

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

FREDERICO JOSÉ BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DA CADEIA SERVIÇOS-LUCRO: ESTUDO
DE CASO EM SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA**

NATAL
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FREDERICO JOSÉ BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DA CADEIA SERVIÇOS-LUCRO: ESTUDO
DE CASO EM SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA**

Dissertação apresentada à
Universidade Potiguar – UnP, como
parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em
Administração

ORIENTADOR: Prof. Dr. Kleber
Cavalcanti Nóbrega

NATAL

2008

B228r Barbosa, Frederico José.

A relação entre elementos da cadeia Serviço-lucro: estudo de caso em serviços de assistência Técnica/Frederico José Barbosa. – Natal, 2008.

116f.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Bibliografia: f. 94-103.

1. Administração – Dissertação. 2. Qualidade de Serviços - Dissertação. 3. Satisfação do Cliente – Dissertação. I. Título.

RN/UnP/BCRF

CDU: 658(043)

FREDERICO JOSÉ BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DA CADEIA SERVIÇOS-LUCRO: ESTUDO
DE CASO EM SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA**

Dissertação apresentada à
Universidade Potiguar –
UnP, como parte dos
requisitos para obtenção do
título de Mestre em
Administração

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Kleber Cavalcanti Nóbrega
Orientador
Universidade Potiguar – UnP

Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone
Membro Examinador
Universidade Potiguar – UnP

Prof. Dr. Rubens Eugênio Barreto Ramos
Professor Convidado
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

RESUMO

O modelo da cadeia serviços-lucro define que funcionários satisfeitos tendem a entregar aos clientes serviços com maior valor agregado, o que tende a torná-los satisfeitos e fiéis, retendo-os na empresa, com impacto positivo no crescimento e lucratividade. Os elos da cadeia serviços-lucro compreendem elementos internos e externos à empresa e, dentre as relações mais fortes do modelo, está aquela entre a satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes. Este trabalho tem como objetivo, avaliar a relação entre esses dois elementos, verificando seu impacto na taxa de retenção de clientes em uma empresa de serviços de assistência técnica. Os dados da pesquisa são secundários e foram tratados com a utilização das técnicas estatísticas da análise discriminante e de conglomerados. O estudo inédito para a empresa permitiu descobrir a existência da relação entre os elementos estudados, identificar o grau de alinhamento das vinte e sete unidades de negócios ao modelo da cadeia serviços-lucro e conhecer a influência de cada elemento na taxa de retenção de clientes. Contribuiu para a empresa, auxiliando-a na tomada de decisões estratégicas visando à retenção de clientes e para a academia, trazendo para a realidade brasileira um tema freqüente no meio acadêmico internacional, mas pouco explorado no país. Os resultados foram alcançados uma vez que o estudo indicou haver relação entre a satisfação de funcionários e satisfação de clientes com impacto na taxa de retenção de clientes em ambiente de serviços de assistência técnica.

Palavras-Chave: satisfação de clientes; qualidade de serviços; cadeia serviços-lucro;

ABSTRACT

The service profit chain model defines that satisfied employee tend to deliver high value services to the clients, that, for it's turn, tend to make them satisfied, keeping them in the organization with impact on the growth and profitability. The links of the chain are related to external and internal elements and one of the strongest relations of the model is that between customer satisfaction and employee satisfaction. These study objectives to evaluate the relationship between these two elements, verifying its impact on the retention rate in a technical assistance organization service. The research data are secondary and they were treated with statistical techniques using discriminant and clusters analysis. This kind of study, never before conducted in the organization, allowed to discover the relationship of the studied elements, identify the alignment degree of the twenty-seven business units to the service profit chain model and to know the influence of each element in the retention rate. Contributed for the company, helping them, with a strategic decision-making tool, aiming clients retention and, to the academy, bringing to the brazilian reality, a theme frequently studied in the international academic environment, but little explored in our country. The results were achieved, since the study indicated there are relationship between employee satisfaction and customer satisfaction with impact on the client retention rate in the technical assistance environment.

Key words: customer satisfaction; service quality; service profit chain;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características dos serviços	21
Figura 2 – O Modelo 4Q de Oferta de Qualidade.....	33
Figura 3 – Modelo de lacunas da qualidade de serviços.....	34
Figura 4 – Modelo KMV (<i>Key Mediating Variable</i>) de Marketing de Relacionamento	47
Figura 5 – O triângulo do Marketing	49
Figura 6 – Evolução da margem bruta do cliente ao longo do tempo	53
Figura 7 – Ciclo de vida do cliente	54
Figura 8 – Dimensões de competição nas diferentes estratégias de Marketing	58
Figura 9 – Os cinco pilares do atendimento estratégico ao cliente	60
Figura 10 – Perspectivas da criação de valor	63
Figura 11 – Cadeia Serviços-Lucro	67
Figura 12 – Etapas para a aplicação da análise de Cluster	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Natureza dos atos do serviço	23
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correspondência das perguntas ao modelo – questionário funcionários.....	82
Tabela 2 – Correspondência das perguntas ao modelo - questionário clientes....	83
Tabela 3 – Coeficientes padronizados da função discriminante	85
Tabela 4 – Coeficientes das funções discriminantes lineares de Fisher.	85
Tabela 5 – Freqüência de acertos nas predições - 70,4% do agrupamento original corretamente classificado.	86
Tabela 6 – Freqüências absolutas e relativas dos conglomerados.....	86
Tabela 7 – Escores Z médio dos conglomerados em cada quesito estudado	87
Tabela 8 – Definição das categorias para os Escores Z médios dos conglomerados.....	88
Tabela 9 – Classificação das variáveis	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escores Z médios dos conglomerados em cada quesito estudado87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	15
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	SERVIÇOS	20
2.1.1	Definição e classificação de serviços	20
2.1.2	Qualidade em serviços	24
2.1.3	Julgamento da qualidade em serviços	28
2.2	O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	39
2.2.1	Evolução do conceito de relacionamento	39
2.2.2	Do marketing transacional ao marketing de relacionamento	41
2.2.3	Determinantes do Marketing de Relacionamento	44
2.2.4	O triângulo do marketing de serviços	49
2.2.5	A gestão do relacionamento com clientes (CRM)	50
2.2.6	Estratégias de relacionamento à luz do ciclo de vida do cliente	52
2.3	CADEIA SERVIÇOS-LUCRO	62
2.3.1	O valor em relacionamentos de negócios	62
2.3.2	O modelo Cadeia Serviços-Lucro (SPC- <i>service profit chain</i>)	65
3	METODOLOGIA	72
3.1	TIPO DE PESQUISA	72
3.1.1	Conceito de Análise de Conglomerados (clusters)	75
3.1.2	Conceito de Análise Discriminante	78
3.1.3	Conceito de Escore - Z	78
3.2	ÁREA DE ABRANGÊNCIA	79
3.3	COLETA DE DADOS	79
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	80
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
4.1	ANÁLISE DISCRIMINANTE	85
4.2	ANÁLISE DE CONGLOMERADOS (clusters)	86
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	92
	REFERÊNCIAS	94
	APÊNDICES	104

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os serviços estão presentes na vida da maioria dos cidadãos. Os negócios com serviços vêm crescendo no mundo inteiro e há para eles um mercado cada vez maior. O significativo crescimento do setor e as contribuições econômicas dele derivadas têm despertado muito interesse para o tema. (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS, 2005; GRÖNROOS, 2003).

A competição não é, entretanto, uma particularidade das empresas do setor de serviços. Todas as organizações competem em algum grau com base em serviços.

Uma colocação, ainda bem atual, feita por Nóbrega (1997):

A mudança de postura perante o cliente, enfatizada pela Gestão da Qualidade Total, promove sobremaneira o conceito de serviço. Até bem pouco tempo, as empresas tratavam o cliente como mais um dos elementos presentes em um negócio, contrariamente a hoje, quando o cliente passou a exercer um papel de maior importância, sendo cada vez mais necessário que as organizações, de qualquer natureza, conheçam os seus clientes e os tratem como o elemento principal a ser atingido e satisfeito por suas operações.

A alta competitividade, gerada a partir da grande quantidade de novos produtos com tecnologias e preços muito similares, forçou as empresas a buscarem diferenciais competitivos na qual o marketing exclusivamente de transação passou a dar lugar ao marketing de relacionamento. Este, por sua vez, baseia-se nas relações de serviço prestado aos clientes (MCKENNA, 1998).

A maioria dos serviços se caracteriza por um encontro entre o prestador de um serviço e um cliente, o chamado “momento da verdade”, e a maioria das empresas investem boa parte de suas energias para que o resultado desse encontro seja o melhor possível, pois, só assim, se conseguirá fazer com que esse cliente, pelo menos, considere a possibilidade de voltar a fazer negócio com a empresa (FITZSIMMONS, 2005; CARLZON, 2005).

Crescimento e lucratividade estão entre os objetivos principais de qualquer

negócio e, sendo a finalidade do marketing de relacionamento a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos e rentáveis, cada vez mais esforços são canalizados para a compreensão da gestão do cliente como um ativo das organizações.

Os investimentos no relacionamento e na busca pela satisfação dos clientes se justificam a partir de indicadores que sinalizam uma forte relação entre retenção de clientes e níveis elevados na satisfação dos mesmos. O nível elevado de satisfação permite não só retê-los, mas, também, incentivá-los a consumir mais, cobrar preços mais elevados e estimular as indicações. O processo de retenção de clientes se inicia no primeiro contato com a organização e se mantém durante todo o período de relacionamento (REICHHELD, 1996).

O crescimento e os lucros não são conquistados com foco apenas nos clientes. É crucial para as empresas que haja, também, foco nos funcionários, principalmente naqueles de linha de frente (ZEITHAML, 2003; HESKETT et al., 2002).

É importante observar, dentro da estratégia operacional da empresa, elementos como uma boa política de reconhecimento e recompensa, boa estrutura do local de trabalho e ferramentas adequadas para bem atender às necessidades dos clientes. Estes elementos proporcionam um melhor ambiente e conseqüentemente uma maior satisfação dos funcionários. Os elementos internos (capacitação, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários) e externos (satisfação e fidelidade dos clientes) fazem parte dos elos de um modelo denominado cadeia serviços-lucro ou *service profit chain* (SPC) e são resultados de pesquisas realizadas em empresas de serviços de diferentes segmentos (HESKETT et al., 2002). Dentre as relações mais fortes da cadeia serviços-lucro estão as existentes entre: 1) lucro e fidelidade do cliente; 2) fidelidade do funcionário e fidelidade do cliente; e 3) satisfação do funcionário e satisfação do cliente.

Este estudo buscou avaliar a relação entre os elementos satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes e o seu impacto na taxa de retenção de clientes por meio de um estudo de caso em uma empresa multinacional, prestadora de serviços de assistência técnica, que opera em âmbito nacional, por intermédio de suas vinte e sete unidades de negócios espalhadas pelo país.

No Brasil, o setor de assistência técnica no qual a empresa em estudo atua é muito pulverizado, acirrando o jogo da concorrência, obrigando as organizações do

segmento a estarem sintonizadas com as demandas dos clientes e preocupadas em atendê-las adequadamente. Para isso, são necessárias grandes quantidades de recursos, tanto tecnológicos, quanto financeiros, além de um bom sistema de informação de marketing, e também, políticas adequadas de recursos humanos, objetivando não só reter a carteira atual de clientes, mas também, reter seus talentos.

Estudos da relação entre os diversos elementos da cadeia serviços-lucro são freqüentes em publicações nos periódicos acadêmicos internacionais e revistas especializadas de todo o mundo, como os estudos de Keiningham et al.(2006), Gelade e Young (2005), Yingzi E. Van der Heijden (2005), Kassinis e Soteriou (2003) e outros. Todavia, o enfoque do presente trabalho difere dos demais, tanto pelo setor estudado quanto pelo direcionamento seguido.

A seguir, apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Construir relacionamentos e atingir grau de excelência em serviços implica em entender profundamente os desejos, as necessidades e as expectativas não só dos clientes, mas, também, dos funcionários. Esta não é uma tarefa fácil, porém, no clima da atual competitividade, torna-se fundamental para a sobrevivência da organização.

Para que se construam relacionamentos duradouros, a satisfação deve ser alcançada. Pelo lado do cliente, a satisfação é resultado do valor percebido do serviço, e pelo lado do funcionário, a satisfação advém da forma como a organização trata seus recursos humanos. Conforme constata o modelo da cadeia serviços-lucro, a organização consegue atingir níveis elevados de fidelidade, ou seja, de retenção de seus clientes, se conseguirem também, manter elevados os níveis de satisfação de seus funcionários e clientes (HESKETT et al., 2002).

Apesar desta constatação e das evidências resultantes da aplicação do modelo cadeia serviços-lucro, não foram encontrados estudos que estabelecessem relação entre os dois elementos, satisfação de clientes e satisfação de funcionários

com enfoque no impacto na taxa de retenção de clientes em empresas de serviços de assistência técnica. Portanto, como problema de pesquisa, resolveu-se avaliar essa relação em um estudo de caso, no qual se busca responder ao seguinte questionamento: Qual o impacto da relação entre a satisfação de funcionários e satisfação de clientes na taxa de retenção de clientes da empresa em estudo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a relação entre a satisfação dos funcionários e satisfação de clientes e seu impacto na taxa de retenção de clientes em uma empresa de serviços de assistência técnica.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descobrir a existência da relação entre os elementos estudados
- Identificar o grau de alinhamento das unidades de negócios ao modelo da cadeia serviços-lucro.
- Conhecer a influência de cada elemento estudado na taxa de retenção.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do setor de serviços ocorreu pelo fato da economia mundial se basear, hoje, de forma extraordinária, no setor de serviços. Nos anos 90, em países como Canadá, França, Itália e Inglaterra os serviços já eram responsáveis por mais de 60% de seus PIB's. Nesta mesma época, os Estados Unidos da América apresentavam 74% do Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelo mesmo setor e

empregavam 80% da força de trabalho do país (HOFFMAN; BATESON, 2001).

Segundo Daré (2007), no Brasil, dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 1985, mostravam que 42,4% do PIB eram oriundos do setor de serviços e em 2003 já havia saltado para 56% do PIB. Censo realizado pelo Banco Central do Brasil em 2000 constatou uma concentração de 69,2% de investimentos estrangeiros somente nesse setor.

Dados como os abordados acima, destacam a importância do setor de serviços e ressaltam sua representatividade, tanto no cenário nacional como internacional.

Segundo Grönroos (2003) e Kotler (2001), conquistar um novo cliente custa cinco a seis vezes mais do que manter um cliente existente.

Estudos mostram que a cada 5% de aumento na taxa de retenção, aumentam-se os lucros de 25% a 85% (HESKETT et al., 2002; GRÖNROOS, 2003; REICHHELD, 1996). Assim, em um mercado competitivo como o mercado de assistência técnica em que a empresa em estudo está inserida, a manutenção da carteira torna-se tão importante quanto a conquista de novos clientes.

A empresa objeto deste estudo possui 90% de seu pessoal envolvido com os serviços de assistência técnica e gera 80% de suas receitas da área de serviços, portanto, qualquer redução da retenção de clientes representa uma perda financeira no final do exercício.

Pesquisas realizadas em ambientes de negócios distintos demonstram que funcionários felizes tendem a ser mais produtivos, oferecendo serviços com maior valor agregado, impactando positivamente tanto na satisfação de clientes e sua fidelidade, como também reduzindo a taxa de rotatividade voluntária, que também tem consequência positiva nas finanças das organizações (HESKETT et al., 2002).

Este estudo tem relevância prática para os gestores das unidades de negócios estudadas, pois, espera-se oferecer subsídios para uma melhor gestão de seus recursos humanos, resultante da análise da relação entre os índices de satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes, revelando o impacto na sua taxa de retenção, com consequência direta na sua rentabilidade.

Além disso, uma análise detalhada dos índices de satisfação dos clientes de cada unidade de negócios deve auxiliar a direção da empresa a munir os gestores de ferramentas que possam contribuir para a melhoria dos processos operacionais, visando aprimorar possíveis lacunas.

A relevância desse estudo para a academia deve-se ao fato de que, além de avaliar uma das relações mais fortes da cadeia serviços-lucro, Heskett et al. (2002), trata-se de um modelo aceito e utilizado pelas organizações de serviços de alto desempenho em todo o mundo e é também, tema de artigos e publicações internacionais citados neste trabalho.

Todavia, após extensa pesquisa em bancos de dados acadêmicos como, *Emerald*, *Ebsco*, Portal da Pesquisa, EnANPAD, ENEGEP, dentre outros, no período de 2000 a 2008, não se encontrou estudos com análise da relação entre a satisfação de clientes e a de funcionários com enfoque na taxa de retenção de clientes em empresa de serviços de assistência técnica.

Estudos como o de Silvestro, et al. (2000) são raros, uma vez que percebendo uma lacuna, realizaram estudo das relações entre todos os elementos da cadeia em uma única empresa, uma vez que os estudos exploratórios conduzidos por Heskett e seus colegas da *Harvard Business School* em seu livro de 1997, não contemplavam evidências empíricas das relações entre os elementos de maneira simultânea dentre as 20 organizações de serviços pesquisadas.

O estudo de caso de Bowman, et al. (2004) também não é comum. Os autores verificaram que os dados empíricos obtidos do estudo da cadeia serviços-lucro eram limitados a ambientes de serviços, os chamados mercados B2C (*business to consumer*) ou, da empresa para o consumidor e procuraram adaptar a estrutura do modelo SPC ao mercado business-to-business que tem o enfoque em desenvolvimento e seleção de fornecedores, parcerias estratégicas e alocação de recursos.

Em geral, os pesquisadores elegem apenas uma das relações entre os elementos da cadeia serviços-lucro e as testam em organizações de serviços, como os estudos de Lau, (2000) que explora a relação entre dois elementos chaves da cadeia, crescimento e lucratividade com a satisfação dos funcionários, Yingzi, et al. (2005) realizam estudos dessa mesma relação em uma organização chinesa do setor de seguros e Keiningham, et al. (2006) em uma cadeia de supermercados européia.

Gelade e Young (2005), testaram o modelo da cadeia serviços-lucro no setor de varejo bancário na Inglaterra, examinando o papel da satisfação de clientes como mediador entre a satisfação de funcionários e o desempenho financeiro das filiais do banco.

O enfoque dado aos estudos entre as relações da cadeia serviços-lucro pode variar de ambiente de negócios como o setor de meio-ambiente que foi objeto do trabalho de Kassinis, et al. (2003) no qual exploraram em uma indústria hoteleira europeia a relação entre práticas ambientais com a satisfação e fidelidade dos clientes, ou o estudo de Maritz, A. et al. (2008), no qual, no setor de franchising, avaliaram a implementação do SPC como iniciativa de marketing dentro de um sistema de franchise já definido.

Os relatos dos resultados das aplicações do modelo da cadeia serviços-lucro são publicados em periódicos internacionais como no trabalho de Zimmerman, (2004) na cadeia de restaurantes *Monical Pizza Corp.* no *Workforce Management* ou o estudo de Ryan, (2008) no *CFO*, relatando a experiência do *ex-Chief Operation Officer* da *ServiceMaster* como diretor da associação de pequenos negócios (*Small Business Administration - SBA*) na aplicação do modelo da cadeia serviços-lucro na divisão financeira de pequena empresa de empréstimos para desastres nos Estados Unidos.

Foi considerado, também, como justificativa para a realização do presente trabalho, o fato de que praticamente a maioria dos livros e artigos acadêmicos relacionados ao tema ser de origem norte-americana ou europeia. Com isso, buscou-se trazer para a realidade brasileira um assunto pouco explorado academicamente no país.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 1, faz-se uma introdução contemplando a exposição do tema, a justificativa e relevância do trabalho, a definição dos objetivos, bem como as delimitações do estudo e seus procedimentos metodológicos.

No capítulo 2, apresentam-se os fundamentos teóricos sobre o tema compreendendo definição e classificação de serviços, qualidade e os fatores que influenciam o julgamento dessa qualidade. O relacionamento com o cliente dá seqüência à fundamentação, relatando a história, a evolução do marketing de transação para o marketing de relacionamento e seus determinantes. Aborda-se, também, a gestão do relacionamento (CRM) com as estratégias utilizadas à luz do

ciclo de vida do cliente. Por último, descreve-se o modelo da cadeia serviços-lucro ressaltando o valor em relacionamento de negócios e o modelo em si, destacando a relação entre os elementos objeto do estudo.

O capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para o seu desenvolvimento, classificando e fundamentando o estudo conforme os preceitos didáticos vigentes.

No capítulo 4, faz-se uma análise dos resultados obtidos, elaborando um comparativo com os resultados de estudos realizados por pesquisadores no ambiente acadêmico nacional e internacional.

No capítulo 5, conclui-se o estudo realizado, fazendo-se referências ao tema abordado, apresentando de forma sucinta, a resposta aos objetivos previamente determinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, a seguir, os fundamentos teóricos compreendendo assuntos pertinentes sobre o tema como a definição e classificação de serviços, que têm relação direta com o tipo de estratégia operacional que a empresa irá implementar, a qualidade e os fatores que influenciam o julgamento dessa qualidade.

2.1 SERVIÇOS

2.1.1 Definição e classificação de serviços

O elo entre as empresas e seus clientes, antes eram o produto, nome, marca e preço. Com as constantes transformações de comportamento do consumidor, o serviço passou a ser entendido como um diferencial e instrumento viabilizador de vantagem competitiva.

Para autores como Kotler (2000) e Horovitz (1993), a indústria é essencialmente uma transformadora de matérias-primas em produtos acabados. Quaisquer outras atividades, como por exemplo, o tratamento da informação, assistência técnica ou a gestão do conhecimento, são consideradas serviço.

Lovelock e Wright (2006) conceituam serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra e que, embora possa estar relacionado a um produto concreto, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na propriedade de alguma coisa.

Heskett (1997), ao referir-se a serviços ao cliente, os define como uma visão estratégica da empresa. Um processo capaz de fornecer benefícios de valor agregado significativos à cadeia de suprimentos a um custo efetivo, além de imprescindível para as relações comerciais ao longo da cadeia de bens de consumo.

As características passíveis de identificação, na maior parte dos serviços, são processos que consistem em uma diversidade de atividades, consumidos e produzidos simultaneamente onde o cliente possui participação no processo produtivo (INNIS; LA LONDE, 1994) .

Para Grönroos (2003, p. 11-12):

[...] a diferença básica entre bens físicos e serviços é que enquanto o primeiro é tangível, homogêneo, sua produção e distribuição são separadas do consumo, seu valor central é produzido dentro da fábrica, podem ser mantidos em estoque e transferidos de propriedade, o segundo é intangível, heterogêneo, seus processos são simultâneos, é uma atividade ou processo na fábrica, seu valor central é produzido em interações comprador/vendedor, não podem ser mantidos em estoque e não há transferência de propriedade.

Etzel et al., (2001), segmentam serviços em duas classes. Na primeira, estão serviços que são o propósito ou objeto principal de uma transação entre empresa e cliente. Na segunda classe, estão serviços que apóiam ou facilitam a venda de outro produto ou serviço.

Kotler e Armstrong (2003) consideram que os serviços apresentam quatro características especiais, conforme mostra a Figura 1:

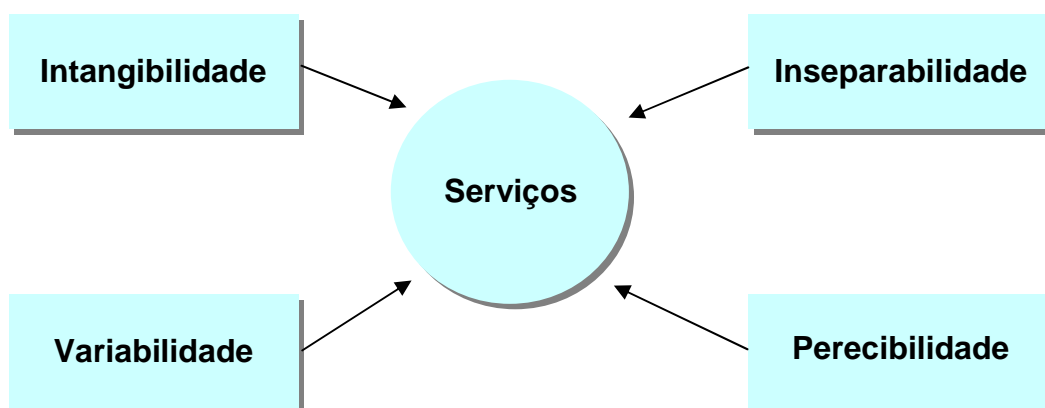


Figura 1 - Características dos serviços

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003 p.67)

A Figura 1 mostra que o serviço possui quatro características, associadas à intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e percibilidade. A intangibilidade caracteriza que serviços não podem ser tocados, vistos, sentidos, cheirados ou ouvidos antes da compra. A inseparabilidade posiciona o serviço como não separável daquele que o provém. A variabilidade do serviço significa que a qualidade dos serviços depende de quem os executa e de quando, onde e como são executados. A percibilidade significa que os serviços não podem ser armazenados

para venda ou uso posterior. Os autores abordam ainda que, como os serviços são diferentes de produtos tangíveis, muitas vezes eles exigem abordagens de marketing diferentes das utilizadas na venda de produtos. No caso de uma empresa que presta serviços, na maioria das vezes, o cliente e o empregado da linha de frente da empresa interagem no momento da execução do serviço. Por essa razão, empresas que prestam serviços, precisam interagir efetivamente com seus clientes para criar valor superior durante a realização destes serviços.

Quando os serviços são descritos pelos clientes, são utilizadas palavras geralmente ligadas aos processos como, “confiança”, “segurança” e “experiência”. Um serviço prestado para um determinado cliente não é igual ao serviço prestado ao próximo cliente. Os serviços são heterogêneos por natureza, e isto cria um dos grandes problemas na administração de serviço. Segundo Grönroos (2003, p.12), os serviços podem ser classificados em:

Serviços *high-touch* - que dependem muito de pessoas no processo de serviço produzindo o serviço e Serviços *high-tech* - que são predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos;
Serviços prestados Continuamente – envolvem um fluxo contínuo de interações entre o cliente e o provedor de serviços e Serviços prestados discretamente - não possuem fluxo contínuo de interações o que dificulta criar um vínculo de relacionamento.

Lovelock e Wright (2006), ao considerarem serviços a partir de uma perspectiva operacional, classificam serviços em quatro grandes grupos, com base em ações tangíveis, seja no corpo das pessoas ou nos bens dos clientes, e ações intangíveis nas mentes das pessoas ou em seus bens intangíveis, conforme retrata o Quadro 1.

Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o quê é destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	(Processamento com pessoas) Serviços dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência média Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes / bares Barbearias Serviços funerários	(Processamento com bens) Serviços dirigidos a posses físicas: Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo / jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o quê é destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações intangíveis	(Processamento com estímulo mental) Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões de rádio e TV Consultoria administrativa Educação Serviços e informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	(Processamento com informações) Serviços dirigidos a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>software</i>

Quadro 1 – Natureza dos atos do serviço

Fonte: Lovelock e Wright (2006, p. 34)

O Quadro 1 apresenta os ramos de atividade classificados em quatro categorias básicas que, embora pareçam muito diferentes, apresentam características comuns relacionadas aos processos (LOVELOCK e WRIGHT, 2006, p.34). De acordo com os autores, “os serviços, como processos, podem ser classificados em quatro categorias: processamento com pessoas, processamento com bens, processamento com estímulo mental e processamento com informações”.

A categoria de serviços relacionada ao processamento com pessoas pressupõe que os clientes precisam estar fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receber seus benefícios desejados. A categoria de processamento com bens considera que o objeto a ser processado precisa estar presente, mas o cliente não necessariamente precisa marcar presença. A categoria de processamento com estímulo mental considera que os clientes devem estar mentalmente presentes, mas em uma instalação de serviço específica ou em um local remoto, conectado por sinais de radiodifusão ou ligações de telecomunicação. A categoria de processamento com informações exige pouco envolvimento direto com o cliente, uma vez que o pedido de serviço foi iniciado.

Grönroos (2003, p. 14) acrescenta o cliente em sua conceituação de serviço, explicando que “clientes não comprem bens ou serviços, comprem os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam, e é esse serviço na oferta percebido pelos clientes que cria valor para eles”. O referido autor aborda o serviço como uma das perspectivas de estratégia que uma organização pode escolher: produto central, imagem, serviço e preço.

Segundo Walker (1991, p.6) “colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma estratégia de serviços apropriada que leve em conta as necessidades e expectativas dos clientes, as atividades dos concorrentes e a visão do futuro”.

2.1.2 Qualidade em serviços

As características distintivas dos serviços requerem também qualidade nos serviços, comunicação integrada, compatibilização entre oferta e demanda, maximização da satisfação do cliente.

Qualidade como modelo de gestão está diretamente relacionada com a capacidade de uma empresa em proporcionar uma experiência ou ação que venha a satisfazer necessidades e desejos, resolver um problema ou proporcionar benefícios ao cliente. Percebe-se, dessa forma, que a qualidade constitui um conceito do ponto de vista do cliente e não da área técnica ou dos gerentes. Ela é determinada mediante a experiência real do cliente com os bens e serviços fornecidos pela

empresa e dimensionada de acordo com as suas exigências explícitas ou percebida de modo subjetivo. Qualidade está intimamente relacionada com a adequação às expectativas dos clientes. De acordo com Araújo (2001, p. 211), qualidade pode ser definida da seguinte forma:

A busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inseparáveis para as organizações que desejam permanência e lucro.

Dentre os especialistas de forte presença no estudo da qualidade estão Juran, Deming, Crosby e Feigenbaum. Para Juran (1992 *apud* ARAÚJO, 2001) a qualidade compreende: (1) definir metas para serem atingidas; (2) elaborar planos que proporcionem o atingimento das metas; (3) definir responsabilidades a fim de se obter resultados e (4) recompensar os indivíduos pelos resultados alcançados.

Para Deming (1990 *apud* ARAÚJO, 2001), a qualidade significa: melhoria contínua de produtos, serviços e processos; erro zero; treinamento de funcionários para adquirir novas competências; estabelecer a liderança a fim de melhorar o controle; instituir a segurança; diminuir as barreiras entre os departamentos para melhorar a cooperação; eliminar qualquer impedimento para aprimoramento dos funcionários e contar com o comprometimento e envolvimento dos gestores.

De acordo com Feigenbaum (1994, p.8), qualidade compreende “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Ou seja, é necessário o desenvolvimento de uma atitude mental entre todos os indivíduos na empresa a fim de diminuir as barreiras departamentais que separam funções e pessoas e que impedem a sinergia organizacional.

Para Crosby (1992 *apud* ARAÚJO, 2001), a não conformidade ou insatisfação com um bem ou serviço, representa um problema de qualidade, sendo este, um efeito ou sintoma em relação ao que está ocorrendo de fato dentro da empresa. A qualidade em serviços abrange, além dos clientes externos, todas as pessoas que interagem no processo. Ou seja, funcionários e gestores. Tendo em vista que os serviços são ações e atos desempenhados pelos profissionais em interação com o

cliente, existe a necessidade de se resolver problemas e proporcionar benefícios durante o processo de interação, sendo este, um desafio a ser encarado pelas empresas a fim de se atender às expectativas dos clientes.

A teoria relacionada com a gestão da qualidade de serviços evoca o grau em que um serviço satisfaz as expectativas dos clientes. Segundo Lovelock e Wright (2006, p. 102), “se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de satisfação com o serviço”.

Apesar dos conceitos de qualidade e satisfação do cliente estarem relacionados, não apresentam necessariamente o mesmo significado. Por exemplo, Lovelock e Wright (2006, p. 106) afirmam que:

Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço.

De acordo com os autores mencionados, é como se os clientes avaliassem seus níveis de satisfação após cada transação e utilizassem essa informação com respeito às suas percepções para atualizar os seus referenciais de qualidade dos serviços de determinada empresa.

As organizações de serviços apresentam deficiências que afetam os seus resultados e a satisfação dos clientes. Alguns exemplos dessas deficiências são: “estrutura de pessoal restrita, informações não disponíveis e conhecimento de marketing limitado” (ETZEL et al., 2001, p. 522); “entrega de serviços atrasada, pessoal de serviços despreparado, horário de atendimento inconveniente, procedimento de serviços complicado e sistemas de reserva e/ou de espera de clientes deficientes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 4); “qualidade e produtividade insuficientes, necessidade de clientes negligenciada, orientação excessiva para o curto prazo e preocupação excessiva com resultados financeiros” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 36).

Comentando sobre a importância da percepção do cliente na avaliação da qualidade, Grönroos (2003, p. 84) confirma que: “a abordagem da qualidade percebida de serviço com seu construto de desconfirmação (isto é, ele mede quão

bem experiências do processo de serviços e seus resultados, atendem às expectativas) ainda constitui o fundamento da maioria das pesquisas de qualidade de serviço em curso”.

Para Walker (1991, p. 25) “A qualidade dos serviços atravessa as barreiras funcionais, [...] Uma orientação fortemente voltada para produção ou finanças dificultará que a organização se concentre totalmente no cliente”. Para o autor, se a estratégia se acomodar ao orçamento e não receber a atenção necessária, a estratégia de serviço sofrerá severos impactos.

Lobos (1993) sugere que é o cliente quem determina a qualidade do serviço e isso está relacionado à razão de ser do serviço, sendo somente um aspecto, haja vista que o cliente tem expectativas acerca do serviço. A qualidade de um serviço quando avaliada pelo cliente é ditada por três fatores, tais como: atendimento, desempenho e custo. Segundo o mesmo autor, no Brasil, a qualidade de serviços é parada dura, tanto pelo salário de quem está na linha de frente quanto pela clientela que não exige um serviço melhor e porque dessa forma os custos serão sempre os menores possíveis. Ele sinaliza como sendo os maiores obstáculos o recrutamento inadequado dessas pessoas, e o fato de, no Brasil, sofrermos a influência da literatura estrangeira que tem como ambiente a indústria manufatureira.

Os fatores internos da empresa citados por Lobos (1993), qual seja, baixa remuneração e recrutamento inadequado dos funcionários de linha de frente são fundamentais para o sucesso de organizações que busquem desempenho superior e são elementos presentes no modelo da cadeia serviços-lucro que será abordado mais adiante.

Almeida (1995) demonstra que, o nível de qualidade dos serviços precisa ser percebido pelos clientes e que este depende de diversos aspectos, não sendo passível de julgamento isolado. O julgamento da qualidade ocorre toda hora e muda a todo o momento. Suas expectativas, necessidades e percepções transformam o tempo todo, sendo o processo de extremo dinamismo. Segundo o autor, o tempo para que uma organização se adeque à Era do Cliente, vincula-se ao grau de competitividade do mercado atual em que a organização esteja inserida. Segundo Almeida (1995, p.66) “o descaso, o mau atendimento, a ausência de consciência do significado do cliente, enfim, a falta de uma política e de uma prática focada no cliente ainda predomina no ambiente empresarial brasileiro”.

Nóbrega (2004) aborda o serviço como parte integrante de uma cadeia de

valor, em uma seqüência de fluxos de informações e atividades que uma empresa juntamente com seus fornecedores tem de realizar para “projetar, produzir, fazer marketing, entregar e dar suporte a seus produtos”¹. Atualmente os serviços estão cada vez mais parecidos, assim a organização só logrará lucro se buscar valor nos elos dessa cadeia, não apenas no produto final. Segundo o autor, “atualmente a competição não é mais entre produtos e serviços, mas sim, entre diferentes concepções de cadeias de valor”.

No começo da Era da Qualidade, Deming (1990) apresentou um conceito de serviços segundo o qual todas as pessoas que se encontram na linha de frente são as únicas vistas pelo cliente.

Segundo Grönroos (2003), o cliente também sofre influência da forma como ele recebe o serviço e experimenta o processo de produção e consumo. Isto possui estreita relação com a maneira como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviço.

2.1.3 Julgamento da qualidade em serviços

Alguns estudos têm dedicado atenção sobre o que significa a qualidade com o enfoque em serviços e como compreender níveis adequados de qualidade com o objetivo de monitorá-los a fim de se transformar em uma vantagem competitiva para as organizações. Deste modo, o presente tópico tem como objetivo reunir na literatura sobre marketing de serviços, as principais modelagens conceituais que tratam das questões relativas à como os clientes julgam a qualidade do serviço.

Gale (1996) salienta que serviços de alta qualidade ao cliente são sinônimos de lucros. Ele compara a qualidade do serviço ao cliente com rentabilidade, argumentando que, nas empresas onde o serviço ao cliente apresenta um melhor desempenho, o retorno sobre o investimento é maior do que o dobro daquelas onde o serviço é inferior.

A qualidade percebida representa um fenômeno que depende de um

¹ NÓBREGA, Clemente. *Valor é uma cadeia*. Disponível em <<http://www.clementenobrega.com.br>>. Acesso em 19 maio 2008.

juízo subjetivo, fornecendo uma orientação para a compreensão do comportamento do cliente. Pesquisas têm revelado a relevância dos atributos como referencial de níveis desejados de qualidade nos serviços, e desse modo não podendo ser negligenciados no planejamento mercadológico das empresas.

Walker (1991, p.6) afirma que “a percepção do serviço é afetada pelo estado de espírito, cultura e momento, assim como a experiência anterior do cliente”. De acordo com o autor, a reputação de um determinado serviço depende da forma que o cliente se sente ao negociar com uma empresa.

Pesquisadores como Parasuraman (1990); Berry (1995), Zeithaml e Bitner (2003); Lovelock; Wright (2006) defendem a utilização de dimensões amplas como critérios pelos quais os clientes avaliam o nível de qualidade recebida em uma transação envolvendo serviços.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992, p. 210) afirmam que: “os clientes avaliam a qualidade de serviços em cinco dimensões: confiança, empatia, segurança, responsividade e tangíveis”. Segundo eles, estas dimensões “são uma forma dos clientes organizarem informações sobre a qualidade de serviços em suas mentes”. Estas dimensões se referem aos benefícios fornecidos nos serviços que servem de referência para a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços. Para os autores, as cinco dimensões da qualidade em serviços são relevantes para pesquisas quantitativas em bancos, seguradoras, telefonia, empresas de conserto e manutenção, dentre outras. Os principais critérios, em relação às cinco dimensões da qualidade de serviços utilizados na literatura são:

1. Confiabilidade: ser confiável no fornecimento de um serviço conforme prometido. De acordo com Grönroos (2003, p. 99) “significa que a empresa de serviços oferece a seus clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro, e entrega o que prometeu dentro do prazo estipulado”. Sendo assim, é necessário as empresas terem consciência do nível de expectativa dos clientes em relação à confiança e se organizarem para honrar suas promessas e realizar os seus serviços corretos da primeira vez, pois dessa forma, estarão reforçando os seus padrões de confiança.

2. Tangibilidade: possuir instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação de modo que o cliente perceba, de maneira favorável, e contribua para projetar uma imagem de qualidade. Segundo Grönroos (2003, p. 99) “este determinante está relacionado à atratividade das instalações, equipamentos e

materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviço”. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992, p. 219) afirmam que “os tangíveis são geralmente usados por empresas de serviços para realçar sua imagem e prover continuamente um sinal de qualidade para os clientes”. Desse modo, o cenário de serviços assume um papel importante em relação aos efeitos da comunicação e exerce influência para se conseguir uma experiência agradável nos serviços, como um todo.

3. Responsividade: sugere que os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer um atendimento imediato aos clientes. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992, p.213) definem responsividade como “prontidão em ajudar os clientes e prestar um pronto serviço”. Esta dimensão enfatiza a necessidade de dar atenção aos pedidos dos clientes. A responsividade pode ser comunicada por meio do tempo em que os clientes esperam para receber os serviços.

4. Segurança: os funcionários serem educados, bem informados, competentes e dignos de confiança. De acordo com Grönroos (2003, p. 99) “significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que se sintam seguros”. A segurança significa também que os funcionários tenham o conhecimento necessário para atender às solicitações dos clientes. Esta dimensão contribui, de modo significativo, para a empresa desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes, assim como, edificar confiança e lealdade.

