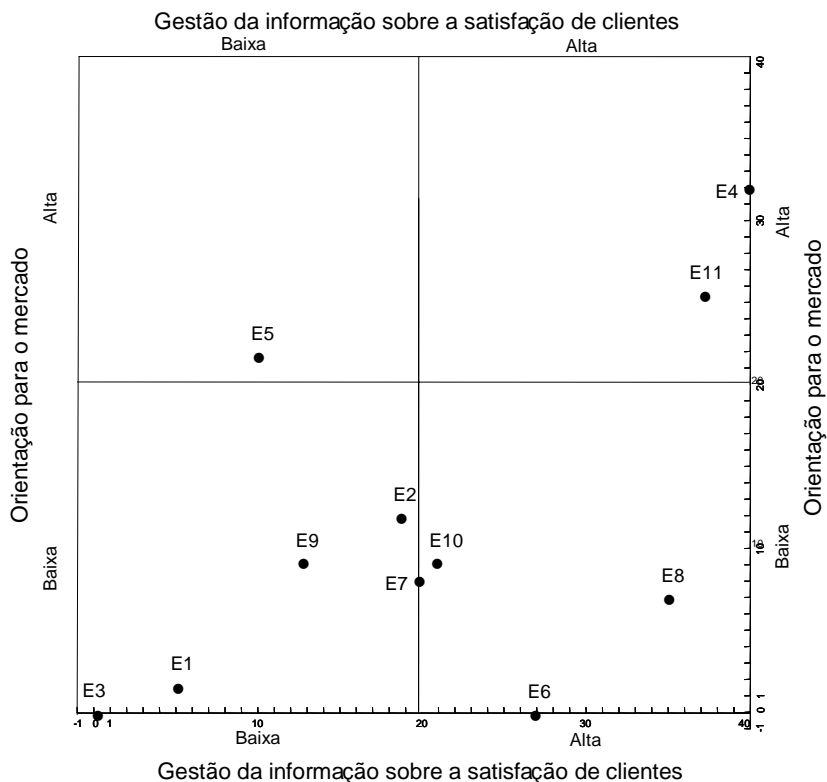


Figura 30: Relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de clientes.

Embora as empresas pesquisadas adotassem a orientação para o mercado, verificou-se, a partir das entrevistas com os gestores, que o grau dessa orientação pode variar, quando se associa a orientação para o mercado com a gestão das informações sobre a satisfação de clientes.

A análise mostrou que, mesmo entre as empresas orientadas para o mercado, podia-se estabelecer um *ranking*, relacionando-as às duas dimensões pesquisadas.

As empresas E4 e E11 eram empresas que, segundo as entrevistas concedidas pelos gestores, possuíam o melhor desempenho relacionando a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. Destacava-se a empresa E4, que obteve a mais alta pontuação de orientação para o mercado e apresentava o mais alto nível de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. A alta relação entre as duas variáveis analisadas posiciona ambas as empresas em destaque entre as demais pesquisadas. As duas empresas eram empresas consolidadas no mercado, sendo que E4 atuava no setor de turismo desde 1983 e E11

era a mais antiga de todas as empresas pesquisadas atuando em turismo em nível nacional desde 1972.

As empresas E6, E8 e E10 possuíam baixa orientação para o mercado e alto nível de gestão da informação sobre a satisfação de clientes. Tratavam-se de empresas que teriam que aprimorar a relação orientação para o mercado x gestão da informação sobre a satisfação dos clientes para atingir a excelência nessa relação. As três eram empresas que atuavam no mercado há algum tempo. E6 foi fundada em 1986, E8 em 1985 e E10 em 1982. Portanto, eram empresas relativamente sólidas, que tinham potencial para crescer no mercado em que atuavam, mas que, para isso, teriam que aprimorar os seus processos de gestão. O depoimento do gestor de E10 ratifica essa afirmativa, quando, ao ser perguntado se considerava sua empresa preparada para atender bem os seus clientes (uma questão relacionada à orientação para o mercado), respondeu:

Eu acho que está caminhando para isso, mas hoje não. Hoje, pela distância, pela ocupação dela dentro do país, a dimensão do país, então isso dificulta que nós consigamos ter um padrão de qualidade em todas as unidades e como é uma situação nova essa centralização, pelo menos isso foi feito muito rápido, houve contratações-relâmpago, o pessoal novo, então nós estamos numa fase ainda de ajustamento.

A empresa E5 situava-se sozinha no quadrante caracterizado pelo baixo nível de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e alta orientação para o mercado. Esta empresa apresentava situação semelhante a E6, E8 e E10, porém precisava aprimorar o seu nível de nível de gestão da informação sobre a satisfação de seus clientes. E5 era uma empresa relativamente jovem, fundada em 1997, e apresentava potencial para crescimento, considerando tratar-se de uma franquia ligada a uma das maiores operadoras de turismo do Brasil.

A necessidade de aprimoramento da gestão da informação sobre a satisfação dos clientes fica evidente na declaração do gestor entrevistado, ao ser indagado sobre se sua empresa fazia alguma marcação em seu sistema de informação a respeito do tipo de cliente:

Não. Não faço. Eu tenho uma pasta para cada um deles, quando é empresa, e aí eu sei que naquela pasta, de acordo com a movimentação da pasta, eu sei se ele é um cliente assim ou assado. E eu aqui designo pessoas pra cuidar de fulano. Fulano ligou, independentemente do que acontece, aquele fulano é daquele agente. Então aquele agente já sabe o gosto dele, da mulher dele, do cachorro, quando é que fica doente, qual o assento que ele quer, que tipo de viagem que ele gosta.

As empresas E1, E2, E3, E7 e E9 eram empresas que apresentavam baixa orientação para o mercado e baixo nível de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. E1, E3, E7 e E9 eram empresas muito jovens, praticamente saindo da fase de introdução de seu ciclo de vida e começando a crescer em termos de venda e desempenho de mercado. Foram criadas em 2003, 1998, 2004 e 2000, respectivamente, e tinham, portanto, que aprimorar muito a relação orientação para o mercado x gestão da informação sobre a satisfação de clientes. E3 foi a empresa que aparentou maior informalidade, tanto na orientação para o mercado quanto na gestão da informação sobre a satisfação dos clientes.

Todas as empresas situadas neste quadrante possuíam o aporte tecnológico e gerencial para aprimorar seu grau de orientação para o mercado e gerir a informação sobre a satisfação de seus clientes, mas pareciam não dar, ainda, por diversos motivos, o tratamento devido às informações sobre a satisfação dos clientes para extrair delas os atributos que ofereciam para a tomada de decisões.

Durante a aplicação das entrevistas, os gestores afirmaram que elas realmente se preocupavam com a satisfação de seus clientes, adotavam suas reclamações, sugestões e opiniões para tomar suas decisões e corrigir seus rumos, mas ainda lidavam com sistemas de informação que podiam ser considerados arcaicos, ou que possuíam sistemas de informação modernos, embora subutilizados ou em fase de implantação.

O depoimento a seguir, feito por um dos gestores entrevistados, dá a dimensão dessa realidade. O gestor em questão referia-se a um sistema de gestão das atividades turísticas que adquiriu, mas do qual ainda não pôde usufruir por não conhecer os detalhes e não ter tempo de estudá-lo:

Na verdade, eu vi todo o potencial que esse sistema tem e o comprei, mas em agência de turismo, você já deve estar sabendo bem, de vez em quando você não tem tempo mesmo. A gente fica atendendo 5, 10 clientes ao mesmo tempo. Literalmente não tem tempo de estudar. E foi o que aconteceu: eu comprei este sistema em outubro do ano passado, passei novembro tentando tirar um tempo pra poder estudar e não consegui, por conta do final do ano e atendimento a “n” pessoas em dezembro. Não consegui. Agora eu pedi a um pessoal para poder estudar. E eles vão me ensinar.

Verificou-se, portanto, nessas empresas, a intenção de dedicar mais atenção à profissionalização da orientação para o mercado e da atividade de gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. Tratavam-se de empresas que ainda tinham muito a fazer para crescer no âmbito das empresas que adotavam a orientação para o mercado e se preocupavam em gerir a informação sobre a satisfação de seus clientes.

E2 era uma empresa atípica. Criada em 1988, consolidada no mercado, dava a impressão de que, ao longo dos anos em que se encontrava em atuação, poderia ter aprimorado a relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação de seus clientes. Entretanto, ao se entrevistar seu gestor, foi notado que se tratava de uma empresa relativamente centralizadora. O plano anual que fazia para sua empresa, por exemplo, embora considerando, segundo ele, as opiniões dos empregados e dos clientes, não era acessível a todos. Conforme suas próprias palavras, o acesso era restrito “[...] somente à administração. É fechado. É um plano financeiro e administrativo, a que somente os sócios têm acesso”.

6 CONCLUSÕES

No final do Século XX, desde que surgiu a chamada Sociedade da Informação, o uso das tecnologias de informação e comunicação tem possibilitado transmissões de dados a custos cada vez mais baixos. A informação flui a velocidades e em quantidades antes inimagináveis. Dissociar informação de tecnologia parece cada vez mais fora de propósito. Em que pese, porém, a diversidade da tecnologia, que facilita o armazenamento e o tratamento da informação, há organizações que parecem não utilizar a informação como poderiam, e, por conseguinte, praticamente não extraem dela todo o potencial que oferece. Embora seja comum, por exemplo, os executivos de algumas organizações afirmarem que possuem sistemas de informações de marketing, e que tomam suas decisões com base nessas informações, a realidade sugere que certas decisões empresariais são tomadas com base em informação duvidosa, mal trabalhada, pouco consistente ou até mesmo sem qualquer consistência. Isto gera certo risco, decorrente da má qualidade e da informalidade com que o setor empresarial lida com a informação. Sem a preocupação com a qualidade da informação, fica difícil obter o conhecimento.

A Ciência da Informação tem como objeto de estudo a informação, que está presente em todas as atividades humanas. Normalmente, a Ciência da Informação restringe seu foco a organizações que não visam ao lucro, como bibliotecas e unidades de informação. A informação também é insumo primordial à sobrevivência de outros tipos de organização que visam ao lucro. Portanto, não se pode restringir os estudos sobre a informação apenas ao âmbito de organizações sem fins lucrativos. As empresas que visam ao lucro, principalmente em razão do ambiente competitivo em que atuam, não podem prescindir da informação, independentemente de seu setor. Funções empresariais importantes como produção, finanças, recursos humanos e marketing assumem níveis de risco considerados inaceitáveis, se não se municiarem de sistemas de informações confiáveis.

A pesquisa apresentada relacionou a Ciência da Informação e a Administração, em empresas que visavam ao lucro, ao tratar da gestão da informação sobre a

satisfação de clientes e da orientação para o mercado, praticadas nas agências de viagens e operadoras de turismo que atuavam na região do Distrito Federal.

O fato de se utilizar para a seleção inicial das empresas a serem pesquisadas um instrumento já testado exaustivamente por outros pesquisadores, como foi o caso do questionário para avaliar a orientação para o mercado, contribuiu para a segurança da pesquisa, ao se definir o corte para caracterizar o nível de orientação para o mercado adotado pelas empresas pesquisadas.

A não-resposta aos questionários foi relativamente alta, superando, de certo modo, as expectativas iniciais. Este fato pode ser indicativo da questão cultural que parece prevalecer no setor de turismo, pois as empresas de turismo que atuam neste setor não se sentem confortáveis em responder pesquisas de caráter científico. Como não foi dado qualquer incentivo para que o índice de respostas aumentasse, resolveu-se adotar o índice de 20% de respostas como válido para o desenvolvimento da pesquisa. Entretanto, tal decisão exigiu a adoção da abordagem qualitativa, em vez da quantitativa, como se planejava. Essa mudança limitou, de alguma forma, a pesquisa, uma vez que não se pode generalizar os resultados, restringindo-os às empresas pesquisadas.

