

Gestão centrada no cliente em empresa pública: aplicabilidade do modelo de Whiteley & Hessian no caso dos Correios do Ceará

Danielle Arruda*
Raimundo Roberto Pinho**

Resumo: As mudanças no ambiente competitivo impuseram às empresas públicas a absorção de práticas do meio privado para se posicionarem adequadamente perante o cliente. O objetivo deste estudo consiste em verificar a aplicabilidade do modelo de Whiteley & Hessian, em empresa pública, identificando o grau de gestão com que está centrada no cliente. Promoveu-se um estudo de caso junto à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) – Regional Ceará, empreendendo-se uma pesquisa descritiva e de campo. O modelo adotado mostrou-se adequado para o caso estudado, permitindo realizar algumas ilações quanto aos resultados obtidos junto aos Correios do Ceará, revelando que se encontram em um estágio iniciante na busca da excelência.

Palavras-chave: Gestão centrada no cliente, estratégias de foco, colaboração interna, liderança de contato.

Abstract: The changes in the competitive environment have induced state owned companies to use practices from the private sector in order to have a better position in relation to customers. The aim of this study is to verify the model of WHITELEY & HESSAN in a state owned company, identifying the degree of administration centered on the customer. It is a case study at the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) (Post Office) - in the Ceará region. Descriptive and field research were undertaken. The model adopted showed that the ECT-Ceará is in the initial stages in the search for excellence.

Key words: Administration centered on the customer, focus strategies, collaboration interns, contact leadership.

1. Objeto de Estudo

Em função da crescente densidade e poder de competição de empresas atuando em um mesmo setor ou atividade e da elevação da sofisticação do cliente, muitas empresas têm buscado construir van-

* Professora titular da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Doutora em Gestão pela Université de Nice – França.

** Mestrando do Curso de Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

tagens competitivas não mais por meio de estratégias de confronto direto com a concorrência. A estratégia centrada no cliente cresce em importância dentro dos processos estratégicos dos negócios empresariais, sejam empresas públicas ou privadas, na medida em que cria barreiras à saída de clientes para a concorrência ou evita, pelo menos, a deterioração da imagem institucional.

Antes dominado pela presença de empresas públicas, observa-se que o setor de comunicação postal mundial, pressionado pelo novo perfil do cliente e pelas empresas privadas desejosas de explorar esse mercado, experimentou, em princípio da década de 90, um processo de liberalização. Conseqüentemente, assistiu-se à mudança de um mercado monopolístico para um mercado competitivo, no qual os operadores privados, já há algum tempo, vinham explorando os serviços de coleta e entrega de documentos e mercadorias, a despeito de legislações locais proibitivas para alguns tipos de objetos. Neste sentido, estudos recentes, promovidos pelos Correios brasileiros, identificam a forte presença de empresas locais, nacionais e internacionais, em número e agressividade, explorando serviços tradicionais de mensagens e marketing direto, encomendas e telemática (PINHO, p. 1998). Constata-se, então, que, nos vários segmentos de mercado em que os Correios atuam, a presença de concorrentes passa a caracterizar uma realidade, configurando um mercado competitivo, em que os clientes passam a ter mais opções de escolha ao demandarem serviços de comunicação postal.

Diante desse contexto, as administrações postais dos correios começaram a desencadear um conjunto de estratégias voltadas para o cliente e o mercado, que melhor as posicionassem nesse ambiente competitivo, preservando, porém, sua atuação de caráter social (RANGANATHAN & DEY, p. 1996). Dentre estas transformações, citem-se as reestruturações internas em nível de modelo institucional, reexame de suas atuações mercadológicas, readequações humanas, tecnológicas e de processos internos, enfim, mudança de cultura de atuação (DOWSON et al., p. 1997).

Refletindo uma postura de enfrentamento do novo ambiente de competição, os Correios brasileiros estabeleceram como visão estratégica tornar-se uma referência mundial de excelência em prestação

de serviços, tendo como princípios da sua política de qualidade o cliente como destinatário dos esforços da empresa, nos quais se destaca a diretriz gestão da focalização no cliente e no mercado. Assim, os correios brasileiros trilharam um conjunto de reformas amplas a partir de 1995, envolvendo investimentos em tecnologia da informação, automação das operações, revisão de processos operacionais e financeiros, reformatação de produtos e serviços com um maior grau de diferenciação e também na adequação do perfil de seu ativo humano.

Decorrido esse tempo de inovações em sua gestão, surge a necessidade de avaliar o grau em que a Regional dos Correios do Ceará está centrada no cliente. O modelo das cinco estratégias de Whiteley e Hessian (1996) se mostra adequado para captar as evidências que caracterizam uma gestão centrada no cliente em empresa pública?

O presente trabalho tem como objetivo verificar a aplicabilidade do modelo de Whiteley & Hessian em empresa pública, identificando o grau de existência da gestão centrada no cliente na Regional dos Correios do Ceará, segundo aqueles que fazem a performance dos Correios, seus colaboradores.

A hipótese central é que o modelo de Whiteley & Hessian se revela observável e transferível para evidenciar uma gestão centrada no cliente em empresa pública. As sub-hipóteses levantadas foram: o grau com que o foco da Regional está centrado no cliente é alto; a prática sistemática de ouvir o cliente está direcionada para os clientes externos; existe uma forte prática na Regional em que todos os funcionários colaboram uns com os outros na busca da satisfação do cliente; a Regional vem conseguindo estabelecer um entusiasmo duradouro com o cliente e, por último, prevalece uma liderança cujo estilo é transformacional.

2. Quadro teórico

Diversos autores se dedicaram, notadamente a partir de meados da década de 80, ao estudo sobre estratégias que possibilitassem tornar as empresas competitivas com a oferta de excelentes serviços a seus clientes. O setor de serviços emergia no cenário econômico mundial, atrelado aos ganhos de produtividade e à era do conhecimento. A

compreensão do cliente assume, assim, um caráter estratégico nos processos de negócios, refletindo uma mudança de foco relativo ao seu posicionamento estratégico na empresa.

Dentro dessa linha, Whiteley & Hessian (1996) desenvolveram um conjunto de cinco estratégias que configuram o crescimento centrado no cliente: foco de alta precisão, sistematização da voz do cliente, colaboração interna ampla, entusiasmo duradouro com o cliente e liderança de contato. Esses cinco pontos-chave representam os traços de uma gestão centrada no cliente, desenvolvidas por estudos de práticas administrativas em diversas empresas privadas de sucesso, de vários países e de diferentes setores de atuação. Os autores consideram que as empresas deveriam implementá-los para que possam nutrir e transformar o relacionamento com o cliente e gerar retornos financeiros em termos de elevação de receita e lucros. Sustentam que não existe nenhuma fórmula secreta para que uma empresa se torne orientada para o cliente e que as estratégias para a realização dessa meta são observáveis e transferíveis, ou seja, passíveis de análise e possíveis de serem incorporadas por outras empresas (1996, p. 10).

