

# REFLEXÕES ACERCA DE MODELOS DE OFERTA DE VALOR: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

*CONSIDERATIONS ON VALUE PROPOSITION MODELS: A MULTIPLE CASE STUDY ON PUBLIC SECURITY SERVICES*

## **LEILA SCANFONE<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Minas Gerais  
scanfone@uol.com.br

## **NOEL TORRES JÚNIOR<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Minas Gerais  
noelface@gmail.com

## **MARLUSA DE SEVILHA GOSLING<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Minas Gerais  
mg.ufmg@gmail.com

### RESUMO

Em serviços, o processo de oferta de valor pelas organizações para os clientes deixou de ser a simples soma dos esforços das mesmas para entregar um produto com valor definido para o cliente, para tornar-se o resultado de diversas interações entre complexas redes em um determinado contexto. Nesse cenário, novos modelos de oferta de valor baseados na lógica Serviço-Dominante surgem como alternativos ao modelo de criação de valor baseada na lógica Produto-Dominante. Entre os novos modelos, a cocriação de valor e a coprodução de valor ganharam destaque nos estudos acadêmicos e, apesar de serem discutidos amplamente na literatura de *marketing* de serviços e operações, existem lacunas quanto ao entendimento das especificidades de cada modelo e ao modo como as organizações tanto privadas quanto públicas podem implementá-los. Posto isso, à luz da lógica Serviço-Dominante, o objetivo deste estudo é buscar uma melhor compreensão sobre as especificidades de cada modelo de oferta de valor por meio da apresentação, análise e discussão de três serviços de segurança pública prestados pela Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG. Para tanto, a partir dos dados obtidos por meio de entrevistas, documentos e observações diretas, buscou-se identificar como se dá o processo de oferta de valor em cada serviço pesquisado. Os resultados apontaram diferenças significativas entre os modelos quanto ao papel requerido do cliente e às possibilidades de interação entre os envolvidos no serviço.

**Palavras-chave:** criação de valor, cocriação de valor, coprodução de valor, serviços.

### ABSTRACT

Value creation in service process is no longer the simple sum of the efforts of organizations to deliver a closed-value package to the client, to become the result of several interactions between complex networks. In this context, new value proposition models emerge as an alternative to the Porterian chain. Among the new models, co-creation and co-production have acquired prominence in service systems, and despite being widely discussed in studies of operations and marketing, there are gaps in our understanding of the specifics of each model and how organizations can apply them. Hereupon, in the light of value proposition approaches, the aim of this paper is to obtain a better understanding of models of value creation in services through the presentation, analysis,

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais. Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil.

and discussion of three public security services provided by the Military Police of Minas Gerais. To this end, from data obtained from interviews, documents, and direct observations, we sought to identify how the value proposition is implemented in each service studied. The results showed significant differences between the models and the customer role, forms of interaction and realization of possibilities for value by the actors involved in the service process.

**Keywords:** value creation, value co-creation, value co-production, services.

## INTRODUÇÃO

A compreensão sobre o processo de oferta de valor em sistemas de serviços tem despertado o interesse de acadêmicos e profissionais, principalmente quando se considera que a perspectiva sobre este processo como algo criado pela organização e sua cadeia produtiva e entregue para o cliente embutido em um produto e com um valor determinado está cedendo espaço, nos estudos acadêmicos, para uma perspectiva na qual o mesmo é percebido como o resultado de um processo interativo entre organização, clientes e outras partes interessadas. Nesta nova perspectiva, o valor ofertado para o cliente passa a ser entendido como uma proposta de valor. Neste contexto, os modelos de oferta de valor denominados, coprodução de valor e cocriação de valor surgem como alternativos ao modelo denominado criação de valor.

No entanto, apesar de haver o reconhecimento do maior envolvimento e centralidade do cliente nos processos de oferta de valor nestes novos modelos, ainda há uma lacuna na literatura em relação ao modo como as organizações estão adequando seus processos para possibilitar este maior envolvimento do cliente. Neste sentido, Borges (2011) aponta que ainda são poucos os estudos que descrevem o modo como as organizações estão realizando a adequação de seus processos possibilitando uma maior participação dos clientes.

Diante disto, este trabalho objetiva melhor compreender as especificidades dos modelos de oferta de valor por meio da apresentação, análise e discussão de três serviços de segurança pública prestados pela Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG.

Em relação à escolha da PMMG como campo empírico da pesquisa, a mesma ocorreu em função das diversas ações que a PMMG tem implementado no sentido de adequar sua forma de atuação para se tornar mais efetiva. Ações estas que começam pela redefinição da função da PMMG no combate à criminalidade, e conseqüente adequação de sua estratégia de policiamento e culminam na oferta de novos serviços que buscam responder às demandas sociais, por meio do envolvimento da própria sociedade em sua realização. Além disto, a PMMG mostrou-se receptiva à pesquisa e forneceu todo o apoio necessário para a sua realização.

Cabe destacar, contudo, que os temas discutidos neste texto, embora ainda sejam pouco utilizados nos estudos sobre

gestão pública, têm sido apresentados como abordagens promissoras de estudo para este setor, haja vista a "natureza interorganizacional e interativa dos serviços públicos contemporâneos" (Osborne *et al.*, 2013, p. 137). Como exemplos deste fato, temas como coprodução (Osborne *et al.*, 2016; Osborne e Strokosch, 2013; Radnor *et al.*, 2013), cocriação (Osborne *et al.*, 2016) e a perspectiva da lógica Serviço-Dominante (Osborne *et al.*, 2013) são cada vez mais explorados pela literatura deste setor.

Em relação à lógica Serviço-Dominante, ao descrever o processo de proposição de valor como "partes fazendo coisas para e com outras partes" (Vargo e Lusch, 2008, p. 34), ela fornece um quadro mais "sistêmico e abstrato" (Grönroos e Gummerus 2014, p. 213) para a análise do processo de oferta de valor no contexto de serviços, sejam eles prestados por organizações públicas ou por organizações privadas (Grönroos e Gummerus, 2014; Vargo e Lusch, 2008).

Neste contexto, mesmo reconhecendo que grande parte da discussão sobre valor em gestão pública se pauta na percepção de que valor público é diferente de valor privado e que há vários conceitos para valor público (Moore, 2007), optou-se por utilizar a lógica Serviço-Dominante como lente para a análise dos casos, uma vez que nesta lógica, o foco deixa de ser sobre o que é o valor criado para ser sobre o processo de proposição de valor, já que o valor é entendido como algo "único e fenomenologicamente criado pelo beneficiário" (Vargo e Lusch, 2016).

Posto isto, a compreensão de como a PMMG realiza o processo de oferta de valor em cada um dos três serviços analisados faz-se oportuna e relevante, uma vez que permitirá conhecer as especificidades de cada modelo de oferta de valor em um contexto real e possibilitará observar a adequação da lógica Serviço-Dominante e dos modelos de coprodução de valor e coprodução de valor para a análise de oferta de valor em serviços públicos. Além disto, tanto teoria quanto prática serão enriquecidas, uma vez que a investigação propiciará a apresentação das características apontadas na literatura de marketing de serviços e operações e a observação das mesmas na efetivação de três serviços públicos.

Deste modo, a questão que norteou este estudo foi: como é realizado o processo de oferta de valor nos serviços Olho Vivo BH, Disque 190 e Rede de Vizinhos Protegidos da Polícia Militar de Minas Gerais?

Para tanto, o artigo começa explicitando as diferentes abordagens sobre o processo de oferta de valor. Na sequência, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados para atingir o objetivo deste estudo. Por fim, são citados e discutidos os achados da pesquisa, por meio de um quadro comparativo.

### AS DIFERENTES ABORDAGENS DE OFERTA DE VALOR

Prover o cliente com algo que lhe satisfaça ou gere benefícios, ou seja, resulte em valor a partir da perspectiva do mesmo, é um elemento essencial para a sobrevivência de uma organização (Haksever *et al.*, 2000), e para o alcance da efetividade por uma instituição pública (Osborne *et al.*, 2013). Ressalta-se, no entanto, que no contexto da administração pública, Osborne *et al.* (2013, p. 138) apontam que "isto significa que influenciar e compreender as expectativas de um usuário de um serviço é fundamental para a sua experiência e satisfação com o serviço e que esta experiência, em seguida, afeta profundamente a eficácia e o impacto desse serviço".

Contudo, este processo de ofertar valor para o cliente pode ser implementado de diferentes modos. Na literatura de operações e de marketing de serviços, três modelos são bastante discutidos. São eles: a criação de valor, a coprodução de valor e a cocriação de valor.