Nas empresas pesquisadas, a orientação para o mercado apresentavam uma graduação diferenciada conforme o seu porte. As de maior porte adotavam uma orientação para o mercado mais próxima do que preconiza a teoria como orientação de longo prazo. Além disso, as grandes empresas orientavam os mercados em que atuavam, enquanto que as de pequeno porte se distanciavam um pouco mais do modelo teórico, pois tendiam mais para o curto prazo. À medida que as empresas pesquisadas cresciam, mais se aproximavam da orientação para o mercado preconizada na teoria. Ao crescerem, passavam a dedicar maior atenção à avaliação da satisfação de seus clientes e, por conseguinte, à gestão da informação obtida a esse respeito.

A capacidade adaptativa das empresas era evidente e intensa no dia-a-dia.

Os sistemas de informação organizados com base nas expectativas dos clientes contribuíam para as diferentes gradações de orientação para o mercado, verificadas nas empresas pesquisadas.

A informação a respeito da satisfação dos clientes nem sempre era organizada e tratada de modo a facilitar o entendimento pelas pessoas responsáveis por garanti-la e administrá-la. Este fato, que parecia permear quase a totalidade das empresas pesquisadas, constituía questão importante para os gestores da informação. Os critérios adotados pelas empresas nas pesquisas que realizavam para avaliar a satisfação de seus clientes não seguiam, necessariamente, um padrão formal. Principalmente nas empresas de menor porte, essa avaliação era feita informalmente e geralmente relacionada a atividades de pós-venda.

De acordo com os gestores, as expectativas dos clientes eram fortemente influenciadas pelas indicações de outros clientes, em todas as empresas pesquisadas.

A preocupação com o atendimento e com a qualidade do serviço prestado era um ponto comum em todas as empresas entrevistadas, independentemente de seu porte, embora se distanciassem um pouco dos padrões definidos como aceitáveis na teoria.

No que diz respeito à disseminação da informação, verificou-se que somente as empresas de maior porte utilizavam a mídia convencional para divulgar seus produtos e serviços. As demais (pequenas e médias) trabalhavam com mídia *bellow the line*, a fim de reduzir custos.

Apenas as grandes empresas entrevistadas se preocupavam com a criação de valor para os clientes (tratamento diferenciado por tempo, lucratividade e tipo de serviços utilizados). As grandes estavam implantando ou possuíam programas de fidelização, porque entendiam que eram importantes para manter seus clientes. As pequenas não viam essa necessidade, pelo fato de seus gestores entenderem que a manutenção de sua carteira de clientes podia ser feita de modo mais simples, num relacionamento mais informal.

Todas as reclamações, sugestões, opiniões e solicitações apresentadas às empresas eram tratadas de algum modo e geravam retorno aos clientes.

A exemplo da orientação para o mercado, a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes, nas empresas pesquisadas, não seguia, exatamente, os padrões teóricos estudados. Somente as de grande porte seguiam tais padrões, ainda assim com alguma adaptação à sua realidade. Ficou evidente que em todas as empresas pesquisadas havia algum tipo de gestão da informação, porém, fora desses padrões. A explicação pode estar no fato de grande parte dos gestores dessas empresas não estar acostumada ao uso de computadores desde a infância, como acontece com as novas gerações, que praticamente nasceram incorporadas à cultura do uso do computador.

O comportamento para se informar, nas empresas pesquisadas, se manifestava tanto nos empregados como nos clientes de modo pró-ativo, em alguns casos, e reativo, em outros. As informações oriundas de fontes oficiais eram tidas como mais confiáveis e por isso eram mais utilizadas para a tomada de decisões. Nos padrões considerados aceitáveis por parte das empresas pesquisadas, verificou-se que a informação necessária à tomada de decisões e utilizada nas atividades do dia-a-dia era organizada de alguma maneira, sendo usada como base, na maior parte dos casos, para a segmentação dos clientes.

Apesar de as empresas pesquisadas disporem de boas estruturas de informática, tanto em termos de *hardware* quanto de *software*, elas as subutilizavam, pois pareciam não saber extrair dessas estruturas os benefícios que poderiam obter de um sistema de informação informatizado. Este fato foi evidenciado pelos gestores de algumas das empresas pesquisadas. Nenhuma delas possuía um sistema de informação de marketing (SIM). Somente uma, de grande porte, tinha um sistema que se assemelhava ao SIM: a que trabalhava com *Business Intelligence*; outra, também de grande porte, estava estruturando o seu SIM.

O processo de gestão das informações sobre a satisfação de clientes também seguia um critério adaptativo, embora essas informações fossem utilizadas como ferramentas para a tomada de decisões em todas as empresas pesquisadas. Esta constatação leva a crer que as empresas pesquisadas tinham um modelo próprio de gestão das informações sobre a satisfação de clientes, mesmo que empírico, cujo

objetivo era otimizar os processos afetos a essa gestão e, por conseguinte, com isso, obter vantagem competitiva.

O telefone e o *e-mail* configuravam-se como os meios de comunicação mais utilizados nas empresas de turismo pesquisadas, segundo os gestores entrevistados. Muitas percebiam utilidade nos *sites* da Internet, mas poucas (em geral as operadoras) os utilizavam de fato como canal de venda e comunicação. Verificou-se inclusive, durante a aplicação das entrevistas, que havia empresas que não se preocupavam em atualizar os seus *sites*. Constatou-se, portanto, a existência de certa negligência no uso de um canal de informação como a Internet, que tem se mostrado cada vez mais importante para as empresas, o que poderia levar a um retrocesso na gestão das informações. O não uso da Internet restringe a gestão da informação, uma vez que muitos clientes podem usar a Internet como fonte de informação e como canal de compra. Se a empresa não estiver presente na Internet, não estará atendendo este segmento do mercado.

Embora todos os gestores entrevistados tenham afirmado que levavam em consideração as informações sobre a satisfação dos clientes e dos seus empregados na elaboração de seus planos de ação, não se pode garantir que fosse adotada por esses gestores uma postura estratégica no que concerne à relação entre a gestão dessas informações e a orientação para o mercado. Algumas das empresas pesquisadas, em especial às microempresas, pareciam adotar uma orientação muito mais voltada para vendas do que propriamente para marketing. Seus gestores pareciam estar mais preocupados com o curto prazo – a sobrevivência imediata da empresa – do que com o longo prazo. O que se pode deduzir da preocupação dos gestores com o curto prazo é que a orientação para o mercado adotada por suas empresas é mais operacional do que estratégica.

Notou-se um ligeiro distanciamento entre a teoria e a prática nas empresas pesquisadas. Todas adotavam a orientação para o mercado como orientação empresarial prevalente e entendiam que essa orientação estava fortemente relacionada com a gestão das informações sobre a satisfação de clientes. Portanto, para essas empresas, só se podia adotar a orientação para o mercado se houvesse a gestão das

informações da satisfação de clientes. O “como fazer” era, entretanto, como se esperava, o grande diferencial entre a teoria e a prática. Ao adotarem a orientação para o mercado, não seguiam exatamente os cânones preconizados na teoria relacionando as duas variáveis estudadas. Adaptavam-nos à realidade de seu mercado e à sua realidade interna, sem se preocuparem com os aspectos técnicos inerentes à sua adoção.

Embora os objetivos propostos na pesquisa tenham sido atingidos, os estudos relacionando a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes devem continuar. A pequena amostra utilizada, decorrente principalmente dos problemas relativos ao cadastro e à não-reposta, limitaram um pouco a pesquisa. Os questionamentos, no entanto, são muitos, e devem ser pesquisados em estudos futuros.

A opinião dos gestores entrevistados de que a gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fortemente relacionada à orientação para o mercado levou a duas constatações:

- a) que a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes é variável determinante da orientação para o mercado, só tendo sentido, porém, se houver clientes e consumidores satisfeitos; e
- b) que essa afirmativa pode indicar uma relação causal aparentemente coextensiva ou contingente. Coextensiva, se existisse a informação sobre a satisfação de clientes e essa informação fosse gerida pela empresa, que, então, adotaria a orientação para o mercado; contingente, se existisse a informação sobre a satisfação de clientes, então haveria orientação para o mercado, somente se houvesse a gestão dessa informação.

Por fim, um ponto merece destaque no que se refere aos sistemas de informações. Nas empresas pesquisadas, não havia nenhum profissional da área de Ciência da Informação trabalhando com esses sistemas, fosse para atualizá-los, fosse para contribuir na otimização de seu uso. Esta constatação levou a alguns questionamentos:

- (1) será que as empresas sabiam o que faz exatamente o profissional da área de Ciência da Informação?
- (2) Será que se houvesse nas empresas um profissional dessa área cuidando das informações, a gestão da informação sobre a satisfação de clientes não poderia ser mais adequada e útil às necessidades das empresas?
- (3) Será que os profissionais da Ciência da Informação não estariam presos ao velho paradigma de que sua profissão se restringe apenas ao âmbito das bibliotecas e unidades de informação?

7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma recomendação para estudos futuros seria estender a pesquisa a uma amostra mais significativa do próprio segmento de agências e operadoras de turismo que atuam em outros mercados ou, mesmo, a empresas de outros setores do mercado. As evidências aqui apresentadas, nesse caso, seriam aproveitadas como geradoras de hipóteses a serem testadas em uma abordagem quantitativa. O cadastro utilizado na pesquisa mostrou-se sujeito a alterações constantes, conforme verificado ao longo da pesquisa. É grande o número de empresas incluídas e excluídas do cadastro a cada mês, o que gerou um índice de devolução das correspondências que encaminhavam os questionários quase equivalente ao de questionários respondidos. Este foi um dos fatores limitantes da pesquisa.

Outro fator limitante, também relacionado à amostra, foi a não-resposta, decorrente, talvez, da cultura que parece prevalecer no mercado das agências e operadoras de turismo que atuam no Distrito Federal, de não responder a pesquisas científicas. Este fato gerou uma redução na amostra, que restringiu a abordagem de pesquisa a uma abordagem qualitativa.

Como a pesquisa foi qualitativa, não havia a preocupação com a representatividade da amostra. O uso de métodos quantitativos permitiria generalizar os resultados por segmento. Além disso, poderiam ser realizados estudos com a mesma metodologia em outros segmentos onde não ocorressem dificuldades para contatos com as empresas, em função de cadastro e outros motivos.