A primeira estratégia, foco de alta precisão ou foco de raio laser, consiste em definir mercados-alvo precisos, nos quais a empresa procura ser a melhor na oferta de valor aos clientes identificados desse mercado. O que define essa estratégia ser foco é a escolha de clientes estrategicamente interessantes em termos de seu ciclo de vida econômico para a empresa. Antes de estabelecer qualquer outra estratégia, a empresa necessita inicialmente segmentar o mercado, identificando quais clientes quer, realmente, de acordo com suas competências fundamentais, orientando-se pelo perfil daqueles mais lucrativos e investigando a essência do que eles mais valorizam. A convergência desses enfoques permite um foco de alta precisão, restando criar, na empresa, uma obsessão, pelo foco estabelecido. Como sustenta Porter (1997, p. 88-94), no campo de ação competitivo, a focalização se constitui como estratégia que reconhece o fato de que uma série de clientes tem necessidades diferentes.

A segunda estratégia se refere à sistematização da voz do cliente ou à conexão a ele, em cujo grupo figuram além dos atuais, clientes perdidos, possíveis clientes perdidos, clientes potenciais e clientes

dos concorrentes. Em uma empresa conectada com o cliente existem técnicas e mecanismos eficientes para ouvi-lo, como pesquisas de opinião, sistemas de *feedback* e visitas a clientes, por exemplo. Os dados coletados e organizados sobre os mesmos estão dispostos em todas as áreas da empresa e todos os funcionários estão alinhados com a voz do cliente. Todos conhecem e entendem o impacto daquilo que fazem por meio de fichas dinâmicas de controle dos negócios, as quais traduzem o desempenho da satisfação do cliente, dos funcionários, da qualidade em si do produto ou serviço e da rentabilidade do negócio. Por essas fichas é possível gerenciar o comportamento das equipes e dos funcionários individualmente em relação à voz do cliente.

A terceira estratégia, colaboração interna ampla, reside no reconhecimento de que não é possível uma empresa concentrar-se no cliente sem que exista uma cooperação extraordinária entre os funcionários. O desenvolvimento do espírito de equipe, em contraposição de equipes de solução de problemas, a qual chama de equipemania, é função da implementação de sete pilares: poderoso propósito maior (declaração de valores e visão da empresa), envolvimento na tomada de decisões (*empowerment*), desenvolvimento de um processo de clientes internos (rede interna de trabalho), desenvolvimento de habilidades de cooperação, criação de ambientes competitivos positivos, criação de uma estrutura organizacional que apoie o trabalho com os clientes e infra-estrutura que engloba sistemas de comunicação, tecnologia, reconhecimento e recompensa, os quais se unem para construir uma plataforma que promove e dá suporte a uma interação multifuncional eficaz.

A quarta estratégia busca assegurar o entusiasmo duradouro do cliente. Para tanto, esses autores propõem a necessidade de determinar como os clientes querem trabalhar com a empresa, obter o compromisso da liderança para com uma forma distintiva de interagir com os clientes e instalar um processo de interação com estes, que seja diferenciado, coerente e de alto valor. Por meio de uma estrutura de orientação de valores definida pelo cruzamento entre as necessidades de informação e relacionamento do cliente, define-se que tipo de interação será estabelecido: compra orientada para a transação, para o relacionamento, para a informação ou compra orientada para a parce-

ria. A abordagem desses autores traduz a perspectiva do marketing de relacionamento, cujo propósito é fidelizar ou reter os clientes através de um relacionamento comercial duradouro, elevando a “participação no cliente”, diversamente eleva a “participação no mercado”. Os autores mais expressivos atualmente nessa temática são McKenna (1992), Peppers e Rogers (1997) e Rapp e Collins (1999).

Para a implementação da estratégia de relacionamento duradouro, é necessária a existência dos seguintes aspectos condicionais: uso de tecnologia da informação como *database marketing* e interatividade; cultura fortemente voltada para o cliente, notadamente as lideranças; qualidade do produto/serviço, como requisito existente para avançar na estratégia (PEPPERS e ROGERS, 1997, p. 82-6).

Como expõem Brennan e Scotten (1998, p. 52), reforçando o aspecto da qualidade do produto/serviço, o gerenciamento de clientes, que inclui o gerenciamento do faturamento, o desenvolvimento de um enfoque sobre o cliente e a criação de serviços de valor agregado, só é alcançado quando uma empresa consegue um nível adequado de gerenciamento integrado de suas operações, que envolve a implementação de padrões e controles internos, a mecanização ou automação de operações e a otimização destas. O uso de tecnologia da informação é extremamente importante para avançar nessa estratégia, promovendo uma “interação on-line” com os clientes.

Whiteley & Hessian argumentam que o alcance de níveis elevados de satisfação do cliente só é possível se níveis altos de satisfação dos colaboradores forem igualmente garantidos. A garantia de entusiasmo dos funcionários só pode ser alcançada por meio de uma liderança eficaz. Corroborando com esse pensamento, Wheterbe (1998, p. 144) sustenta que uma empresa pode satisfazer seus clientes apenas quando primeiro satisfizer seus colaboradores. Uma empresa voltada para a satisfação do cliente tem implementado, em sua organização, o slogan pessoas-processos-lucros (1998, p. 12). As pessoas são os funcionários e os clientes da empresa. O desafio é colocar esse círculo virtuoso em constante movimento e crescimento ascendente.

A quinta estratégia de Whiteley e Hessian está, portanto, em implementar na empresa uma liderança por contato, ou transforma-

cional, segundo Wheterbe, diferentemente da liderança transacional, que traduz as típicas chefias nas empresas. Esse tipo de liderança está caracterizado quando as seguintes qualidades estão presentes: uma envolvente ligação ou conexão com clientes e funcionários, um profundo compromisso em criar significado para as pessoas em termos claros e concretos, uma capacidade de mobilizar as pessoas e ajudá-las a ver o progresso com combinação de desafio e apoio, uma capacidade de inspirar e desenvolver os outros para serem líderes.

As quatro últimas estratégias estão interconectadas, influenciando-se mútua e positivamente, nas quais a primeira se coloca como crucial, e todas visam sempre gerar valor final ao cliente, que por sua vez gera lucros para os acionistas ou proprietários da empresa, tradução do sentido de crescimento desenvolvido pelos autores. A proposta de Whiteley & Hessian expressa que a compreensão estratégica do cliente no processo competitivo, que engendra uma gestão centrada no cliente, significa colocar todo um sistema organizacional na geração de vantagem competitiva. Esse sistema se retroalimenta positivamente através das cinco estratégias percorridas.

Quando uma empresa é capaz de complementar e integrar várias atividades, como marketing, produção, recursos humanos e sistemas de informação, por exemplo, “muito dificilmente os concorrentes conseguirão igualá-la, uma vez que já não se trata de imitar o desempenho de uma única atividade, mas de concorrer contra um sistema. Os grandes estrategistas criam essas atividades que se reforçam mutuamente, com base em determinada vantagem competitiva, para um segmento particular de clientes” (PORTER, 1997, p. 91). Trata-se de criar uma barreira de ambigüidade causal junto aos concorrentes, na medida em que estes encontram grandes dificuldades em imitar ou copiar uma empresa que consegue articular essas estratégias, nas quais se desenvolvem capacidades distintas, um complexo padrão de coordenação, normas, valores e crenças que definem o comportamento apropriado dentro do sistema (DAY e REIBSTEIN, 1999, p. 81-2).