5. Empatia: significa que a empresa fornece atendimento personalizado e com atenção cuidadosa, se colocando no lugar do cliente e entendendo suas necessidades e desejos. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992, p. 213) afirmam que “a essência do posicionamento em torno da empatia está no fornecimento de um serviço customizado para os clientes”. Esta abordagem gerencial transmite a mensagem de que os clientes são compreendidos e que também são importantes para a empresa.

Das cinco dimensões mencionadas, a confiabilidade tem se revelado a mais importante no processo de avaliação da qualidade feita pelos clientes. Lovelock e Wright (2006, p. 109) comentam que:

A confiabilidade está no coração da qualidade do serviço porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos. Se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem

supor que a empresa seja incompetente e passar para outro fornecedor.

Berry e Parasuraman (1995, p. 55) afirmam que “a confiabilidade é a coisa mais importante para os clientes e constitui o âmago da excelência do marketing de serviços”. Entretanto, ela representa um desafio importante para as empresas, tendo em vista que devido à característica da inseparabilidade, os clientes muitas vezes se envolvem na prestação de serviço fazendo com que os erros aconteçam antes que a empresa tenha condições de corrigi-los.

No entanto, muitas empresas empenhadas em fornecer um sistema de qualidade para os seus clientes se empenham em organizar, treinar funcionários e controlar a qualidade de modo a conseguirem minimizar os erros, assim como, desenvolver orientações para uma excelente recuperação do serviço, a fim de fornecer serviços confiáveis para os seus clientes.

A qualidade é percebida subjetivamente, onde em muitas ocorrências a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Grönroos (2003, p. 85) assevera que: “a qualidade de um serviço, como percebida por clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo”. A qualidade técnica pode ser explicada como a parte do processo de prestação de serviço que permanece com o cliente após o seu fornecimento. No entanto, a qualidade total não é influenciada apenas pela qualidade técnica, durante o fornecimento do serviço o modo como ele é prestado tem um impacto significativo na percepção do cliente.

Outro aspecto importante a ser considerado é o modo como essas dimensões são sentidas pelos consumidores. Grönroos (2003, p. 87) comenta que “a dimensão funcional da qualidade não pode ser avaliada tão objetivamente quanto à dimensão técnica; freqüentemente ela é percebida muito subjetivamente”.

Pesquisas recentes têm adicionado uma terceira dimensão para melhorar a compreensão da qualidade percebida, esta dimensão se refere ao ambiente físico onde o serviço é prestado.

Sobre o impacto na percepção do cliente acerca desse atributo, Grönroos (2003, p.980) destaca que: “a percepção do processo é claramente dependente do contexto desse processo”.

O modelo da qualidade percebida de serviço introduzida por Grönroos (2003), sugere que se a qualidade experimentada satisfaz as expectativas, se obtêm, desse

modo, um bom nível de qualidade. No entanto, se as expectativas não forem realistas, a qualidade percebida será baixa, apesar de a qualidade experimentada ser fornecida em um bom nível de qualidade. A qualidade esperada é uma função de diversos fatores, conforme afirmado por Grönroos (2003, p. 90): “a qualidade esperada é uma função de diversos valores. A saber, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente”. O modelo também indica que a qualidade percebida não é influenciada somente pelos níveis de dimensões técnica e funcional, mas antes pela lacuna formada entre a qualidade esperada e experimentada.

O modelo 4Q, de oferta de qualidade de Gummesson, apud Grönroos (1993), ilustrado na figura 2 inclui variáveis de expectativas e de experiências e, adicionalmente uma variável de imagem e marca.

A imagem refere-se a um quadro mental que o cliente forma em relação à empresa, mediante os fatores semelhantes aos mencionados no modelo de qualidade percebida de serviço. A imagem agrega valor na percepção do cliente exercendo influência na visão que o cliente forma de uma organização. Já a marca, segundo o modelo, envolve a visão de um bem ou serviço que é desenvolvida na mente do cliente. Os conceitos que compõem o modelo são: a) Qualidade de projeto: refere-se ao processo e a combinação dos elementos do pacote de serviços, de modo a constituírem fontes de qualidade; b) Qualidade de produção e entrega: refere-se à conformidade do pacote de serviços em relação ao projeto; c) Qualidade de relacionamento: refere-se à percepção do cliente em relação à qualidade dos processos e se ressalta em como os clientes são atendidos durante a entrega do serviço; d) Qualidade técnica: está relacionada com os benefícios de curto e longo prazo, constantes no pacote de serviços.

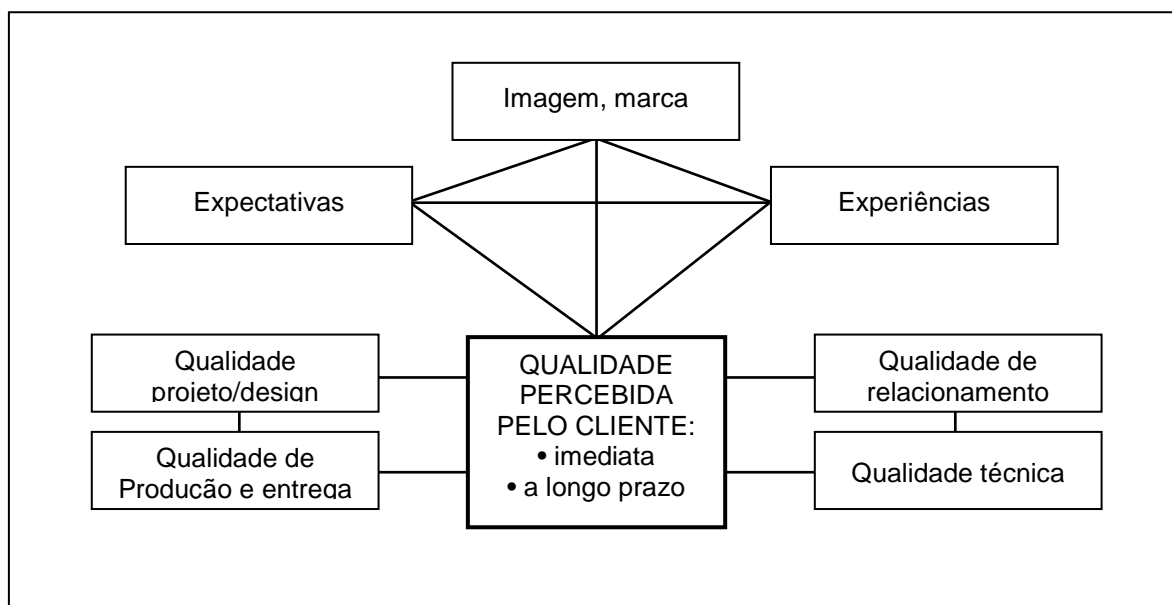


Figura 2: O Modelo 4Q de Oferta de Qualidade.

Fonte: Grönroos (1993, p.95).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992) forneceram uma contribuição relevante ao desenvolverem o modelo que denominaram Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço ou Modelo de Análise de Lacuna. Este modelo indica um número de discrepâncias entre as percepções de qualidade observadas pelos gerentes e as atividades fornecidas por meio do processo de serviço para os consumidores. Tais lacunas constituem problemas para a prestação de serviços, de modo a serem percebidos pelos consumidores como sendo de qualidade. Deste modo, o propósito do modelo é ser usado para tratar fontes de empecilhos para a qualidade.

O modelo demonstra cinco hiatos ou lacunas que precisam ser considerados ao estudar e planejar a qualidade de serviço. As lacunas de qualidade se referem a não conformidades no processo de gerenciamento da qualidade. A quinta lacuna ocorre quando o serviço esperado é inconsistente com o serviço experimentado ou percebido, podendo ser função das outras quatro lacunas que podem estar ocorrendo no processo de prestação de serviço.

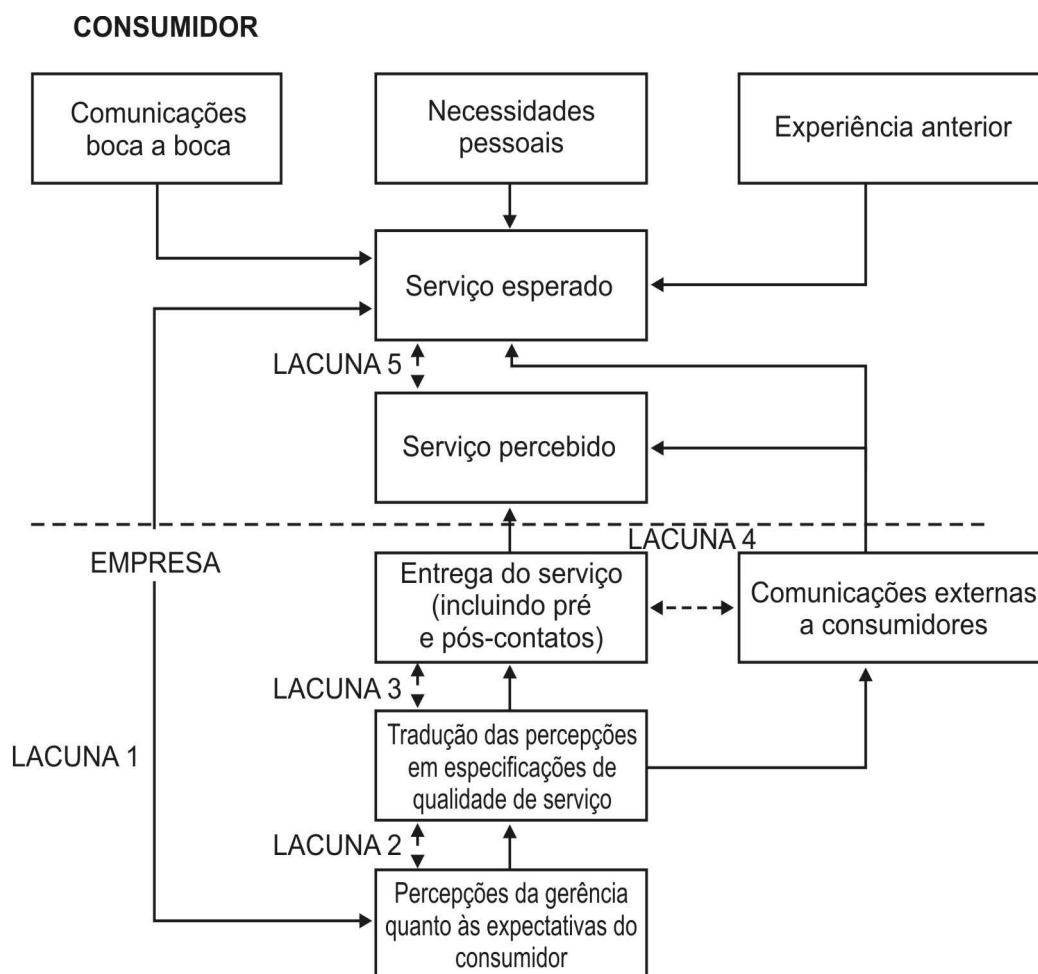


Figura 3: Modelo de lacunas da qualidade de serviços.

Fonte: Zeithaml et al. (2003, p. 48).

a) Lacuna da percepção da gerência (lacuna 1)

Ocorre quando a gerência percebe as expectativas de qualidade de modo inconsistente. Segundo Grönroos (2003, p. 133), esta lacuna se deve a:

- (1) Informações inexatas das pesquisas de mercado e análises de demanda;
- (2) informações sobre expectativas interpretadas erroneamente;
- (3) análise de demanda inexistente;
- (4) informações de baixo para cima, inexistentes ou de má qualidade provenientes da interface da empresa entre seus clientes e a gestão; e
- (5) muitas camadas organizacionais que impedem o avanço ou alteram as informações que podem fluir de baixo para cima vindas dos envolvidos em contatos com clientes.

A fim de preencher essa lacuna é necessário realizar pesquisas de mercado que consigam traduzir as reais necessidades e desejos dos clientes. No entanto, para que essas informações sejam úteis para a tomada de decisão, a empresa deve

estar organizada para que as informações possam fluir dentro da estrutura organizacional e serem utilizadas como interface entre os clientes e a gestão.

Comentando sobre a lacuna 1, Zeithaml e Bitner (2003, p. 420) afirmam que um fator-chave que está envolvido na ocorrência da lacuna 1 é a falta de comunicação ascendente. Neste caso, “os funcionários de linha de frente freqüentemente conhecem muita coisa sobre os clientes. Se a administração não estiver em contato com os funcionários da linha de frente e não compreender o que eles sabem, a lacuna aumenta”. Sendo assim, a utilização do marketing de relacionamento que tem como objetivo a manutenção de boas relações com os clientes a fim de fidelizá-los com um foco no longo prazo.

Outro aspecto relacionado com a lacuna 1 envolve a recuperação de serviços. Neste sentido, Zeithaml e Bitner (2003, p. 420) enfatizam que: “é fundamental para uma organização compreender a importância da recuperação dos serviços – por que as pessoas reclamam, o que esperam, quando reclamam e como desenvolver estratégias de recuperação eficazes”. Este comentário ressalta a importância de saber lidar, de modo eficaz, com as falhas, que em serviços são inevitáveis. A fim de lidar com essa situação, algumas empresas têm transferido autoridade para os funcionários com o objetivo de prestar um pronto serviço para consertar a falha, e até mesmo compensar ao cliente pelo fato de suas expectativas não terem sido atendidas inicialmente.

b) Lacuna da especificação de qualidade (lacuna 2)

Refere-se a não conformidade entre as especificações ou o processo e as percepções da gerência em relação às expectativas dos consumidores quanto à qualidade. De acordo com Grönroos (2003, p. 134), esta lacuna resulta de:

- (1) Erros de planejamento ou procedimentos de planejamento insuficientes;
- (2) mau gerenciamento do planejamento; (3) falta de determinação de objetivos claros na organização; e (4) apoio insuficiente da alta administração para a qualidade de serviço.

Os motivos acima descritos inibem a compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes e, por conseguinte, a implementação de padrões de serviços direcionados para as necessidades dos clientes. Comentando sobre a dificuldade de se desenvolver padrões de serviços em consonância com as expectativas dos clientes, Zeithaml e Bitner (2003, p. 422) declaram que: “geralmente os administradores acreditam, algumas vezes, que as expectativas dos

clientes são insensatas ou irreais. Eles também podem achar que o grau de variabilidade inerente aos serviços desafia a padronização”. No entanto, é preciso a gestão estabelecer referenciais de desempenho ou padrões que possam ser medidos de modo a compensar os colaboradores pelos seus esforços em atingi-los, sinalizando assim, as prioridades da administração em relação ao gerenciamento da qualidade em serviços. Este argumento reforça a importância de todas as pessoas envolvidas no fornecimento dos serviços estarem trabalhando para a construção de um mesmo conceito de serviços baseados nas expectativas dos clientes.

c) Lacuna da entrega de serviço (lacuna 3)

Esta lacuna ocorre quando as especificações da qualidade não são colocadas em prática, mesmo em situações em que existem processos bem definidos. Zeithaml e Bitner (2003, p. 423) definem essa lacuna como sendo “a discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa”.

Em relação às possíveis causas para a lacuna 3, Grönroos (2003, p. 134) relaciona as seguintes:

(1) Especificações muito complicadas e/ou demasiadamente rígidas; (2) funcionários que não concordam com as especificações e, portanto, não as cumprem; (3) especificações não-alinhadas com a cultura corporativa existente; (4) má gestão das operações de serviço; (5) inexistência de endomarketing/ ou marketing interno; e (6) tecnologia e sistemas que não facilitam o desempenho conforme especificações.

Para tentar eliminar esta lacuna é necessário padrões de desempenho sustentados por recursos apropriados, por exemplo, os funcionários devem ser encorajados para alcançar um desempenho eficaz por meio de avaliação de desempenho com base nos padrões exigidos pelos clientes. Sendo assim, através da verificação de que os recursos utilizados para se alcançar os padrões estão sendo utilizados, consegue-se reduzir a lacuna da entrega do serviço. No entanto, descrevendo o impacto do cliente na lacuna 3, Zeithaml e Bitner (2003, p.424) asseveram que:

Mesmo quando os funcionários de contato e os intermediários forem 100% coerentes na execução do serviço (uma situação improvável, mas altamente desejada!), o cliente pode introduzir heterogeneidade no processo. Se os clientes não executarem seus papéis corretamente – se, por exemplo, omitirem informações necessárias ao prestador do serviço ou deixarem de ler e seguir instruções recebidas – a qualidade do serviço ficará comprometida.

Neste caso, apesar de os funcionários e intermediários (varejistas, franqueados e revendedores) fornecerem um serviço adequado, os clientes podem não desempenhar o seu papel de modo apropriado, e, assim, influenciar de maneira negativa a qualidade do serviço. Para lidar com esta dificuldade, as empresas devem desenvolver estratégias de comunicação visando informar aos clientes o papel a ser desempenhado por eles para garantir o padrão desejado de qualidade.

d) Lacuna de comunicação externa (lacuna 4)

Esta lacuna refere-se à inconsistência entre as promessas anunciadas pelo processo de comunicação de mercado e a percepção dos consumidores em relação ao serviço entregue. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 424), esta lacuna “ilustra a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor”.

Em relação às principais causas para a ocorrência da lacuna 4, Grönroos (2003, p. 136) destaca as seguintes:

(1) Planejamento da comunicação de mercado não integrado com operações de serviço; (2) falta de coordenação insuficiente entre o marketing externo tradicional e as operações; (3) a organização não funciona conforme as especificações, enquanto as campanhas de marketing seguem essas especificações; e (4) uma propensão inerentemente para exagerar e, assim, prometer demais.

A comunicação externa através da propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e outras formas de comunicação, pode superdimensionar as promessas, através de afirmações exageradas, e desse modo, aumentar as expectativas dos clientes em um patamar em que a empresa não está preparada para realizar, desempenhado assim, um efeito negativo que irá expor a lacuna da comunicação.

Deste modo, para preencher esta lacuna, as empresas devem aperfeiçoar a execução do serviço, e administrar todas as afirmações declaradas através da comunicação externa a fim de não gerarem expectativas tão elevadas que impossibilite a empresa realizar no fornecimento do serviço.

e) Lacuna de serviço percebido (lacuna 5)

Esta lacuna significa que o serviço percebido pelo cliente não está em conformidade com o serviço esperado. Grönroos (2003, p. 137) sustenta que a lacuna 5 ocorre quando “o serviço percebido ou experimentado não é consistente com o serviço esperado”.

O modelo conceitual em sua totalidade transmite a informação clara aos gerentes que querem implementar a qualidade de serviços, que o êxito para eliminar a lacuna do serviço percebido também denominada lacuna do cliente, é minimizar ou eliminar as lacunas de 1 a 4, pois se os clientes perceberem uma destas quatro lacunas haverá falha na qualidade de serviço.

Zeithaml et al. (2003) afirmam que a qualidade em serviços depende da dimensão e do impacto da quinta lacuna e a razão por essa discrepância pode ser qualquer uma das lacunas anteriores ou a combinação delas. Ou seja: Lacuna 5 = f (lacuna 1, lacuna 2, lacuna 3, lacuna 4).

A afirmação de que a qualidade em serviços é percebida mediante comparações entre as expectativas sobre o nível de serviços que se espera receber e a percepção dos consumidores em relação ao desempenho da empresa fornecedora dos serviços, é confirmada por estudos de Berry e Parasuraman (1995); Grönroos (2003); Lovelock e Wright (2006).

Lovelock e Wright (2006, p.102) afirmam, ainda, que “a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente”.

Com o propósito de medir a qualidade dos serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1992;2003) desenvolveram uma metodologia em forma de um questionário denominado Servqual. Este modelo revela que a qualidade do serviço compreende uma relação entre expectativas e resultados do processo de fornecimento de serviços.

O Servqual é uma metodologia com o objetivo de medir a qualidade do serviço mediante um confronto da expectativa do cliente com a percepção após a experimentação do serviço recebido. Este método de mensurar a qualidade está relacionado com a teoria das lacunas ou hiatos da qualidade. Sendo assim, foi desenvolvido um questionário que possui, em uma primeira parte, uma descrição do nível de serviço esperado pelos consumidores de uma determinada empresa. Em uma segunda parte do questionário, os serviços fornecidos são avaliados. A mensuração do nível de qualidade pode ser encontrada pela subtração dos valores do serviço percebido e a expectativa dos consumidores em cada um dos vinte e dois itens do questionário.