O modelo de criação de valor se fundamenta na perspectiva de que o valor é algo criado por meio de atividades conduzidas pela organização em sua cadeia produtiva e entregue ao cliente (Porter, 1998). Neste contexto, o processo de oferta de valor consiste na entrega para o cliente de um produto com valor embutido, produzido sem a participação do cliente e mensurado em termos de valor de troca. Esta perspectiva encontra subsídios em uma abordagem denominada lógica Produto-Dominante, na qual, a organização é vista como formada internamente por processos e participante de um

conjunto de organizações em uma configuração semelhante a uma cadeia linear, com fluxo basicamente unidirecional e que tem início nas operações junto aos fornecedores e termina nas operações junto aos clientes (Normann e Ramírez, 1993). Ainda de acordo com estes autores, está lógica, apesar de útil para um grande número de indústrias de manufatura, revela inúmeras limitações, se utilizada no contexto de serviços.

Diante disto, a cocriação de valor passa a ser o fundamento para o estudo e análise da oferta de valor em serviços (Lusch *et al.*, 2007; Prahalad e Ramaswamy, 2004a, 2004b). Neste modelo, o valor é percebido como algo reinventado e combinado, por meio da interação entre organizações, fornecedores, clientes e outros envolvidos nos processos (Ramírez, 1999). A lógica que subsidia esta perspectiva é a Serviço-Dominante, a qual aponta que a organização sozinha não é capaz de criar valor, ela apenas pode ofertar uma proposição de valor, a qual será aceita (ou não) pelo cliente (Lusch *et al.*, 2008).

As principais diferenças entre estas abordagens no que se refere ao processo de oferta de valor são apontadas no Quadro 1.

A partir do apresentado, pode-se depreender que enquanto na lógica Produto-Dominante a oferta de valor consiste na entrega de um produto com valor criado pela organização e mensurado pelo valor de troca, na lógica Serviço-Dominante, a oferta de valor consiste na apresentação de uma proposta de valor para o cliente, a qual deverá ser aceita (ou não) por ele, e resultante de um processo de interação entre a organização e os seus clientes e que será medida pelo valor em uso (Vargo e Lusch, 2008). Ainda em relação ao valor, na lógica Serviço-Dominante, este passa a ser entendido como "um processo físico, virtual, mental ou de aquisição que é criado pelo cliente (individualmente e socialmente), durante o uso de recursos existentes nos processos e por seus resultados" (Grönroos e Voima, 2013, p. 144). Em outras palavras:

**Quadro 1.** *Dois abordagens sobre o processo de oferta de valor.*

**Chart 1.** *Two approaches to the value proposition process.*

Lógica Produto-Dominante (visão industrial)	Lógica Serviço-Dominante
Criação de valor é sequencial, unidirecionalmente transitiva, melhor descrita por "cadeias de valor".	Criação de valor é sincrônica, interativa, melhor descrita por "constelações de valor".
Todo valor gerado pode ser medido em termos monetários.	Alguns valores gerados não podem ser quantificados ou medidos monetariamente.
Valor é adicionado.	Os valores são coinventados, combinados e reconciliados.
Valores são "objetivos" (troca) e "subjetivos" (utilidade).	Valores são "contingentes" e "atuais" (estabelecidos de forma interativa).
Valor "percebido" na transação apenas para o fornecedor (evento).	Valor é cocriado, com o cliente, todo o tempo, para ambos (relacionamento).
Organização e atividades são as unidades de análise.	Interações (ofertas) são as unidades de análise.

Fonte: Adaptado pelos autores deste artigo a partir de Ramirez (1999).

Quando o valor é percebido como valor em uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente num pacote personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço. Em vez disso, a criação de valor torna-se um processo contínuo, que enfatiza as experiências, a lógica e a capacidade do cliente para extrair valor além dos produtos e dos outros recursos utilizados (criar valor em uso) (Grönroos e Voima, 2013, p. 144).

Em suma, as principais diferenças entre as lógicas Produto-Dominante e Serviço Dominante são o papel do cliente e as formas de interação entre a organização, clientes e demais interessados. Na lógica Produto-Dominante, o cliente tem um papel passivo no processo de serviço e a organização não reconhece a questão da reciprocidade e interdependência entre organização e clientes. Por outro lado, na lógica Serviço-Dominante, estes dois últimos elementos são fundamentais e o cliente passa a desempenhar um papel ativo no processo de oferta de valor (Lusch *et al.*, 2007; Prahalad e Ramaswamy, 2004a, 2004b).

Em relação às interações, Helkkula *et al.* (2012) in Grönroos e Voima (2013, p. 144), apontam que estas interações entre cliente e provedores de serviços nem sempre ocorrem na realidade física, "as interações podem ser a explicitação de expectativas ou assumir a forma de interações indiretas com o serviço, como por meio de comunicação entre pares, recomendações boca a boca, revisões, ou anúncios".

Além do exposto, Grönroos (2008) aponta que há duas perspectivas que devem ser consideradas no processo de cocriação de valor a partir da lógica Serviço-Dominante. A perspectiva do cliente, na qual, por meio da sua participação na realização do processo, ele cria valor para si mesmo. E a perspectiva do fornecedor, na qual, ao proporcionar as interações, ele cria valor para si mesmo e para os clientes. Estas duas abordagens possibilitam a ampliação da oferta, a expansão do mercado e permitem que os fornecedores influenciem na realização (aceitação e percepção/mensuração) do valor pelo cliente. Estes elementos podem ser observados no Quadro 2.

Considerando ainda as perspectivas do consumidor e do fornecedor, porém, a partir das esferas nas quais a criação de

**Quadro 2.** Criação de valor e realização de valor de acordo com a lógica de serviços e a lógica de produtos (o modelo de realização de valor e o modelo de facilitação de valor), respectivamente, bem como no contexto do valor em troca (modelo de valor em troca).

**Chart 2.** Value creation and value fulfilment according to a service logic and a goods logic (the value fulfilment model and the value facilitation model), respectively, as well as in a value-in-exchange context (the exchange value model).

	Fornecedor	Cliente
<i>Criação de valor em uso de acordo com a lógica de serviços</i>		
Modelo de realização de valor		
Papel	Valor facilitador ao proporcionar aos consumidores uma base para a criação de valor para si mesmos, na forma de recursos (bens, serviços, informações ou outros recursos) e Valor cocriador durante envolvimento direto nas interações com os clientes no decurso dos processos geradores de valor para eles mesmos (consumo).	Valor criador (1) durante o processo de geração de valor (consumo) onde, se necessário, outros recursos disponíveis para os clientes e habilidades por eles detidas são adicionados e, (2) Através de interações de suporte para o valor com fornecedores como prestadores de serviços durante os processos de geração de valor, onde a realização do valor ocorre.
<i>Criação de valor em uso de acordo com a lógica de produtos</i>		
Modelo de facilitação de valor		
Papel	Valor facilitador ao proporcionar aos consumidores uma base para a criação de valor, na forma de recursos (bens, serviços, informações ou outros recursos).	Criador de valor durante o processo de geração de valor (consumo), onde outros recursos necessários disponíveis para os clientes e habilidades por eles detidas são adicionados e onde o valor de realização ocorre.
<i>Criação de valor em troca</i>		
Modelo de valor em troca		
Papel	Criador de valor em troca por meio da produção de bens e serviços para serem trocados por dinheiro ou equivalente.	Criador do valor em uso durante os processos de geração de valor (consumo) onde o valor ocorre e onde o nível do valor em troca da empresa é determinado.

valor pode ocorrer, Grönroos e Voima (2013) propõem que o valor pode ser criado em três diferentes esferas (do produtor; do cliente; e comum – produtor e cliente), em diferentes momentos, e em diferentes sequências e padrões. Isto pode ser visualizado na Figura 1.

No entanto, ressalta-se que para que o valor seja realizado (aceito e efetivado), faz-se essencial o engajamento e a ocorrência de uma experiência significativa para o cliente durante o processo do serviço (Chathoth *et al.*, 2013). Para isto, fazem-se necessárias a promoção de um diálogo efetivo com o cliente (Plé e Cáceres, 2010) e uma infraestrutura que possibilite a vivência da experiência pelo mesmo (Pralhad e Ramaswamy, 2004b). Neste sentido, o processo de cocriação depende da quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que os clientes podem acessar e usar (Vargo e Lusch, 2004; Normann, 2001; Payne *et al.*, 2008).

Ainda em relação à experiência, há três atividades facilitadoras da mesma em ambientes de serviços e que influenciam na oferta de valor. São elas: relacionamento, interação comunicativa e conhecimento. O relacionamento é decorrente das interações, principalmente, das "relações que são benéficas para todas as partes e que fornecem o apoio estrutural que é útil para sustentar a promoção das atividades de criação de valor". A interação comunicativa consiste no processo de comunicação e pode ser informativa, comunicacional ou dialógica. O conhecimento pode ser tácito ou explícito e deve ser compartilhado e aplicado (Ballantyne e Varey, 2006, p. 355).