Além dos resultados da pesquisa empreendida por Whiteley & Hessian, que redundaram nas cinco estratégias que configuram uma gestão centrada no cliente, outros autores desenvolveram *insights* para auxiliar as empresas a se tornarem competitivas com a oferta de

excelentes serviços aos seus clientes. Assim, cite-se O'Leary (1997, p. 48-56), com uma abordagem relativa à percepção do cliente-alvo, enfatizando um processo de relacionamento com o cliente, a interação cliente-funcionários, o estabelecimento de canais de comunicação, o entendimento da cadeia de valores dos clientes e a satisfação do cliente como processo de acontecimentos fundamentais. Por sua vez, Jeffrey (1997, p. 70-6) enfatiza o fortalecimento da fidelidade e confiança dos clientes, a comunicação eficaz, a demonstração de empatia, a solução de problemas e trabalho em equipe. Heskett (1997, p. 3-21) enfatiza a coordenação estreita do relacionamento entre operações e marketing, a visão estratégica de serviços-segmento de mercado-alvo, a focalização de grupos vitais de funcionários, a ênfase no controle da qualidade e exploração das informações para criar novos negócios, entre outros aspectos. Por seu turno, Davidow e Uttal (1997, p. 23-38) desenvolveram a idéia de segmentação de mercado-alvo, enfatizando o conhecimento do que o cliente deseja e o ajustamento das suas expectativas, enquanto Quinn et al. (1997, p. 39-52) detiveram-se na competição orientada para serviços, enquanto uma abordagem relativa à mudança de foco estratégico.

As linhas teóricas destes autores se direcionam para um contexto de serviço. Esses estudos promovem um ou o conjunto dos aspectos delineados anteriormente no modelo apresentado. Observa-se que o trabalho de Whiteley & Hessian se apresenta mais acurado por integrar as diversas dimensões afetas à gestão centrada no cliente.

3. Método de pesquisa

Trata-se de um estudo de caso da Regional dos Correios do Ceará. Visando possibilitar a verificação da relação entre as variáveis definidas pelas hipóteses formuladas, promoveu-se uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e de campo, quanto aos meios, para levantamento de dados. A pesquisa foi realizada no período de maio a julho do ano de 1999, centrando-se nos municípios de Fortaleza, Caucaia, Maranguape, Messejana e Maracanaú.

O estudo foi empreendido por meio da percepção dos colaboradores da Regional dos Correios do Ceará. Essa escolha se justifica,

considerando-se que uma das estratégias do modelo de Whiteley & Hessian refere-se à colaboração interna ampla entre os funcionários, os quais devem incorporar a visão e valores de uma postura estratégica centrada no cliente. Essa decisão foi reforçada pelo fato de que se trata de uma empresa de serviços, em que um dos maiores fatores de competitividade se encontra nas pessoas que os promovem: carteiros, atendentes, assistentes comerciais e pessoal de suporte. Segundo Berry (1995, p. 243), serviços são pessoas e pessoas são performance. Ademais, os resultados de pesquisa de opinião promovidos pela FIA/USP, entre 1995 e 1998, apontavam evolução nos indicadores de satisfação junto à clientela dos Correios, segundos os clientes dos Correios, demonstrando evidências de que os Correios apresentavam algum grau de estarem centrados no cliente. Daí a mudança de foco quanto aos informantes abordados.

Assim, a população foi constituída por todos os funcionários da Regional dos Correios lotados nos municípios citados, perfazendo um total no momento da pesquisa, de 1.360 pessoas (68% do efetivo total da Regional). A amostra se constituiu de 162 respondentes, considerando um erro amostral de 8%, com um nível de significância de 97% e com um valor máximo amostral ($p = q = 0.50$). A escolha dos respondentes foi aleatória simples, distribuição discreta, realizada a partir da coincidência do número aleatório gerado com os quatro últimos números da matrícula do funcionário dos Correios do Ceará, obtidos de uma relação fornecida pela área de recursos humanos. Considerando que alguns funcionários poderiam estar ausentes (férias, licença médica etc.) no momento da abordagem. A amostra foi complementada pela sucessiva substituição dos funcionários na situação acima encontrada, escolhendo outro número aleatório.

Para a hipótese central, a variável macro foi “gestão centrada no cliente”. Daí foram geradas as variáveis relativas às sub-hipóteses, transformadas em questões, as quais foram agrupadas em cinco blocos correspondentes às estratégias de Whiteley & Hessian: foco no cliente, conexão com o cliente, cooperação interna ampla, entusiasmo duradouro do cliente e liderança de contato. Foram elaboradas 32 questões afetas ao foco principal do trabalho, bem como outras rela-

tivas ao perfil do entrevistado e à necessidade de se realizar análise de correlação e contingência, totalizado 39 questões.

Utilizou-se questionário estruturado não disfarçado com perguntas fechadas para a comprovação das sub-hipóteses, as quais continham questões com variáveis ordinais tipo escala de Likert de 1 a 5 (1- Muito baixo; 2- Baixo; 3- Médio; 4-Alto e 5- Muito alto), abrindo-se a possibilidade para o entrevistado responder “não sei/não respondeu”, atribuindo-se o valor “zero”. Para o perfil do entrevistado, foram utilizadas questões abertas e fechadas, nominais dicotômicas e de razão. Foram considerados, para efeito de análise, os resultados referentes aos extremos: muito baixo (MB) e baixo (B) e alto (A) e muito alto (MA).

A abordagem aos funcionários se realizou de forma direta e indireta, em suas respectivas lotações nos municípios apontados, dependendo do número de respondentes por lotação, respeitando-se a conveniência de aplicação do questionário às características operacionais da unidade do respondente, como o horário de trabalho.

Antes, porém, aplicou-se um teste-piloto para oito funcionários (5% da amostra), escolhidos aleatoriamente e sem reposição, tendo-se detectada a necessidade de ajuste da parte de apresentação e reformulação de uma única questão, pois suscitou dúvida em um respondente.