O conhecimento do nível de satisfação dos clientes permite à organização, não só corrigir direção e aperfeiçoar procedimentos, mas, principalmente, estimular relacionamentos, visando retê-los na carteira, incentivando-os a consumir mais,

estimulando-os a indicar seus produtos ou serviços a outros clientes, gerando com isso, um ciclo virtuoso.

2.2 O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O assunto “relacionamento com o cliente” dá seqüência à fundamentação teórica, relatando a evolução do conceito, o percurso do marketing de transação para o marketing de relacionamento e seus determinantes. Aborda-se também a gestão do relacionamento (CRM) com as estratégias utilizadas à luz do ciclo de vida do cliente.

2.2.1 Evolução do conceito de relacionamento

Segundo Keefe (2004), a primeira definição de marketing, datada de 1935, conceituava o marketing como relacionado ao desempenho de atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores.

O domínio conceitual do Marketing tem se focado, ao longo dos anos, nos relacionamentos de troca estabelecidos entre compradores e vendedores (DWYER et al., 1987). Relacionamentos de troca existem desde a economia de subsistência e envolvem, independentemente de se tratar de uma transação única ou não, benefícios e sacrifícios por ambas as partes participantes do negócio.

Wilson (1995) afirma que os relacionamentos existem desde que os humanos começaram a trocar produtos e serviços, e que estas trocas se desenvolviam de maneira natural ao longo do tempo, na medida em que compradores e vendedores desenvolviam confiança e amizade apoiadas por produtos e serviços de qualidade.

As trocas, durante muitos anos, foram consideradas pelos pesquisadores de marketing apenas como eventos únicos e discretos e não como relacionamentos constantes ocorridos entre as partes. Este enfoque esteve fortemente associado ao contexto econômico, político e social estabelecido, principalmente, até a década de 60, onde o mercado estava em franca expansão.

O período pós-guerra, além de ser marcado pelo fortalecimento do marketing nos Estados Unidos, com o surgimento do composto do Marketing em 1960, é também marcado pelo aumento da demanda frente à oferta de produtos. O empenho em ampliar a produção e ofertá-la a preços acessíveis favoreceu a democratização do consumo, ainda que limitado às minorias burguesas, em virtude do baixo poder aquisitivo da população (BRASIL, 2005). Até este momento, a preocupação das empresas limitava-se à produção em massa, sem maiores orientações quanto à qualidade dos produtos e às necessidades e desejos dos consumidores.

Este enfoque, de curto prazo, baseado em trocas isoladas entre vendedores e compradores, tornava a captação de clientes uma estratégia eficaz para as empresas ávidas em colocar seus produtos no mercado e persuadir o maior número de consumidores possíveis.

Trocas discretas ou singulares são caracterizadas por ganhos imediatos, comunicação limitada e relacionamentos pessoais mínimos (MACNEIL, 1980). Ao contrário, trocas relacionais são longitudinais por natureza (PETERSON, 1995), ou seja, ocorrem em função da continuidade das transações e do histórico da relação, da aproximação das partes e do planejamento futuro previsto para os participantes do negócio.

Muito embora, o conceito de trocas discretas seja o alicerce sobre o qual se constrói o conceito de relacionamento (GRÖNROOS, 2000), o Marketing de Relacionamento, oriundo de uma concepção mais profunda sobre trocas, tem sua origem em diversos enfoques. Entre eles, a contribuição de McGarry (1950, 1952, 1953, 1958) *apud* Sheth e Parvatiyar (2000) refletindo o marketing como uma atividade de cooperação e interdependência; a ênfase dada às atividades de distribuição no período pré-industrial e os relacionamentos interorganizacionais de longo prazo estabelecidos no mercado *business-to-business* no período pós-guerra; a concepção de “valor” como fundamental para entender o processo de troca (SHETH; PARVATIYAR, 2000); as pesquisas sobre marketing de serviços que estabeleciam uma conexão relacional com os clientes de serviço (GRÖNROOS, 1982; 1983; GUMMESSON, 1985; 1987; BERRY e PARASURAMAN, 1993 *apud* SHETH e PARVATIYAR, 2000) e o estudo da satisfação do consumidor, na década de 80, como medida de desempenho organizacional (SHETH e PARVATIYAR, 2000).

O conceito de Marketing de Relacionamento foi introduzido por Leonard Berry em 1983. Nesta mesma década, acadêmicos e pesquisadores de administração, embasados no ambiente competitivo da época, começaram a propor teorias sobre uma forma de competição que poderia potencialmente combinar as melhores práticas da competição tradicional sem suas desvantagens. A nova proposta incluía parcerias estratégicas entre organizações, acordos cooperativos e sociedades como necessários para assegurar a competitividade das empresas, remodelando, assim, o ambiente *business-to-business* (MORGAN; HUNT, 1994).

Esta nova visão ampliou o conceito de marketing, tornando-o ainda mais estratégico para as empresas empenhadas em buscar maior comprometimento de clientes e fornecedores.

Wilson (1995) afirma que os relacionamentos e seu processo de desenvolvimento é acelerado na medida em que as empresas lutam para criar relacionamentos e alcançar suas metas diante do ambiente competitivo.

Desta forma, o Marketing de Relacionamento surge como um construto necessário à sobrevivência das organizações que, em virtude da competitividade do mercado, encontram nas alianças e parcerias possibilidades de atingir metas e resultados que sozinhas não conseguiriam (VLOSKY et al., 1998).

2.2.2 Do marketing transacional ao marketing de relacionamento

O foco do marketing transacional é garantir a realização de um negócio entre as partes envolvidas (empresa x cliente). O objetivo central das empresas com a utilização do marketing transacional é garantir a venda. E, para isso, praticam o marketing de massa, oferecem produtos e serviços idênticos a todos os clientes, ou então segmentam estes clientes em grupos com perfis semelhantes e adaptam seus produtos a cada um destes grupos (VALENTE, 2002).

Conforme o mesmo autor, no marketing transacional, as empresas têm seus produtos padronizados e dificilmente conseguem diferenciar seus clientes, o que faz com que se tornem intercambiáveis. Ou seja, se a empresa perde um cliente e ganha outro, seu “mercado” permanece estável.

A medida de sucesso do negócio é a participação de mercado (*market share*),

o que faz com que as empresas realizem grandes investimentos em propaganda, treinamentos em vendas e consolidem na mente do cliente a imagem da empresa de modo a convencê-lo a comprar o produto que oferecem (KOTLER, 2000).

Nesta mesma linha de pensamento, Peppers e Rogers (2004), asseguram que, por meio do marketing transacional, a empresa desenvolve uma comunicação unidirecional através da mídia de massa, já que seu objetivo é o aumento da quantidade de clientes e da participação de mercado, mostrando que o foco desta estratégia está na aquisição de clientes.

No entanto, autores como Gummesson (1993), McKenna (1992) e Reichheld (1996) apresentam as motivações para a adoção do marketing de relacionamento com os clientes como estratégia de negócios. Os autores defendem que as novas estratégias de gestão baseadas no marketing de relacionamento, usam como pressuposto a criação de vínculos com os clientes com o objetivo de melhor conhecê-los para melhor atendê-los.

Confirmando o que preconizam os autores, Day (2001), sinaliza importantes razões para que as empresas passem de uma cultura de transações para uma cultura de relacionamentos com clientes, que podem ser: menores custos de atendimento, compras maiores, menor sensibilidade a preços e divulgação boca a boca favorável.

Apesar da clara tendência para a adoção do marketing de relacionamento com os clientes, Kotler (2000) lembra que a mudança para o marketing de relacionamento não significa que as empresas devam abandonar totalmente o tradicional marketing de transações. Para o autor, é importante considerar o perfil do mercado em que a empresa atua, para então definir a melhor estratégia de negócios.

Observando o conceito de marketing de relacionamento, tem-se que o mesmo, segundo a visão de Berry (1983), está relacionado ao processo de atração, manutenção e relacionamento com clientes.

Grönroos (1996) apresenta uma definição convergente com a definição de Berry (1983), apontando o marketing de relacionamento como o processo de identificação, estabelecimento, manutenção e aperfeiçoamento do relacionamento com clientes e outras partes interessadas (empregados, fornecedores, acionistas), de forma que os objetivos de todas as partes interessadas sejam atendidos.

Aijo (1996), por sua vez, resume de forma objetiva a amplitude do marketing

de relacionamento, ressaltando que há um consenso crescente na definição de marketing de relacionamento como envolvendo uma relação de longo prazo entre participantes envolvidos em processos de troca de valor.

No conceito estabelecido por Vavra (1993), o marketing de relacionamento é considerado essencialmente como a retenção de clientes e ele ainda apresenta táticas denominadas *aftermarketing*, com o objetivo de manter o cliente em contato com a empresa depois da realização de uma compra.

Os serviços ao cliente, por estarem embasados no conceito de relacionamento, têm como foco a repetição das compras e, por conseguinte, a lealdade do consumidor. Este propósito, segundo Vavra e Prudem (1998), deve ser conseguido através de esforços que se iniciam no momento anterior à experimentação, tornando o produto conhecido, tendo continuidade através do estabelecimento de relacionamentos com o cliente e a facilitação dos processos de compra – conseguidos através de esforços de distribuição física.

Conforme destaca Swift (2001), o marketing de relacionamento não permite argumentos que tenham como objetivo enganar os clientes buscando apenas a realização de uma venda, pois, neste momento, mais do que nunca, os clientes tornaram-se importantes, tanto do ponto de vista interno das empresas, quanto do ponto de vista do mercado. O marketing de relacionamento busca o aumento da participação em longo prazo, porém de forma duradoura. O marketing transacional, por outro lado, deseja resultados imediatos, nem sempre duradouros. A questão “tempo” é importante neste caso.

Jackson (1985) destaca que o marketing de relacionamento não é eficaz em todas as situações. Ela percebe o marketing transacional como mais adequado com clientes que têm um horizonte curto de tempo e baixos custos de mudança. Por outro lado, a autora destaca que investimentos em marketing de relacionamento oferecem retorno com clientes que possuem horizontes longos de tempo e altos custos de mudança.

2.2.3 Determinantes do Marketing de Relacionamento

Morgan e Hunt (1994) defendem que o sucesso do marketing de relacionamento apóia-se em dois conceitos centrais: a confiança e o comprometimento. Para os autores, tais atributos encorajam as partes participantes de uma transação a (1) trabalhar para preservar os investimentos feitos no relacionamento, cooperando com os parceiros de troca; (2) resistir às atraentes alternativas de curto prazo em virtude de benefícios advindos de longo prazo com os parceiros existentes; e (3) visualizar oportunidades, mesmo que arriscadas, como prudentes, diante da certeza de que seus parceiros não agirão de forma oportunista. Tais atributos, quando presentes, produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e eficácia, levando a comportamentos cooperativos necessários ao sucesso do Marketing de Relacionamento.

Para Stern et al. (2002), relacionamentos de longo prazo são embasados em confiança e comprometimento, cuja essência do comprometimento é estabilidade e sacrifício.

Comprometer-se implica predisposição a efetuar sacrifícios de curto prazo, a fim de alcançar benefícios consideráveis ao longo do relacionamento. Essa orientação parte do pressuposto de que o relacionamento durará o suficiente para que as partes alcancem seus objetivos e benefícios (ANDERSON; WEITZ, 1992). Se um relacionamento é eficaz, automaticamente uma barreira significativa à mudança de uma das partes é criada e o desejo de permanecer no relacionamento é intensificado.

Este aspecto importante já era levantado por Dwyer et al. (1987), que apontavam para a expectativa de um elevado custo de mudança por uma das partes que originava o interesse em manter um relacionamento de qualidade. Neste sentido, Wilson (1995) destaca que o comprometimento assume que o relacionamento trará valor futuro ou benefícios aos parceiros, ao longo do tempo.

Seguindo na mesma linha de pensamento, Bitner (1995) afirma que para o Marketing de Relacionamento acontecer, os objetivos das partes envolvidas no relacionamento deve ser alcançado e isto é conseguido através de uma troca mútua e cumprimento de promessas.

Para Dwyer et al. (1987), o comprometimento implica na importância do

relacionamento para os parceiros e o desejo de continuá-lo no futuro. Wilson (1995) complementa esta visão afirmando que o comprometimento é uma promessa explícita ou implícita de continuidade da relação entre os parceiros da troca.

Um relacionamento precisa de compromisso mútuo, que não pode acontecer sem um alto nível de confiança. Stern et al. (2002) afirmam que obviamente seria um erro investir recursos, sacrificar oportunidades e criar um futuro com uma parte que explora e decepciona a outra, ou seja, para que valha a pena, o relacionamento deve estar fundamentado em bases sólidas onde o compromisso e a confiança de uma parte para com outra sejam efetivos e reais.

Morgan (2000), também já apontava como cerne do relacionamento o comprometimento e afirmava que o desenvolvimento do comprometimento, da confiança e de uma efetiva cooperação no marketing de relacionamento dependia do entrelaçamento de três fatores principais. São eles: (a) relações que proporcionassem benefícios econômicos – as quais criam cooperação eficaz e preservam a relação; (b) recursos compartilhados entre as partes a fim de alcançar vantagem competitiva; e (c) envolvimento social entre as partes encorajando a cooperação no canal. Para o autor, estes três fatores, atuavam como antecedentes da confiança e do comprometimento, os quais conduziam o canal à cooperação efetiva e a resultados positivos.

Wilson (1995), ao referir-se à cooperação em relacionamentos num canal de marketing, a define como ações coordenadas, similares ou complementares, feitas por firmas em relacionamentos interdependentes, para alcançar resultados mútuos ou singulares com reciprocidades esperadas com o tempo. Para o autor, a interação da cooperação e do comprometimento resulta no comportamento cooperativo, permitindo que o parceiro trabalhe assegurando que as duas partes recebam os benefícios do relacionamento.

Macneil (1980) coloca o distanciamento da âncora da singularidade das trocas como base central para o desenvolvimento de relacionamentos. Ao diferenciar as transações discretas das relacionais, o autor afirma ser a orientação de longo prazo, a qual envolve dependência, confiança, comprometimento, cooperação, e comunicação intensa, o centro das trocas relacionais.

Em canais de marketing, para se criar compromisso é preciso criar confiança. A confiança em um membro de canal é conceituada como a segurança de que a outra parte é honesta, ou seja, cumpre suas obrigações (STERN et al., 2002).

Ainda segundo os autores, a confiança também é associada à benevolência ou à segurança de que a outra parte está genuinamente interessada em seu bem-estar e em seus interesses, buscando ganhos mútuos e não manipulando os parceiros a fim de se apropriar de todos os seus ganhos.

Sirdeshmukh et al. (2002) definem a confiança como as expectativas do consumidor de que o provedor de serviço é confiável para cumprir as promessas feitas. Neste sentido, a confiança é tida como característica fundamental para o desenvolvimento do relacionamento.

Diferentemente do que definem Dwyer et al. (1987) e Crosby et al. (1990), os autores complementam que a confiança é uma característica da qualidade do relacionamento, argumentando que as possibilidades de vendas futuras dependerão desta qualidade ou da habilidade dos vendedores em reduzir a incerteza percebida.

Já Doney e Cannon (1997) afirmam que a confiança é construída através da confiança creditada nos vendedores e na própria empresa. Definições similares foram propostas por outros autores.

Moorman et al. (1992) definem a confiança como a disposição de confiar em um parceiro de troca.

A confiança, como a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é confiável, já era definida por Schurr e Ozane (1985). Ou seja, uma das partes cumpriria com suas obrigações num relacionamento de troca. Os autores afirmam que em situações de barganha comprador-vendedor, percebe-se que a confiança é central para a solução de problemas cooperativos e diálogos construtivos, além de que, também leva a altos níveis de lealdade.

Na mesma direção seguem Morgan e Hunt (1994), que identificam a confiança como principal determinante do comprometimento no relacionamento, ou seja, relacionamentos onde a confiança é proeminente serão tão valorizados a ponto de que as partes desejarão comprometer-se com eles. Para os autores, as partes buscarão somente parceiros confiáveis em função da vulnerabilidade do comprometimento.

O modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de marketing de relacionamento, apresentado pelos autores ilustra que o comprometimento e a confiança são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco *outputs* (ou resultados), conforme mostra a Figura 4.

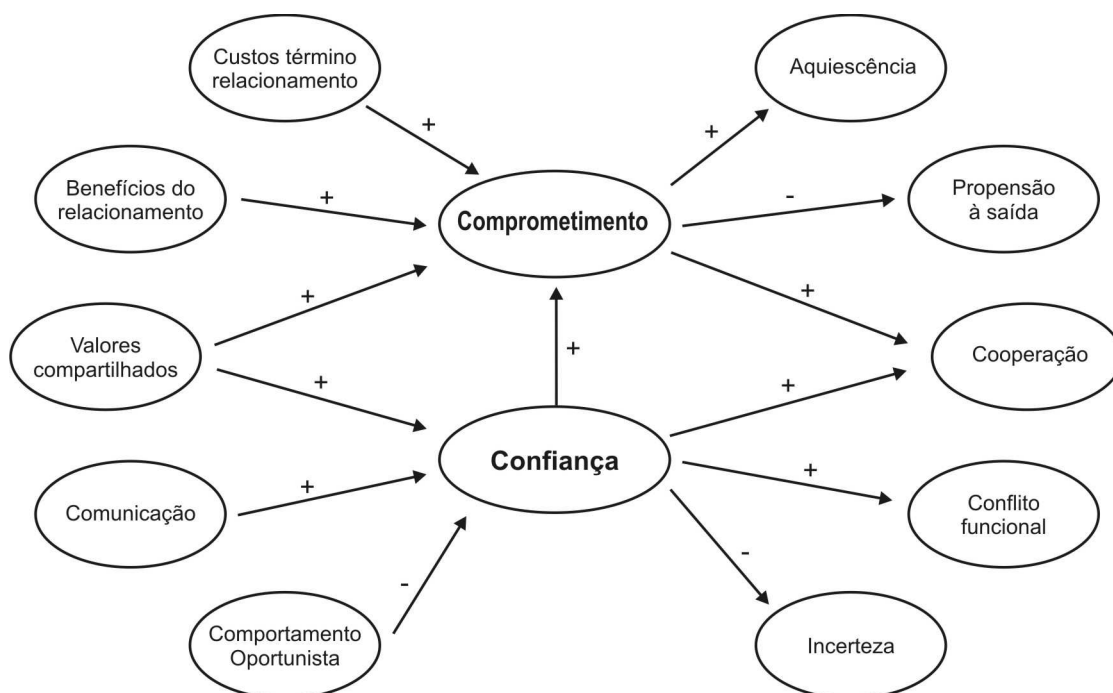


Figura 4 - Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p.9).

A perspectiva do marketing de relacionamento diz que, para ser competitivo, é fundamental que os relacionamentos entre os parceiros sejam mantidos e fomentados por cada uma das partes envolvidas. Esses relacionamentos precisam ser cooperativos, embasados na confiança e comprometimento, a fim de assegurar uma posição competitiva na indústria. O compromisso numa aliança estratégica surge quando uma organização quer que o relacionamento continue indefinidamente.

Entretanto, Stern et al. (2002) afirmam que isso não é suficiente. A organização deve, também, estar disposta a fazer sacrifícios. Esses sacrifícios implicam, muitas vezes, em renunciar ao lucro de curto prazo ou destinar recursos da organização para a aliança.

Membros de um canal comprometem-se com base na expectativa racional de recompensas financeiras assim como não se comprometerão sem a perspectiva de retornos financeiros gerados por um relacionamento num canal. Os autores fazem, ainda, inferência a satisfações econômicas e não econômicas num canal de marketing. A primeira, diz respeito aos retornos econômicos esperados. A segunda

indica que a confiança se associa a um grupo de propriedades, as quais têm a ver com o estado psicológico da satisfação não econômica. Um membro de canal satisfeito considera interações com o parceiro de canal satisfatório, gratificante e fácil.