Complementando, Prahalad e Ramaswamy (2004b) argumentam que para a realização da cocriação de valor o diálogo, o acesso, a avaliação de risco e a transparência devem ser entendidos como elementos primordiais. Neste sentido, o diálogo refere-se à interação, ao comprometimento e à inclinação a ação de cliente e fornecedor. O acesso consiste

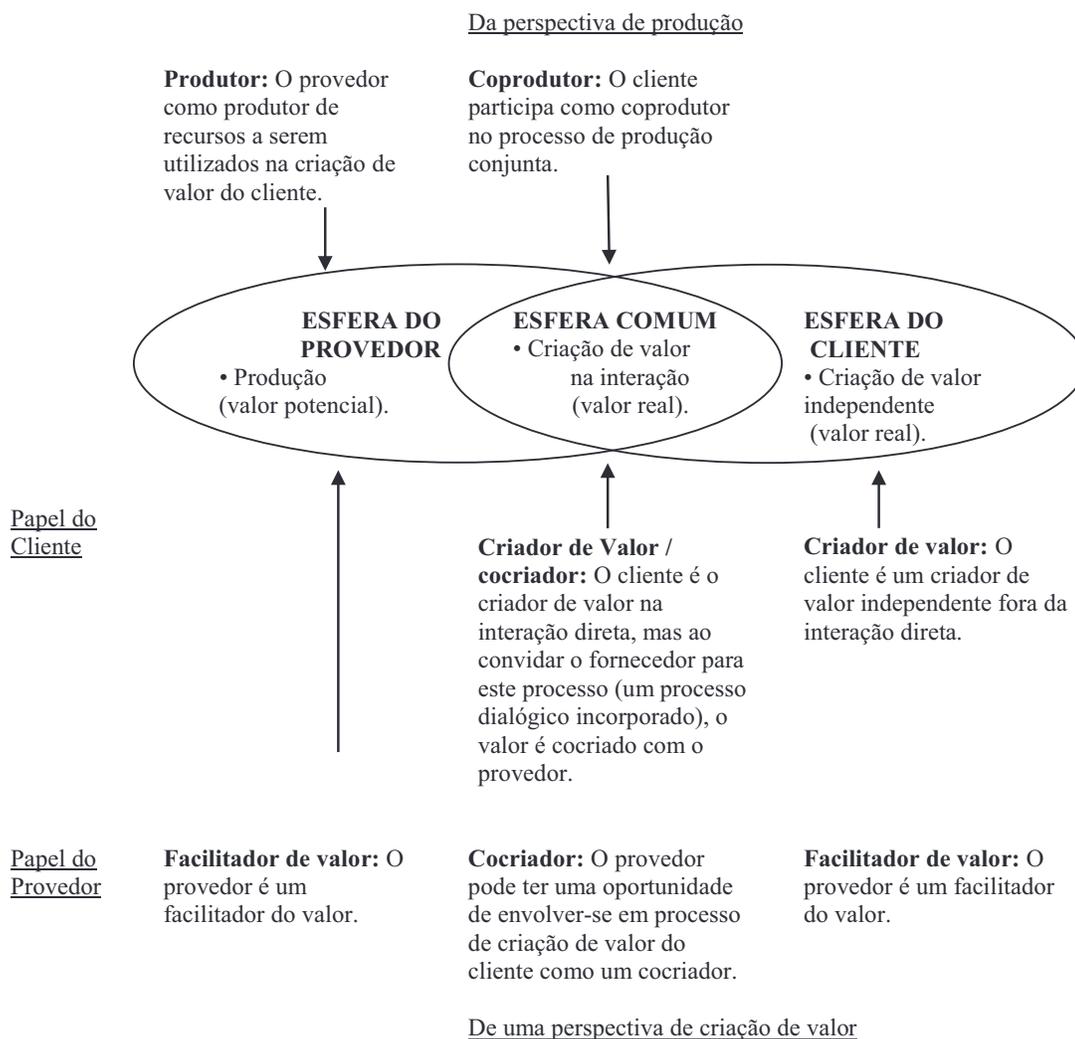


Figura 1. Esferas de criação de valor.

Figure 1. Value creation spheres.

Fonte: Grönroos e Voima (2013, p. 140).

Quadro 3. Comparando coprodução com cocriação.  
Chart 3. Comparing co-production with co-creation.

	Coprodução	Cocriação
(1) Criação de valor	Obtenção de valor econômico. Produtos e serviços de qualidade.	Criação de experiências personalizadas exclusivas.
(2) Papel do cliente	Passivo (dependem do ambiente físico fornecido). Percebido como um recurso.	Ativo (fornecer dados ao prestador de serviços antes, durante e depois do serviço). Fornecedor de informação. Criador de valor.
(3) Participação do cliente	Principalmente, no final da cadeia de valor.	Interações repetidas e transações por meio de múltiplos canais. Serve como um recurso operante.
Expectativas do cliente	Atender às suas necessidades com o que está disponível.	Cocriação de produtos e serviços com os clientes.
Atores chave	Gerentes e funcionários.	Cliente, gerentes e funcionários.
(4) Foco	Produção é centrada na empresa.	Cliente e centrada na experiência. Engajamento dos clientes. Alto nível de processamento de informações.
(5) Inovação	Liderada pela empresa.	Coinovação e codesenho com clientes. Aprender com os clientes (líderes de opinião e formadores de opinião) e com o processo.
(6) Comunicação	Ouvir os clientes. Menos transparente.	Diálogo permanente com os clientes. Comunicação aberta e transparente.

Fonte: Chathoth et al. (2013, p. 15).

na experiência desejada pelo cliente e não necessariamente à posse do produto e começa pelas informações e ferramentas disponibilizadas pelo provedor do serviço ao cliente. A avaliação do risco relaciona-se à divulgação do dano potencial, pessoal ou social, associado ao produto ou serviço. Por fim, a transparência envolve uma maior simetria de informações que é a base para a promoção da confiança entre os envolvidos.

Todos estes elementos reforçam o apontamento de Ramaswamy (2011, p. 195) de que o que direciona a cocriação é "envolver as pessoas para criar experiências valiosas em conjunto, reforçando simultaneamente a economia de rede" e que cocriação "é o processo pelo qual o valor mútuo é expandido em conjunto [...]".

Posto isto e considerando os objetivos do presente trabalho, faz-se necessário apresentar as diferenças entre coprodução e cocriação de valor, uma vez que ambas são processos de oferta de valor que demandam o envolvimento do cliente. Nesta direção, no Quadro 3 são apresentadas as principais diferenças entre estas duas abordagens.

A partir do apresentado no Quadro 3 é possível perceber que enquanto na coprodução o cliente passa a ser percebido como um recurso, ao fornecer informações que servem de *input* para a prestação do serviço pelo provedor e participando, principalmente, no final do processo de serviço, na cocriação, o

cliente é um elemento ativo que participa em todas as etapas do processo do serviço.

Exposto o referencial que subsidiará as análises dos serviços, no próximo tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, de buscar uma melhor compreensão das características dos modelos de oferta de valor por meio da apresentação, análise e discussão de três serviços prestados pela PMMG, a questão que norteou o trabalho foi: como é realizado o processo de oferta de valor nos serviços Olho Vivo BH, Disque 190 e Rede de Vizinhos Protegidos da Polícia Militar de Minas Gerais? Diante disto, optou-se por um estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e desenvolvido por meio de um estudo de múltiplos casos.

De acordo com Gil (1999), o estudo exploratório é utilizado quando o assunto é ainda pouco explorado. Portanto, este trabalho é exploratório uma vez que a sistematização teórica do tema ainda se encontra em fase de desenvolvimento e consolidação e, há lacunas quanto ao entendimento das especificidades de cada modelo e ao modo como as organizações podem aplicá-los.

Por sua vez, estudos descritivos têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis Gil (1999) e compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual ou processo dos fenômenos (Salomon, 2001). Diante disto, o estudo também é descritivo, pois possibilitou a exposição das características de cada modelo de oferta de valor a partir da análise de três serviços prestados pela PMMG.

Em relação à estratégia de pesquisa, a opção pela abordagem qualitativa considerou que os métodos de pesquisa qualitativos são indicados quando o interesse é estudar profundamente e de forma contextualizada um fenômeno em organizações (Pettigrew, 1992), e que propiciam descrições ricas que permitem a identificação de achados inesperados e revistos modelos conceituais (Miles e Huberman, 1994). Além disto, de acordo com Yin (2005), problemas do tipo "como" ou "por que" devem ser investigados por meio do método qualitativo.