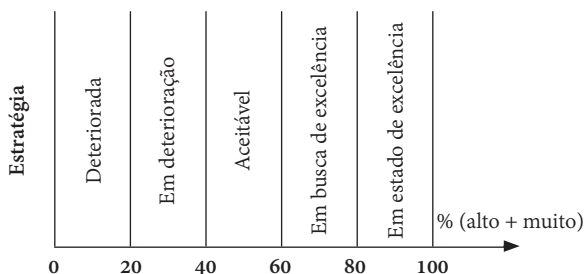
Foi utilizado o software *SPHINX for Windows*, para tabulação dos dados e realização de análise estatística (mediana, teste do qui-quadrado, ou relação de dependência entre duas variáveis, e coeficientes de correlação), por cruzamentos compatíveis. Para o teste do qui-quadrado, os resultados das análises são apresentados entre parênteses, com o valor do qui-quadrado fornecido pelo *Sphinx* e a certeza expressa em percentual da dependência das duas variáveis, considerando as respostas efetivas (excluído “não sei/não respondeu”) e sem melhorar a fragilidade da aplicação desse teste (casas com frequência acima de 5). Nos resultados foram considerados os desvios: muito significativo, significativo, pouco significativo ou não significativo. Relativo aos coeficientes de correlação, eles se referem ao teste ou pontos de controle de adequação da técnica de análise fatorial, independentemente da relação encontrada. Não se promoveu, portanto,

uma análise fatorial propriamente dita, mas pelo menos se evidenciou o inter-relacionamento das variáveis do conjunto de questões centrais formuladas, de sorte a verificar a coerência do modelo de Whiteley & Hessian. Quanto mais esse coeficiente próximo de um, mais as variáveis se aproximavam de uma característica comum ou fator.

Para facilitar a comprovação das hipóteses, foi construído um contínuo conforme figura 01 – *Continuum* de uma empresa centrada na satisfação do cliente, no qual no eixo “x”, consta o percentual referente ao alto e muito alto, constituído de cinco zonas: deteriorado, em deterioração, aceitável, em busca da excelência e em estado de excelência. No eixo dos “y” foram colocadas as cinco estratégias-hipóteses em estudo.

Complementando a aplicação do questionário, foi realizada uma abordagem direta, constituída de perguntas abertas aos gerentes de vendas, operações, planejamento e qualidade e recursos humanos dos Correios, visando identificar elementos evidenciadores que reforçassem os resultados da pesquisa, tais como estratégias desenhadas, instrumentos de comunicação, formas de abordagens aos clientes (quantos, qual frequência e como), relatórios de controle de qualidade operacional e relatórios de registro de reclamações dos clientes.

Figura 1: Continuum de uma empresa centrada no cliente



4. Caracterização da empresa de Correios do Ceará

A Regional dos Correios do Ceará é uma das 23 regionais existentes no Brasil, as quais estão sob o comando da Administração Central em Brasília. Através de suas diretorias e departamentos,

define as políticas e macro-diretrizes das diversas áreas (marketing/vendas, recursos humanos, produção/operações etc.), expressas em normas, orientações de conduta e alocação de recursos orçamentários. Nesse sentido, as metas de receita, despesa e qualidade operacional, avanço tecnológico de impacto são, entre outras, estabelecidas pela Administração Central, considerando as macroestratégias da ECT e as demandas caracterizadas pelo mercado das próprias regionais.

Como uma empresa pública, a Regional Ceará, assim como as demais, está submetida às leis de contratação de serviços (compras, manutenção, construção de imóveis, entre outros demandados para manutenção ou melhoria das atividades) e de pessoal, configurando-se como elementos constrangedores na busca da superação de algumas dificuldades que se apresentam frente aos desafios de um cenário marcado por um ambiente competitivo. Em que pese esse quadro delineado, os Correios do Ceará têm estabelecido desafios para si, trabalhando desde 1998 com focos de convergência de suas ações: cliente e mercado, liderança e gestão de pessoas e gestão de processos, os quais constam em seu plano de trabalho anual, com projetos e metas distribuídos entre os diversos níveis táticos.

A Regional dos Correios do Ceará vem, nos últimos três anos, obtendo resultados bastante expressivos nas pesquisas de opinião sobre a satisfação de seus clientes com os serviços prestados (distribuição, atendimento, imagem institucional e clientes/contratos). Essas pesquisas têm aferido vários aspectos, como entrega dos objetos postais no prazo, fornecimento de informações pelo carteiro, tratamento dado ao cliente e tempo de espera na fila das agências, frequência de visitas aos clientes corporativos e condições contratuais. À guisa de exemplo, em 1995, segundo dados fornecidos pela Regional, alcançou-se um percentual de satisfação (ótimo e bom) nas agências de 84%, saltando para 92%, em 1998; a distribuição saiu de um resultado de 87%, em 1995, para 95%, em 1998. A Regional do Ceará tem colocado em seus planos de trabalho desafios relativos ao alcance de níveis crescentes de satisfação de sua clientela.

Quando da realização da pesquisa, os Correios do Ceará possuíam cerca de 1.984 colaboradores com 81,35% se encontrando lotados

na área operacional (distribuição – 34,23%; atendimento – 35,28% e tratamento/triagem – 11,84%). A maior concentração do efetivo estava na Grande Fortaleza, onde havia 26 agências próprias, 16 centros de distribuição domiciliária, 01 centro principal de triagem, 01 centro operacional de malotes e encomendas expressas. A cidade de Fortaleza não só concentra o tráfego originado nas agências, como também a base de clientes corporativos, explicando-se pela concentração do PIB e da população do Ceará em sua capital.

5. Análise dos principais resultados

A amostra se apresentou numa faixa de idade acima dos trinta anos (90%), possuindo tempo de serviço acima de 21 anos (49,69%) e tempo de lotação na unidade acima de quatro anos (52,53%). No que se refere ao grau de instrução, a amostra se mostrou preponderantemente concentrada no extrato de 2º grau completo (67,28%). Quanto à lotação dos respondentes, 40% se encontravam na área de distribuição, 6% na área de vendas, 21% na área de atendimento das agências de correios e 21,25% na área administrativa-suporte.

No que toca à existência de função de chefia/gratificada, 71,25% não a possuíam. Destaque-se que 34,38% dos entrevistados não tinham participado de treinamento nos últimos doze meses, cuja temática tenha sido, direta ou indiretamente, o cliente. Entretanto, quando da realização desta pesquisa, estava em implementação um conjunto de treinamentos que contemplavam aspectos afetos à qualidade total (programa 5S), a uma postura voltada para o cliente e o mercado e à administração da produção voltada aos Correios. Segundo dados obtidos junto à área de treinamento e desenvolvimento, todos os gerentes de agências da capital, 75% dos atendentes de agência e 50% dos chefes e supervisores dos centros operacionais, tinham sido contemplados com tais treinamentos até então.

O conjunto dos resultados está sintetizado no tabela 01. Atenção-se para o fato de que 5,83% dos itens respondidos pelos 162 entrevistados tiveram como resposta “não sei/não respondeu” para alguma questão. Esse índice foi considerado aceitável.