Diante de tais limitações, sugere-se desenvolver estudos futuros para:

- (1) verificar, estatisticamente, a relação entre a orientação para o mercado e a gestão da informação sobre a satisfação dos clientes. Isto exigiria diversidade maior de empresas e uma amostra representativa do universo pesquisado;
- (2) analisar a gestão das informações sobre a satisfação de clientes, especificamente a partir dos modelos teóricos, detalhando os aspectos da gestão desse tipo de informação no ambiente empresarial;
- (3) relacionar as duas variáveis com o crescimento e a quantificação do

desempenho das empresas;

- (4) verificar até que ponto o porte das empresas orientadas para o mercado influencia a gestão das informações sobre a satisfação de clientes;
- (5) verificar o uso dos *sites* das empresas como ferramentas de gestão das informações sobre a satisfação dos clientes no relacionamento com a clientela;
- (6) realizar estudo de necessidades de informação sobre o turismo para os consumidores brasileiros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Strategic Marketing Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1988.
- ABELL, Derek. *Managing with dual strategies*. New York: Free Press, 1993.
- AIKEN, Michael; HAGE, Jerald. Organizational independence and intraorganizational structure. *American Sociological Review*. 33, 1968. p. 912-930.
- ALVIM, Flávio de Faria. *Turismo no Brasil*. 2003. Disponível em <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/marketing.html>. Acesso em 11/07/2005, às 19h00.
- ALWIN, Duane F. Feeling thermometers versus 7-point scales: which are better. *Sociological Methods & Research*. 25 (February), 1997. p. 318-340.
- AMARAL, Sueli Angélica do. Análise do consumidor brasileiro do setor de informação: aspectos culturais, sociais, psicológicos e políticos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 1, n. 2, p. 207-224, jul./dez., 1996.
- AMARAL, Sueli Angélica do. *Marketing: abordagem em unidades de informação*. Brasília: Thesaurus, 1998.
- AMARAL, Sueli Angélica do. *Impacto das atividades do marketing relativas à promoção de serviços no Centro de Informações Nucleares da Comissão Nacional de Energia Nuclear*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. 290 p. (Tese de doutorado).
- ANDREASEN, Alan R. *Consumer complaints and redress: what we know and what we don't know*. In: MAYNES, E. Scott. *The frontier of research in the consumer interest*. Columbia: American Council on Consumer Interest, 1988.
- ANDREW, G. An analytic system model for organization theory. *Academy of Management Journal*. Vol. 8, 1965. p. 190-198.
- APPLEGATE, R. Models of user satisfaction: understanding false positives. *RQ Reference Quarterly*. Nº 4, Summer, 1993. p. 525-540.

ARAÚJO, Raimundo José Cunha. *Informação de marketing: uma vantagem competitiva na atividade turística*. 2004. Disponível em <http://www.aespi.br/revista/revista2/art1.htm>. Acesso em 11/07/2005, às 17h00.

ARGYRIS, Chris. Interpersonal barriers to decision making. *Harvard Business Review*, 44 (March-April) 1966. p. 84-97.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. *A transferência de informação, o desenvolvimento tecnológico e a produção do conhecimento*. 1994. Online. Disponível em: <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/infor/informa.html>. Acesso em 16 de maio de 2006, às 16h00.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Transferência da informação para o conhecimento. In: AQUINO, Mirian de Albuquerque et al. *O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades*. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 2002. p.49-59.

BARTOL, K.M.; MARTIN, D. C. *Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

BERTALANFFY, Ludwig von. General Systems Theory: a new approach to unity of Science. *Human Biology*, vol. 23, 1951. pp. 303-361.

BHATTACHARYYA, G. (1975). Project on study of subjects. (*Library Science with a slant to Documentation*. 12; 1975; Paper G).

BEARDEN, William O.; TEEL, Jesse E. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*. V. 20, Feb. 1983. p. 21-28.

BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*. Jun. 1999. p. 17-33.

BELKIN, N. Information concepts for information science. *Journal of Documentation*, 34, 1978, 55-85.

BELTRÃO, Otto di. *Turismo: a indústria do Século XXI*. Osasco: Novo Século, 2001.

BENNET, Roger; COOPER, Robert. Beyond the marketing concept. *Business Horizons*. 22 (June), 1981. p. 76-83.

BERGERON, Pierrette. Information Resources Management. In M.E. Williams (Ed.) *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*. Medford: Information Today, for the American Society for Information Science, 31, 1996. p. 263-300.

BERKOWITZ, Eric et al. *Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BITNER, Mary Jo; HUBBERT, Amy R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customer's voice. In: RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 72-94.

BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLTON, Ruth N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*. 17 (1), 1998. p. 45-65.

BOLTON, Ruth; DREW, J. H. A multistage model of customer's assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*. 17 (4), 1991. p. 375-384.

BOLTON, Ruth; KANNAN, P. K.; BRAMLET, Matthew D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32 (July), 2000. p. 271-292.

BOLTON, Ruth; LEMON, Katherine N.; VERHOEFT, Peter C. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32 (July), 2004. p. 271-292.

BOUGIE, Roger; PIETERS, Rik; ZEELENBERG, Marcel. Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Academy of Marketing Science Journal*. 31 (4), Fall, 2003. p. 377-393.

BOULDING, W. et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*. V. 30, Feb. 1993. p. 7-27.

BOWEN, D. E. Market-focused HRM inservice organizations: satisfying internal and external customers. *Journal of Market-Focused Management*. 1996. Vol. 1, p. 31-47.

BURK, Cornelius F.; HORTON Jr., Forrest W. *InfoMap: a complete guide to discovering corporate information resources*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1988.

BUZZELL, R.; GALE, B. *The PIMS principles*. New York: Free Press, 1987.

CALVA GONZÁLEZ, Juan José. *Las necesidades de información: fundamentos teóricos y métodos*. México: UNAM, 2004.

CAMPOS, Angelo Mariano Nunes. *O turismo e a educação frente às novas tecnologias*. 2004. Disponível em www.espacoacademico.com.br/046/46ccampos.htm. Acesso em 11/0702005, às 17h30.

CAPON, Noel; FARLEY, John U.; LEHMANN, Donald R.; HULBERT, James M. Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science*. 38 (February), 1992. p. 157-169.

CARRILAT, François A.; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. Market-Driving Organizations: A Framework. *Academy of Marketing Science Review*. v. 2004 no. 05. p. 1-13.

CASRO. On the definition of response rates. A Special Report of the CASRO Task Force on Completion Rates. FRANKEL, L. R., Chairman, in *Proceedings of Marketing Science Institute Workshop*, Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 1982. p. 6-11.

CASSARRO, Antônio Carlos. *Sistemas de informação para tomada de decisões*. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHAMPION, D. J.; SEARS, A. M. Questionnaire response rate: a methodological analysis. *Social Forces*, 47. p. 335-339.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac-SP: 2003.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; SURPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19 (November), 1982. p. 491-504.

CHURCHIL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIANCONI, Regina. *Gestão da informação*. Brasília: SENAI, 1999.

CHEBAT, Jean-Charles; COHEN, Ayala. Response speed in mail surveys : beware of shortcuts. *Marketing Research*. Chicago: Spring, 1993. Vol. 5, Num. 2. p. 20-26.

CLEMMER, Elisabeth C. *The role of fairness in customer satisfaction with services*. PhD. Dissertation. University of Maryland – College Park, 1988.

COCHRAN, W. G. *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1977.

COLOGNESE, S. A.; MELO, J. L. B. de. *A técnica de entrevista na pesquisa social*. In: Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

CRAWFORD, Susan. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology*. 13; 1978; p. 61-81.

CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v.19, n.2, set. 1990. p.195-220.

CRONIN, B. et al. The emergent market for information professionals: educational opportunities and implications. *Library Trends*, v. 42, n. 2, Fall 1993. p. 257-276.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*. 58 (1), 1994. p. 125-131.

CUNHA, Murilo Bastos da. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*. 10(2): 5-19 jul./dez. 1982.

DAFT, Richard L.; STEERS, Richard. *Organizations: a micro/macro approach*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985.

DAFT, Richard L. *Management*. Fort Worth: The Dryden Press, 1991.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 1991. p. 555-590.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar nas empresas através da tecnologia da informação*. Campus: Rio de Janeiro, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2001.

DAVIS, Gordon B. *Management information systems: conceptual foundations, structure and development*. New York: McGraw-Hill, 1974.

DAY, George. *Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction*. In: KINNEAR, Thomas. *Advances in consumer research*. Provo: Association for Consumer Research, 1984. p. 496-499.

DAY, George. *The market-driven organization: understanding, attracting and keeping valuable customers*. New York: Free press, 1994a.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52 (April), 1988. p. 1-20.

DAY, R. L. *The next step: commonly accepted constructs for satisfaction research*. In: DAY, L.; HUNT, H. K. *New findings on consumer satisfaction and complaining behavior*. Blooming: Indiana University Press, 1982.

DE BONO, Edward. *Lateral thinking: creativity step by step*. New York: Harper & Row, 1973.

DE BONO, Edward. *Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: Harper Business, 1992.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER J. D.; POWELL, R. R. (orgs.). *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology*. Vol. 21, 1986. p. 3-33.

- DESHPANDE, Rohit; WEBSTER Jr., Frederic E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*. 53 (January) 1989, p. 3-15.
- DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing*. 19 (February), 1992, p. 14-31.
- DEVADASON, F. J.; LINGAM, P. Pratap. *Practical steps for identifying information needs of clients*. 1996. Presented at University of Malaya Library, Kuala Lumpur, *Tenth Congress of Southeast Asian Librarians (CONSAL X) 2* (1996): 159–174. Disponível em www.geocities.com/Athens/504/infneed.html. Acesso em 22/04/2005, às 18h00.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Gestão da informação em ciência e tecnologia, sob a ótica do cliente*. Bauru: Edusc, 2003.
- DICKSON, Peter R. Introdução ao Marketing. In: CZINKOTA, Michael R. (org). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- DILLMAN, Don A. *Mail and Internet surveys: the tailored design method*. New York: Wiley, 2000.
- DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*. 38 (Summer), 1997. p. 71-78.
- DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers, 1954.
- DRUCKER, Peter F. Viewpoint: what executives need to learn. *Prism*. Cambridge, Mass. Arthur D. Little, 4º trimestre de 1990. p. 73-84.
- DRUCKER, Peter F. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper-Collins, 1993.
- DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review* 66, janeiro-fevereiro de 1988, p. 45-53.
- DURRANCE, J. C. Information need. *Rethinking the library information age*. V. 11, U.S. office of Educational Research Government, office of library process, 1988.
- DURRANCE, Joan C. Information needs: old song, new tune. *School Library Media Quarterly*. Vol. 17, nº 3, 1989. p. 126-130.

- EVARD, Yves. *La satisfaction des consommateurs: etats des recherches*. Groupe HEC, Working Paper, 1994.
- FARIA, A. J.; DICKINSON, John R. Mail survey response, speed and cost. *Industrial Marketing Management*. New Yoork: Feb. 1992. Vol. 21, Num. 1. p. 51-61.
- FAYOL, Henry. *General and Industrial Management*. New York: Pitman, 1949.
- FELTON, Arthur P. Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*. 37 (July-August), 1959. p. 55-65.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; OMAR, Alicia Graciela; DELGADO, Hugo Uribe; GONZÁLEZ, Alberto Terrones; SILVA, Jorge Manuel Beltrán; SOUZA, Marcos Aguiar de; CISNE, Maria do Carmo de Figueiredo. Causal attribution to success and failure in school: a transcultural study Brazil-Argentina-Mexico. *Psicol. Reflex. Crit.* [online]. 2002, vol. 15, no. 3 [cited 2006-11-06], pp. 515-527.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. *Marketing de serviços e produtos de informação, segundo a visão do professor Tefco Saracevic*. In: SILVEIRA, Amélia; AMARAL, Sueli Angélica. *Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros*. Brasília: IBICT, 1993. p. 280-290.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. *Estudos de uso e usuários da informação*. Brasília: IBICT, 1994.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FOLKES, Valerie S. Consumer reactions to product failure: an attribution approach. *Journal of Consumer Research*. 14 (March), 1984. p. 398-409.
- FONTENOT, Gwen; HENKE, Lucy; CARSON, Kerry. Take action on customer satisfaction. *Quality progress*. 38 (7) Jul 2005. p. 40-47.
- FORD, G. *User studies: an introductory guide and select bibliography*. Sheffield: Centre for Research on User Studies, 1977.

FORBIS, John L.; MEHTA, Nitin T. Value-based strategies for industrial products. *Business Horizons*. 24(3), 1981. p. 32-42.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*. 56(January), 1992. p. 6-22.

FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*. V. 60, nº 4. Oct. 1996. p. 7-18.