A abordagem qualitativa foi fundamentada no método de pesquisa de estudo de caso. A opção pelo estudo de caso ocorreu em função de ser um método de pesquisa em ciências sociais que possibilita compreender em profundidade o fenômeno em estudo (Yin, 2005) e ao estudar múltiplos casos, é possível comparar e observar como as diversas variáveis se comportam de acordo com cada sujeito analisado (Flick, 2009), o que aumenta a validade da pesquisa e permite o desenvolvimento de um quadro teórico mais rico (Barrat *et al.*, 2011).

Em relação à escolha dos serviços a serem estudados, a mesma foi intencional, uma vez que foram selecionados serviços que continham as características necessárias para o alcance do objetivo proposto, o que de acordo com Yin (2005) e Eisenhardt (1989), é recomendável neste tipo de estudo.

Ressalta-se, que os serviços foram selecionados a partir do papel do cliente no processo de serviço, uma vez que de acordo com a literatura, este é um dos elementos diferenciadores do modelo de oferta de valor a ser adotado pela organização. Diante disto, a classificação utilizada para esta delimitação

foi a de Bitner *et al.* (1997). De acordo com os autores, o nível de participação do cliente pode ser alto, baixo ou moderado. No nível baixo, a presença do cliente é necessária somente na entrega do serviço e, de modo geral, são serviços padronizados e que não atendem às demandas específicas dos clientes. No nível médio, entradas (informações ou materiais) dos clientes são exigidas para o fornecimento do serviço e, portanto, há uma adequação do serviço às necessidades do cliente, porém é a organização que executa o serviço. No nível alto, as entradas (informações ou materiais) do cliente são obrigatórias, ou seja, sem a participação ativa do cliente o serviço não é realizado e, portanto, ele cocria o serviço com a organização (Bitner *et al.*, 1997).

Determinados os serviços, as técnicas utilizadas na coleta dos dados foram: entrevista, análise documental e observação direta.

Para orientar os esforços de coleta de dados, foram utilizados três protocolos de pesquisa, os quais foram desenvolvidos a partir da revisão de literatura e buscaram levantar informações sobre a forma de participação do cliente no processo do serviço e demais informações necessárias para a descrição dos serviços.

Ainda em relação aos protocolos, um protocolo foi utilizado como direcionador para a criação do roteiro utilizado nas entrevistas com os responsáveis pelos serviços (sargentos e tenentes), outro protocolo para o roteiro de entrevista dos demais funcionários (civis e militares) que atuam na operacionalização dos mesmos e, por fim, o terceiro protocolo foi utilizado no roteiro de entrevista dos representantes das entidades locais envolvidas na realização do serviço. A finalidade de cada protocolo pode ser observada no Quadro 4.

Seguindo indicação de Eisenhardt (1989), os roteiros de entrevistas continham perguntas não estruturadas e perguntas estruturadas. As primeiras permitiram aos entrevistados a oportunidade de compartilharem experiências e as segundas possibilitaram esclarecimentos sobre questões específicas não abordadas durante a parte da entrevista não estruturada.

#### Quadro 4. Finalidade de cada protocolo de pesquisa.

##### Chat 4. Purpose of each research protocol.

Documento de coleta de dados	Finalidade
Descrição dos serviços	Desenvolver uma descrição de como o serviço é realizado.
Protocolo para o responsável pelo serviço	Compreender como o serviço é ofertado, quais entidades estão envolvidas no processo e como o cliente participa do processo do serviço.
Protocolo para os funcionários (civis e militares) envolvidos na realização do serviço	Compreender como o processo de serviço é realizado por cada um dos envolvidos na oferta do serviço e como o cliente participa do processo do serviço.
Protocolo para os entrevistados da entidade local envolvida na realização do serviço	Compreender como a participação do cliente é percebida pelo representante da entidade local e determinar o papel e o nível de participação da mesma na realização do serviço.

Portanto, os roteiros de entrevistas foram elaborados a partir dos elementos apresentados na teoria sem, no entanto, deixar de oferecer a flexibilidade necessária para que os entrevistados expressassem suas percepções e novas perguntas pudessem ser realizadas.

As entrevistas ocorreram em dois períodos. O primeiro ocorreu de fevereiro a junho de 2015, sendo realizadas 15 entrevistas. Cinco pessoas de cada serviço estudado foram entrevistadas. Cada entrevista durou, em média, uma hora. A regra geral utilizada para encerrar a entrevista foi parar quando nenhuma informação nova surgia. De acordo com Eisenhardt (1989), isto marca o ponto de saturação dos dados. Em todos os casos, as entrevistas envolveram pessoas com diferentes funções dentro do serviço e de diferentes níveis hierárquicos. Dependendo da disponibilidade dos participantes, foram realizadas entrevistas por telefone ou pessoalmente. Além disso, os comandantes das companhias que autorizaram a realização da pesquisa em suas unidades receberam o direito de rever as transcrições e garantia do anonimato para o nível que eles desejavam.

O segundo período ocorreu de novembro de 2015 a março de 2016 e envolveu uma segunda entrevista com os militares responsáveis pelos serviços e com funcionários de uma entidade local de uma das redes de proteção. Nesta entrevista os estudos de casos foram apresentados, dúvidas foram sanadas e informações adicionais foram solicitadas. Cada entrevista durou, em média, duas horas. Além disto, houve a participação em uma reunião entre a PMMG e a comunidade de uma da rede de proteção pesquisada e uma entrevista com o representante da entidade local integrante desta rede.

Para complementar a coleta de dados, optou-se pela análise documental e a observação direta. Como fonte documental optou-se por utilizar os manuais operacionais, denominados doutrinários, e as apresentações institucionais da PMMG sobre os serviços analisados. Além disto, após cada entrevista, foi solicitado ao participante o fornecimento de documentos que reforçassem os pontos discutidos durante a entrevista. A documentação adicional coletada incluiu material de divulgação de alguns dos serviços pesquisados, cartilhas com instruções sobre segurança e formulários de termo de adesão ao serviço.

Quanto às observações, elas aconteceram durante os meses de abril e maio de 2015, período durante o qual a realização de cada um dos serviços foi acompanhada. Além disto, em março de 2016 uma reunião de uma das redes de proteção foi observada. As observações buscaram auxiliar no entendimento de como cada entidade participa do processo e na verificação da fidedignidade das informações coletadas a partir das entrevistas e da documentação. Diante disto, o uso de múltiplas fontes para a obtenção de dados, denominada de triangulação (Yin, 2005), permitiu, confrontar os dados obtidos nas entrevistas com os dados obtidos nas demais fontes.

Neste sentido, a triangulação consistiu na utilização de diversas fontes de dados e métodos de coleta com o objetivo

de verificar a validade interna desses dados por meio de comparações. Flick (2009) e Yin (2005) apontam este procedimento como fundamental para validação da pesquisa.

A análise dos dados coletados, conforme sugerido por Eisenhardt (1989) e Miles e Huberman (1994), aconteceu concomitantemente à coleta de dados e consistiu na verificação de como o processo de oferta de valor foi realizado em cada serviço, considerando as características apontadas na literatura. Neste sentido, o estudo foi indutivo ao procurar evidências que demonstrassem como as características apontadas na literatura sobre os modelos de oferta de valor apresentavam-se em cada serviço.

A análise interna de cada caso considerou os dados coletados por meio das entrevistas, dos documentos e das observações. Os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas e dos documentos foram utilizados em conjunto com os dados coletados nas observações para a realização de triangulação dos dados.

Nesta análise foram destacados os conteúdos conceituais mais significativos para descrever o modo de participação do cliente nos processos de serviços e explicitar as especificidades da diversificação no modo de ofertá-los. A partir das descrições resultantes das análises de cada caso foi possível a realização da análise comparativa (intercaso) dos casos.

Como resultado destas análises, casos detalhados individuais foram elaborados. Estes casos foram apresentados à pessoa chave de contato em cada serviço analisado para verificação, esclarecimento e modificação, conforme mencionado anteriormente.

Uma vez realizadas as análises intracasos, foram realizadas as análises intercasos, por meio das quais foram comparados os modos de participação dos clientes nos serviços e as características levantadas.

O objetivo das análises intercasos foi identificar as similaridades e as diferenças nos casos para embasar a formulação do conjunto de princípios que, eventualmente, possibilitassem desenvolver proposições a respeito do modelo de oferta de valor adotado pelo serviço.

O produto final do processo de análise, conforme recomendação de Eisenhardt (1989), foi a elaboração de um quadro teórico descritivo/explicativo do fenômeno estudado.

## APRESENTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços que serão apresentados refletem a própria evolução da estratégia do policiamento da PMMG para responder as demandas e as transformações sociais. Diante disto, antes de discorrer sobre cada serviço, faz-se necessário explicitar esta evolução.