Day (1995) afirma que as alianças estratégicas se tornaram uma característica penetrante do ambiente competitivo e estão tendo impacto crescente na prática do marketing. Alianças em um canal geram vantagem competitiva com recompensas financeiras. Condições favoráveis podem ser criadas, mas uma aliança pode, ou não, crescer com elas.

O autor ainda destaca que, para uma aliança ser valiosa, ela deve: (1) oferecer valor mútuo aos parceiros – no sentido de buscar oportunidades não previstas através da colaboração; (2) haver durabilidade através do comprometimento mútuo – sem haver confiança mútua a aliança não terá flexibilidade para lidar com as frustrações iniciais e não será capaz de funcionar como uma parceria para o entendimento mútuo. O comprometimento é um reconhecimento de cada parceiro de que o outro traz benefícios e capacidades que ajudarão a aliança a realizar o que nenhum poderia realizar sozinho; (3) haver barreiras à imitação – desenvolver uma competência central que permita a empresa trabalhar melhor do que os rivais em muitos aspectos do gerenciamento da aliança; (4) ser capaz de proteger sua vantagem como proponente – ou seja, firmas que desenvolvem excelência em formar parcerias, obtêm a vantagem de formar alianças com os melhores parceiros.

Uma aliança é adequada quando surgem três condições simultaneamente: (a) quando um lado tem necessidades especiais, ou seja, parceiros com essas necessidades não encontrarão satisfação no mercado efetuando transações únicas e medíocres; (b) quando o outro lado tem a capacidade de atender a essas necessidades; e (c) quando cada lado enfrenta barreiras para deixar o relacionamento (relacionamentos com regras rígidas ou com dependência mútua são mais difíceis de desfazer (STERN et al., 2002).

Os autores confirmam que as alianças estratégicas têm por base a confiança, a certeza da honestidade. A confiança, por sua vez, floresce em condições de satisfação com resultados não econômicos, ao passo que a satisfação econômica é motivadora de alianças e é um resultado de aliança.

2.2.4 O triângulo do marketing de serviços

Kotler (1996) e Zeithaml (2003) denominam triângulo de marketing (Figura 5) os elementos que compõem o sistema de prestação de serviços: empresa, clientes e executores (todos os envolvidos para realização do serviço para o cliente).

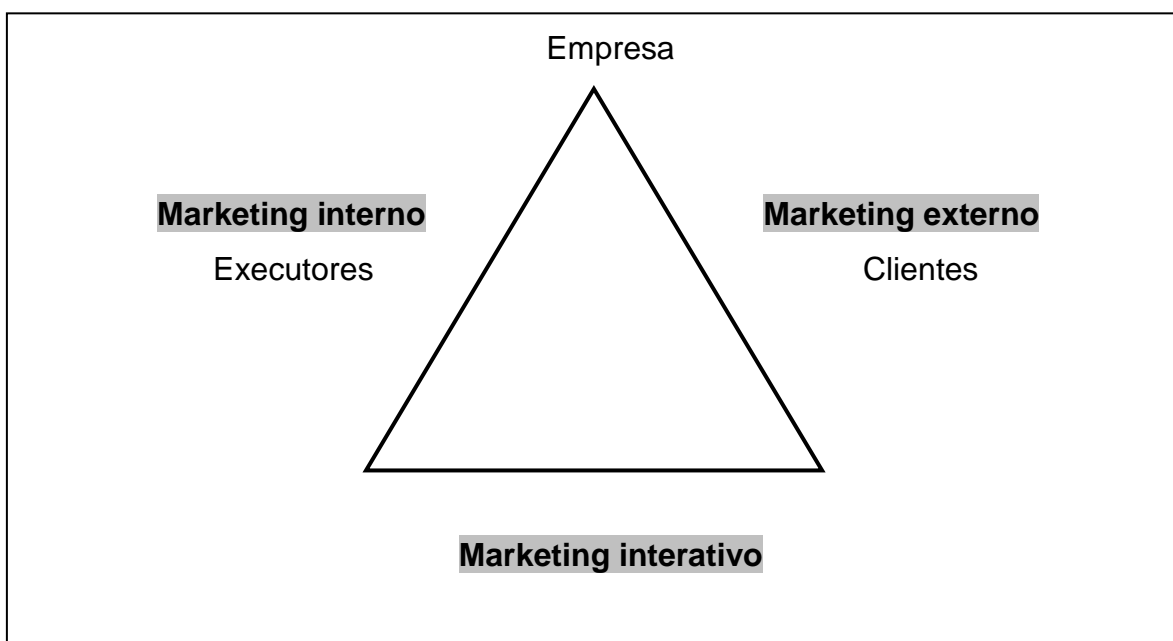


Figura 5 - O triângulo do Marketing

Fonte: Zeithaml (2003, p. 38).

Um dos lados do triângulo indica as ações de marketing interativo ou de relacionamento que permitem à empresa manter as promessas de serviço. Caracteriza-se em todos os momentos de interação dos clientes com a empresa e, evidentemente, depende das pessoas que executam o serviço pela mesma.

Em marketing, costuma-se chamar o momento de interação de momento da verdade. Cada um destes momentos é único e não tem possibilidade de retorno.

Do outro lado estão as ações de endomarketing ou marketing interno, que é tudo aquilo que uma empresa pode realizar para atendimento das necessidades dos seus funcionários e parceiros de modo a que tenham motivação, desenvolvam habilidades e competências para gerar uma prestação de serviço de qualidade.

O terceiro lado do triângulo é o marketing externo. As estratégias de

promoção, publicidade, as garantias de serviço e, principalmente a comunicação que a empresa realiza com os clientes, fazem parte da geração de promessas de serviço. O cumprimento destas expectativas e promessas da empresa cabe ao seu pessoal de linha de frente. O não cumprimento gera nos clientes externos frustração e desapontamento com o serviço.

2.2.5 A gestão do relacionamento com clientes (CRM)

O marketing de relacionamento está fundamentado não somente na relação empresa x cliente, mas principalmente na relação da empresa com todas as partes envolvidas no negócio da mesma: fornecedores, empregados, clientes e até mesmo o governo (MORGAN; HUNT, 1994; GUMMESSON, 2002).

O CRM (*Customer Relationship Management*) ou gestão do relacionamento com clientes tem uma preocupação mais acentuada com a gestão da relação que a empresa tem com seus clientes finais. Conforme aponta Brown (2001), o CRM já é um conceito antigo se for considerado que era a maneira como os comerciantes costumavam tratar seus clientes. A novidade é que, agora, este conceito pode ser massificado, podendo ser aplicado para uma grande quantidade de clientes.

A visão de Sin, Tse e Yim (2005) situam o CRM como um processo e estratégia detalhados que capacitam a empresa a identificar, adquirir, reter e nutrir clientes rentáveis através da construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com eles.

De acordo com Kotler (2000), um cliente rentável ou lucrativo é aquele que, ao longo do relacionamento com a empresa, rende um fluxo de receita que supera os custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele.

Estas definições indicam que o foco central do CRM e das perspectivas de marketing de relacionamento está na relação entre comprador e vendedor, que estas relações são longitudinais por natureza e que ambos se beneficiam desta relação. Da perspectiva da empresa, tanto os conceitos de CRM quanto de marketing de relacionamento podem ser vistos como associados a uma cultura organizacional que coloca a relação comprador-vendedor no centro do pensamento operacional e estratégico da empresa (SIN et al., 2005).

Conforme já apontavam Ryals e Payne (2001), o marketing de relacionamento é relativamente mais estratégico, enquanto o CRM é utilizado em um sentido mais tático.

Em contrapartida, Yau et al. (2000) destacam que o marketing de relacionamento é relativamente mais emocional e comportamental, centrando-se em variáveis como empatia, reciprocidade e confiança. Por outro lado, o CRM está focado em avaliar como o gerenciamento pode ser feito para a atração, manutenção e aperfeiçoamento do relacionamento com clientes.

Parvatiyar e Sheth (2001) fornecem uma definição abrangente do que significa o CRM. Segundo os autores,

CRM é uma estratégia detalhada e processo de aquisição, retenção e parceria com clientes selecionados, de forma a criar valor para a empresa e para o cliente. Isto envolve a integração de marketing, vendas, serviços a clientes, e as funções da cadeia de fornecimento da empresa para atingir maior eficiência e efetividade na entrega de valor ao cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2001, p.13).

Fuller e Lewis (2002) caracterizam uma estratégia de relacionamento como um conceito utilizado para explicar como a empresa planeja e procura colocar em prática um particular método para lidar com suas partes interessadas, mais especificamente, os clientes.

Brown (2001) posiciona o CRM como uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes potenciais de uma empresa. Ele ainda ressalta que o CRM se apresenta como uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa pretende administrar melhor seu próprio empreendimento com relação ao comportamento de seus clientes. Mais importante, acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar estas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação para os mesmos.

2.2.6 Estratégias de relacionamento à luz do ciclo de vida do cliente

Kotler (2000, p.69) destaca o seguinte ponto, no que se refere ao modo como as empresas utilizam o marketing de relacionamento: “Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de focar na retenção dos existentes”.

Segundo o mesmo autor, no passado, muitas empresas consideravam que o vínculo com os clientes estava garantido. Em função de talvez não possuírem muitas alternativas, todos os fornecedores possuíam deficiências em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava com a satisfação de seus clientes. Conforme destaca o autor, houve mudanças no cenário competitivo e os clientes de hoje são muito mais difíceis de serem agradados, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos as falhas da empresa e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Desta forma, o desafio não é deixar os clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazer isto. O desafio é conquistar a fidelidade deles.

Oliver (1997, p. 6) define fidelidade como “um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço oferecido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”.

Mckenna (1992, p.12) destaca que “o marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes”. Segundo o autor, o interesse da empresa em construir e manter a fidelidade do consumidor denota que ela não está apenas interessada em vender a qualquer custo, mas está concentrada em alcançar rentabilidade em longo prazo através da repetição de compra de produtos e/ou serviços e da retenção dos clientes.

As empresas têm percebido que, para manterem-se competitivas no mercado em que estão posicionadas, devem estar atentas à taxa de consumidores perdidos e desenvolver ações para reduzi-la (VALENTE, 2002).

Brown (2001) defende que é mais lucrativo manter os clientes atuais do que adquirir novos clientes. Segundo ele, durante o desenvolvimento normal de um relacionamento com um cliente, o custo com marketing e vendas declina

gradualmente, e o potencial para a melhora da margem bruta aumenta.

Swift (2001) argumenta que o CRM está baseado na premissa que custa menos manter os clientes atuais do que obter clientes novos.

Outros autores como Reichheld (1996), Greenberg (2001), e Day (2003), também defendem que a empresa deve focar suas estratégias de relacionamento na retenção de clientes.

Brown (2001, p. 14) traz um estudo da consultoria *PricewaterhouseCoopers* que mostra a evolução do lucro da empresa com o cliente à medida que o tempo de relacionamento evolui, conforme ilustra a Figura 6:

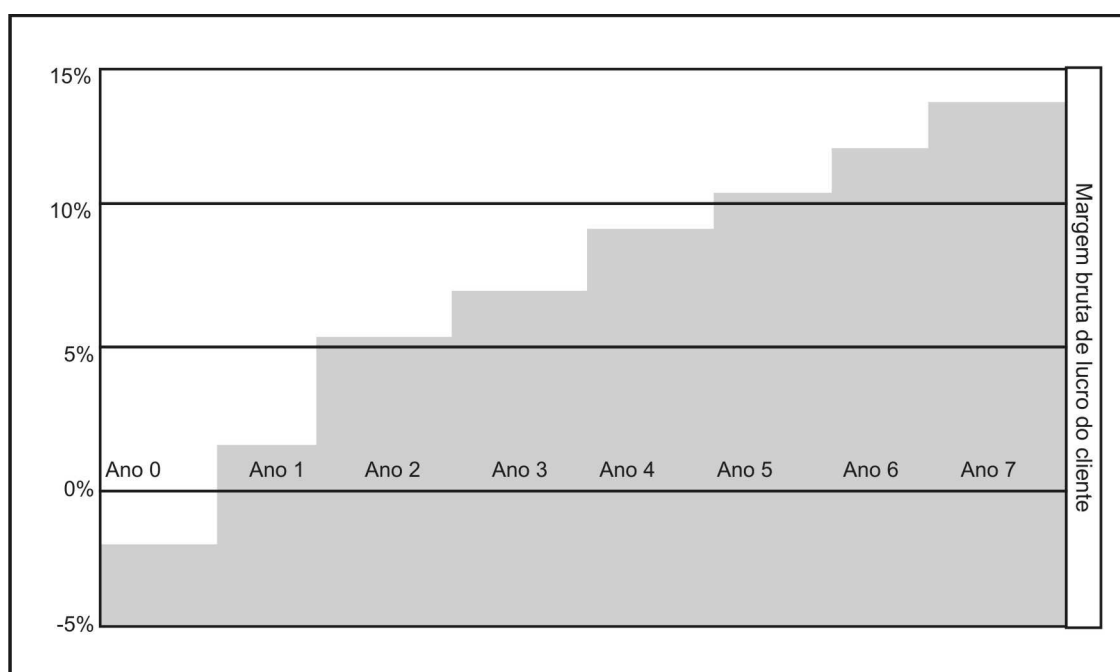


Figura 6 - Evolução da margem bruta do cliente ao longo do tempo

Fonte: Brown (2001, p. 14)

A Figura 6 apresenta a evolução do valor da margem bruta do cliente ao longo de seu relacionamento com a empresa. Segundo relata o autor, no início do relacionamento, o cliente reduz a margem bruta de lucro da empresa em 3% (em função dos custos de aquisição) e em três anos, esse cliente aumenta a margem bruta de lucro da empresa para 7%. Este estudo reforça as afirmações de Reichheld (1996), quanto à importância da retenção de clientes. Mostra que é mais lucrativo manter clientes atuais do que adquirir clientes novos e que o desenvolvimento gradual do relacionamento da empresa com o cliente faz com que sua margem de

lucro bruto aumente.

Segundo Brown (2001), o relacionamento com o cliente nasce antes do momento da aquisição do mesmo, pois ocorre com a oferta de produtos e serviços que o futuro cliente, ainda na condição de *prospect* (ou potencial cliente), pode aceitar ou não. Quando ele aceita a oferta deste produto ou serviço, passa a tornar-se cliente da empresa.

Segundo Kamakura, (2005), a utilização de estratégias de relacionamento por meio do CRM se estende por todo o ciclo de vida do cliente incluindo estratégias de aquisição, desenvolvimento e retenção de clientes, conforme ilustra a Figura 7:

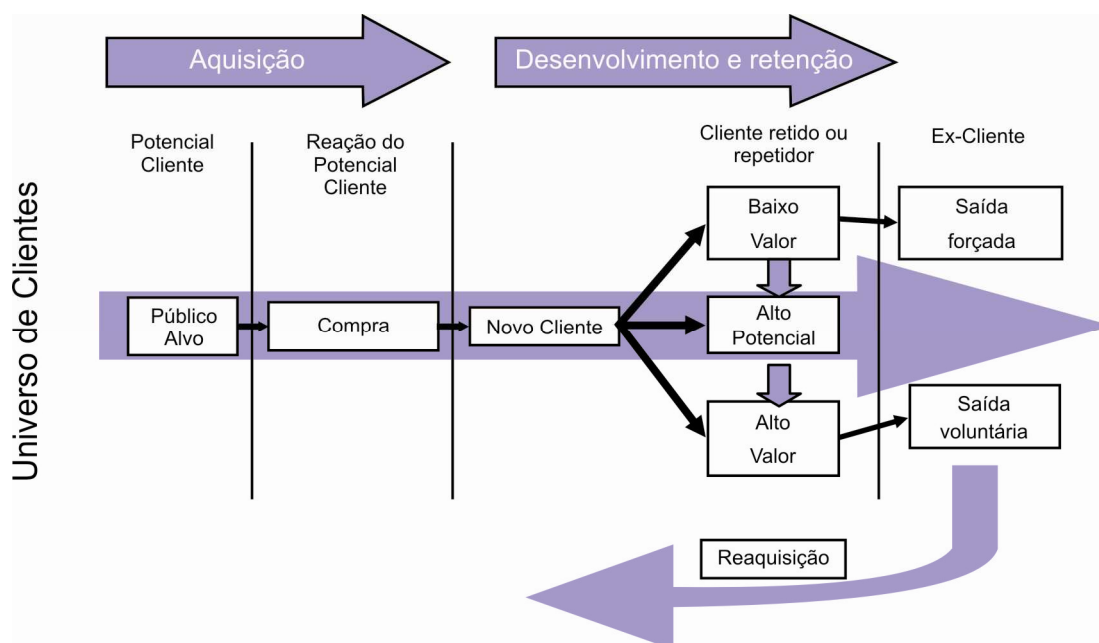


Figura 7 - Ciclo de vida do cliente

Fonte: Kamakura (2005, p.8).

Conforme destaca o autor, a empresa focaliza esforços em campanhas direcionadas ao seu público alvo, ou aqueles clientes potenciais cujas necessidades estão ajustadas ao produto ou serviço que deseja oferecer e adquire novos clientes que aderem a estas campanhas. Então, desenvolve estratégias para elevar o valor das receitas geradas pelos clientes, oferecendo produtos adequados às suas necessidades e gerenciando os canais de comunicação com o cliente, reduzindo custos com contato. Ao longo do tempo, muitos clientes, de forma voluntária, passam a não mais desejar os produtos e serviços da empresa e rompem o

relacionamento, muitas vezes mudando para um concorrente que oferece um produto ou serviço similar.

O desafio da empresa é identificar quem são os melhores clientes, em função do valor que trazem para a empresa, e retê-los, de forma a evitar que mudem para o concorrente, assim como precisa também deixar de gastar esforços com clientes que trazem baixo retorno à empresa (PARVATIYAR; SHETH, 2001).

Segundo Kotler (2000), de forma a fortalecer a retenção de clientes, a empresa precisa construir barreiras à mudança, obtendo altos níveis de satisfação de clientes e buscando continuamente atender às necessidades por eles levantadas.

Greenberg (2001) comenta que, cada vez que um cliente se aproxima de seu negócio, ele possui uma expectativa, que pode ser constituída por uma necessidade de serviço ou interesse por um novo produto. Mas, em qualquer caso, ele tem uma expectativa que acompanha o seu interesse no negócio. Segundo o autor, o que acontece na seqüência criará uma experiência que modelará seu comportamento. Uma boa experiência pode elevar sua fidelidade e sua tendência a comprar novamente, enquanto que uma experiência ruim poderá transferi-lo para outro competidor. De acordo com o autor, a habilidade da empresa em reconhecer este processo e ativamente gerenciá-lo representa a base para o relacionamento com clientes.

Do ponto de vista de utilização do CRM como estratégia de relacionamento com clientes, Brown (2001) aponta a existência de estratégias, cuja utilização está relacionada ao momento do ciclo de vida do cliente no relacionamento com a empresa. São elas:

Busca de clientes em potencial: Representa a busca e conquista de novos clientes, por meio de técnicas de segmentação (com base nas necessidades dos potenciais clientes) e de seletividade (buscando identificar quão lucrativos são os *prospects* ou potenciais clientes para a empresa).

Reconquista ou salvamento de clientes: Tem o propósito de convencer o cliente a manter seu vínculo com a empresa no momento em que ele está abandonando o serviço, ou convencê-lo a voltar, quando este já tiver abandonado o vínculo com a empresa. O autor aponta ainda que este tipo de ação seja a que tem a maior sensibilidade com relação ao tempo, significando uma campanha de reconquista com quatro vezes mais chances de ser bem-sucedida se o contato com o cliente for realizado na primeira semana após o abandono do que for feito na

quarta semana.

Cross-selling / Up-selling: O objetivo deste tipo de ação é elevar o valor que o cliente gasta com a empresa, identificando ofertas complementares que o cliente gostaria de receber, elevando, com isso, a participação no cliente (*wallet share*).

A diferença entre o *cross-selling* e o *up-selling* é que no caso do *cross-selling*, a empresa faz ofertas de produtos complementares e no caso do *up-selling*, faz a oferta do mesmo produto, só que aperfeiçoado.