FORSGREN, Roderick A. Increasing mail survey response rates: methods for small business researchers. *Small Business Management*. Oct. 1989, 27, 4. p. 61-66.

FRANKEL, L. R. How incentives and subsamples affect the precision of mail surveys. *Journal of Advertising Research*, 1 (September 1960). p. 1-5.

GARFIELD, E. Society unmet information needs. *ASIS bulletin*, October-November, 1985, p. 6-8.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*. 48 (Summer), 1984. p. 9-29.

OLIVEIRA, Regiane. Turismo: os desafios para alcançar novas metas. *Gazeta Mercantil*. 16 e 17 jun., 2007. p. C-8.

GEBHARDT, Gary F.; CARPENTER, Gregory, S.; SHERRY Jr., John F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*. Vo. 70, nº 4, Oct. 2006. p. 1-15.

GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict; KUMAR, Nirmalya. A meta-analysis of satisfaction in market channels relationships. *Journal of Marketing Research*. 36 (May), 1999. p 223-238.

GOODMAN, John. *Complaint handling in America*. Pesquisa do Technical Assistance, Research Program (TARP). U.S. Office of Consumer Affairs, 1986.

GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*. 6 (March) 1995, p. 1-13.

- GRONHAUGH, Kjell; GILLY, Mary C. A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions. *Journal of Economic Psychology*. 12 (1), 1991. p. 165-183.
- HALL, Homer, J.. Patterns in the use of information. *Journal of American Society for Information Science*, 1981; March; p.103-112.
- HALL, Richard H.; HAAS, Eugene J.; JOHNSON, Norman J. Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*. 32 (December), 1967. p. 903-911.
- HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*. 58 (5), 1980. p. 75-85.
- HALSTEAD, Diane; HARTMAN, David; SCHMIDT, Sandra L. Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22 (2), 1994. p. 114-129.
- HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 9(2), 1984. p. 193-206.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. *Harvard Business Review*. 73 (July-August), 1994. p. 122-128.
- HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*. Oct. 1998. p. 30-45.
- HARRIS, L. Benchmarking against the theory of market orientation. *Management decision*, vol. 34, n. 22, 1996. p. 25-29.
- HAYES, Bob E. *Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HESKETT, James L. JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, Earl W.; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 72 (2), 1994. p. 164-174.

HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. *The portable MBA in marketing: complete coverage of what leading business schools teach about marketing*. New York: John Wiley & Sons, 1992.

HEBERLEIN, T. A.; BAUMGARTNER, R. Factor affecting response rates to mailed questionnaires: a quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43, 1978. p. 447-462.

HENDRICKSON, L. Bridging the gap between organization theory and the practice of managing growth: the Dynamic System Planning Model. *Journal of Organizational Changing Management*. Vol. 5, nº 3, 1992. p. 18-37.

HERRINGTON, Michael. *La jerarquía de la satisfacción del cliente*. p. 1 a 20. 1999. Disponível em www.unifran.br. Acesso em 17 jan. 2001, às 17h00.

HINDS, P.; KIESLER, S. Communication across boundaries: work, structure and use of communications technologies in a large organization. *Organization Science*. Vol. 6, nº 4, 1995. p. 373-393.

HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Boston, MA: Harvard University Press, 1970.

HOLLNAGEL, E. Is information science an anomalous state of knowledge? *Journal of Information Science*, 2, 1980. p. 183-187.

HOUSTON, Franklin S. The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*. 50 (April) 1986, p. 81-87.

HUBBARD, Raymond; LITTLE, Eldon L. Promised contributions to charity and mail survey responses. *Public Opinion Quarterly*, Summer, 1988. p. 223-230.

HUNT, H. K. *CS/D – overview and future research direction*. In: *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1977.

IGNARRA, Luiz Renato. *Fundamentos do Turismo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57 (July) 1993, p. 53-70.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay; SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science Journal*. 28 (Winter) 2000. p. 45-54.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

JOHNSON, Jean L.; LEE, Ruby Pui-Wan; SAINI, Amit; GROHMANN, Bianca. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Academy of Marketing Science. Journal*; Winter 2003; 31, 1. p. 74-89.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*. V. 21, Mar. 1995. p 695-707.

JOHNSON, Michael D.; ANDREASEN, Tor W.; LERVIK, Line; CHA, Jaesung. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. 22, 2001. p. 217-245.

JOHNSON, Michael D.; GUSTAFSSON, Anders. *Improving customer satisfaction, loyalty and profit: an integrated measurement and management system*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

JOHNSON, Michael D. *Customer orientation and market action*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

KALDOR, A. G. Imbricative marketing. *Journal of marketing*. 35 (April), 1971. p. 19-25.

KAPLOWITZ, Michael D.; HADLOCK, Timothy D.; LEVINE, Ralph. A comparison of Web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*. 68, 1, 2004. p. 94-101.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1978.

KENNEDY, D. A.; YOUNG, B. J. Managing quality in staff areas. *Quality Progress*. 22 (10), 1989. p. 87-91.

KOGOTKOV, S. D. Formation of information needs. *Nauchno-Tekhnicheskaya Informatsiyva*. 1986, Serie 2, nº 2, 1986, pp 38-47 (texto em inglês).

- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54 (April) 1990, p. 1-18.
- KOTLER, Philip. *Marketing for non-profit organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1982.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1988.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C; WEIHRICH, H. *Essentials of marketing*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- KOTLER, Philip. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Edição do Milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip; DE BES, Fernando Trias. *Marketing lateral*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2004.
- KREPAPA, Areti; BERTHON, Pierre; WEBB, Dave; PITT, Leyland. Mind the gap: an analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction. *European Journal of Marketing*. 37, 1/2, 2003. p. 197-218.
- KRIKELAS, J. Information seeking behavior: patterns and concepts. *Drexel library quarterly*. Spring 1983, vol. 19, nº 2, pp. 5-20.
- KUMAR, Nirmalaya; SCHEER, Lisa; KOTLER, Philip. From market-driven to market-driving. *European Management Journal*. 18(2), 2000. p. 129-141.
- LAM, Shun Yin; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILLI, M. Krishna; MURTHY, Bvisan. Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Academy of Marketing Science Journal*. 32 (3), Summer 2004. p. 293-311.
- LANDSHOFF, Renate. *Nascimento, crescimento e morte do conteúdo*. 2005. Disponível em www.intranetportal.com.br/gestao/gc 1. Acesso em 6/6/2005, às 15h56.

- LARÁN, Juliano A.; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Surpresa e a formação da satisfação do consumidor. *RAE-eletrônica*. Vol. 5, nº 1, Art. 1, jan./jul. 2006.
- LAWTON, Leigh; PARASURAMAN, A. The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*. 44 (Winter), 1980. p. 19-25.
- LE COADIC, Yves-François. *La Science de L'Information*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.
- LE MOS, Leandro de. *Turismo: que negócio é este?* Campinas: Papyrus, 1999.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. Vol. 4, 1988. P. 319-340.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*. 38(4), 1960. p. 45-56.
- LEVITT, Theodore. *The marketing mode*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1969.
- LEVITT, Theodore. Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58, (January-February), 1980. p. 83-91.
- LEWIS, Barbara R.; LITTLER, Dale (orgs.). *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LINE, M. B. Information uses and needs of social scientists: an overview of INFROSS. *Aslib proceedings*. Vol. 23, 1971. p. 412-434,
- LINGAM, Pratap P. Some selected extra-curricular components in information science. *Library Science with a Slant to Documentation*. 22(4); 1985; p. 196.
- LINSKY, A. S. A factorial experiment in inducing responses to a mail questionnaire. *Sociology and Social Research*, 49, 1965. p. 183-189.
- LINSKY, Arnold S. Stimulating response to mailing questionnaires: a review. *Public Opinion Quarterly*, 39 (Spring, 1975). p. 82-101.
- LUNDSTROM, William J. The marketing concept: the ultimate in Bate and Switch. *Marquette Business Review*. 20 (Fall), 1976. p. 214-230.
- LUSCH, Robert F.; UDELL, Jon G.; LACZNIAC, Gene R. The practice of business. *Business horizons*. 19 (December), 1976. p. 65-74.

- MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Phillip M.; RICH, Gregory A. Transformational leadership and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2. 2001. p. 115-134.
- MALHOTRA, N. K. *Market research: an applied orientation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARCHAND, D. A. Informações estratégicas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 30 out. 1999, p. 6-9.
- MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, maio/ago. 2002. p. 72-79.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 1943. p. 370-396.
- MASSIE, J. L.; DOUGLAS, J. *Managing: a contemporary introduction*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.
- MATTAR, F. N.. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAYER, C. S.; PRATT Jr., R. W. A note on nonresponse in a mail survey. *Public Opinion Quarterly*, 30/4, 1966. p. 646-647.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAUULT Jr., William D. *Basic Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin, 1984.
- McDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thomson, 2003.
- MacDONALD, S. Learning to change: an information perspective on learning in the organization. *Organizational Science*. Vol. 6, nº 5, 1997. p. 557-568.

MANO, Haim; OLIVER, Richard L. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 20 (December), 1993. p. 451-466.

McLEOD Jr., R. Systems theory and information resources management: integrating key concepts. *Information Resources Management Journal*. Vol. 8, nº 2, 1995. p. 5-14.

MEHTA, Raj; SIVADA, Eugene. Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys. *Journal of the Market Research Society*, 37, 1995. p. 429-439.

MENZEL, H. *Review of studies in the flow of information among scientists*. New York: Columbia University, Bureau of Applied Social Research, 1960.

MILLER, J. G. Living systems: the organization. *Behavioral Science*. Vol. 17, 1972. pp. 2-182.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper, 1973.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Antonio. A Ciência da Informação e a teoria do conhecimento objetivo: um relacionamento necessário. In: AQUINO, Mirian de Albuquerque et al. *O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades*. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 2002. p.9-24.

MIRANDA, Antonio. *Ciência da informação: teoria e metodologia de uma área em expansão*. Brasília: Thesaurus, 2003.

MIRANDA, Roberto Lira; MIRANDA, Roberto de Ávila. *Marketing voltado para o turismo*. São Paulo: APMS Books, 1999.

MITHAS, Sunil; JONES, Joni L.; MITCHELL, Will. Non-Contractible Factors as Determinants of Electronic Market Adoption. In: *Proceedings of the 23rd International Conference on Information Systems*, L. Applegate, R. Galliers, and J.I. DeGross, eds. Barcelona, Spain: Association for Information Systems, 2002.

- MITHAS, Sunil; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, Claes. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*. Vol. 69 (October), 2005. p. 201-209.
- MOCKLER, R. The systems approach to business organization and decision making. *California Management Review*. Vol. 9, nº 2, 1968. p. 53-58.
- MOHR-JACKSON, I. Broadening the marketing orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*. Vol. 30, nº 4, 1991. p. 455-467.
- MONTALLI, K. M. L.; CAMPELLO, B. dos S. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão da literatura. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 26, nº 3, set./dez. 1997. p. 321-326.
- MOSTERT, D. N. J.; ELOFF, J. H. P.; VON SOLMS, S. H. A methodology for measuring user satisfaction. *Information Processing and Management*. Vol. 25, nº 5, 1989. p. 545-556.
- MOTA, Keila Cristina Nicolau. *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54 (October) 1996, p. 20-35.
- NASCIMENTO, Frederico Ribeiro do. *Crescimento do mercado turístico no Brasil*. 2003. Disponível em <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/marketing.html>. Acesso em 14/07/2005, às 17h13.
- NYER, Prashant. Cathartic complaining as a means of reducing consumer dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 12, 1999. p. 15-25.
- O'DONNELL, Pacho. *Teoria y técnica de la psicoterapia grupal*. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.
- OLIVER, Richard L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*. 57 (Fall), 1981. p. 25-48.