Ao longo da história da Polícia Militar de Minas Gerais diversas mudanças ocorreram na função da mesma e consequentemente em sua forma de atuação.

Neste sentido, Minas Gerais (2012) aponta:

**Quadro 5.** *A evolução da estratégia de policiamento.***Chart 5.** *The evolving strategy of policing.*

Características Gerais	Era da Reforma 1930 – 1980	Era Solução de Problemas com a Comunidade
Autorização e legitimidade	Lei e profissionalismo.	Lei, profissionalismo e comunidade.
Função	Controle do crime	Serviço policial amplo e personalizado.
Relacionamento com a comunidade	Distante e remoto	Íntimo
Táticas e Tecnologias	Patrulhamento motorizado e atendimento por telefone.	Patrulhamento a pé, envolvimento da comunidade para solução dos problemas.
Resultados Esperados	Respostas rápidas para controlar os crimes.	Qualidade de vida e satisfação da comunidade.
Estratégias	Policiamento tradicional Policiamento estratégico	Policiamento orientado para o problema Polícia comunitária

Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2011).

*A Polícia Militar de Minas Gerais está alcançando a incomum e longeva marca próxima de seus dois séculos e meio de existência: explica esse mérito organizacional, o fato da organização ter sido capaz de perceber as mudanças necessárias e amoldar-se a elas ao longo das transformações pelas quais têm passado o estado e a sociedade brasileira.*

*Uma das mudanças emergidas no contexto do setor público foi a reestruturação do modelo de administração burocrática para o modelo de administração gerencial. Esse último vem alcançando as organizações públicas das democracias ocidentais em geral.*

*Os órgãos policiais, incluídos nesse rol de mudanças, passaram a ser impactados pela necessidade de aprimorar a eficácia no alcance dos resultados planejados; a eficiência na escolha dos melhores meios e produção do serviço mais adequado à sociedade; e a efetividade de suas ações na satisfação das necessidades expressas pela população (Minas Gerais, 2012, p. 7).*

Assim sendo, as mudanças ocorridas no cenário político e social brasileiro nas décadas de 80 e 90 do século passado trouxeram a necessidade de novamente se redefinir a missão da instituição militar e, por conseguinte, houve a transição do papel da instituição de "polícia de controle" para o de "polícia cidadã" (Minas Gerais, 2010), ou seja, o modelo de policiamento tradicional foi substituído pelo modelo de policiamento comunitário.

Em relação à redefinição de sua missão, observa-se que houve a expansão do papel da polícia. Neste sentido, além do combate à criminalidade, por meio do policiamento ostensivo e da preservação da ordem, atividades como orientação, proteção e socorro social foram inseridas no escopo de atuação da Polícia Militar de Minas Gerais, fazendo com que a prevenção

passasse a fazer parte dos seus esforços de planejamento e execução de atividades. Diante do carácter preventivo que a Polícia Militar de Minas Gerais teve que assumir, sua ação passou a ter maior complexidade, afinal um houve aumento na variedade de tipos de problemas que ela passou a abordar (Marinho, 2002).

Ainda neste sentido, o Quadro 5 apresenta a evolução das estratégias de policiamento a partir de "eras" e suas respectivas características.

Como pode ser observado no Quadro 5, a estratégia de policiamento reflete a evolução da percepção da PMMG em relação a sua função, o que impacta nos resultados esperados e altera a forma de prestação do serviço, o que leva à inserção de novos serviços em seu portfólio de produtos.

Neste sentido, os serviços Projeto Olho Vivo BH e Disque 190 podem ser inseridos nos produtos decorrentes da Era da Reforma e o Programa Rede de Vizinhos Protegidos, da Era Solução de Problemas com a Comunidade.

Posto isto, passa-se à apresentação dos serviços pesquisados.

### **PROJETO OLHO VIVO BH**

Originado no projeto de lei - PL 311/2003, decorrente do Convênio nº: 15/2004 e, regulamentado pela Lei Estadual 15.435, de 11 de janeiro de 2005, o Sistema de Patrulhamento Vídeo Monitorado (SPVM), conhecido comumente como "Projeto Olho Vivo BH, nasceu de uma parceria público privada estabelecida entre a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH), a Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte S/A (PRODABEL), o Governo do Estado de Minas Gerais, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG) e, por fim, a Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL/BH) (Souza, 2008).

O convênio, com duração prevista para cinquenta anos (julho de 2004 a julho de 2054), tem por objetivo:

*[...] a cooperação entre os participantes visando a aquisição, desenvolvimento, implantação e manutenção do Sistema de Monitoramento Urbano por meio de câmeras de vídeo, denominado Projeto Olho Vivo BH, no Município de Belo Horizonte, com a utilização de moderna tecnologia de transporte de imagem, para uso dos órgãos integrantes do Sistema de Defesa Social do Estado e do Município de Belo Horizonte, agregando a operacionalidade: integração, agilização e coordenação de procedimentos dos convenentes (Minas Gerais, 2004, p. 1).*

O Projeto Olho Vivo BH iniciou oficialmente suas atividades no dia 13 de dezembro de 2004, com o seguinte objetivo: promover o apoio às ações e operações da PMMG, bem como aos demais órgãos do Sistema de Defesa Civil, na prevenção e combate da criminalidade na região conhecida como hipercentro<sup>2</sup> da cidade de Belo Horizonte.

Inicialmente foram instaladas 72 câmeras de vídeo-vigilância capazes de possibilitar o monitoramento ininterrupto das regiões do Barro Preto, Savassi e Hipercentro, com o intuito de garantir a ordem pública. Em 2007, mais 72 câmeras foram instaladas em outras regiões, abrangendo os seguintes bairros: Caiçara, Padre Eustáquio, Carlos Prates, Coração Eucarístico, Calafate, assim como a Praça da Liberdade (Milani e Jesus, 2012).

Estas câmeras são monitoradas em algumas companhias da PMMG em Belo Horizonte. O serviço resume-se à observação e identificação de situações de risco nas diversas áreas abrangidas pelas câmeras, além do apoio às chamadas originadas pelo Disque 190 nas respectivas áreas (Minas Gerias, 2015).

O procedimento de atendimento do Programa Olho Vivo BH segue as seguintes etapas: o monitoramento é realizado 24 horas por dia pelos operadores do "Olho Vivo", funcionários civis de uma empresa terceirizada, e quando são identificadas situações de risco, o supervisor dos operadores que é um militar, aciona a central de despacho de viatura e o despachante aciona a viatura ou o militar que se encontrar mais próximo do local do evento. A viatura ou o militar desloca-se para o atendimento. Durante o atendimento, busca-se o contato com a vítima e a abordagem do cidadão em conflito com a lei (Minas Gerias, 2015, entrevistas).

De acordo com os operadores entrevistados, o serviço prestado depende das habilidades dos mesmos em identificar a situação de risco e, para isto, são treinados, por militares, para identificar comportamentos e atitudes que sinalizem vítimas em potencial ou possíveis agentes infratores.

Um ponto ressaltado pelos entrevistados é que nem sempre a ação da polícia tem como parte do processo o contato com o cidadão vitimado. Como o serviço não depende da interação da PMMG com o cidadão vitimado, muitos nem ficam sabendo que o agente infrator foi abordado e/ou detido.

### **DISQUE 190**

O serviço de Disque 190 corresponde à central de atendimento à população oferecido pelas polícias militares brasileiras. Por meio de telefonemas ao Centro Integrado de Comunicações Operacionais – CICOp – o cidadão informa crimes cometidos e solicita serviços da PMMG na região metropolitana de Belo Horizonte (Minas Gerias, 2015).

O procedimento de atendimento do Disque 190 estudado é realizado do seguinte modo: a chamada é recebida pela equipe de teledigifonistas, funcionários civis de uma empresa terceirizada, que anota os principais dados acerca do evento informado e, conforme julgada a veracidade do fato e a gravidade do mesmo, repassa o chamado à equipe de despacho de viatura formada por militares. Em seguida, um despachante identifica a companhia responsável pela área em que o evento se localiza e verifica a disponibilidade de viaturas dessa companhia. Se houver uma ou mais viaturas ociosas no momento, uma é escolhida para atender a solicitação. Caso contrário, o chamado é posto em uma fila de espera, na qual deverá aguardar até que uma viatura seja liberada para servi-lo. Sendo alocada para atender a ocorrência, a viatura é contatada e desloca-se para o local do evento. Após a chegada ao local, os policiais efetuam o atendimento em si (Minas Gerias, 2015, entrevistas).