Tabela 1: Resultados globais (%)

Estratégia-Hipótese\ Descrição	Foco No Cliente	Conexão Cliente	Colaboração Interna	Entusiasmo Duradouro	Liderança Contato	Global
Não sei/não respondeu	2,22	6,59	5,41	11,24	1,24	5,83
Muito baixo	2,72	9,85	10,03	3,89	9,78	7,46
Baixo	7,42	13,03	12,51	9,82	12,13	11,20
Médio	28,43	29,17	31,06	28,23	25,12	28,63
Alto	33,25	27,39	26,44	31,86	29,70	29,44
Muito alto	25,96	13,96	14,55	14,96	22,03	17,45
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Baixo +Muito baixo	10,14	22,89	22,54	13,72	21,91	18,65
Alto + Muito Alto	59,21	41,35	40,99	46,81	51,73	46,89
Continuum	aceitável	aceitável	aceitável	aceitável	aceitável	aceitável
Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	///////

Legenda : 1 – Muito baixo; 2 – Baixo ; 3 – Médio; 4- Alto; 5 – Muito Alto

Fonte: compilado a partir da tabulação dos questionários pelo Sphinx

Observa-se que, dentro do espectro do *continuum* da figura 01, a Regional do Ceará se posicionou na zona de “aceitável” para todas as estratégias, sobressaindo-se a estratégia foco no cliente, próxima à faixa de “em busca da excelência”. A estratégia relativa à colaboração interna ampla se apresenta como a mais crítica dentre as demais.

Apesar da incidência de alto e muito alto situar-se na região de “aceitável” para todas as estratégias, constata-se que a mediana de foco no cliente e liderança de contato foi 4 (ou alto, numa escala de 1 a 5). Observando-se a tabela 02, compreendem-se melhor as razões dos resultados apresentados. Das 32 questões que buscaram comprovar as hipóteses estabelecidas, 12 (ou 37,50%) estão na região “em deterioração” e “deteriorado” (baixo percentual de alto e muito alto), havendo pelo menos uma em cada bloco de hipótese.

Dentre as 32 questões, destacam-se com alto e muito alto as que captaram a prática da interação com os clientes nos momentos de contato (75,16%), condições dos funcionários de conduzir uma solução ou ajudar o cliente em seu problema (74,07%), existência do foco no cliente como prioritário e presente nas metas e ações da Regional (72,84%), o tópico relativo à busca da satisfação do cliente ser tratado nas reuniões da unidade (72,05%) e existir a prática das chefias delegarem responsabilidades aos funcionários e medir seus desempenhos (70,99%). Os Correios do Ceará posicionam estrategicamente o cliente dentro do seu processo de negócio, sendo um assunto constante nas reuniões de suas unidades, cujos colaboradores, sentindo-se em condições de conduzir uma solução, procuram interagir com os mesmos nos momentos de contato.

Apesar dos resultados revelarem que a Regional busca interagir com o cliente e procura entender suas necessidades durante essa interação, observa-se que, mesmo assim, o conhecimento do perfil e das necessidades dos mesmos não é forte (49,69% alto e muito alto, região de “aceitável”). Ao se promover a análise de contingência (qui-quadrado), constata-se existir uma dependência muito significativa entre essas duas variáveis ($\text{qui}^2 = 87,69$; $1 - p = 99,99\%$), revelando que a prática de interagir no dia-a-dia vem promovendo algum grau de conhecimento do cliente. É a área de atendimento que vem promovendo com maior intensidade a interação com o cliente e possui

Tabela 2: Resultados das percepções dos funcionários da Regional dos Correios do Ceará (% e valor).

Estrat.-Hipót.	Descrição		MB + B	A + MA	Med.					
FOCO NO CLIENTE	Cliente externo como foco prioritário da Regional		4,72	72,84	4					
	Metas das unidades voltadas para satisfação cliente		6,21	67,70	4					
	Esforços centrados nos serviços valorizados pelo cliente externo		11,11	58,02	4					
	Compreensão do que o cliente espera da empresa		7,41	60,49	4					
	Compreensão da visão do foco no cliente pelos funcionários		21,60	37,04	3					
CONEXÃO CLIENTE	Capacidade dos funcionários de satisfazer cliente externo		16,25	56,25	4					
	Assunto cliente presente nas reuniões da unidade		6,21	72,05	4					
	Conhecimento de quem são e como atuam os concorrentes		34,57	19,14	3					
	Sistema recompensa adequado à busca de satisfação cliente		33,54	23,60	3					
	Realização de monitoramento externo dos clientes pela unidade		22,36	26,09	3					
	Realização de medição desempenho da empresa		14,29	47,83	3					
	Meios de comunicação interna importantes e suficientes		30,86	36,42	3					
COLABORAÇÃO INTERNA AMPLA	Conhecimento do perfil e das necessidades dos clientes externos		24,84	49,69	3					
	Condições de conduzir uma solução ou reclamação cliente		2,47	74,07	4					
	Liberdade de soluções que o cliente valoriza		22,36	45,96	3					
	Existência de um alto grau de colaboração entre as áreas		24,84	30,43	3					
	Existências de metas de satisfação da clientela interna		14,91	44,10	3					
	Abordagem por outras áreas para aferir a satisfação serviços		41,98	22,50	2					
	Conhecimento desempenho da unidade e da Regional		20,99	44,44	3					
ENTUSIASMO DURADOURO	Monitoramento interno da satisfação da clientela interna		30,63	25,00	3					
	Interação com cliente por parte da unidade		4,97	75,16	4					
	Implementação de ações facilitadoras na realização negócios		20,99	38,89	3					
	Comprometimento da direção c/ processo gerenciamento cliente		11,18	51,55	4					
	Existência procedimentos conhecidos para atuar sobre problemas		19,14	37,04	3					
	Conhecimento Regional da maneira como cliente quer fazer negócios		16,05	32,10	3					
	Existência processo diferenciado concorrência satisfazer cliente		11,88	46,25	3					
LIDERANÇA CONTATO	Problemas com clientes são considerados como oportunidades		11,73	46,91	3					
	Comportamento chefias demonstra interesse satisfazer cliente		14,91	52,17	4					
	Realização de visitas das chefias nas unidades		44,44	22,22	3					
	Chefias promovem ambiente de crescimento dos funcionários		22,36	53,42	4					
	Chefias delegam responsabilidades		10,49	70,99	4					
Chefias demonstram paixão pessoal por realizar o seu trabalho		17,28	59,88	4						
Legenda/ Qtd:	01	Estado de excelência	07	Busca excelência	13	Aceitável	11	Em deterioração	01	Deteriorado

MB+B = Muito baixo + Baixo; A + MA = Alto + Muito Alto; Med.=Mediana

Fonte: Compilado a partir da tabulação dos questionários aplicados, com o uso do software estatístico *Sphinx*.

um maior conhecimento do perfil e das necessidades do mesmo. Isso reflete no sentido de que os funcionários lotados nessa área, além dos carteiros que trabalham na distribuição domiciliar, são um ótimo canal de voz para a Regional dos Correios na formulação de suas estratégias de satisfação do cliente.

Utilizando-se desse mesmo instrumental estatístico, o conhecimento do cliente não apresentou dependência significativa ($\chi^2 = 14,25$; $1-p = 71,48\%$) com os treinamentos realizados, nem mesmo a prática da interação com o cliente vem recebendo a contribuição dos treinamentos ($\chi^2 = 9,72$; $1-p = 35,98\%$).