OLIVER, Richard L. An investigation of the interrelationship between consumer (dis)satisfaction and complaining reports. In: WALLENDORF, Melanie; ANDERSON, Paul. *Advances in consumer research*. Provo: Association for Consumer Research, 1987. p. 218-22.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, Richard L.; LINDA, G. Effects of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. In: MONROE, Kent B. *Advances in consumer research*. Ann Arbor: Association for Consumer Research, 1981. p. 88-93.

OLIVER, Richard L.; DE SARBO, Wayne. Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*. 14 (March), 1988. p. 495-507.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1996.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 63 (Special issue), 1999. p. 33-44.

OLSEN, Svein Ottar. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Academy of Marketing Science. Journal*; Summer 2002; 30, 3. p. 240-249.

OLSON, David. When consumer firms develop a marketing orientation. Paper apresentado no Marketing Science Institute, por ocasião da Miniconference on Developing a Marketing Orientation (April), Cambridge, 1987.

PAISLEY, W. J. *The flow of (behavioral) science information – a review of the research literature*. Palo Alto: Stanford University, 1965.

PAOLILLO, J. G. P.; LORENZI, P. Monetary incentives and mail questionnaire response rates. *Journal of Advertising*, 13, 1984. p. 46-48.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing* (Autumn, 1985): p.41-50.

PASSMORE, W. A. *Designing Effective Organizations: the sociotechnical systems perspective*. New York: John Wiley & Sons, 1988.

PEDROSO, Antenor Roberto. *Importância do marketing de serviços no turismo*. 2003. Disponível em <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/marketing.html>. Acesso em 14/07/2005, às 17h06.

PETROCCHI, Mario. *Turismo: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 1998.

PIRES, Anibal; SANTOS, Ana Paula. *Satisfação dos clientes: um objectivo estratégico de gestão*. Texto Editora: Lisboa, 1999.

PODSAKOFF, Phillip M.; MACKENZIE, Scott B.; MOORMAN, Robert H. & FETTER, Richard. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(2), 1990. p. 107-142.

PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI, 1998.

PORTER, Lyman W.; ALLEN, Robert W.; ANGEL, Harold. The politics of upward influence in organizations. In: STAW, B; CUMMINGS, L. *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, Inc., 1981.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRASAD, H. N. *Information needs and user*. Varanasi: Indian Bibliographic Center, 1992.

RATNESHWAR, Srinivasan; STEWART, David W. Nonresponse in mail surveys: an integrative review. *Applied Marketing Research*. 29, 3, Summer, 1989. p. 37-46.

RAVEN, Bertram H.; KRUGLANSKI, Arie W. Conflict and Power. In: SWINGLE, Paul. *The structure of conflict*. New York: Academic Press, 1970. p. 69-109.

REICHHELD, F. F.; SASSER, Earl W. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. 68 (5), 1990. p. 105-116.

RICCI, Edson Luiz. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

ROBREDO, Jaime. *Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação*. Brasília: Thesaurus, 2003.

RODHE, N. F. Information needs. *Advances in Librarianship*. Vol. 14, 1986. p. 49-73.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *RAC*, v. 2, nº 1, Jan./Abr. 1998. p. 101-125.

RUEKERT, R. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 9. 1992. p. 225-245.

RUST, Roland T.; MOORMAN, Christine; DICKSON, Peter R. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction or both? *Journal of Marketing*. 66 (October), 2002. p. 7-24.

SAAB, William George Lopes. Considerações sobre o desenvolvimento do setor de turismo no Brasil. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n. 10, p. 285-312, set. 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. *Sociologias*. Porto Alegre, ano 7, nº 13, jan/jun 2005. p. 82-109

SANTOS FILHO, João dos. EMBRATUR, da euforia ao esquecimento: o retorno às raízes quando serviu à Ditadura Militar. *Revista Espaço Acadêmico – Universidade Estadual de Maringá*. Nº 35, abril de 2004.

SÁNZ CASADO, Elias. *Manual de estudos de usuários*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994.

SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinary nature of Information Science. *Ciência da Informação* – Vol. 24, nº 1, 1995 – Artigos. p.20-29.

SARACEVIC, Tefko. Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*. 50(12): 1051-1063, 1999.

- SCHULDT, Barbara A.; TOTTEN, Jeff W. Electronic mail vs. mail survey response rates. *Marketing Research*, Chicago: Winter, 1994. Vol. 6. num. 1. p. 36-40.
- SCHULER, R. Market-focused management: human resources management implications. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 1, nº 1, 1996. p. 13-29.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller: São Paulo, 2003.
- SEWELL, Carl; BROWN, Paul B. *Cientes para sempre*. São Paulo: Harbra, 1993.
- SHANKAR, Venkatesh; SMITH, Amy K.; RANGASWAMY, Arvind. Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*. 20, 2003. p. 153-175.
- SHAPIRO, Benson P. What the hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*. 66 (November-December) 1988. p. 119-125.
- SIMON, Herbert. A. *The new science of management decision*. New York: Harper & Row, 1960.
- SIMON, Herbert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press, 1976.
- SILVA, Samuel Pereira da. *Portal turístico – uma proposta viável para o Distrito Federal*. 2004. Disponível em <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/marketing.html>. Acesso em 16/07/2005, às 12h00.
- SILVEIRA, Amélia; AMARAL, Sueli Angélica do (compiladoras). *Marketing em unidade de informação: estudos brasileiros*. Brasília: IBICT, 1993.
- SILVEIRA, Amélia. Marketing em sistemas de informação: visão geral. *Ciência da Informação*, vol. 15, n. 1, p. 45-52, jan./jun. 1986.
- SMIDDY, H. L.; NAUM, L. Evolution of a science o managing in America. *Management Science*. Vol. 1, 1954. p. 1-31.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*. 58 (January) 1994a. p. 46-55.

STAMPFL, Ronald W. Structural constraints, consumerism and the marketing concept. *MSU Business Topics*. 26 (Spring), 1978. p. 5-16.

STEINMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Academy of Marketing Science Journal*; Winter 2000; 28, 1. p. 109-119.

STREATFIELD, D. R. Moving towards the information user: some research and its implications. *Social Science Information Studies*. N° 4, vol. 3, 1983. p. 223-240.

STRUEBING, Laura. Simply satisfying customers is not enough. *Quality Progress*. Mar. 1997. p. 18-19.

SUDMAN, Seymour; BRADBURN, Norman M.; SCHWARZ. *Thinking about answers: the application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

SUSMAN, G. I. *Autonomy of work: a sociotechnical analysis of participative management*. New York: Praeger, 1976.

SWAN, John; TRAWICK, Frederick. Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*. 57 (Fall), 1981. p. 49-67.

SWIT, D. F.; WILL, Violo A.; BARNER, D. A. A sociological approach to the design of information systems. *Journal of the American Society for Information Science*. N° 4, vol. 30, 1979. p. 215-223.

SZYMANSKI, David M.; HENARD, David H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Academy of Marketing Science Journal*. 29(1), Winter 2001. p. 16-35.

TANUR, Judith M.; JORDAN, Brigitte. Measuring Customer Satisfaction: More on Corporate Surveys as Practice. Paper Prepared for Presentation at the Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, May 17, 1996,

- Salt Lake City, Utah. Published in the Proceedings of the Section on Survey Research Methods. *American Statistical Association*, vol.2, Washington, D.C. 1996. p. 917-922.
- TAUBER, Edward M. How marketing discourages major innovation. *Business Horizons*.17 (June), 1974. p. 22-26.
- TAYLOR, R. S. Question-Negotiation and information seeking in libraries. *College & Research Libraries*. 29 (3), 1968.
- TSE, Alan C. B. Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires: e-mail vs. mail. *Market Research Society. Journal o the Market Research Society*, Oct. 1998, 40. p. 353-361.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; AMIGO, Ricardo Jesus Roman. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*. USP. São Paulo, v. 1. nº 10, 1999.
- TOSI, H. L.; HAMMER, W. C. *Organization behavior and management: a contingency approach*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- TOWNSEND, Pat; GEBHARDT, Joan. The customer is always right. *Industrial engineer*. 38 (5), May 2006. p. 41-45.
- URDAN, André Torres; RODRIGUES, Arnaldo Rocha. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *RAC*, v. 3, nº 3, set./dez. 1999. p. 109-130.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação* - v.3, n.4, agosto de 2002.
- VAN RAAIJ, W. F. Economic psychology. *Journal of Economic Psychology*. Nº 1, Mar. 1981. p. 1-24.
- VAZ, Gil Nuno. *Marketing turístico receptivo e emissivo: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

- WARNER, E. S. et al. *Information needs of urban residents*. Washington: U.S. Department of Health Education and Welfare, Bureau of Libraries and Learning Resources, 1973.
- WÄRNERYD, K. E. Economic psychology as a field of study. In: VAN RAAIJ, W. F.; VAN VELDHOVEN, G. M.; WÄRNERYD, K. E. *Handbook of economic psychology*. Chicago: A. M. A., 1991.
- WATSON, J. J. Improving the response rate in mail research. *Journal of Advertising Research*, 5 (June, 1965). p. 48-50.
- WEBSTER Jr., Frederic E. Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*. 31 (May-June) 1988. p. 29-39.
- WEINER, B. *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. Psychology Review, v. 92, n. 4, p. 548-73, 1986.
- WERSIG, G. *Information-Communication-Documentation*. Munich: Verlag Dokumentation, 1971.
- WERSIG, G., NEVELLING, U. The phenomena of interest to Information Science. *The Information Scientist*, v. 9, n. 4, December, 1975. p.127-140.
- WERSIG, Gernot. Information Science: the study of postmodern knowledge usage. *Information Processing & Management*. Vol. 29, No. 2. pp.229-239, 1993.
- WESTBROOK, Robert A. Product consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*. 24 (August), 1987. p. 258-270.
- WESTBROOK, Robert A.; OLIVER, Richard L. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18 (June), 1998. p. 84-91.
- WILSON, Timothy D.; HODGES, Sara D. Attitudes as a temporary construct. In: MARTIN, Leonard L.; TESSER, Abraham. *The construction of social judgement*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992. p. 37-65.
- WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of Documentation*. 37 (1), 1981. p. 11.

WILSON, T. D. Recent trends in user studies: action research and qualitative methods. *Information Research*, Vol. 5 n° 3, April 2000. p. 1-36.

WIND, Yoram; ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*. 47 (Spring), 1983. p. 12-25.

YI, Youjae; JEON, Hoseong. Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Academy of Marketing Science. Journal*; Summer 2003; 31, 3. p. 229-240.

YI, Sang-Wook et al. A comparison of response rate and time according to the survey methods used : a randomized controlled trial. *European Journal of Epidemiology*, 20 (2005). P. 131-135.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*. 52 (April) 1988. p. 35-48.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 52 (July) 1988. p. 2-22.

ANEXOS

- Anexo 1: Carta dirigida às empresas de turismo do Distrito Federal**
- Anexo 2: Questionário para avaliação da orientação para marketing**
- Anexo 3: Formulário “Controle de cartas enviadas”**
- Anexo 4: Roteiro das entrevistas em profundidade**
- Anexo 5: Formulário de observação estruturada**
- Anexo 6: Cartões com expressões utilizadas nas entrevistas)**
- Anexo 7: Fichas com os dizeres utilizados ao final das entrevistas**
- Anexo 8: Tabulação da observação estruturada**
- Anexo 9: Tabulação das entrevistas realizadas**

Anexo 1 Carta dirigida às empresas de turismo do Distrito Federal

CT. Nº /2005 Brasília, de de 2005.