Em relação à etapa de recebimento de chamada, as teledigifonistas entrevistadas apontaram que possuem uma lista de perguntas que precisam ser realizadas a cada chamada recebida. Contudo, ressaltaram que a efetividade na prestação do serviço depende da agilidade no atendimento e da qualidade das informações que são fornecidas pelo usuário, uma vez que para a triagem dependem destas informações.

Reforçando o exposto, os militares entrevistados que atuam no despacho das viaturas argumentaram que a efetividade de toda a ação é impactada pela agilidade do atendimento, que depende da disponibilidade da viatura e qualidade das informações fornecidas pelos envolvidos na ocorrência.

### **PROGRAMA REDE DE VIZINHOS PROTEGIDOS**

O programa Rede de Vizinhos Protegidos, oriundo das experiências da PMMG na própria comunidade, surge em 2004,

<sup>2</sup> O hipercentro foi a região escolhida por ser o coração econômico da cidade. Nesta área há grande concentração de lojas comerciais e fluxo elevado de pessoas em função de realização de compras ou locomoção de um ponto a outro da cidade, utilizando os meios de transporte disponíveis no local (Alves, 2007).

como uma das práticas de policiamento comunitário<sup>3</sup>, com a proposta de integrar "as múltiplas modalidades das práticas policiais orientadas para a prevenção e solução de problemas a partir de ações locais" (Henriques, 2007, p. 3). O trabalho passa pela conscientização de que, organizada, a comunidade se torna mais forte (Minas Gerais, 2011).

Neste sentido, segundo um dos militares responsáveis pelo maior programa Rede de Vizinhos da região metropolitana apontou:

*A aproximação com a comunidade contribui de sobremaneira para que possamos atingir os objetivos ligados com foco na prevenção. E para haver prevenção é preciso haver a conscientização na mudança de atitude e comportamento das pessoas, mostrando a elas a importância da coparticipação e do pertencimento do local onde elas residem ou trabalham (Entrevistado).*

A organização da Rede de Vizinhos Protegidos envolve a vinculação a uma base territorial, na maioria das vezes o bairro, e a articulação em rede, onde os elos são as próprias residências. A partir disso, reuniões periódicas são realizadas para aprofundar o conhecimento mútuo, principalmente dos hábitos dos moradores (Minas Gerais, 2011).

Ainda de acordo com o entrevistado acima citado, as reuniões ocorrem tanto para que a PMMG possa repassar dicas de prevenção quanto para coletar informações sobre as ocorrências na comunidade, uma vez que "a comunidade é uma fonte fundamental para que possamos entender os fenômenos do crime" (Entrevistado).

De acordo com a estrutura do programa, a rede é formada por conjuntos de moradores da localidade, que são agrupados em grupos de até cinco residências circunvizinhas. Como a rede é entrelaçada, uma residência poderá pertencer a dois grupos (Minas Gerais, 2011).

A estrutura da rede também é organizada em sub-redes. São elas: **sub-rede de verificação** – aquela que, inicialmente, impulsionam o trabalho, ou seja, o estabelecimento dos contatos; **sub-rede de vigilância mútua** – compõe o processo de vigilância, que busca identificar pessoas ou veículos suspeitos – como isso é feito em tempo real, são combinados sinais de perigo entre os vizinhos, a fim de que, caso necessário, a polícia seja acionada; **sub-rede de identificação** – é o processo de identificação das residências, prédios e ruas que fazem parte do programa – o instrumento de identificação é uma placa afixada na frente da residência ou estabelecimento; e a **sub-rede de proteção** – composta pelos atos dos moradores no que se refere à verificação da normalidade da entrada e saída de pessoas (Minas Gerais, 2011).

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apontado no referencial teórico, o papel do cliente é reconfigurado em função do modelo de oferta de valor adotado no serviço. Isto pode ser visualizado na comparação da dinâmica dos três serviços estudados. Em todos os casos, para que o serviço seja prestado, a participação do cidadão se faz necessária. Contudo, no caso do Disque 190 e na Rede de Vizinhos Protegidos, os clientes também participam na produção do serviço ao fornecerem informações sobre o evento. Diante disto, o papel do cliente, as possibilidades de interação e os resultados dos serviços são diferentes.

No Programa Olho Vivo BH, a situação de risco vivenciada pelo cliente<sup>4</sup> é a informação utilizada pela PMMG para a prestação do serviço. O cliente não precisa entrar em contato com a PMMG para que o serviço aconteça e, em alguns casos, o serviço é prestado sem o contato direto com o cliente. O início do atendimento se dá em função do monitoramento das câmeras e da identificação da situação de risco pelos operadores do Olho Vivo. Somente no final do processo do serviço que é o atendimento *in loco* é que poderá haver contato entre o provedor do serviço e o cliente. Em relação à efetividade do serviço, esta depende da habilidade dos operadores do Olho Vivo para identificar a situação de risco.

No Disque 190, o cliente fornece os dados sobre o acontecimento e, após a triagem pela teledigifonista, a viatura é enviada e realiza-se o atendimento. Durante o atendimento em si, há o contato do provedor do serviço com o cliente, o qual poderá fornecer novas informações. Quanto à efetividade, este serviço depende da habilidade da teledigifonista na triagem, da qualidade da informação fornecida pelo cliente e da disponibilidade de viaturas.

No programa Rede de Vizinhos Protegidos, o cliente fornece os dados sobre o acontecimento para a PMMG e para todos os participantes da rede no qual está inserido, uma vez que não depende somente da atuação da PMMG para a realização do serviço. Isto ocorre em função da estruturação das redes, conforme apontado na apresentação do serviço, e das instruções que são passadas, pelos militares, durante os encontros realizados periodicamente com a comunidade. Portanto, os próprios clientes participantes da rede servem como observadores e mantenedores das condições propícias para a existência da segurança na comunidade. Durante o atendimento, além do solicitante, os demais vizinhos podem fornecer informações. Portanto, neste serviço a efetividade está relacionada tanto às ações da PMMG quanto ao envolvimento dos clientes.

Diante do exposto, o que se pode observar é que cada um dos serviços estudados adota um dos modelos de oferta de valor

<sup>3</sup> Polícia Comunitária é uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Tal parceria se baseia na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral de vida da área (Trojanowicz e Bucqueroux, 1994 *in* Minas Gerais, 2011, p. 19).

<sup>4</sup> Optou-se pela utilização do termo "cliente" ao invés de "cidadão" ou "usuário do serviço" em função de melhor adequação com o referencial teórico.

apontados no referencial teórico. No Programa Olho Vivo BH, a oferta de valor ocorre em conformidade com a perspectiva da lógica Produto-Dominante, uma vez que o serviço não propicia e nem depende da interação entre o cliente e a PMMG e fica disponível como um "pacote fechado" para o cliente. Portanto, o modelo adotado é o de criação de valor.

Por sua vez, no Disque 190 e na Rede de Vizinhos Protegidos a oferta de valor se dá em conformidade com a lógica Serviço-Dominante. Todavia, enquanto no Disque 190 observa-se a adoção do modelo de coprodução de valor, na Rede de Vizinhos Protegidos o modelo adotado é o da cocriação. O Disque 190, por exemplo, permite que os clientes participem do processo de serviço como fornecedores das informações relativas ao fato ocorrido. Ao observar as características apontadas por Chathoth *et al.* (2013), como de coprodução, pode-se depreender que no caso do Disque 190, embora o cliente forneça informações para a realização do serviço, ele é percebido como um recurso. Além disto, a produção é centrada na empresa e a comunicação consiste em ouvir os clientes. Na rede de Vizinhos Protegidos, por sua vez, observou-se o papel ativo do cliente, pois, o mesmo além de fornecer informações antes, durante e depois do serviço, participa por meio de interações repetidas com o provedor do serviço e os demais participantes da rede. Ademais, o processo é centrado na experiência, há engajamento dos clientes, alto nível de processamento de informação, diálogo permanente e a comunicação é aberta e transparente. Portanto, todas as características apontadas no referencial teórico específicas da cocriação de valor estão presentes neste serviço.

Complementando, pode-se observar que a Rede de Vizinhos Protegidos é o único serviço analisado que viabiliza o envolvimento das pessoas na criação de experiências valiosas em conjunto possibilitando a expansão do valor mútuo. Cabe lembrar que, isto conforme apontado por Ramaswamy (2011),

é o direcionador da cocriação. Isto ocorre uma vez que a estrutura deste serviço propicia que os participantes da rede interajam entre si e com a PMMG. Por exemplo, ao utilizar as informações dos próprios usuários, oriundas das reuniões mensais para fazer melhorias nas condições de segurança da comunidade, o provedor e os clientes expandem do valor mútuo em conjunto.