Kotler e Armstrong (2003) defendem que as empresas precisam aumentar constantemente sua participação no cliente, seja transformando-se no único fornecedor de produtos/serviços que o cliente adquire, seja convencendo-o a comprar produtos/serviços adicionais da empresa. Eles ainda defendem que uma das melhores maneiras de elevar a participação no cliente é por meio do *cross-selling* (ou venda cruzada), que significa conseguir mais preferência dos clientes existentes para um produto ou serviço por meio da oferta de vendas adicionais ou complementares.

Brown (2001) acredita na importância deste tipo de ação, visto que como a oferta é dirigida a clientes que já têm relacionamento com a empresa, eles têm menos probabilidade de ver a oferta como uma *commodity* e são mais propensos a pagar um preço por elas.

Fidelização do cliente: A empresa tenta evitar que o cliente a abandone e faz uso de três elementos essenciais: a segmentação com base no valor, a segmentação com base na necessidade dos clientes e mecanismos de previsão de desistência. A segmentação com base no valor possibilita à empresa determinar o quanto ela está disposta a investir na retenção do cliente.

Considerando aqueles clientes que a empresa está disposta a investir, pode ser utilizada a segmentação baseada nas necessidades, que pode ser constituída por programas de fidelidade adequados às necessidades dos clientes ou linhas especiais de serviços, adequados ao público em questão. Por fim, a empresa pode fazer uso de modelos preditivos de desistência, que têm como objetivo identificar clientes com maior tendência a romper o relacionamento com a empresa, de modo a tentar reverter o processo e mantê-los em sua base de clientes.

Peppers e Rogers (2004) concentram o CRM na aplicação de quatro estratégias essenciais no tocante ao relacionamento com clientes: Identificação, diferenciação, interação e personalização.

Identificação de clientes: É preciso conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível, e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato e de venda. Os autores consideram que o marketing *one to one* deve ser aplicado para os melhores clientes. Para isso, torna-se necessário identificá-los, conhecendo suas características e sua história individual. O conhecimento destas características não é um processo simples. São necessárias ferramentas e sistemáticas para sua viabilização. Deve-se trabalhar sempre com uma perspectiva de longo prazo para o refinamento das informações. Toda interação fornece informações que devem ser captadas, armazenadas e processadas para formar uma base de conhecimento sobre o cliente.

Diferenciação de clientes: Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para a empresa e pelas necessidades que têm de bens e serviços da empresa. Para os mesmos autores, o objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os clientes de maior valor atual (CMV) e os clientes de maior valor potencial (CMP). Estes são os clientes prioritários para se desenvolver uma relação de aprendizado.

Interação com os clientes: Toda e qualquer interação com o cliente deve ser estabelecida dentro do contexto das outras interações com aquele cliente. A nova conversa deve começar do ponto em que a última conversa terminou. Sobretudo as interações iniciadas pelo cliente têm um potencial maior que as interações iniciadas pela empresa. Quando o cliente entra em contato com a empresa é porque tem uma necessidade clara e está em busca de uma solução para ela. As interações pós-venda também constituem uma importante fonte de informações para o aprendizado em um processo de relacionamento. Day (2003) já percebia a assistência ao cliente como uma rica e vasta fonte de informações para descobrir problemas em potencial e necessidades latentes para alimentar o processo de desenvolvimento da relação com o cliente.

Personalização: A empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Para Peppers e Rogers (2004, p.52):

Devemos criar um ciclo de personalização e retro alimentação para que cada vez mais possamos, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera. Devemos ainda adequar nossa mensagem e nosso diálogo à forma preferida pelo cliente. A personalização é algo bem simples quando se conhecem as necessidades e as preferências do cliente, mas exige muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele.

Os autores destacam que é importante, porém, que uma empresa com um grande número de clientes não busque a personalização de produtos e de atendimento a todos estes clientes, utilizando a estratégia *one-to-one* apenas para os melhores. Uma boa forma de compreender os princípios do CRM é comparar a dimensão de competição desta forma e da forma tradicional de fazer negócios, por meio do marketing transacional.

Os autores também defendem que quando a empresa compete na dimensão horizontal, que é o que grande parte das empresas fazem, ela acaba ganhando mais participação de mercado, porém à custa de uma redução da margem unitária. Por outro lado, quando a empresa atua na dimensão vertical, passa a participar cada vez mais no cliente, que vê valor em continuar fazendo mais negócios com ela. Conseqüentemente, ela vende mais ao mesmo cliente, com margens melhores. A Figura 8 demonstra a diferença entre as estratégias do marketing de massa, ou marketing transacional (dimensão horizontal) e o marketing de relacionamento (dimensão vertical):



Figura 8 - Dimensões de competição nas diferentes estratégias de Marketing

Fonte: Peppers e Rogers (2004, p.32).

A identificação das características dos clientes, de modo a avaliar suas necessidades e classificar seu potencial de saída, bem como seu nível de

lucratividade, depende da qualidade da informação à disposição das pessoas na empresa. Neste contexto, a informação assume um papel estratégico, já que ela é o centro de todo o processo de relacionamento com o cliente (SWIFT, 2001).

No conceito estabelecido por Brown (2001), a evolução das iniciativas de CRM passa por três estágios distintos, que é a aquisição de clientes, a retenção de clientes e o atendimento estratégico aos mesmos. O estágio em que a empresa opera no momento tem um impacto significativo na forma como os trata.

No estágio I, a aquisição de clientes é o foco principal. A atenção da empresa é direcionada para a construção de uma base de clientes por meio do uso da tecnologia e treinamento específico para elevar a eficácia dos vendedores. No estágio II, a empresa foca a retenção de clientes conquistados durante o primeiro estágio, direcionando esforços para a maximização do relacionamento com o cliente. Neste estágio, ela busca segmentar clientes em grupos com características similares, de modo a servir cada grupo de clientes de maneira diferente. No estágio III, a empresa atinge o estágio de atendimento estratégico ao cliente, quando percebe a necessidade de prever quem são os clientes mais valiosos e é neste estágio que estes passam a depender da empresa ou produto.

Ainda segundo o autor, para a empresa evoluir de um estágio a outro, ela necessita incorporar determinadas práticas que suportam a construção de um processo de atendimento estratégico ao consumidor. A forma como estas práticas são desenvolvidas na empresa determina em que estágio de desenvolvimento do processo ela se encontra. A Figura 9 mostra os cinco pilares que representam a base para o desenvolvimento do processo:

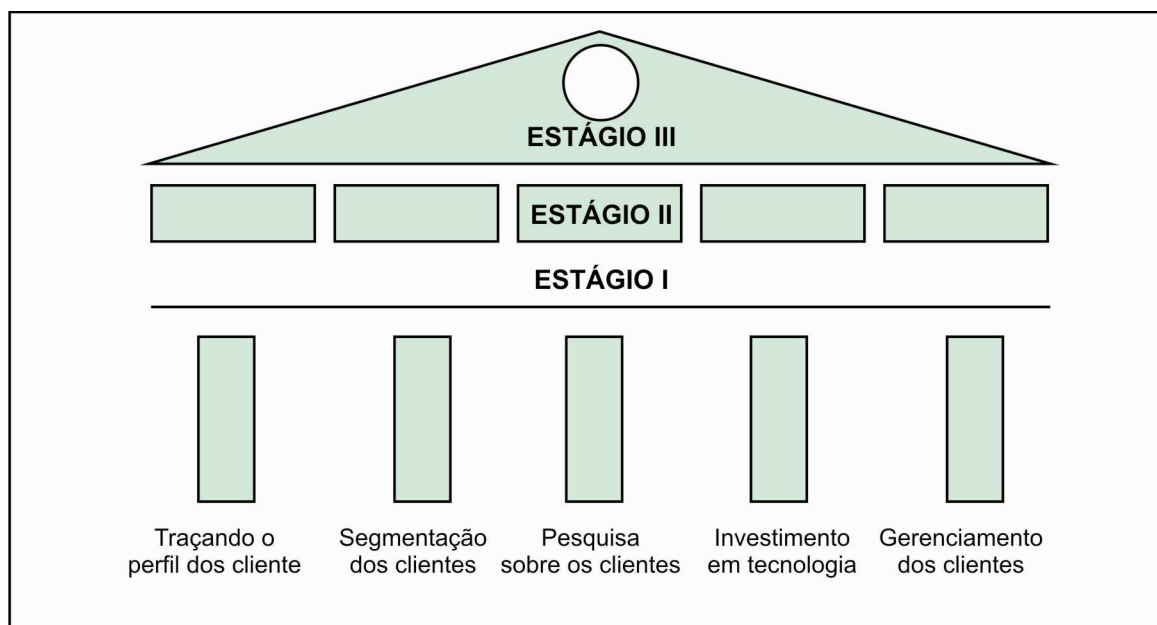


Figura 9 - Os cinco pilares do atendimento estratégico ao cliente

Fonte: Brown (2001, p. 67).

A Figura 9 aponta as diferentes práticas citadas por Brown (2001), como base de sustentação do atendimento estratégico aos clientes. Segundo o autor, estas práticas criam condições para a evolução do projeto de um estágio mais básico (estágio I) até um estágio mais avançado (estágio III).

O primeiro pilar, “traçando o perfil dos clientes”, parte da idéia de que nem todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa e que alguns são mais valiosos que outros. Aqui, entra o aspecto destacado por Parvatiyar e Sheth (2001), que, na maioria das empresas, 20% dos clientes são responsáveis por mais de 80% do lucro da empresa. As empresas que estão no estágio III, traçaram o perfil dos clientes de tal forma que se concentraram naqueles que demonstraram ser mais promissores. Empresas que estão no estágio II ainda não aprenderam a dominar os sistemas de gerenciamento pelos quais as informações são coletadas. As empresas que estão no estágio I ainda se preocupam basicamente com a aquisição de clientes.

O segundo pilar, “segmentação dos clientes”, destina-se a identificar aqueles clientes que têm merecido uma atenção especial por parte da empresa. Segundo o autor, empresas que estão no estágio II perceberam a importância de segmentar cliente em categorias distintas de atendimento, cujas categorias mais importantes são denominadas de “jóias da coroa”. Na visão do autor, clientes classificados nesta categoria são diferentes dos demais, pois contribuem com a maior parte do lucro da

empresa.

O terceiro pilar, “pesquisas sobre clientes” refere-se àquele em que a empresa gera e administra o conhecimento sobre seus clientes. O autor afirma que empresas que atingem o estágio III fazem uso da tecnologia para descobrir, corresponder continuamente e até antecipar as necessidades de seus clientes. Conseqüentemente, o cliente não tem a necessidade de procurar o serviço ou produto em outro lugar e, desta forma, uma situação de benefício bilateral foi atingida.

O quarto pilar, “investimentos em tecnologia”, torna-se necessário para sustentar processos de atendimento estratégico ao cliente, como gravação de ligações ou automação de vendas. Empresas que pertencem ao estágio III, fazem uso de processos de modelagem de dados e de *database marketing* para identificar os clientes mais propensos à aquisição de determinados produtos e serviços e que aumentam as fontes de informação da empresa, sistemas de informações executivas que selecionam dados e os apresentam de uma forma mais simplificada e robusta do que nas aplicações do estágio I, permitindo que a empresa tenha mais agilidade para reagir às mudanças e trocas, tanto nos setores de mercado, quanto no desempenho dos clientes.

O quinto e último pilar, “gerenciamento dos clientes”, consiste em estabelecer planos de ação individualizados e específicos para cada segmento de clientes, baseados em informações reunidas sobre eles. Empresas no estágio III criam equipes para lidar com as diferentes necessidades de serviços dos clientes, assegurando que as pessoas certas atendam às necessidades dos clientes com a informação adequada e com o apoio correto.

As ações externas para conquista, satisfação e retenção de clientes e ações internas, focando os funcionários, principalmente os de linha de frente, devem ser equilibradas para a obtenção de sucesso duradouro e fazem parte dos modelos de gestão de serviços.

2.3 CADEIA SERVIÇOS-LUCRO

A seguir, descreve-se o modelo da cadeia serviços-lucro ressaltando o valor em relacionamento de negócios e o modelo em si, destacando a relação entre os elementos objeto do estudo.

2.3.1 O valor em relacionamentos de negócios

Nos últimos anos há, entre praticantes e pesquisadores de *marketing*, um interesse crescente no construto “valor” nos mercados empresariais. Nestes mercados, as empresas, para melhorarem sua oferta e aumentarem sua lucratividade, confiam nos produtos e serviços comprados de seus fornecedores (ULAGA, 2001). Neste contexto, pesquisadores na área têm apontado a importância dos relacionamentos empresariais para a criação de valor (EGGERT et al., 2006; WALTER et al., 2001) e têm propiciado avanços para se entender melhor como estes efetivamente criam valor para a empresa (HOGAN, 2001).

Especificamente com relação aos clientes, Ulaga e Eggert (2001) afirmam que o valor do cliente é elemento fundamental do *marketing* de relacionamento, sendo a entrega de valor, a chave para se criarem e se manterem vínculos relacionais. Neste sentido, Ulaga (2003) lembra que as raízes conceituais do construto “valor” neste contexto situam-se em *marketing* de serviços e de negócios.

No ambiente empresarial, a competitividade impele as empresas a reduzirem seus custos e aumentarem os benefícios derivados de seus relacionamentos de negócio (HOGAN, 2001). Tipicamente, tais economias de custos e intensificação de benefícios são obtidas através do estabelecimento de ligações colaborativas, caracterizadas por confiança e compartilhamento de informações. Não restam dúvidas, assim, de que as relações evoluem e as empresas obtêm maior valor possível através dessas relações com seus clientes (WALTER et al. 2001).

A criação de valor é o processo pelo qual habilidades competitivas dos parceiros são aumentadas por estarem inseridos em um relacionamento (WILSON, 1995).

A ênfase nos relacionamentos incentiva pesquisadores a devotarem

crecente atenção para a conceituação e mensuração do valor neste contexto. Nesse sentido, tradicionalmente, a pesquisa sobre valor em mercados empresariais é orientada para a avaliação de como os fornecedores criam valor para seus clientes e como eles percebem valor superior na oferta de um fornecedor comparativamente aos seus concorrentes (perspectiva do comprador), segundo Ulaga (2001). Essa perspectiva atém-se ao que os clientes querem do fornecedor (WOODRUFF, 1997) e possibilita um melhor gerenciamento do processo de entrega de valor para o cliente (MENON et al., 2000).

Adicionalmente, considera-se a existência de outras duas perspectivas de valor. Ainda, a atração e a manutenção de clientes representam a perspectiva principal de valor do consumidor (perspectiva do vendedor) que vê os clientes como um ativo da empresa. Finalmente, o autor destaca que muitas empresas estão organizadas como redes. E, nelas inseridas, criam valor conjuntamente através de parcerias e alianças (perspectiva comprador-vendedor). Para efeito de ilustração, as três perspectivas são demonstradas na Figura 10.

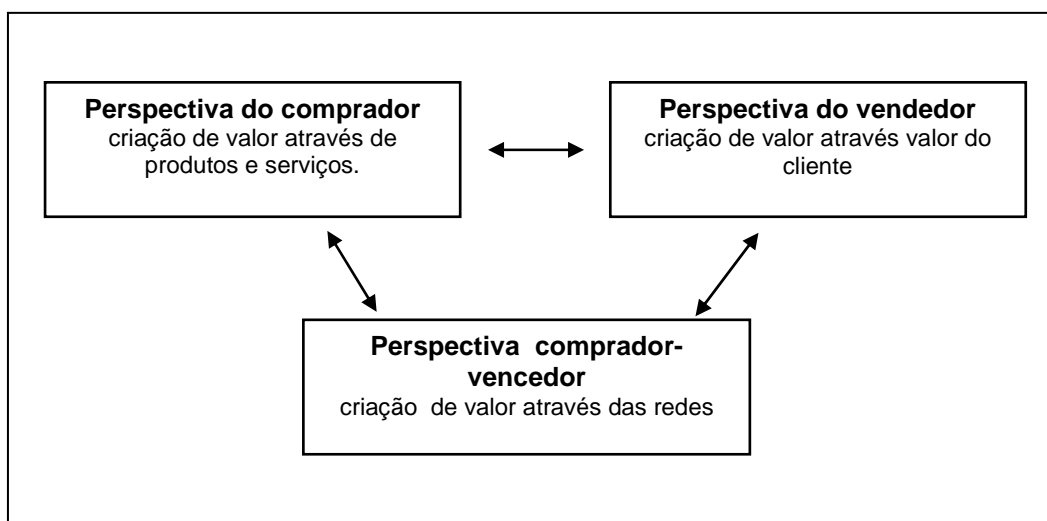


Figura 10 – Perspectivas da criação de valor

Fonte: Ulaga (2001, p.10)

Apesar das três perspectivas constantes na Figura 10, a noção de valor nos relacionamentos *business-to-business* ainda permanece centrada na visão do cliente e em suas expectativas. Defende-se aqui, que, como o valor é criado dentro dos relacionamentos, ambos os parceiros devem se beneficiar desta situação. Assim, o

fornecedor necessita oferecer valor para o cliente, mas também necessita obter benefícios do cliente concomitantemente (WALTER et al., 2001).

Nesta linha de pensamento, estudos como o de Walter, Ritter e Gemünden (2001) já investigam, a partir da percepção do fornecedor, como o valor é criado na relação com clientes. Assim, clientes e fornecedores devem avaliar o valor criado a partir dos seus efeitos na própria empresa e, também, na díade e em outros atores.

Cabe notar, ainda, que o conhecimento do real valor, criado através de um relacionamento pelo fornecedor favorece indiretamente o cliente, pois se sabe que fornecedores neste tipo de relação entendem melhor as necessidades dos clientes e desenvolvem produtos que possibilitem melhor adequação que os produtos concorrentes (TREVLEN *apud* KALWANI; NARAYANDAS, 1995). Por conseguinte, tais fornecedores cobram preços mais altos – por oferecerem produtos que melhor encontrem as necessidades de seus consumidores do que a oferta da concorrência e por fornecerem maior valor por muito mais tempo (KALWANI et al., 1995).

A idéia central é que, através de investimentos mútuos e adaptações, um cliente e um fornecedor criam novas soluções de produto e processo que são mais eficazes do que as que existem no campo ou melhoram a eficiência da relação cliente-fornecedor. Este desenvolvimento específico da relação cria novos valores “agregados” em termos de soluções disponíveis (MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003).

Como o conceito de valor – seja para fornecedor, seja para clientes – encerra a noção de benefícios e custos (WOODRUFF, 1997), vale lembrar que tanto o comprador quanto o fornecedor, freqüentemente fazem adaptações substanciais e comprometem recursos no desenvolvimento de parcerias, refletindo o caráter de parceria como investimento (MÖLLER et al., 2003). Tal investimento, assim como aqueles de natureza operacional ou tecnológica, por exemplo, requer avaliações e controles – objetivos e subjetivos – que permitam supor de que forma o relacionamento com um determinado parceiro contribui para o desempenho do fornecedor. Neste contexto, “valor” é definido como uma comparação entre múltiplos benefícios e sacrifícios obtidos através do relacionamento com o cliente (ou fornecedor), percebido pelo cliente (ou pelo fornecedor), conforme Walter, Ritter e Gemünden (2001) e Walter, Hölzle e Ritter (2002).

Para Anderson, Jain e Chintagunta (*apud* WOODRUFF, 1997), o valor em mercados *business-to-business* é aquele percebido em unidades monetárias de um conjunto de benefícios sociais, técnicos, econômicos e de serviço recebido por um

cliente, por um preço pago por um produto e levando-se em conta os preços e as ofertas dos fornecedores disponíveis. Tal definição representou um dos primeiros esforços para identificar e categorizar dimensões relacionais do construto “valor”.

Para Wilson (1995), o valor criado a partir dos relacionamentos surge de diferentes formas: tecnologia, acesso a mercado e informação. Por exemplo, baixos preços e custos de operação para o comprador e baixos custos de operação para o vendedor também são vistos como valor.