A análise cruzada das variáveis reunião na unidade (72,05% alto e muito alto) e interação com o cliente (75,16% alto e muito alto) demonstra que a dependência é muito significativa ($\chi^2 = 66,64$; $1-p = 99,99\%$), reforçando-se por apresentar um coeficiente de correlação positivo e razoável (+0,45). A prática de reuniões onde o assunto cliente é tratado é mais incidente (alto e muito alto) na área de atendimento (82,35%), transporte/triagem (73,69%), administrativa (70,59%) e distribuição (67,19%). O que tais fatos evidenciam como um todo é que os treinamentos não vêm instrumentalizando os diversos colaboradores da Regional nos “momentos da verdade” com o cliente. É a prática do dia-a-dia do contato alimentado pelas reuniões da unidade que vem contribuindo para o conhecimento do perfil e das necessidades do cliente ($\chi^2 = 33,71$; $1-p = 99,41\%$), revelando-se, em que pese o alto significado de aprendizagem dessa prática, ser um processo lento. O baixo conhecimento da maneira como o cliente quer fazer negócios (seja uma mera transação na agência, seja a necessidade de relacionamento, informação ou uma parceria de fato) demonstra, apesar de existir interação com os clientes, baixo conhecimento do perfil e necessidade destes, refletindo-se no nível de esforços centrados nos serviços mais valorizados por eles (58,02% alto e muito alto).

Os treinamentos têm indubitavelmente uma importância fundamental na aceleração desse processo, requerendo ajuste na sua concepção, em suas estratégias de implementação e efetividade. Dado o ambiente competitivo em que a ECT se encontra hoje, deverão ser trabalhados, junto aos funcionários, aspectos que lhes possibilitem distinguir o valor econômico dos clientes da empresa e sua cadeia de

valores, para daí lhes oferecer a melhor solução, evitando que gastem tempo com os funcionários dos Correios para dizer o que querem e valorizam de fato.

Quando se verificou o Plano Regional de Trabalho dos Correios do Ceará para 1999, observou-se que as metas de satisfação do cliente foram estabelecidas segundo os atributos das pesquisas da FIA/USP, realizadas desde 1995, refletindo-se nas ações das diversas áreas, direta ou indiretamente. Daí a razão da percepção, pelos funcionários, de que a Regional tem o cliente externo como o foco prioritário de suas metas e ações (72,84% alto e muito alto), pelo menos no campo das intenções. Entretanto, isso por si só não caracteriza o fato de que os Correios do Ceará vêm implementando uma estratégia de foco ou de “raio laser”. É necessário, conforme o referencial teórico, que a Regional consiga centrar seus esforços nos serviços mais valorizados e que todos os funcionários e lideranças venham a convergir suas energias para isso. O entendimento da visão do foco no cliente não é forte na Regional (37,04% alto e muito alto) e não vem sendo trabalhado pelos treinamentos ($\chi^2 = 6,11$; $1-p = 19,41\%$), revelando existir uma distorção ou perspectiva equivocada e reducionista do sentido do que seja modernamente satisfazer o cliente, na medida em que tende a restringi-lo a alcançar os atributos de satisfação dos clientes constantes nas pesquisas de opinião. O teste do qui-quadrado revela existir uma relação de dependência significativa entre o foco no cliente e os treinamentos realizados ($\chi^2 = 19,72$; $1-p = 98,85\%$), evidenciando, ao se juntar às constatações anteriores, que estes vem trabalhando mais a elevação da consciência da importância do cliente para a empresa. É desejável o equilíbrio dessa dimensão com a necessidade de instrumentalizar os funcionários da ECT Ceará com ferramentas e técnicas adequadas de interagir e conhecer o cliente, notadamente aqueles que estão na ponta do processo ou que mantêm constantes contatos com os clientes (atendentes, carteiros, assistentes comerciais etc.).

A prática de acompanhar os clientes, monitorando sua satisfação com os serviços prestados não, é algo presente por toda a Regional (26,09% alto e muito alto), comprometendo a eficácia da estratégia de conexão com o cliente. Utilizando-se da análise estatística por meio do software *Sphinx*, constatou-se existir uma correlação entre monitora-

mento do cliente externo e a existência da prática de monitoramento interno (+0,62), significando que, se as diversas áreas não praticam a aferição da satisfação de seus clientes internos, isso se reflete na prática de aferir o cliente externo. Na verdade, o melhor aprendizado para que a Regional tenha todas as áreas realizando de alguma forma a prática de aferir o cliente externo é, primeiramente, incorporar a prática de aferir o grau de satisfação interna (cadeia cliente-fornecedor), na medida em que consolida a cultura de satisfação do cliente entre seus colaboradores e provoca um efeito dominó, notadamente para os processos críticos internos que agregam valor ao cliente externo.

Conforme informações da área de planejamento e qualidade dos Correios, o processo de planejamento da Regional do Ceará de 1998/1999 tem se utilizado intensamente dos resultados da pesquisa de opinião da FIA/USP realizada desde 1995, bem como dos resultados de qualidade operacional medido pela própria Regional. Entretanto, observou-se, pela pesquisa, que 49,69% dos funcionários consideraram alto e muito alto o fato dos Correios medir periodicamente seu desempenho (entre o qual a satisfação do cliente) e utilizá-lo para estabelecer suas metas de melhorias ou ajustes. Quando da realização desta pesquisa, as áreas de planejamento e qualidade e de inspeção estavam realizando pesquisa de opinião visando aferir o grau de satisfação com o sistema de reclamações dos Correios. Tais evidências apontam para o fato de que essa sistemática de conexão dos Correios, com os diversos segmentos de clientes externos, é pontual, por se realizar uma vez por ano. Ademais, isto sugere deficiência no processo de comunicação, seja pelas chefias durante as reuniões realizadas pela unidade ($\text{qui}^2 = 65,15$; $1-p = >99,99\%$) ou nas visitas pelas chefias, seja pelos instrumentos de comunicação interna existentes. Relativo ao fato de conhecerem o desempenho da unidade e da Regional, 44,44% concordaram com alto e muito alto, reforçando essa tese.

Dentro da estratégia de conexão, constatou-se que os meios de comunicação interna não vêm divulgando informações importantes e suficientes para melhorar a atuação dos colaboradores na busca da satisfação do cliente (36,42% alto e muito alto). Entretanto, os melhores resultados ocorreram nas áreas transporte/triagem e aten-

dimento, alcançando-se 52,64% e 47,06% com alto e muito alto, respectivamente.

O reflexo se dá na capacidade dos funcionários de satisfazer o cliente externo ($\text{qui}^2=35,62$; $1-p=99,67\%$). De acordo com a área de vendas, especificamente para a área de atendimento, a partir de maio/99 foram criados dois instrumentos específicos de comunicação que possuem características de contribuir para elevar a capacitação dos colaboradores: o Rede Agências e o Rede Gerente. Tais instrumentos abordam não só aspectos relativos às atividades operacionais de atendimento, como também assuntos relativos ao cliente: como atendê-lo, como conhecer seu perfil, entre outros.