Reforçando o exposto, a partir do apontamento de Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), de que as experiências personalizadas decorrentes das interações dos clientes com organização, funcionários e outros clientes, por meio da infraestrutura disponibilizada pela organização, são o foco do processo e a interação o *locus* da criação de valor, a rede de Vizinhos Protegidos, ao possibilitar o diálogo entre pares e com a PMMG e fazendo deste processo, o meio de construção do próprio serviço, propicia a realização das experiências personalizadas.

Além da interação comunicativa, por meio do diálogo, os demais elementos destacados na teoria, como característicos do modelo de cocriação de valor como: relacionamento, conhecimento (Ballantyne e Varey, 2006), acesso, a avaliação do risco e a transparência (Pralhad e Ramaswamy, 2004a, 2004b), estão presentes no serviço prestado por meio da Rede de Vizinhos Protegidos. O relacionamento se constrói diante das diversas interações entre o cidadão, os demais participantes da rede e a PMMG. O compartilhamento do conhecimento se mostra por meio da atualização das informações sobre os problemas da comunidade e as instruções de segurança passadas pela PMMG e a aplicação do conhecimento, por meio do monitoramento da comunidade realizado pelos próprios participantes da rede. O acesso ocorre com participação no serviço, ou seja, ao vivenciá-lo por meio da estrutura disponibilizada. Em relação à avaliação do risco, as reuniões frequentes permitem a divulgação das informações sobre os possíveis danos potenciais dos serviços. Por fim, a transparência pode ser observada ao

**Quadro 6.** *Papéis dos usuários e do provedor na Rede de Vizinhos Protegidos a partir das esferas de criação de valor.*

**Chart 6.** *Roles of Consumer and provider in the Network of Protected Neighbors from value creation spheres.*

Esferas da Criação de Valor			
	Esfera do Provedor	Esfera Comum	Esfera do Cliente
Papel do Cliente		<b>Criador de valor / cocriador.</b> O cidadão participante da Rede de Vizinho ao reportar informações cria valor para si e cocria valor com a PMMG e com a rede.	<b>Criador de Valor</b> O cidadão participante da Rede de Vizinho ao experienciar o serviço cria valor (em uso) para si mesmo.
Papel do Provedor	<b>Facilitador de valor</b> A Rede de Vizinho é o meio pelo qual a PMMG facilita a criação de valor.	<b>Cocriador</b> A PMMG ao utilizar as informações recebidas cocria valor com os participantes da Rede de Vizinhos.	<b>Facilitador do Valor</b> Ao possibilitar a interação entre pares a PMMG facilita a criação de valor pelos participantes da Rede de Vizinhos.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

verificar que as mesmas informações que são disponibilizadas por um participante da rede para a PMMG são disponibilizadas para os demais participantes da rede.

Em relação aos papéis do fornecedor e do cliente nas esferas nas quais a criação pode ocorrer, conforme modelo proposto por Grönroos e Voima (2013), observa-se que na Rede de Vizinhos Protegidos todas as dimensões são abrangidas (Quadro 6).

Por fim, o Quadro 7 sintetiza as principais ideias apresentadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de adaptação das organizações, no que se refere à forma de atuar e de posicionar-se com e

**Quadro 7.** Síntese dos principais aspectos dos serviços à luz das abordagens de oferta de valor.  
Chart 7. A summary of key aspects of services in light of the value proposition approaches

	Olho Vivo BH	Disque 190	Rede de Vizinho Protegidos
<b>Modelo de Oferta de valor predominante</b>	Criação de valor	Coprodução de valor	Cocriação de valor
<b>Modelo de Criação de valor em uso</b> (Grönroos, 2008)	Modelo de valor em trocar (PMMG – Por meio do monitoramento por câmeras produz o serviço).	Modelo de realização de valor (PMMG – proporciona ao cliente a base para criação de valor para si mesmo. Cliente – Cria valor ao utilizar o serviço).	Modelo de realização de valor (PMMG – cocria valor ao interagir com os participantes da rede. Participante da rede. – Cria valor para si e fornece informações que geram valor para a PMMG e demais participantes da rede).
<b>Papel do Cliente</b> (Chathoth <i>et al.</i> , 2013)	Passivo (receptor do serviço).	Passivo (Percebido como um recurso). (Usuários fornecem informações que servem de <i>input</i> para a realização dos processos pelo provedor).	Ativo (Fornecedor de informação antes, durante e depois do serviço). Criador de valor.
<b>Participação do Cliente</b> (Chathoth <i>et al.</i> , 2013)	Não participa ou participa no final do processo de serviço.	Principalmente, ao final da cadeia (no momento do atendimento pela viatura).	Interações repetidas ao longo do uso do serviço.
<b>Expectativa do cliente</b>	Atender as suas necessidades com o que está disponível	Atender as suas necessidades com o que está disponível.	Cocriar com a PMMG e demais participantes da rede.
<b>Foco</b> (Chathoth <i>et al.</i> , 2013)	Produção é centrada na PMMG. (Efetividade do serviço depende da habilidade dos operadores das câmeras).	Produção é centrada na PMMG. (Efetividade do serviço depende principalmente, da habilidade de triagem das teledigifonistas e das viaturas disponíveis).	Produção é centrada na experiência. (Efetividade do serviço depende tanto da PMMG quanto do envolvimento dos cidadãos).
<b>Interação comunicativa</b> (Ballantyne e Varey, 2006; Chathoth <i>et al.</i> , 2013; Prahalad e Ramaswamy, 2004a)	Informativa. Quase inexistente. Fechada.	Comunicacional. Ouvir os clientes. Fechada.	Dialógica. Dialogar com os clientes. Aberta.
<b>Relacionamento (Interação com os clientes)</b> (Ballantyne e Varey, 2006)	Inexistente. (Não há interação entre PMMG e cliente).	Esporádicas. (Há pouca interação entre PMMG e cliente).	Frequentes. (PMMG e demais participantes da rede interagem com frequência).
<b>Transparência</b> (Prahalad e Ramaswamy, 2004a)	Não transparente (Informação de posse somente da PMMG).	Pouco transparente (Alguns clientes compartilham informações com a PMMG).	Transparente (PMMG e participantes da rede compartilham abertamente as informações).
<b>Conhecimento</b> (Ballantyne e Varey, 2006)	Não Compartilhado.	Pouco Compartilhado.	Compartilhado e aplicado.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

para o cliente, torna-se relevante compreender o processo de oferta de valor adotado pela organização, em que se pesem as recentes mudanças na literatura acerca da concepção e do processo de criação de valor (Grönroos, 2008; Grönroos e Voima, 2013; Lusch *et al.*, 2007, 2008; Normann e Ramirez, 1993; Prahalad e Ramaswamy, 2004a, 2004b). Portanto, compreender as características de cada modelo de oferta de valor faz-se necessário.

Neste sentido, este trabalho teve como objetivo buscar uma melhor compreensão das especificidades dos modelos de oferta de valor por meio da apresentação, análise e discussão de três serviços prestados pela PMMG, à luz da lógica Serviço-Dominante.

O Programa Olha Vivo BH, originado no projeto de lei - PL 311/2003, decorrente do convênio nº: 15/2004 e regulamentado pela Lei Estadual 15.435, de 12 de janeiro de 2005 (Souza, 2008) é um serviço de segurança prestado pela PMMG. O serviço consiste no monitoramento de determinadas regiões de Belo Horizonte através de câmeras de vigilância (Minas Gerais, 2015). Ao analisá-lo a partir dos modelos de oferta de valor, pode-se depreender que ele adota o modelo de criação de valor. Neste sentido, as principais características apontadas na literatura observadas neste serviço foram: o cliente é um elo passivo no processo do serviço; a interação entre cliente e fornecedor é inexistente; a comunicação é informativa; e o valor é o valor de troca.

O Disque 190 é o serviço de central de atendimento à população oferecido pelas polícias militares brasileiras (Minas Gerais, 2015). A partir do apontado, observa-se que o modelo de oferta de valor adotado pelo serviço, é o de coprodução de valor. Isto se fundamenta nas seguintes características observadas: o papel passivo do cliente, pois apesar de fornecer as informações, elas são utilizadas como *input* no serviço ofertado pelo provedor e, portanto, o cliente é considerado como recurso pela organização; há pouca interação entre a PMMG e o cliente; a comunicação consiste em ouvir o cliente, o conhecimento é pouco compartilhado; O valor é o valor em uso; e a criação do valor em uso ocorre por meio do modelo de realização de valor.