Conforme Forsström (2003), este construto está diretamente relacionado a dinheiro (*valor monetário*), mas também deve ser observado na forma de reputação, valor de referência, acesso e posição de mercado (*valor comunicacional*). Assim, o valor está presente em ativos tangíveis, mas também em ativos intangíveis, o que dificulta sua identificação e avaliação por meio de medidas objetivas. O conhecimento obtido por um parceiro, por exemplo, é o resultado mais valioso da parceria, mas é possível que este seja o mais difícil de mensurar.

A criação de valor caracteriza-se como um processo que requer tempo para o desenvolvimento de confiança e comunicação entre os parceiros, necessários ao alcance de resultados benéficos mútuos (WILSON, 1995). Tais visões, contrariamente à visão de Hogan (2001), comentada anteriormente nesta seção, não se fundamenta no valor intrínseco do cliente para a organização, mas no valor que é criado para o cliente através do relacionamento com a empresa.

2.3.2 O modelo Cadeia Serviços-Lucro (SPC- *service profit chain*)

Os serviços ao cliente, segundo Heskett (1997) são capazes de desenvolver uma cadeia de valor através da qual é possível identificar necessidades dos clientes e promover uma oferta que exceda suas expectativas, aumentando, assim, sua satisfação e lealdade.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que o cliente é uma instalação diferente da empresa, ou seja, um parceiro comercial situado em alguma outra parte da cadeia. O cliente que está sendo atendido é o foco para o estabelecimento de indicadores de desempenho e de estratégia.

Para La Londe e Zinszer (1976), as exigências dos consumidores determinam

e moldam as atividades do mercado. Fazem com que operações como, por exemplo, logística, seja crucial para conquistar vantagem competitiva e planejar relacionamentos empresariais sustentáveis, sendo necessárias para traçar estratégias de serviços capazes de suprir as expectativas dos clientes, entregando-lhes um produto de valor agregado.

Lavalle (2004) compartilha com esta visão, salientando que a distribuição física consiste numa arma de competição de crescente relevância em iniciativas de diferenciação frente à concorrência, a qual é capaz de adicionar valor ao produto comercializado pelas indústrias.

Heskett (1977), na mesma linha de pensamento, indica em seu artigo sobre logística que os serviços ao cliente surgem como o primeiro meio pelo qual a distribuição física passa a contribuir significativamente para o sucesso das empresas, em função das condições econômicas que afetam o meio.

O modelo Cadeia Serviços-Lucro criado em meados da década de 1990 pelos professores de Harvard, James Heskett, Earl Sasser e Leonard Schlesinger (2002) que, objetivando compreender o sucesso de algumas empresas prestadoras de serviço e o fracasso de outras, abordaram o problema por meio de medidas quantificáveis, através de um conjunto de relacionamentos que foram denominados Cadeia Serviços-Lucro.

A origem do modelo foi resultado de três contribuições. A primeira contribuição resultou das observações e de um conjunto de relações estabelecidas por James Heskett em 1980, chamadas de visão estratégica dos serviços. A segunda contribuição foi fornecida por Earl Sasser juntamente com seu ex-aluno Fred Reichheld e seus estudos sobre lucratividade e fidelidade seguida por Leonard Schlesinger que contribuiu com seus experimentos de gestão à frente da cadeia francesa de cafés-padaria Au Bon Pain (HESKETT, 2002).

O resultado dos estudos da Cadeia Serviços-Lucro possui uma perspectiva com base em fatos, nas relações de sucesso em empresas de serviços. Segundo Heskett (2002), no núcleo da administração da Cadeia Serviços-Lucro encontra-se a administração baseada em fatos, com ênfase no contínuo aperfeiçoamento da qualidade.

Segundo o mesmo autor,

[...] a idéia da cadeia serviços-lucro propõe a existência de relações diretas

e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários (HESKETT, 2002, p. 12).

Conforme demonstrado na figura 11, o modelo de Cadeia Serviços-Lucro espelhou-se nas ligações entre lucro e crescimento com fidelização do cliente, entre a fidelização e a satisfação do consumidor; entre o valor do serviço e a satisfação; entre valor, satisfação e produtividade do funcionário, resultando em um serviço de alto nível.

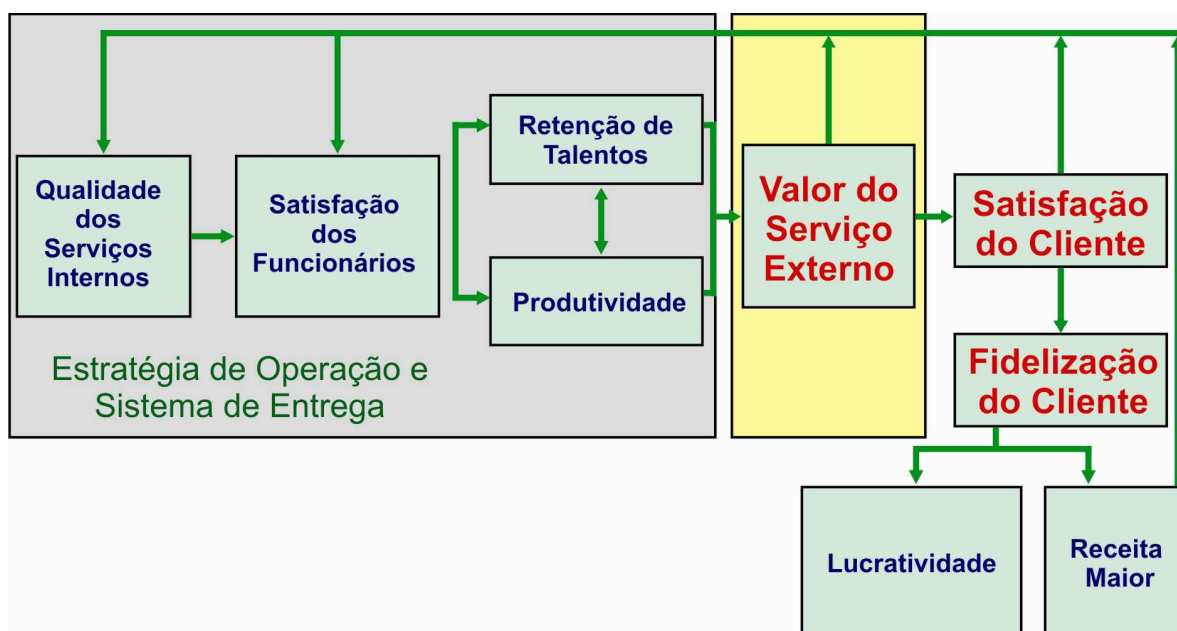


Figura 11 – Cadeia Serviços-Lucro

Fonte: Adaptado de Heskett (2002, p.21).

Os consumidores sentem-se satisfeitos na medida em que a orientação da organização consegue converter suas necessidades por meio da criação de valor, que resulta da comparação dos benefícios que são percebidos no custo total.

Parte-se da hipótese de que os clientes não compram produtos e serviços, mas sim resultados, que advêm “do produto ou serviço adquirido, da qualidade dos processos para oferta dos resultados e da atitude de quem entra em contato direto

com o cliente”².

A cadeia serviços-lucro apresentada por Heskett et al. (1994) inclui o construto retenção-lealdade, focando uma visão ampliada da cadeia serviços-lucro. Dessa forma, rentabilidade e crescimento de receitas é resultado da lealdade dos clientes, que, por sua vez, é reflexo do grau de satisfação desses. A satisfação é altamente influenciada pela percepção de valor nos serviços oferecidos pela empresa, valor esse criado basicamente pela satisfação, fidelidade, e produtividade dos empregados.

Ao se considerar múltiplas as fases de geração de eficiência dentro da cadeia, pode-se utilizar este modelo como um instrumental de grande valia na estruturação dos diversos elos do processo produtivo de serviços.

Em linhas gerais, a SPC representa um arcabouço teórico que integra fases processuais, de maneira ordenada, desde o ambiente interno de trabalho até o crescimento de receitas e a geração de lucros, passando, nessa ordem, por satisfação, retenção e produtividade de empregados, valor percebido, e satisfação e retenção de clientes. Uma vez que o lucro e a expansão das receitas é o resultado de toda a cadeia, pressupõe-se que a atuação gerencial deva se manifestar nos diversos fatores que os antecedem.

Embora a visão de Heskett et al. (1994) seja abrangente e integrada, não traz comprovação empírica, discutindo de forma apenas teórica a conversão dos insumos em saídas, em cada um dos elos da cadeia.

Outros autores buscam a validação empírica da SPC, contudo testam apenas alguns dos elos, tais como: Hallowell (1996) que considera satisfação, retenção e rentabilidade; Loveman (1998) que foca satisfação de empregados, retenção de clientes e desempenho financeiro; e Ittner e Larker (1998) que conectam satisfação à retenção e à geração de receitas e rentabilidade.

Uma abordagem mais completa, que alinha as múltiplas fases de eficiência à cadeia de serviços-lucro, foi desenvolvida por Soteriou e Zenios (1999). Consideraram-se o trinômio capacidade operacional – qualidade de serviços – desempenho como uma visão sintética da SPC, relacionando métricas de interesse da área de marketing e de operações, em um modelo que objetivou analisar

² DÓRIA, Lucas Muniz de Aragão. *Service Profit Chain: modelo de gestão aplicação em postos de combustíveis*. 2006. Disponível em: <http://www.ibmec.br/sub/RJ/files/ADM_lucasdoria_out.pdf>. Acesso: 06 jun 2008.

simultaneamente a eficiência operacional, a de qualidade de serviços e a de rentabilidade.

A abordagem em cada elo é denominada por Soteriou e Zenios (1999), como um *benchmarking* de eficiência, que apresenta uma interpretação limitada a como as etapas estão sendo cumpridas. A abordagem interligada e simultânea de todos os elos possibilita conhecer a real eficiência das unidades e recebe a denominação de *benchmarking* estratégico.

Nessa mesma linha de se explorar os elos da SPC, Kamakura et al. (2001) propõem um modelo de avaliação em dois níveis – estratégico e operacional. No modelo estratégico evidenciam-se as conexões entre recursos alocados, desempenho percebido, recomendação, retenção e rentabilidade, por intermédio de equações estruturais. No modelo operacional, com foco para a análise da eficiência do processo, avalia-se como se dá a eficiência operacional, que congrega aspectos de capacidade produtiva e qualidade de serviços, e a eficiência de retenção de clientes, ao invés de rentabilidade, por ser uma medida mais associada ao longo prazo do que lucros.

Embora ambos os modelos aproximem-se do arcabouço teórico provido pelo SPC, nenhum deles considera o conjunto de elos existentes, de maneira simultânea. Além disso, outro aspecto fundamental é que não há simetria entre as saídas de um elo e os insumos do elo seguinte, havendo, portanto, perda de elementos ou inserção duplicada dos mesmos, o que fere a visão processual composta por uma série de subprocessos interconectados.

Outros modelos oferecem, ainda, abordagem similar ao SPC, sem explicitar esse conceito, tais como o ROQ - *Return on Quality*, de Keiningham, Zahorik e Rust (1994). No entanto, a maioria absoluta desses trabalhos busca apenas evidenciar as conexões entre os construtos apresentados. Raramente objetiva estabelecer comparativos de eficiência entre unidades responsáveis por toda, ou parte da cadeia de serviços.

Ainda que não haja uma explícita referência à cadeia de serviços-lucro, Soteriou e Stavrinos (1997) e Athanassopoulos (1997), também realçam a preocupação com a avaliação da qualidade dos serviços conjugada à eficiência operacional, no intuito de se evitar uma visão míope de otimização de operações em detrimento de quesitos qualitativos que garantam a retenção do cliente. Os dois primeiros autores incorporam um indicador de satisfação de qualidade como *output*

do modelo, denominando essa conversão de eficiência de qualidade em serviços, enquanto o último autor testa diversos fatores decorrentes de percepções de qualidade em serviços frente à eficiência operacional.

Em síntese, a abordagem de eficiência deve ser efetuada no formato de distintas etapas inter-relacionadas, incluindo aspectos que extrapolem as questões exclusivamente de cunho operacional, no intuito de resgatar uma visão integral de como está ocorrendo o processo de serviço, especialmente face à cadeia de serviços-lucro.

Dada a multiplicidade de conceitos e formas de tratamento das fases de eficiência, como por exemplo, operacional, produtiva, mercadológica, econômica e de resultados, é fundamental tecer algumas considerações para a uniformização de nomenclatura, a correta seleção de *inputs* e *outputs*, e o estabelecimento de conexões entre modelos.

Tomando-se inicialmente a eficiência operacional, pode-se conceituá-la como a habilidade de uma unidade administrativa gerir seu processo produtivo de forma a alocar a menor quantidade necessária de insumos para se obter um dado nível de produção (ATHANASSOPOULOS, 1998), ou mesmo, a partir de um dado conjunto de insumos, obterem o máximo possível de transações (SOTERIOU; ZENIOS, 1999).

A eficiência mercadológica, por sua vez, pode ser compreendida como a capacidade de uma unidade converter trabalho, capital, espaço e potencial de mercado em vendas efetivas de produtos (THANASSOULIS, 1999), ou em atrair clientes (ATHANASSOPOULOS, 1997). A eficiência econômica ou de rentabilidade refere-se à minimização de custos ou à maximização de lucros (SOTERIOU; ZENIOS, 1999).

Athanassopoulos e Thanassoulis (1995), já apresentavam uma discussão sobre diferenças e possíveis inter-relações entre eficiência mercadológica, eficiência operacional baseada em custos e rentabilidade. A eficiência mercadológica referia-se à capacidade de geração de receitas brutas, dado um conjunto de recursos e fatores ambientais. A eficiência nos custos relatava a habilidade de conversão das receitas em lucros e a rentabilidade pode ser entendida como uma medida que expressava o desempenho global. A análise desagregada de eficiência mercadológica e rentabilidade possibilitava identificar onde estavam ocorrendo problemas pontuais no processo de conversão de recursos em lucros.

Camanho e Dyson (1999) alegam que mesmo a eficiência operacional deve ser avaliada conjuntamente à rentabilidade, uma vez que as duas variáveis se mostraram correlacionadas positivamente.

Um dos riscos dos trabalhos que incorporam rentabilidade na forma de uma eficiência econômica ou de geração de lucros é o enfoque excessivo dado ao econômico-financeiro, como, por exemplo, DeYoung e Hasan (1998) e Avkiran (1997), que desconsideram o processo produtivo do serviço e as demais eficiências operacionais e mercadológicas. Em geral, também são modelos em nível institucional, uma vez que os indicadores utilizados como *inputs* e *outputs* são contábeis e refere-se a toda a organização.

Sob qualquer enfoque mencionado anteriormente, verifica-se a existência de insumos que não estão sob a ingerência do gestor da unidade em análise. Esses insumos podem ser classificados em discricionários e não discricionários (GOLANY; STORBECK, 1999) ou controláveis e incontroláveis (VASSILOGLOU; GIOKAS, 1990), caracterizando-se por serem impossíveis de serem manipulados diretamente pelo gestor, embora impactem o resultado de eficiência. Dessa forma, ao se selecionar *inputs* para os modelos de eficiência comparativa, não se pode esquecer o fato de existirem fatores que extrapolam a ação do gestor e que podem vir a condicionar o comportamento da eficiência, como, por exemplo, variáveis relacionadas ao potencial de praça.

O modelo SPC e as relações entre seus elementos será o construto que fundamentará o trabalho. Três variáveis serão utilizadas para a interpretação dos dados que serão a satisfação de clientes, satisfação de funcionários e a taxa de retenção da empresa em estudo.

3 METODOLOGIA

A importância do método científico se dá na medida em que ele esclarece a forma como uma pesquisa foi realizada, demonstra os caminhos percorridos e a validade dos resultados obtidos. Portanto, um trabalho só pode ser considerado científico, se apresentar determinada estrutura, bem como critérios de coleta e análise de dados reconhecidos no meio acadêmico. A metodologia de pesquisa adotada norteia o pesquisador no desenvolvimento de sua atividade tanto quanto esteja de acordo com o tema e os objetivos do estudo GIL, (1999).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Demo (2000), pode-se distinguir, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa, mas tendo em conta que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois na prática, mesclam-se todos, acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa. São eles:

1. Pesquisa teórica - Trata-se da pesquisa que é dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos. Esse tipo de pesquisa é orientado no sentido de reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. A pesquisa teórica não implica imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois seu papel é decisivo na criação de condições para a intervenção. O conhecimento teórico adequado acarreta rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada, capacidade explicativa.

2. Pesquisa metodológica - Refere-se ao tipo de pesquisa voltada para a inquirição de métodos e procedimentos adotados como científicos. Faz parte da pesquisa metodológica o estudo dos paradigmas, as crises da ciência, os métodos e as técnicas dominantes da produção científica.

3. Pesquisa empírica - É a pesquisa dedicada ao tratamento da face empírica e factual da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do

controle empírico e factual. A valorização desse tipo de pesquisa é pela possibilidade que oferece de maior firmeza às argumentações, por mais tênue que possa ser a base factual. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática.

4. Pesquisa prática - Trata-se da pesquisa relacionada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; não esconde a ideologia, mas sem perder o rigor metodológico. Alguns métodos qualitativos seguem esta direção, como por exemplo, pesquisa participante, pesquisa-ação, onde, via de regra, o pesquisador faz a devolução dos dados à comunidade estudada para as possíveis intervenções.

Gil (1999), também apresenta uma classificação das pesquisas, porém adota o seguinte referencial: classificação das pesquisas com base em seus objetivos e classificação com base nos procedimentos técnicos adotados: Classificação com base nos objetivos - três grandes grupos: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Classificação com base nos procedimentos técnicos adotados, pois, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário traçar o modelo conceitual e também o operatório: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, ex-pós-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação.

Santos (1999) acrescenta à classificação apresentada por Gil (1999), destacando a caracterização das pesquisas segundo as fontes de informação, ou seja, pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e pesquisa bibliográfica.

Pode-se classificar, portanto, a pesquisa utilizada nesse trabalho como:

- a) empírica, segundo o gênero;
- b) aplicada, quanto à sua natureza;
- c) quantitativa e qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema;
- d) exploratória, quanto aos seus objetivos;
- e) estudo de caso, em relação aos procedimentos técnicos adotados

utilizando a análise documental e bibliográfica.

A pesquisa é considerada aplicada por produzir material para uso dirigido, enquanto a pesquisa básica visa à geração de conhecimento para o avanço da ciência. Conforme Vergara (2000), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática objetivando a solução de problemas específicos. No entanto,

deve-se salientar que o estudo realizado contribui, também, para sua área de conhecimento, uma vez que avalia a relação entre dois elementos de um modelo mundialmente aceito e largamente utilizado e no qual, há pouca existência de estudos dessa relação e seu impacto na taxa de retenção em empresas de assistência técnica.

A empresa, na qual foi desenvolvido o estudo de caso, nunca procurou estudar as taxas de retenção de suas unidades de negócios relacionando-as com a satisfação de seus funcionários e dos seus clientes, o que torna a pesquisa exploratória.

Quanto às pesquisas exploratórias, Gil (1999) comenta que estas objetivam proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Em geral, as pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao caso estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

a) levantamento bibliográfico;

b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. No presente estudo, entrevistas foram realizadas com os gerentes das unidades de negócios a fim de melhorar a compreensão dos resultados da análise.

c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al., 1967).

A técnica de pesquisa bibliográfica abrangeu autores renomados, vinculados ao tema, sendo eleito o modelo da cadeia serviços-lucro de James Heskett et al. (2002) para base conceitual que suporta a elaboração deste trabalho.

Para ampliar a compreensão do tema exposto, considerou-se apropriado o desenvolvimento de um estudo de caso, o que tornou possível verificar a existência ou não de impacto na taxa de retenção de clientes com relação aos dois construtos que fazem parte do modelo de referência, a saber, satisfação de clientes e funcionários.

Segundo Vergara, (2000), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Para a autora, não é surpreendente que esse tipo de método esteja sendo utilizado na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração e no trabalho social.

A empresa objeto desse estudo de caso é uma multinacional, de prestação de serviços de assistência técnica, que opera há muitos anos no Brasil através de suas 27 unidades de negócios.