Prezados Senhores,

Há poucos dias enviei por *e-mail* a essa agência o questionário em anexo para ser preenchido.

Sou **doutorando** de Ciência da Informação na UnB e estou fazendo minha pesquisa no setor de turismo.

Como não recebi resposta, estou reencaminhando o questionário, **desta vez por carta**, na esperança que os senhores me ajudem respondendo-o. Além do questionário em si, estou enviando um envelope selado, já contendo meu endereço, para que os senhores coloquem a pesquisa respondida e me enviem.

Peço-lhes que entendam minha insistência e que não deixem de me ajudar. Trata-se de um favor, de grande importância para minha tese, que os senhores farão ao responder o questionário.

Coloco-me à disposição para dirimir quaisquer dúvidas a respeito. Desejando entrar em contato comigo, por favor, podem ligar para meu celular, 61 9981-8582 ou para minha casa, 61 362-0707. Meu *e-mail* é edmundod@terra.com.br.

Por sua atenção, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Edmundo Brandão Dantas

Anexo 2 Questionário para avaliação da orientação para marketing

QUESTIONÁRIO Nº /2005

O questionário a seguir é um instrumento de pesquisa para embasar a tese de doutorado de **Edmundo Brandão Dantas** em Ciência da Informação, pela **Universidade de Brasília (UnB)**. Queira, por favor, assinalar, nos espaços em branco, uma alternativa para cada pergunta. Pedimos o máximo de empenho e **sinceridade** nas respostas. Você não precisa se identificar. Sua identidade será preservada e os dados serão tratados estatisticamente. **Atenção: a segunda parte das questões está no verso desta folha.**

1. FILOSOFIA DE ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR	
A. A gerência reconhece a importância de planejar a organização para atender as necessidades e desejos do mercado-alvo?	
0	A gerência inicialmente pensa em termos de ofertar os serviços atuais e os novos para quem quer que esteja interessado em compra-los.
1	A gerência pensa em termos de atender uma grande parte dos mercados e necessidades com igual efetividade.
2	A gerência pensa em termos de atender as necessidades e desejos de mercados bem definidos, de acordo com sua importância.
B. A gerência desenvolve diferentes ofertas e planos de marketing para diferentes segmentos do mercado?	
0	Não.
1	De certo modo.
2	Na maioria das vezes.
C. A gerência leva em consideração uma ampla visão de seus públicos (clientes fornecedores, públicos em geral, concorrentes etc.) para planejar e administrar a organização?	
0	Não. A gerência se concentra em vender e atender os clientes atuais.
1	Até certo ponto. A gerência leva em consideração uma ampla visão de seus públicos, embora o foco de seus esforços se concentre em vender e atender os clientes atuais.
2	Sim. A diretoria leva em consideração uma ampla visão de seus públicos e continuamente revê novas oportunidades para atendê-los.
2. ORGANIZAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	
D. Há uma integração e controle de alto nível das principais funções de marketing que afetam os diversos públicos?	
0	Não. Várias funções de marketing não são integradas desde o topo e há algum conflito improdutivo.
1	De certo modo. Há uma integração formal e um controle das principais funções de marketing, porém não existe uma coordenação formal e uma cooperação satisfatória.
2	Sim. As principais funções de marketing são efetivamente integradas.
E. A alta gerência está em contato direto com os empregados e gerentes de diversas áreas?	
0	Raramente se encontra com os empregados para saber o que estão fazendo.
1	Ocasionalmente acompanha o trabalho dos empregados para sentir as oportunidades possíveis de negócio.
2	Cultiva relações diretas com os empregados para identificar as oportunidades possíveis de

	negócio.
F. A empresa faz bom uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes?	
0	Não. Espera-se que esses profissionais trabalhem muito para a empresa, embora recebam pouca motivação.
1	Esses profissionais recebem agradecimentos no decorrer de seu trabalho.
2	Esses profissionais são tratados com benefícios e agradecimentos especiais e estimulados a sentirem-se como importante força do esforço total.
3. INFORMAÇÃO ADEQUADA DE MARKETING	
G. O sistema de informações de marketing é adequado e fácil de ser usado?	
0	É falho em alguns dados importantes e não está convenientemente organizado.
1	Contém a maioria dos dados necessários e está convenientemente organizado.
2	Contém todos os dados necessários e está convenientemente organizado.
H. Quando foram realizadas as últimas pesquisas de marketing para se estudar os consumidores, as influências de compra, os canais e a concorrência?	
0	Há muitos anos.
1	Há alguns anos.
2	Recentemente.
I. Qual o esforço despendido para avaliar o custo-benefício das diferentes despesas de marketing?	
0	Pouco ou nenhum esforço.
1	Algum esforço.
2	Esforço substancial.
4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	
J. Qual é a extensão do planejamento formal de marketing da empresa?	
0	A gerência faz pouco ou nenhum esforço de planejamento formal de marketing.
1	A gerência desenvolve um plano anual de marketing.
2	A gerência desenvolve um plano anual de marketing detalhado e um cuidadoso plano de longo prazo.
K. Qual é a qualidade da atual estratégia de marketing?	
0	A estratégia atual não é clara.
1	É clara e representa uma continuação da estratégia tradicional.
2	É clara, inovadora, baseada em dados e bem elaborada.
L. Qual é a extensão do plano de contingência, ou seja, um plano alternativo?	
0	A gerência não faz plano de contingência.
1	A gerência faz algum plano de contingência, mas pouco planejamento formal sobre o assunto.
2	A gerência desenvolve, efetivamente, planos de contingência.
5. EFICIÊNCIA OPERACIONAL	
M. Como as estratégias, políticas e diretrizes de marketing são comunicadas e implementadas em todos os níveis da empresa?	
0	Deficientemente.
1	Medianamente.
2	Efetivamente.

N. A gerência tem utilizado efetivamente os recursos de marketing disponíveis?	
0	Não. Os recursos de marketing são inadequados ao trabalho a ser feito.
1	De certo modo. Os recursos de marketing são adequados, mas não são otimizados.
2	Sim. Os recursos de marketing são adequados e empregados efetivamente.
O. As comunicações escritas destinadas ao mercado têm qualidade e são adequadas ao público da empresa?	
0	São inadequadas e mal preparadas.
1	São adequadas, porém mal preparadas.
2	São adequadas e de alta qualidade.

Anexo 3 Formulário “Controle de cartas enviadas”

CONTROLE DE CARTAS ENVIADAS

Carta nº	Data de envio	Agência	Controle	
			OK	Voltou
01/2005				
02/2005				
03/2005				
04/2005				
06/2005				
07/2005				
08/2005				
09/2005				
10/2005				
11/2005				
12/2005				
13/2005				
14/2005				
15/2005				
16/2005				
17/2005				
18/2005				
19/2005				
20/2005				
21/2005				
22/2005				
23/2005				
24/2005				
25/2005				
26/2005				
27/2005				
28/2005				
29/2005				
30/2005				
31/2005				
32/2005				
33/2005				
34/2005				
35/2005				
36/2005				
37/2005				
38/2005				
39/2005				
40/2005				

Anexo 4 - Roteiro das entrevistas em profundidade

ENTREVISTA Nº _____	EMPRESA:
DATA: ___/___/_____	Cód.: Empresa _____
DIA DA SEMANA:	ENTREVISTADO:
INÍCIO: ___h___ FIM: ___h___	
ENTREVISTADOR:	CARGO:
	LOCAL:

Prezado (a) Senhor(a)

Há pouco tempo o (a) senhor(a) respondeu a um questionário que eu enviei à sua empresa, como base para minha tese de doutorado. Pois bem, de acordo com aquela pesquisa, pude verificar que a sua empresa, dentro dos padrões que estabeleci para definir uma orientação para o mercado, satisfaz os requisitos mínimos para ser considerada uma empresa orientada para o mercado.

Agora, estou aprimorando minha pesquisa. Esse aprimoramento consta de uma entrevista em profundidade com os dirigentes das empresas que possuem esse tipo de orientação, que deve durar cerca de _____ minutos. Este é o motivo de tê-lo (a) procurado e de estar aqui hoje. Preciso aprofundar a minha pesquisa e gostaria de entrevistá-lo (a), a fim de obter algumas informações adicionais, de grande importância para minha tese.

Para melhor assimilar os resultados desta entrevista, eu pretendo gravar as informações, se o (a) Sr. (a) concordar, obviamente. Quero lhe assegurar que tudo o que o (a) Sr. (a) disser aqui será usado apenas para os propósitos da tese e que o nome de sua empresa será preservado. Após a degravação da fita, a informação será destruída.

Eu me comprometo a enviar ao (à) Sr. (a) uma cópia de minha tese, tão logo ela seja defendida e homologada.

Agradeço por mais esta colaboração.

1º BLOCO: Informações sobre a satisfação dos clientes

A - Pesquisas sobre a satisfação de clientes

- 1) Sua empresa realiza pesquisas para avaliar a satisfação de seus clientes?
- 2) Como é que a empresa seleciona os clientes a serem entrevistados?
- 3) Normalmente são pesquisados quantos clientes?
- 4) A empresa distribui questionário, realiza entrevistas ou usa outro método para obter informações sobre a satisfação dos clientes selecionados?
- 5) Essas pesquisas são feitas por telefone, por *e-mail*, pessoalmente ou pelo correio? (Explorar, conforme a resposta: aplicada por pessoal próprio ou por empresa contratada; no caso de correio, qual o retorno aproximado).
- 6) Com que frequência essas pesquisas são realizadas?
- 7) A empresa usa algum programa de computador para tabular e analisar os resultados da pesquisa? (Explorar, conforme a resposta: qual programa? Quem tabula? Quem analisa?).
- 8) O que a empresa faz com os resultados da pesquisa?

B - Preocupação com o atendimento

- 9) A empresa se preocupa em dar tratamento diferenciado aos seus clientes?
- 10) Como ela faz isto?
- 11) Quanto tempo, em média, um atendente da empresa costuma dedicar aos clientes?
- 12) Existe um programa de capacitação para os atendentes da empresa?
- 13) Que tipo de treinamento ou aperfeiçoamento essas pessoas fazem?
- 14) Quem ministra esses treinamentos?
- 15) Onde a empresa costuma realizá-los?
- 16) Como a empresa reage às críticas, reclamações, sugestões e opiniões dos clientes? (Explorar, conforme a resposta: essas informações são organizadas, processadas e discutidas entre todos os funcionários, com vistas a melhorar a qualidade do atendimento?)
- 17) O (a) Sr. (a) considera que a empresa está preparada para atender bem os seus clientes? (Explorar: quanto à capacitação do pessoal de atendimento, qualidade do atendimento em si, manifestações formais e informais dos clientes).
- 18) Que qualidades o (a) senhor (a) acha importantes para um bom profissional de atendimento ao público? (Explorar, conforme a resposta: cortesia, presteza, empatia, educação, postura corporal, linguagem usada na comunicação).
- 19) O (a) Sr. (a) acha que os seus atendentes estão preparados para um bom padrão de atendimento? Por quê?