A Rede de Vizinhos Protegidos surge em 2004, como uma das práticas de policiamento comunitário, com a proposta de integrar, comunidade, polícia militar e demais atores envolvidos no processo de segurança pública (Henriques, 2007). A partir dos modelos de oferta de valor, pode-se observar que o serviço adota o modelo de cocriação de valor. Isto ocorre a partir das seguintes características presentes no serviço: os clientes são participantes ativos no processo; há frequentes interações entre os clientes participantes da rede e a PMMG, a partir da estrutura fornecida pelo provedor do serviço; a comunicação é dialógica; o conhecimento é compartilhado e aplicado; o valor é o valor em uso; e o modelo de realização de valor é o modo como a criação do valor em uso acontece. Além disto, o serviço permite criar experiências personalizadas,

o compartilhamento dos riscos e uma maior simetria ao acesso à informação, entre outros.

Diante do exposto, os achados do estudo reforçam o apontado na literatura de que o papel atribuído ao cliente e a forma de interação entre os diversos atores envolvidos no processo de serviço propiciam diferentes formas de oferta de valor.

Cabe ainda ressaltar que, em relação ao desempenho, a Rede de Vizinhos Protegidos vêm se destacando entre os serviços ofertados pela PMMG. De acordo com os entrevistados, nas áreas onde o programa foi implementado, houve significativa redução da taxa de criminalidade. Informação esta corroborada pelas pesquisas que têm sido realizadas sobre a efetividade do programa (Lopes e Batella, 2010). Isto reforça o apontado por Ramaswamy (2011) de que serviços que adotam o modelo de cocriação de valor possibilitam o envolvimento de todos os participantes do serviço na geração de valor para o provedor e para si mesmos, possibilitando, portanto, a expansão do valor mútuo em conjunto. Isto também reforça o apontamento de Osborne *et al.* (2013, p. 138) de que "influenciar e compreender as expectativas de um usuário de um serviço é fundamental para a sua experiência e satisfação com o serviço e que esta experiência, em seguida, afeta profundamente a eficácia e o impacto desse serviço".

Como limitações do estudo, destacam-se a não possibilidade de generalização dos resultados encontrados, devido ao número de casos estudados, e o fato dos conceitos iniciais terem sido desenvolvidos a partir de pesquisa exploratória na literatura, o que determinou os serviços escolhidos e os dados que poderiam ser coletados e, portanto, delimitou a pesquisa.

Ainda como limitação do estudo, embora o foco deste estudo tenha sido sobre as especificidades dos modelos de oferta de valor nos serviços analisados e entenda-se que este objetivo fora alcançado, reconhece-se que há diversos desafios a serem superados na utilização das abordagens da lógica Serviço-Dominante e dos modelos de coprodução e cocriação de valor no contexto da Administração Pública. Contudo, conforme argumentam Osborne *et al.* (2013), a lógica Serviço-Dominante ao enfatizar as características distintivas dos serviços e seu impacto na gestão, adotar uma abordagem holística e sistêmica para a prestação de serviços e reconhecer o papel central das expectativas e experiência dos usuários de serviços para o desempenho dos serviços, fornece um corpo teórico adequado para lidar com o cenário atual da prestação de serviços públicos, no qual o foco em sistemas de serviços e a prestação de serviços de forma interativa e interorganizacional se fazem necessários.

Visando a continuidade da discussão e considerando a relevância do tema na área de marketing de serviços e operações, principalmente, sugere-se que futuras pesquisas busquem abordar serviços que ofertem o mesmo modelo de oferta de valor. Além disto, recomenda-se que se busque identificar a estrutura da rede de serviços necessária para a oferta de cada modelo de valor.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, D.G. 2007. *Avaliação do impacto produzido pelo sistema de patrulhamento vídeo monitorado na prevenção do delito de roubo a transeunte, e na sensação de segurança no Hipercentro de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, MG. Monografia de Especialização. Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro, 92 p.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R.J. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3):335-348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- BARRATT, M.; CHOI, T.Y.; LI, M. 2011. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4):329-342. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002>
- BITNER, M.J.; FARANDA, W.T.; HUBBERT, A.R.; ZEITHAML, V.A. 1997. Customer contributions and roles service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3):193-205. <https://doi.org/10.1108/09564239710185398>
- BORGES, S.M. 2011. *Explorando o uso de plataformas digitais de mídia social por empresas para co-criação com consumidores*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 213 p. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30135/000780147.pdf>. Acesso em: 15/05/2015.
- CHATHOTH, P.; ALTINAY, L.; HARRINGTON, R.J.; OKUMUS, F.; CHAN, E.S.W. 2013. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1):11-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
- EISENHARDT, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4):532-550.
- FLICK, U. 2009. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed, 408 p.
- GIL, A.C. 1999. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed., São Paulo, Atlas, 202 p.
- GRÖNROOS, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4):298-314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3):206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2):133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- HAKSEVER, C.; RENDER, B.; RUSSEL, R. S.; MURDICK, R.G. 2000. *Service Management and Operations*. 2ª ed., New Jersey, Prentice Hall, 584 p.
- HENRIQUES, M.S. 2007. Desafios à comunicação organizacional frente a uma filosofia de polícia comunitária. In: Seminário Internacional de Comunicação, IX, Porto Alegre. *Anais...* São Leopoldo, 1:62-63.
- LOPES, C.J.R.; BATELLA, W. 2010. O papel da comunidade na redução da criminalidade e a experiência da rede de vizinhos protegidos. *Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP*, 6(6):181-195. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/1135/1023>. Acesso em: 02/08/2015.
- LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; O'BRIEN, M. 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1):5-18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; WESSELS, G. 2008. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1):5-14. <https://doi.org/10.1147/sj.471.0005>
- MARINHO, K.R.L. 2002. *Mudanças organizacionais na implementação do policiamento comunitário*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 106 p.
- MILANI, W.; JESUS, E. de. 2012. Projeto "Olho Vivo": dispositivo de vigilância no espaço urbano de Belo Horizonte. *Iniciacom*, 4(1). Disponível em: <http://200.144.189.84/revistas/index.php/iniciacom/article/view/786/673>. Acesso em: 15/05/2015.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage, 369 p.
- MINAS GERAIS. 2004. Convênio no: 15/2004. Registrado no livro 68, fls. 104, em 23/07/04. Procuradoria Geral do Município - PBH.
- MINAS GERAIS. 2005. Lei 15.435 de 11 de janeiro de 2005. Disciplina a utilização de câmeras de vídeo para fins de segurança. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 12/11/2005.
- MINAS GERAIS. 2010. Polícia Militar. Diretriz para produção de serviços de segurança pública no 3.01.01/2010 - regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, Comando-Geral - 3ª Seção do Estado Maior da PMMG, 108 p.
- MINAS GERAIS. 2011. Instrução nº 3.03.11/2011- CG. Organiza e disciplina a implantação de redes de vizinhos protegidos no Estado de Minas Gerais pela PMMG. Belo Horizonte, Polícia Militar - Comando-Geral, 51 p.
- MINAS GERAIS. 2012. *Sistema de gestão estratégica - organiza e disciplina a metodologia de gestão para resultados na PMMG*. Belo Horizonte, Polícia Militar de Minas Gerais, 155 p.
- MINAS GERAIS. 2015. *Apresentação Institucional Centro Integrado de Comunicações Operacionais - CICOp*. Belo Horizonte, Polícia Militar de Minas Gerais, 22 p.
- MOORE, M.H. 2007. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. *Revista do Serviço Público*, 58(2):151-179.
- NORMANN, R. 2001. *Reframing business: when the maps changes the landscape*. Chichester, John Wiley & Sons, 356 p.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. 1993. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4):65-77.
- OSBORNE, S.P.; RADNOR, Z.; NASI, G. 2013. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2):135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- OSBORNE, S.P.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. 2016. Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5):639-653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>

- OSBORNE, S.P.; STROKOSCH, K. 2013. It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24(S1):S31-S47. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- PETTIGREW, A.M. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2):5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- PLÉ, L.; CÁCERES, R.C. 2010. Not always co-creation: introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. *The Journal of Services Marketing*, 24(6):430-437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- PORTER, M.E. 1998. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: C.A. MONTGOMERY; M. PORTER (org.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 501 p.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. 2004a. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3):5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. 2004b. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, Harvard Business School Press, 272 p.
- RADNOR, Z.; OSBORNE, S.P.O.; KINDER, T.; MUTTON, J. 2013. Operationalizing co-production in public services delivery: the contribution of service blueprinting. *Public Management Review*, 16(3):402-423. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.848923>
- RAMASWAMY, V. 2011. It's about human experiences...and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2):195-196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.030>
- RAMÍREZ, R. 1999. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1):49-65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2)
- SALOMON, D.V. 2001. *Como fazer uma monografia*. 10ª ed., São Paulo, Martins Fontes, 425 p.
- SOUZA, M.M. 2008. *Sorria você está sendo filmado*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 133 p.
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1):5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. 2008. Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):25-38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1):1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submitted on November 19, 2015

Accepted on January 6, 2017