No que concerne à estratégia de relacionamento duradouro, a análise dos resultados com a utilização do teste do qui-quadrado revelou existir uma relação de dependência muito significativa entre a implementação de ações facilitadoras na realização de negócios com os clientes e o comprometimento da Direção com o processo de gerenciamento do cliente ($\text{qui}^2=63,90$; $1-p=99,99\%$).

Entretanto, o coeficiente de correlação entre tais variáveis não foi significativa (+0,32). A implementação de ações facilitadoras na realização de negócios com os clientes apresentou os melhores coeficientes de correlação com : o conhecimento da maneira como o cliente quer fazer negócios (+0,53), a prática de monitoramento externo (+0,51), a prática de encarar os problemas com os clientes como oportunidades de novos negócios, a melhoria dos processos de trabalho (0,43) e prática da satisfação da clientela interna (+0,41). Por sua vez, o conhecimento da maneira como o cliente quer realizar negócios apresentou uma correlação de +0,59 com a existência de um processo diferenciado em relação aos concorrentes de satisfazer o cliente e de +0,53 com a implementação de ações facilitadoras. Isso sugere que a realização de *benchmarking* estratégico é algo que a Regional deva buscar, promovendo o conhecimento de quem são e como atuam os concorrentes, identificando as práticas que eles vêm adotando no campo comercial, tecnológico e operacional, por exemplo, e divulgando convenientemente para todos os colaboradores, já que a pesquisa revelou que apenas 19,14% os conheciam em um grau alto e muito alto.

No geral, a estratégia de relacionamento duradouro se apresenta na região como aceitável, obtendo-se a percepção de alto e muito alto para 46,81% dos entrevistados. De fato, essa prática se mostra localizada em poucas áreas, no caso, a área de vendas da Regional, e em estágio embrionário, explicando a percepção dos respondentes.

Conforme informações obtidas junto à área de vendas, os clientes corporativos são segmentados segundo sua atividade econômica e faturamento, hoje se constituindo em três grandes grupos (Grupo 1 - órgãos públicos, Grupo 02 - indústria e comércio, Grupo 03 - bancos, empresas de serviços etc), para os quais estão alocados três assistentes comerciais, concentrando-se nos 20 maiores clientes, com acompanhamento mensal. Os demais assistentes comerciais (totalizando 6) atuam sobre os demais clientes distribuídos em zonas geográficas. As principais formas de acompanhamento dos clientes são através de visitas e contatos telefônicos, utilizando-se de formulário de acompanhamento que alimenta o Sistema de Gerenciamento de Clientes. Entretanto, a área considera que esse sistema informatizado não vem atendendo à necessidade de formar um *database marketing*, razão pela qual está implementando uma série de mudanças nos formulários de acompanhamento (Diários de Visita), pelos quais planeja ampliar a base de acompanhamento dos clientes pequenos, passando a utilizar-se do Serviço de Atendimento ao Usuário para implementá-los, além dos três assistentes comerciais alocados. É intenção dessa área envolver o setor de operações e financeiro no uso de tais formulários, ampliando ainda mais a base de acompanhamento aos clientes, consolidando o canal de comunicações com os mesmos. Ao analisar-se os formulários em implementação, percebe-se a preocupação em aferir a satisfação dos clientes existentes nos aspectos operacionais, financeiros e comerciais, segundo os vários atributos da pesquisa de opinião da FIA/USP, bem como tratar mais convenientemente as “anomalias” porventura existentes, trabalhando-as segundo os princípios da Qualidade Total. Para clientes existentes e novos, a área, em parceria com a área de planejamento e qualidade, vem trabalhando o conceito da cadeia de valores, de tal sorte que permita conhecer melhor o perfil dos clientes.

Dentro da estratégia de liderança de contato, as análises estatísticas do teste de contingência, em conjunto com os coeficientes de correlação, revelaram a importância dessa estratégia ao influenciar as demais práticas na implementação da satisfação do cliente. Em primeiro lugar, existe uma relação de dependência significativa entre a existência do foco no cliente como prioritário e o comportamento das chefias em interessar-se por satisfazer o cliente ($\chi^2=44,87$; $1-p=99,99\%$). Isso explica o fato de que as reuniões realizadas na unidade têm o cliente como um dos assuntos tratados. Em segundo lugar, a liberdade de soluções possui uma relação de dependência muito significativa com a delegação de responsabilidades ($\chi^2=52,43$; $1-p=99,99\%$). Destacam-se as áreas administrativas e de atendimento, seguidas pela área de distribuição, como as de maior incidência dessa prática. São nas áreas operacionais que se verifica a existência de uma maior delegação de responsabilidades, porém, sem uma correspondente intensidade de liberdade de soluções, embora haja dependência entre ambas.

As análises de correlação entre tais variáveis é positiva e razoável (+0,40), reforçando o argumento apresentado anteriormente. A liberdade de soluções possui correlações mais acentuadas com as questões presentes na tabela 03, na qual constam os coeficientes de correlação e os resultados alto e muito alto. Pode-se concluir que o processo de *empowerment* envolve uma rede complexa de ações e interfaces, indo desde os aspectos de liderança aos de remuneração estratégica. Esta na ECT se dá trimestralmente, premiando as Regionais que se destacam no desempenho relativo à satisfação dos clientes, às metas de qualidade operacional, à existência de lucro e à evolução dessa lucratividade, ao alcance de índices de treinamento, entre outros, totalizando 10 itens de aferição. Trata-se, portanto, de um sistema de recompensa e reconhecimento pontual e não aleatório, divergente da prática atual de remuneração estratégica. Entretanto, representa alguma evolução, já que tem indicadores de satisfação dos clientes presentes em sua sistemática.

Tabela 3: Inter-relacionamentos com a liberdade de soluções

Questão-item	Coefficiente correlação	Alto e muito alto (%)
Conhecimento de quem são e como atuam os concorrentes	+0,41	19,14
Sistema de recompensa adequado à busca de satisfação cliente	+0,43	23,60
Conhecimento do perfil e necessidades dos clientes	+0,42	49,29
Prática do monitoramento satisfação clientela interna	+0,41	25,00
Promoção ambiente crescimento pessoal	+0,44	53,42
Existência procedimentos conhecidos para atuar sobre os problemas	+0,44	37,04
Conhecimento da maneira como o cliente quer fazer negócio	+0,42	32,10
Interação com o cliente por parte da unidade	+0,53	75,16
Chefias demonstram paixão pessoal por realizar seu trabalho	+0,48	59,88

Fonte: Resultados gerados pelo software estatístico *Sphinx*

O fato de existir chefias que realizam seu trabalho com paixão contribui para a existência de metas claras e desafiadoras de satisfação (+0,45), para a implementação de liberdade de soluções (+0,48), para o interesse em satisfazer o cliente (+0,44), para o conhecimento do desempenho da unidade e da Regional (+0,48) e para a promoção de um ambiente de crescimento pessoal importante e conveniente para os funcionários (+0,52). Para todos eles, o teste de contingência resultou em dependências muito significativas entre as variáveis. Por sua vez, a delegação de responsabilidades contribui para o comportamento das chefias em interessar-se em satisfazer o cliente (+0,50), influenciar o conhecimento do desempenho da unidade e da Regional (+0,50) e promoção de um ambiente de crescimento pessoal (+0,54). Igualmente, o teste de contingência resultou em dependências muito significativas entre as variáveis.