C - Preocupação com a qualidade do serviço prestado

- 20) A sua empresa tem um plano de carreira para os empregados? (Explorar, conforme a resposta: como funciona? O (a) Sr. (a) diria que seus empregados estão satisfeitos com a empresa? Por quê?).
- 21) Quais as portas de entrada que a sua empresa oferece aos clientes:
- 25.1) **Internet** (verificar **a priori** se a empresa tem um *site* e observar este *site*). Explorar:
Quando criou o site da empresa, o (a) Sr. (a) levou em consideração algum aspecto relacionado à satisfação dos seus clientes? Quais?)?
O (a) Sr. (a) sabe o que os seus clientes pensam a respeito de seu site? Como o (a) Sr. (a) busca/obtem essa informação?)
- 25.2) **Loja de atendimento**. Explorar:
O (a) Sr. (a) costuma perguntar aos clientes o que eles pensam do atendimento que recebem nas lojas da empresa?
E o que eles têm dito?
- 25.3) **Telefone**. Explorar:
Seus funcionários usam o telefone apenas para o trabalho?
- 25.4) **Vendas diretas**: o(a) Sr.(a) trabalha com o método de vendas diretas?
- 25.5) **Outra**: qual? *E-mail* () *Skype* () *Indicação de pessoas* ().
- 22) Quando um cliente faz alguma solicitação à empresa, em quanto tempo, em média, ele demora para ser atendido (Explorar: em, no máximo, 24, 48, 36, ou mais horas?)?
- 23) Que critérios o senhor usa para selecionar os parceiros e fornecedores de serviços de sua empresa?
- 24) Eles têm conhecimento a respeito da política de atendimento da empresa?
- 25) Como o (a) Sr. (a) vê a participação de seus parceiros e fornecedores na satisfação de seus clientes?

2º BLOCO: Gestão das informações sobre a satisfação dos clientes

D - Busca por informação

- 26) Em sua empresa, como surge a necessidade de buscar informações?
- 27) Quando essa necessidade de informação costuma surgir?
- 28) Que tipo de informação de mercado sua empresa mais costuma buscar?
- 29) Com que frequência, em média, ela busca essas informações?
- 30) Que fontes de informação ela usa para obter essas informações?
- 31) O(a) Sr(a). acha que essas informações são suficientes como ferramentas administrativas de tomada de decisões?
- 32) Como surge a necessidade de informação sobre a satisfação de clientes?

E - Informação necessária para a tomada de decisão

- 33) Que informações a empresa considera úteis para tomar suas decisões?
- 34) Como a empresa seleciona essas informações?

- 35) Que itens a empresa considera importantes para saber se uma informação tem ou não qualidade? (Explorar, conforme a resposta: por exemplo: confiabilidade, responsabilidade, segurança etc.)

F - Comportamento de busca por informação

- 36) Que tipo de informação os clientes de sua empresa mais costumam buscar?
- 37) Com que frequência, em média, elas buscam essas informações?
- 38) Que fontes de informação eles procuram com mais frequência? (Explorar: informação telefônica, informação direta em loja, informação de guias de turismo, informação pela Internet etc.)
- 39) O (a) Sr. (a) acha que sua empresa usa bem tecnologias de informação e comunicação de que dispõe? (Explorar: por exemplo: sua empresa usa Internet, usa telefone, anuncia em jornais, televisão, rádio etc. Qualquer cliente que deseje buscar alguma informação sobre a empresa e os serviços que ela oferece pode encontrar as informações de que necessita em qualquer uma dessas fontes? O (a) Sr. (a) acha que a empresa extrai dessas tecnologias e meios de comunicação o máximo que eles podem oferecer?)
- 40) Os clientes de sua empresa estão satisfeitos com a informação que dela recebem? Eles confiam nas informações da empresa? Por que o (a) Sr. (a) acha isto?
- 41) O (a) Sr. (a) considera as informações de sua empresa organizadas? Por quê?
- 42) Como elas estão organizadas? (Explorar: por tema, por tipo de cliente, por tipo de produto, por pacote, por companhia aérea, por país etc.)
- 43) Sua empresa utiliza as necessidades manifestadas pelos clientes para categorizar, organizar e armazenar a informação?
- 44) As informações armazenadas por sua empresa são passadas para os clientes na forma e conteúdo que eles desejam, ou seja, a empresa leva em conta o que os clientes querem para repassar a eles as informações?

G - Segmentação de clientes externos

- 45) Sua empresa usa algum critério baseado nas informações buscadas pelos clientes para segmentá-los?
- 46) Que critérios são esses?
- 47) Como os clientes são agrupados?

H - Sistema de informações de marketing

- 48) Como as informações de sua empresa são armazenadas?
- 49) Existe um sistema formal de informações na empresa?
- 50) Esse sistema está em computador? Explorar:
 O (a) Sr. (a) usa algum programa, como o Excel, por exemplo, para alimentar o seu sistema de informações?
 O (a) Sr. (a) contratou um especialista da área de informática para desenvolver esse sistema?
 Como é feita a atualização das informações?

Com que periodicidade as informações são atualizadas?
Quem atualiza?)

I - Gerenciamento das informações

- 51) Até que ponto a empresa usa as informações armazenadas em seu sistema de informações para tomar suas decisões?
- 52) Qual o tratamento dado às informações obtidas? (Explorar: é solicitado a todos os empregados que acessem sempre o sistema para buscar informações de interesse da empresa e de seus clientes?)

J - Transmissão da informação ao cliente

- 53) Que meios a empresa utiliza para que as informações cheguem às mãos dos usuários das informações (clientes internos e externos)?
- 54) Quando o cliente apresenta alguma reclamação, sugestão ou opinião, o que é feito com essa informação?
- 55) No caso de os clientes terem apresentado reclamações, sugestões ou opiniões que foram acatadas e/ou geraram alguma ação corretiva pela empresa, é dado algum retorno a esses clientes? Como isto é feito?

K - Planejamento de ações baseadas na informação sobre a satisfação dos clientes

- 56) A empresa tem um planejamento estratégico?
- 57) Qual o período considerado para esse planejamento?
- 58) Quem participa da elaboração do planejamento?
- 59) As opiniões dos empregados são levadas em conta no planejamento?
- 60) E a dos clientes?
- 61) Esse planejamento gera planos de ações anuais?
- 62) Nesses planos de ações anuais, as informações sobre a satisfação dos clientes internos e externos são consideradas?

L - Implementação e melhoria constante das ações em função da satisfação dos clientes

- 63) Ao pôr em prática as ações previstas no plano de ações anual a empresa avalia o impacto dessas ações sobre a satisfação dos clientes?
- 64) Que tipo de controle a empresa costuma fazer para verificar a implementação do plano de ações anual?

M - Fidelização de clientes

- 65) Existem programas de fidelização de clientes na empresa? (SE NÃO, ELIMINAR O RESTO DAS QUESTÕES).

66)Na elaboração desses programas são consideradas as informações sobre a satisfação dos clientes?

67)Como isto é feito?

68)O (a) Sr. (a) pode citar um exemplo de programa de fidelização de clientes que esteja sendo ou tenha sido adotado pela empresa e que considere a informação sobre a satisfação dos clientes?

3º BLOCO: Encerramento

69)Para encerrar, eu vou distribuir esses três cartões para o (a) Sr. (a) e vou pedir que o (a) Sr. (a) faça uma única frase usando as três expressões que estão contidas nesses cartões:

- Orientação para marketing
- Satisfação de clientes
- Gestão da informação.

Frase:

Muito obrigado pela atenção!

Anexo 6 – Cartões com expressões utilizadas na entrevista

**ORIENTAÇÃO PARA
O MERCADO**

**SATISFAÇÃO DE
CLIENTES**

**GESTÃO DA
INFORMAÇÃO**

Anexo 7: Fichas com os dizeres utilizados ao final das entrevistas

A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está medianamente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.






A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fortemente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.






A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fracamente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.

A gestão da informação sobre a satisfação de clientes não tem qualquer relação com a orientação para o mercado e vice-versa.






Anexo 8: Tabulação da observação estruturada






Observação visual do ambiente de atendimento (observação)

Empresa	Item observado					
E1	Mobiliário			X		
	Layout				X	
	Computadores			X		
	Telefones			X		
	Iluminação				X	
	Ar condicionado					X
	Plantas					X
	Limpeza			X		
	Uniformes/trajes dos atendentes					X
	Existência de site na internet			X		
	Informação impressa aos clientes					x
	Nível de descontração entre os empregados		X			
	Modo como atendem pessoalmente		X			
	Modo como atendem ao telefone				X	
	Dedicação ao cliente		X			
Pontuação		-	6	18	8	20
E2	Mobiliário					X
	Layout					X
	Computadores					X
	Telefones					X
	Iluminação					X
	Ar condicionado					X
	Plantas				x	
	Limpeza					X
	Uniformes/trajes dos atendentes	X				
	Existência de site na internet					x
	Informação impressa aos clientes			X		
	Nível de descontração entre os empregados			X		
	Modo como atendem pessoalmente				X	
	Modo como atendem ao telefone			X		
	Dedicação ao cliente			X		
Pontuação	1	-	12	16	40	
E3	Mobiliário			x		
	Layout		x			
	Computadores					x
	Telefones					x
	Iluminação				x	
	Ar condicionado			x		
	Plantas	x				
	Limpeza			x		
	Uniformes/trajes dos atendentes		x			
	Existência de site na internet				x	
	Informação impressa aos clientes			x		
	Nível de descontração entre os empregados				x	
	Modo como atendem pessoalmente				x	
	Modo como atendem ao telefone				x	
	Dedicação ao cliente				x	
Pontuação	1	4	12	24	10	






Legenda:  = 1;  = 2;  = 3;  = 4;  = 5 (notas atribuídas pelo observador).
(Continua...)






Observação visual do ambiente de atendimento (observação)
(Continuação)

Empresa	Item observado					
E4	Mobiliário					X
	Layout					X
	Computadores					X
	Telefones					X
	Iluminação					X
	Ar condicionado					X
	Plantas					X
	Limpeza					X
	Uniformes/trajes dos atendentes					X
	Existência de site na internet					X
	Informação impressa aos clientes					X
	Nível de descontração entre os empregados				X	
	Modo como atendem pessoalmente				X	
	Modo como atendem ao telefone				X	
	Dedicação ao cliente				X	
Pontuação		-	-	-	16	55
E5	Mobiliário					X
	Layout					X
	Computadores					X
	Telefones					X
	Iluminação					X
	Ar condicionado					X
	Plantas					X
	Limpeza					X
	Uniformes/trajes dos atendentes					X
	Existência de site na internet					X
	Informação impressa aos clientes				X	
	Nível de descontração entre os empregados					X
	Modo como atendem pessoalmente					X
	Modo como atendem ao telefone					X
	Dedicação ao cliente				X	
Pontuação		-	-	-	8	60
E6	Mobiliário		X			
	Layout		X			
	Computadores				X	
	Telefones				X	
	Iluminação			X		
	Ar condicionado			X		
	Plantas		X			
	Limpeza		X			
	Uniformes/trajes dos atendentes	X				
	Existência de site na internet			X		
	Informação impressa aos clientes				X	
	Nível de descontração entre os empregados				X	
	Modo como atendem pessoalmente			X		
	Modo como atendem ao telefone			X		
	Dedicação ao cliente			X		
Pontuação	1	8	18	16	-	






Legenda:  =1;  = 2;  =3;  =4;  = 5 (notas atribuídas pelo observador).
(Continua...)