O comportamento das chefias em interessar-se por satisfazer o cliente apresenta correlações mais significativas com a existência de metas claras e desafiadoras de satisfação do cliente (+0,47), de os funcionários interagirem com os clientes e procurarem entender suas

necessidades (+0,41), de adequar o sistema de recompensa e reconhecimento atrelado à satisfação do cliente (+0,44), de possibilitar à Regional centrar seus esforços nos serviços que os clientes mais valorizam (+0,48), de elevar a compreensão do que o cliente espera da Regional (+0,54), de contribuir para a Regional implementar ações que facilitem aos clientes realizarem negócios (+0,40) e de possibilitar a melhor compreensão da visão de foco no cliente por parte dos colaboradores (+0,51). Quanto mais a Regional possuir líderes comprometidos com o cliente, transitando para um processo de liderança de contato, mais presente estará a prática de satisfação do cliente.

O conjunto dos resultados apresentados revela que implementar uma estratégia ampla de satisfação do cliente, obtendo uma vantagem competitiva de difícil imitação, envolve um caráter complexo e multidimensional: a prática do foco estratégico, a prática de um marketing moderno que considere aspectos que vão além dos 4P (preço, praça, promoção, produto), a prática de sistemas de remuneração aos funcionários adequados aos objetivos de satisfação do cliente, uma prática de constante mensuração dessa satisfação, interna e externamente, a utilização de uma plataforma tecnológica que dê sustentação a essas práticas. Todas essas dimensões colocadas em constante movimento por uma liderança transformacional, alimentam continuamente um ambiente adequado ao desenvolvimento dessas ações em direção ao crescimento centrado no cliente.

6. Conclusões

O modelo das cinco estratégias que caracterizam uma empresa centrada no cliente se revelou adequado e coerente quando aplicado para captar sua existência em empresa pública. As análises de correlação realizadas revelaram que as cinco estratégias se influenciam mútua e positivamente. Comprovou-se, no caso dos Correios do Ceará, que elas são observáveis e transferíveis. A hipótese central acerca da aplicabilidade do modelo de Whiteley & Hessian foi, portanto, validada. Entretanto, a aplicação simultânea junto aos clientes dos Correios, traduzindo as estratégias desses autores, apresenta-se como um teste final para sua aceitação no contexto de uma empresa pública.

De qualquer forma, as sub-hipóteses testadas, relativas ao grau de gestão centrada no cliente, não foram validadas. Os resultados apresentaram evidências de que os Correios do Ceará estão iniciados nessa complexa rede de ações que caracterizam uma gestão centrada no cliente, embora com um grau não elevado. Dentro do *continuum*, a estratégia de colaboração interna ampla se revelou como a mais crítica. Por outro lado, revelaram os resultados que muitos traços de gestão típica de empresa pública não se fazem presentes na Regional do Ceará.

Os Correios do Ceará estão sujeitos a alguns fatores de natureza exógena, que constroem a busca de crescer orientando-se para o cliente. Entre esses fatores, pode-se enumerar aqueles que caracterizam sua importância estratégica no contexto corporativo e autonomia de gestão: representatividade da Regional em termos de mercado em relação ao mercado brasileiro e o fato de estar sujeita às leis de contratação para concurso público e licitação, às diretrizes de sua Administração Central, enxergando-a como uma unidade operadora e não de negócios, nos quais as estratégias competitivas operam, e à alocação de recursos financeiros e tecnológicos suficientes, que lhes possibilitem certa liberdade para desenvolver e implementar estratégias competitivas.

Em função do estudo desenvolvido, constata-se que, para os Correios, a estratégia centrada no cliente parece ser a mais adequada à criação de vantagem competitiva de difícil erosão. Sua construção revela-se, porém, de caráter complexo e de difícil implantação. O esforço encontra o seu eco recompensador nos resultados financeiros sustentáveis alcançados a partir de uma abordagem adequada de centrar-se no cliente.

Destaque-se algumas limitações na aplicação do modelo de gestão centrada no cliente. Para a adoção de uma postura dessa natureza, a empresa deve ter controle e autonomia considerável sobre as variáveis que possam eventualmente dificultar a execução das estratégias de crescimento centrado no cliente, não sendo, entretanto, impeditiva para testar o caráter observável e transferível desse modelo. Não basta apenas querer, é necessário ter o poder para promovê-las. Em função disso, explica-se, provavelmente, o fato das sub-hipóteses testadas não terem sido verificadas com um grau elevado nos Correios do Ceará.

Referências bibliográficas

- BERRY, L. L. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, 1995.
- BRENNAN, Chris; SCOTTEN, Mike A. Path to excellence. *Postal Technology Internacional*. UK, 1998.
- DAVIDOW, William H.; UTTAL, Bro. Empresas de serviços: focalizar ou fraquejar. In: MARTIN, John E. *Atuação espetacular*. Rio de Janeiro: Campus/HBR Book, 1997.
- DOWSON, John M. et al. *Postal performance: the transformation of global industry*. Mansfield : Coopers & Lybrand, 1997.
- HESKETT, James L. Lições sobre o setor de serviço. In: MARTIN, John E. *Atuação espetacular*. Rio de Janeiro: Campus/HBR Book, 1997.
- JEFFREY, Jaclyn R. Capacitar a linha de frente. *HSM Management*, ano 1, n. 4, set./out. 1997.
- O'LEARY, Joseph. Cliente feliz é cliente fiel. *HSM Management*, n. 3, jul./ago. 1997.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Campus, 1992.
- PORTER, Michael E. Os caminhos da lucratividade. *HSM Management*, n. 1, mar./abr. 1997.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Empresa 1:1 - instrumentos para competir na era da interatividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Relacionamento duradouro. *HSM Management*, ano 1, n. 4, set./out. 1997.
- PINHO, R. R. N. *A economia cearense e o potencial de negócios para a ECT*. Fortaleza: ECT/DR/Ceará, 1998.
- QUINN, James Brian et al. Além dos produtos: estratégia baseada em serviços. In: MARTIN, John E. *Atuação espetacular*. Rio de Janeiro: Campus/HBR Book, 1997.
- RANGANATHAN, Kumar; DEY, Rohini. *Redirecting mail: postal sector reform*. Berne: BIRD/UPU, 1996.
- STAN, Rapp; COLLINS, Tom. *A grande virada do marketing*. São Paulo: Futura, 1999.
- WHETERBE, J. C. *O mundo na hora certa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WHITELEY, Richard; HESSAN, Diane. *Customer centered growth: five proven strategies for building competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.