Observação visual do ambiente de atendimento (observação)
(Continuação)

Empresa	Item observado					
E7	Mobiliário					X
	Layout				X	
	Computadores					X
	Telefones				X	
	Iluminação				X	
	Ar condicionado			X		
	Plantas			X		
	Limpeza				X	
	Uniformes/trajes dos atendentes	X				
	Existência de site na internet				X	
	Informação impressa aos clientes				X	
	Nível de descontração entre os empregados				X	
	Modo como atendem pessoalmente				X	
	Modo como atendem ao telefone				X	
	Dedicação ao cliente				X	
Pontuação	1	-	6	40	10	
E8	Mobiliário			X		
	Layout		X			
	Computadores			X		
	Telefones				X	
	Iluminação			X		
	Ar condicionado		X			
	Plantas			X		
	Limpeza			X		
	Uniformes/trajes dos atendentes				X	
	Existência de site na internet					X
	Informação impressa aos clientes				X	
	Nível de descontração entre os empregados					X
	Modo como atendem pessoalmente			X		
	Modo como atendem ao telefone			X		
	Dedicação ao cliente		X			
Pontuação	-	6	21	12	10	
E9	Mobiliário					X
	Layout					X
	Computadores					X
	Telefones					X
	Iluminação					X
	Ar condicionado					X
	Plantas					X
	Limpeza					X
	Uniformes/trajes dos atendentes	X				
	Existência de site na internet	X				
	Informação impressa aos clientes				X	
	Nível de descontração entre os empregados					X
	Modo como atendem pessoalmente				X	
	Modo como atendem ao telefone				X	
	Dedicação ao cliente				X	
Pontuação	2	-	-	16	45	

Legenda:  = 1;  = 2;  = 3;  = 4;  = 5 (notas atribuídas pelo observador).
(Continua...)

Observação visual do ambiente de atendimento (observação)
(Continuação)

Empresa	Item observado					
E10	Mobiliário					X
	Layout				X	
	Computadores				X	
	Telefones				X	
	Iluminação				X	
	Ar condicionado					X
	Plantas			X		
	Limpeza				X	
	Uniformes/trajes dos atendentes				X	
	Existência de site na internet					X
	Informação impressa aos clientes			X		
	Nível de descontração entre os empregados				X	
	Modo como atendem pessoalmente			X		
	Modo como atendem ao telefone		X			
	Dedicação ao cliente		X			
Pontuação		-	4	9	28	15
E11	Mobiliário					X
	Layout					X
	Computadores					X
	Telefones					X
	Iluminação					X
	Ar condicionado					X
	Plantas					X
	Limpeza					X
	Uniformes/trajes dos atendentes					X
	Existência de site na internet					X
	Informação impressa aos clientes					X
	Nível de descontração entre os empregados					X
	Modo como atendem pessoalmente			X		
	Modo como atendem ao telefone		X			
	Dedicação ao cliente		X			
Pontuação		-	4	3	-	60

Legenda:  = 1;  = 2;  = 3;  = 4;  = 5 (notas atribuídas pelo observador).

Anexo 9: Tabulação das entrevistas em profundidade.

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1. Pesquisas para avaliar a satisfação de clientes	3	4	6	4	4	4	4	5	4	5	4	
A empresa faz pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Questionário	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	
Entrevista	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	
Outro método de coleta	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
Feitas por telefone	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	
Feitas pessoalmente	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	
Feitas pelo correio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Feitas por <i>e-mail</i>	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
Formalmente	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	
Informalmente	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
2. Preocupação com o atendimento	10	12	9	12	10	12	11	12	7	12	12	
Dá tratamento diferenciado aos clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Boa dedicação aos clientes pelos atendentes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Existência de programa de capacitação para os atendentes	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	
Treinamento técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Treinamento motivacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ministrado pela empresa	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	
Ministrado por terceiros	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
Na própria empresa	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	
Fora da empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Reação positiva a críticas, reclamações, sugestões e opiniões dos clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Críticas, reclamações, sugestões e opiniões dos clientes são organizadas, processadas e discutidas com os funcionários	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
Atendentes preparados para um bom padrão de atendimento	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
3. Preocupação com a qualidade do serviço prestado	14	14	12	15	13	15	12	14	11	14	12	
Plano de carreira para os empregados	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	
Empregados satisfeitos com a empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Tem loja?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Tem site na Internet?	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	
Usa muito o telefone como porta de entrada para os clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Realiza vendas diretas?	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	
Oferece e-mail como porta de entrada para os clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Outras portas de entrada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Tempo de atendimento em no máximo 24 horas	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
Tempo de atendimento em no máximo 48 horas	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
Tempo de atendimento em no máximo 72 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tempo de atendimento conforme o serviço	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Seleção de fornecedores baseada em idoneidade	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	
Seleção de fornecedores baseada em qualidade de serviço	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Seleção de fornecedores baseada em outro critério	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	
Fornecedores conhecem a política de atendimento da empresa?	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
Fornecedores têm importância na satisfação dos clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4. Busca por informação	14	14	14	15	15	15	15	15	14	15	15	
Necessidade de busca por informação surge pro-ativamente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Necessidade de busca por informação surge reativamente (por demanda)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Necessidade de busca por informação surge dos dois modos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Necessidade de informação surge diariamente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Costuma buscar informações técnicas e de mercado do turismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Costuma buscar informações econômicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Costuma buscar informações de lazer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Costuma buscar outras informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
4. Busca por informação (cont.)	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6	
Busca diariamente informações técnicas e de mercado do turismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Busca diariamente informações econômicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Busca diariamente informações de lazer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Busca diariamente outras informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Vale-se de fontes oficiais para obter informações (Ministério, Embratur, Sindetur, ABAV etc.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Vale-se de fontes não-oficiais para obter informações (revistas, jornais, sites não oficiais, televisão, etc.)	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Essas informações são suficientes como ferramentas de tomada de decisões?	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	
5. Informação necessária para a tomada de decisão	8	7	8	8	7	6	8	8	7	8	7	
A empresa considera úteis informações sobre o mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa considera úteis informações econômicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa considera úteis informações sobre lazer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa considera úteis informações sobre os clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa considera úteis outras informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Uma informação com qualidade deve ser confiável	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Uma informação com qualidade deve ser responsável	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	
Uma informação com qualidade deve ser segura	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	
Uma informação com qualidade deve ter outro atributo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
6. Comportamento de busca por informação	21	29	23	32	23	30	26	30	23	26	31	
Os clientes buscam informações sobre produtos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre pacotes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre companhias aéreas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre lugares	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre preços	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre condições de pagamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
6. Comportamento de busca por informação (cont.)	13	20	13	22	15	20	15	20	13	17	20	
Os clientes buscam informações sobre clima	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam informações sobre hotéis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam outras informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam a informação diariamente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes buscam a informação trimestralmente	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
Os clientes buscam a informação semestralmente	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
Os clientes buscam a informação anualmente	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	
Os clientes não têm frequência definida para buscar informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
As informações são procuradas via telefone	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
As informações são procuradas diretamente na loja	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
As informações são procuradas por <i>e-mail</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
As informações são procuradas por meio de guias de turismo	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
As informações são procuradas via Internet	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	
A empresa usa bem as tecnologias de informação e comunicação de que dispõe?	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	
Usa Internet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Usa telefone	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Usa <i>e-mail</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Anuncia em jornais	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Anuncia em televisão	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
Anuncia em rádio	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
Anuncia em <i>outdoor</i>	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
A empresa extrai dessas tecnologias e meios o máximo que eles oferecem?	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	
Os clientes estão satisfeitos com as informações que recebem da empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Os clientes confiam nas informações da empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
6. Comportamento de busca por informação (cont.)	2	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	
As informações da empresa estão ou são organizadas formalmente?	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
Estão organizadas por tema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Estão organizadas por tipo de cliente	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	
Estão organizadas por tipo de produto	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
Estão organizadas por pacote	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Estão organizadas por companhia aérea	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Estão organizadas por lugar (país, estado, local)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Possuem outro tipo de organização	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
A empresa utiliza as necessidades manifestadas pelos clientes para categorizar, organizar e armazenar a informação?	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	
As informações armazenadas na empresa são passadas aos clientes na forma e conteúdo que eles desejam?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7. Segmentação de clientes externos	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	
A empresa usa algum critério baseado nas informações buscadas pelos clientes para segmenta-los?	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	
8. Sistema de informações de marketing	5	7	2	7	5	6	6	6	5	8	8	
As informações são armazenadas todas em computador	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
As informações são armazenadas também em fichas	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	
Existe um sistema formal de informações na empresa	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
O sistema está em computador?	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	
A empresa usa algum programa para alimentar o sistema de informações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Há um especialista para desenvolver e atualizar o sistema?	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	
As informações são atualizadas diariamente?	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	
As informações são atualizadas semanalmente?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
As informações são atualizadas mensalmente?	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
As informações são atualizadas trimestralmente?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
As informações são atualizadas semestralmente?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
As informações são atualizadas anualmente?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
8. Sistema de informações de marketing (cont.)	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
As informações são atualizadas sem periodicidade definida?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Há alguém da empresa para atualizar as informações?	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa contrata terceirizados para atualizar as informações?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9. Gerenciamento das informações	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
A empresa usa muito as informações de seu SI para tomar suas decisões?	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
A empresa usa mais ou menos as informações de seu SI para tomar suas decisões?	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
A empresa usa pouco as informações de seu SI para tomar suas decisões?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
É solicitado aos empregados que acessem o sistema para buscar informações de interesse da empresa e de seus clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10. Transmissão da informação ao cliente	7	7	5	13	8	12	6	13	6	8	13	
Divulgação em jornal (cadernos de turismo)	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Divulgação em revista/publicação própria	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	
Divulgação em revistas de variedades	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Divulgação em revistas de turismo	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Divulgação por <i>e-mail</i>	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Divulgação por telefone	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Divulgação por televisão	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Divulgação por mídia exterior	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
Divulgação por outros meios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
As reclamações, sugestões e opiniões dos clientes são acatadas e tratadas pela empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Quando as reclamações, sugestões e opiniões dos clientes são acatadas, é dado retorno aos clientes por telefone	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Quando as reclamações, sugestões e opiniões dos clientes são acatadas, é dado retorno aos clientes por <i>e-mail</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Quando as reclamações, sugestões e opiniões dos clientes são acatadas, é dado retorno aos clientes pessoalmente	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	
Não é dado retorno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
11. Planejamento de ações baseadas nas informações sobre a satisfação dos clientes	7	7	7	6	7	7	8	8	7	6	7	
A empresa tem/terá planejamento estratégico?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
O horizonte de planejamento é/será de mais de 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
O horizonte de planejamento é/será de 5 anos	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
O horizonte de planejamento é/será de 3 anos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
O horizonte de planejamento é/será de 1 ano	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	
O horizonte de planejamento é/será de 1 semestre	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
O horizonte de planejamento é/será de 1 trimestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A diretoria/gerências participam/participarão da elaboração do planejamento	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
As opiniões dos empregados são/serão consideradas na elaboração do planejamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
As opiniões dos clientes são/serão consideradas na elaboração do planejamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
O planejamento gera/gerará planos de ações anuais, trimestrais etc.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Nos planos de ações são/serão consideradas as informações sobre a satisfação dos clientes e dos empregados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12. Implementação e melhoria constante das ações em função da satisfação dos clientes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Ao pôr em prática as ações previstas no plano a empresa avalia/avaliará o impacto delas sobre a satisfação dos clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
O controle do plano é/será feito por meio de reuniões semanais, mensais, trimestrais, semestrais ou anuais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13. Fidelização de clientes	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	
A empresa possui ou possuirá a curto prazo programas formais de fidelização de clientes	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	
Na elaboração desses programas são consideradas as informações sobre a satisfação dos clientes	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12 (Continua...)

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS (Continuação)

Item avaliado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
14. Encerramento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fracamente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está fortemente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
A gestão da informação sobre a satisfação de clientes está medianamente relacionada à orientação para o mercado e vice-versa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A gestão da informação sobre a satisfação de clientes não tem qualquer relação com a orientação para o mercado e vice-versa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PONTUAÇÃO TOTAL	97	109	94	123	100	115	107	121	97	111	118	

Legenda: E1 a E12 = Empresa 1 a Empresa 12

Questão 14: pontuação de 1 a 4.