Para auxílio e melhor compreensão do ambiente de negócios, foram analisados informativos, relatórios e demais materiais impressos de comunicação sobre a empresa, como também uma pesquisa documental em periódicos e revistas especializadas.

3.1.1 Conceito de Análise de Conglomerados (clusters)

O objetivo principal do método de análise de agrupamentos (*clustering*) segundo Berry e Linoff (1997), é classificar objetos em grupo relativamente homogêneos, chamados conglomerados, com base no conjunto de variáveis consideradas. Assim, os objetos em um grupo são relativamente semelhantes em termos dessas variáveis, e diferentes de objetos de outros grupos.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a análise de cluster, também denominada como análise de conglomerados, consiste de uma técnica analítica para o desenvolvimento de agrupamento de objetos ou indivíduos segundo suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos. Mais especificamente, o objetivo é classificar uma amostra de entidades (indivíduos ou objetos) em um número menor de grupos mutuamente excludentes, baseado nas similaridades entre as entidades. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objetos dos outros conglomerados. Segundo Roses e Leis (2002), os conglomerados obtidos devem apresentar tanto uma homogeneidade interna (dentro de cada conglomerado), como uma grande heterogeneidade externa (entre conglomerados). Portanto, se a aglomeração for bem sucedida, quando representados em um gráfico, os objetos dentro dos conglomerados estarão muito próximos, e os conglomerados distintos estarão afastados.

A análise de cluster é uma técnica do tipo de interdependência, pois não é possível determinar antecipadamente as variáveis dependentes e independentes. Ao contrário, examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis.

Neste ponto, esta técnica é similar a análise fatorial. No entanto, a diferença é que, enquanto a análise de cluster trata os objetos, a análise fatorial se preocupa com as variáveis (ROSES e LEIS, 2002).

A maioria dos métodos de aglomeração consiste de processos relativamente simples, que não têm o apoio de raciocínio estatístico rigoroso. Ao contrário, a maioria dos métodos de aglomeração é heurística. Ou seja, baseada em algoritmos. Dessa forma, a análises de agrupamentos é normalmente utilizada como uma ferramenta para descoberta de informações, deixando as análises destas, serem feitas por outras técnicas mais apuradas (HAIR, et al., 2005).

Segundo Malhotra (2001), existem diversos conceitos estatísticos ligados à análise de agrupamentos, a saber: esquema de aglomeração, centróide de conglomerados, centro de conglomerados, composição de um conglomerado, dendograma, distância entre os centros de conglomerados, matriz de coeficientes de semelhança/distância. Porém, o uso de quaisquer desses conceitos ligados à técnica de agrupamento deve seguir primeiramente todas as etapas de análises que consiste à execução da mesma, conforme ilustrado na Figura 1.

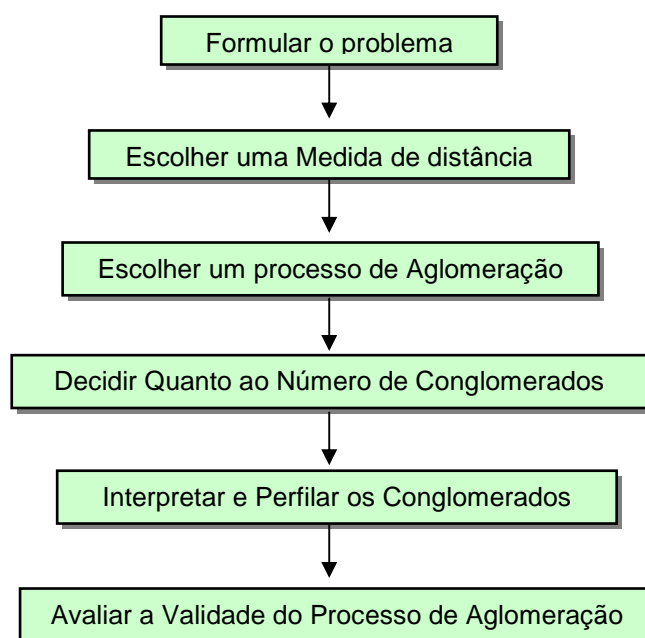


Figura 12 – Etapas para a aplicação da análise de Cluster

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001, p.68).

A etapa de formulação do problema é uma das mais importantes na técnica

de agrupamento, haja vista que a simples inclusão de uma ou duas variáveis sem importância pode distorcer uma solução que, de outra forma, se revelaria útil. Basicamente, o conjunto de variáveis escolhidas deve descrever a semelhança entre os índices de ações em termos relevantes para o problema proposto. Para o estudo em questão, as variáveis utilizadas foram a satisfação de clientes, satisfação de funcionários e taxa de retenção.

Já a escolha de uma medida de distância ou semelhança também é necessária para poder avaliar o quão semelhantes, ou quão diferentes são os objetos (dados) analisados. A abordagem mais comum consiste em avaliar a semelhança em termos de distância entre pares de objetos. Os objetos com menos distância entre si são mais semelhantes do que os objetos com maior distância. A distância Euclidiana é utilizada para a verificação da similaridade entre dois objetos, como uma medida de comprimento de um segmento de reta desenhado entre dois objetos (HAIR, et al. 2005). A distância euclidiana corresponde à raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças de valores para cada variável. Este estudo considerou esta distância nas análises.

A escolha de um processo de agrupamento pode ser feita através de dois tipos de processos de agrupamento, o hierárquico e o não hierárquico. O hierárquico se caracteriza pelo estabelecimento de uma hierarquia ou uma estrutura em forma de árvore e envolve a maioria dos métodos utilizados, como ligação simples (*single linkage*), método da variância e método do centróide, entre outros. O não hierárquico também conhecido como o método de *k*-médias, assume um centro de conglomerado e em seguida agrupa todos os objetos que estão a menos de um valor pré-estabelecido do centro.

Conforme Hair et al. (2005), o método de *Ward*, também denominado método da variância, é um procedimento de agrupamento que começa com todos os objetos em um único grupo, sendo calculado como a soma de quadrados entre os grupos somados sobre todas as variáveis, e esse método tende a resultar em agrupamentos de tamanhos aproximadamente iguais, devido a sua minimização de variação interna. Este é o método mais utilizado em estudos de cluster na atualidade.

O método de *Ward* possibilita a representação dos resultados dos *clusters* na forma gráfica, conhecida como dendograma. Os resultados do procedimento hierárquico dispõem os conglomerados unidos no eixo horizontal e no eixo vertical à distância euclidiana entre os mesmos. Para o presente estudo, utilizou-se o

programa SPSS 12.0.

3.1.2 Conceito de Análise Discriminante

Um problema comum em muitas áreas da análise de dados é quando há dois ou mais grupos de objetos formando amostras de duas ou mais populações para as quais um número de características foi medida, e deseja-se classificar objetos similares desconhecidos baseados no mesmo conjunto de características. Uma técnica estatística a qual tem sido aplicada largamente em administração para esse propósito é a análise discriminante MALHOTRA (2001).

A análise discriminante, também conhecida como discriminante linear de Fisher (FLDA), é uma técnica que utiliza informações das categorias associadas a cada padrão para extrair linearmente as características mais discriminantes. Através da análise discriminante de Fisher podemos também realizar a discriminação entre classes, através de processos supervisionados, quando se conhece o padrão ou através de processos não supervisionados, em que é utilizado quando não se tem um padrão conhecido. A FLDA é um método supervisionado na concepção estatística e deve ser empregada quando algumas condições forem atendidas, como: (1) as classes sob investigação são mutuamente exclusivas, (2) cada classe é obtida de uma população normal multivariada, (3) duas medidas não podem ser perfeitamente correlacionadas, entre outras.

A análise discriminante foi utilizada no presente estudo e as funções discriminantes alcançaram resultado satisfatório, uma vez que o percentual de acerto em relação ao agrupamento original foi de 70,4% conforme será abordado mais adiante.

3.1.3 Conceito de Escore- Z

A padronização de escores é o processo de converter o escore bruto (valor individual de uma variável de medição) de uma distribuição em escore z. O escore-z, também conhecido como escore padronizado, ajuda a entender onde um determinado escore se encontra em relação aos demais numa distribuição. Indica o

quanto acima ou abaixo da média um escore está em termos de unidades padronizadas de desvio e é calculado usando a média e o desvio padrão. O escore z permite uma comparação de duas medidas obtidas em escalas diferentes de mensuração (HAIR, et al. 2005).

3.2. ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Os dados da pesquisa foram obtidos de fontes secundárias através de pesquisas de satisfação de clientes e funcionários aplicadas em 2007 pela empresa objeto do estudo. Seu universo foi composto pelas 27 unidades de negócios espalhadas pelo país. A pesquisa de satisfação de clientes gerou 1045 questionários recebidos e validados e a pesquisa de funcionários gerou 1081 questionários que formaram as amostras utilizadas no estudo.

3.3. COLETA DE DADOS

Para a pesquisa de satisfação dos clientes, a empresa enviou, por mala direta, para devolução posterior com porte pago, um total de 9.010 envelopes com os questionários, que correspondiam a 50% dos clientes de cada uma das 27 unidades de negócios em todo o Brasil. Essa quantidade é estabelecida pela política mundial da empresa, que, a cada ano, pesquisa metade de seus clientes e no outro ano, a outra metade. Foram recebidos e validados, 1045 questionários, correspondendo a 11,60% do total enviado, o que é considerado, para os padrões do tipo de pesquisa via mala direta, uma taxa de retorno excelente, segundo a ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto). Os questionários, que fazem parte do anexo desse estudo, apresentavam escala de satisfação de 1 (completamente insatisfeito) a 6 (completamente satisfeito), sem escala média, para forçar o posicionamento dos clientes, que só poderiam escolher uma das seis alternativas para cada pergunta. Foi calculada a média das notas, \bar{x}_j , para cada um

dos clientes respondentes, e a nota final, \overline{X}_i , para cada uma das 27 unidades de negócio i , foi obtida pela fórmula a seguir:

$$\overline{X}_i = \frac{\sum_{j=1}^{N_i} x_j}{N_i},$$

onde N_i é o número de clientes da unidade de negócios i . Ou seja, calculou-se a média das notas médias para os clientes pertencentes à mesma unidade de negócio. Essa média foi identificada como a nota para a satisfação dos clientes nas respectivas filiais e estava limitada ao intervalo [1; 6].

Para a pesquisa de satisfação de funcionários, a empresa enviou, por malote, os envelopes contendo os 1.287 questionários, para cada uma das 27 unidades de negócios, endereçados a 100% dos funcionários. Em dia pré-determinado, os envelopes respondidos foram selados e depositados em urna lacrada, com acesso permitido apenas à empresa de pesquisa contratada e responsável pela tabulação, garantindo inteira confidencialidade aos funcionários. Foram recebidos 1.081 envelopes, correspondendo a 84% dos questionários aplicados. Os questionários que fazem parte do anexo desse estudo apresentavam escala de 5 (cinco) classes de satisfação, partindo de muito insatisfeito para muito satisfeito, passando por um ponto de neutralidade. A nota média para cada um dos funcionários participantes, em cada uma das unidades de negócio, foi o critério de classificação para elaboração de uma distribuição de freqüências relativas nas cinco classes de satisfação. O nível de satisfação dos funcionários de uma dada unidade de negócios foi identificado como a soma das freqüências relativas das classes “muito satisfeito” e “satisfeito” e ficou limitado ao intervalo [0%; 100%].

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados utilizados no estudo, provenientes de pesquisas realizadas pela empresa, estavam apresentados em diversos formatos. Para trabalhá-los em uma

base única foi necessário padronizá-los através do Escore-Z.

Os questionários aplicados a clientes e funcionários foram analisados detalhadamente a fim de verificar sua correspondência ao modelo da cadeia serviços-lucro (Tabela 1 e 2). Os elementos da cadeia foram relacionados juntamente com seus respectivos determinantes e cada uma das 58 perguntas do questionário de satisfação de funcionários e das 20 perguntas do questionário de satisfação de clientes foi referenciada com os respectivos determinantes estabelecidos pelo modelo. Todos os elos da cadeia foram interligados e o comparativo permitiu concluir que todas as questões dos dois questionários demonstraram relação com o modelo, permitindo utilizar os resultados das pesquisas para os fins propostos pelo estudo.

Tabela 1 – Correspondência das perguntas ao modelo - questionário funcionários

ELEMENTOS INTERNOS DA CADEIA SERVIÇOS – LUCRO	
SATISFAÇÃO -- FUNCIONÁRIOS--	Perguntas Questionário Satisfação Funcionários
“Espaço” para satisfazer as necessidades dos clientes	12;46;55;
Autoridade conferida para atender aos clientes	46;
Aquisição de conhecimentos e competências necessárias	14;
Recompensas e reconhecimento	3;40;41;44;
CAPACIDADE	
Seleção cuidadosa dos funcionários	29;37;38;
Treinamento de alta qualidade	23;24;25;27;28;30;32;45
Sistemas de apoio bem elaborados	31;33;34;35;36;56
Liberdade para “demitir” clientes	46;
Limites e expectativas claros	9;10;11;13;16;17;18;19;21;22;47 48;50;54;57;58
FIDELIDADE	
Níveis altos de satisfação promovem a fidelidade	1;2;5;6;51;52;53;
PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DA PRODUÇÃO	
Tecnologia de informação e comunicação	7;8;20;39;42;43;49;
Instalações	31;33;34;35;36;56
Métodos e material	15;26;
Garantias do serviço	31;33;34;35;36;56

Tabela 2 – Correspondência das perguntas ao modelo - questionário clientes

ELEMENTOS EXTERNOS DA CADEIA SERVIÇOS – LUCRO	
SATISFAÇÃO	--CLIENTES--
Perguntas Questionário Satisfação Clientes	
Facilidade de fazer negócio com a empresa	1.1;
Competência do pessoal do atendimento	1.2; 2.1; 2.2; 3.2; 3.3;
Oportunidade do serviço – sortimento – acesso	1,2;
Disponibilidade e dedicação do pessoal do atendimento	1.3; 2.3;
Interesse demonstrado pelo pessoal do atendimento	1.1; 2.4; 3.1; 3.4; 6
FIDELIDADE	
Relacionamento cliente x funcionário (retenção)	4.1; 4.2; 4.3; 4.4;
Mais compras repetidas	7;
Indicação dos serviços	8;

Além das duas variáveis obtidas diretamente da pesquisa feita pela empresa, (satisfação de clientes e satisfação de funcionários) criou-se uma nova variável para medir a taxa de retenção dos clientes, de forma a se conseguir informações quantitativas necessárias para o teste de validação da relação modelo da cadeia serviços-lucro. Essa variável é o resultado da subtração na qual a taxa de cancelamento, obtida do relatório anual, é igual ao total das unidades canceladas durante o ano dividido pelo número total de unidades em carteira no início do período para cada uma das 27 unidades de negócios.

100% – taxa de cancelamento

De posse dessas três variáveis, com o uso do programa SPSS 12.0 passou-se a proceder à análise de conglomerados e a análise discriminante, na tentativa de encontrar grupos de unidades de negócios de fácil identificação e interpretação que pudessem corroborar os resultados do modelo em análise.

Os níveis de satisfação de clientes, satisfação de funcionários e a taxa de retenção formaram a coleção de dados que revelou o agrupamento natural das observações. Utilizou-se um método hierárquico em que se definiu, de antemão, o intervalo de três a cinco para o número de conglomerados desejado. Dentre os resultados obtidos, escolheu-se aquele que suscitou maior facilidade de interpretação e permitiram o maior progresso em relação à categorização e à separação, no caso, quatro conglomerados, alcançado com o aumento do número de conglomerados. Além disso, foram criadas duas novas variáveis: uma chamada de “Conglomerado”, indicando o conglomerado final em que a observação se encontrou e outra, chamada de “Retenção”, indicando se houve ou não retenção do cliente. Às observações com escore Z positivo na variável “taxa de retenção”, atribuiu-se “sim” para a retenção, enquanto que para as observações com escore Z negativo, atribuiu-se “não”.

A variável “Conglomerado”, ao identificar as unidades de negócio pertencentes a cada um dos quatro conglomerados, permitiu conhecer em quais dessas unidades a relação em teste não foi validada. Para cada uma delas, o procedimento foi entrar em contato com o gerente da filial para uma entrevista sobre as possíveis causas do não acompanhamento da relação.

Já a variável “Retenção” permitiu o cálculo das funções discriminantes para a predição, controle e prevenção da retenção de clientes com base nos valores obtidos para os níveis padronizados de satisfação dos clientes e funcionários.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pela amplitude do tema, este estudo se restringiu ao atendimento dos objetivos propostos. Não foram abordadas as relações entre os demais elementos que compõem a cadeia serviços-lucro embora o trabalho levante possibilidades cabíveis sobre essas relações. No que diz respeito à escolha metodológica feita para alcance dos objetivos, o estudo de caso fornece pouca base para uma generalização científica. Os resultados obtidos nesse estudo são orientados para a empresa em questão.

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DISCRIMINANTE

Identificadas as unidades de negócios em que houve e aquelas em que não houve retenção – SIM e NÃO para a variável “Retenção”, respectivamente – foram calculadas as funções discriminantes lineares de Fisher, utilizadas para prever a classificação desta variável com base nos valores coletados para as variáveis padronizadas “Satisfação dos clientes” e “Satisfação dos funcionários”. Os testes Box’s M (0,764) e Lambda de Wilks (0,905) revelaram que as funções obtidas discriminam significativamente a média dos agrupamentos da variável “Retenção”. Os resultados mais relevantes são apresentados a seguir em forma de tabelas:

Pela tabela 3, percebe-se que a função discriminante sofre maior influência da perspectiva do nível de satisfação dos clientes, fato confirmado pelos coeficientes das funções discriminantes de Fisher, na tabela 4. O nível de satisfação dos funcionários tem peso quase nulo para a discriminação. Ou seja, tende a apresentar menos impacto na taxa de retenção do que a satisfação de clientes. Essa constatação foi percebida na análise de conglomerados, mais especificamente nos conglomerados 2 e 3 que se apresenta mais adiante.

Tabela 3 – Coeficientes padronizados da função discriminante

VARIÁVEL	FUNÇÃO RETENÇÃO
Satisfação dos clientes	0,984
Satisfação dos funcionários	-0,143

Tabela 4 – Coeficientes das funções discriminantes lineares de Fisher.

VARIÁVEL	RETENÇÃO	
	NÃO	SIM
Satisfação dos clientes	-0,329	0,305
Satisfação dos funcionários	0,046	-0,042
(Constant)	-0,746	-0,738

Os valores da tabela 5 mostram que 70,4% do agrupamento original foi corretamente classificado.

Tabela 5 – Frequência de acertos nas predições - 70,4% do agrupamento original corretamente classificado

		RETENÇÃO	MEMBROS DO GRUPO PREDITO		TOTAL
			NÃO	SIM	
ORIGINAL	CONTAGEM	NÃO	10	3	13
		SIM	5	9	14
	%	NÃO	76,9	23,1	100,0
		SIM	35,7	64,3	100,0

Esse resultado motivou a análise de conglomerados, apresentada a seguir.

4.1 ANÁLISE DE CONGLOMERADOS (clusters)

O esquema de aglomeração e o dendograma, fornecidos como *output* do programa SPSS, aliados à preocupação com a facilidade de interpretação, revelaram o número ideal de quatro conglomerados para a coleção inicial de unidades de negócios. A Tabela 6 apresenta as frequências para cada um desses conglomerados:

Tabela 6 – Frequências absolutas e relativas dos conglomerados

Conglomerados	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
1	15	55,6	55,6
2	2	7,4	63,0
3	8	29,6	92,6
4	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

A Tabela 7 apresenta as médias para as variáveis padronizadas pelo Escore Z e sua representação gráfica encontra-se no Gráfico1.

Tabela 7 – Escores Z médios dos conglomerados em cada quesito estudado

Conglomerados	Escore Z		
	Taxa de retenção	Satisfação dos clientes	Satisfação dos funcionários
1	-0,1316714	-0,0840408	0,7428208
2	0,5466363	2,1060384	-0,7675815
3	0,5765780	-0,1884647	-0,8418635
4	-1,8654130	-0,7218732	-1,4361201
Total	0,0000000	0,0000000	0,0000000

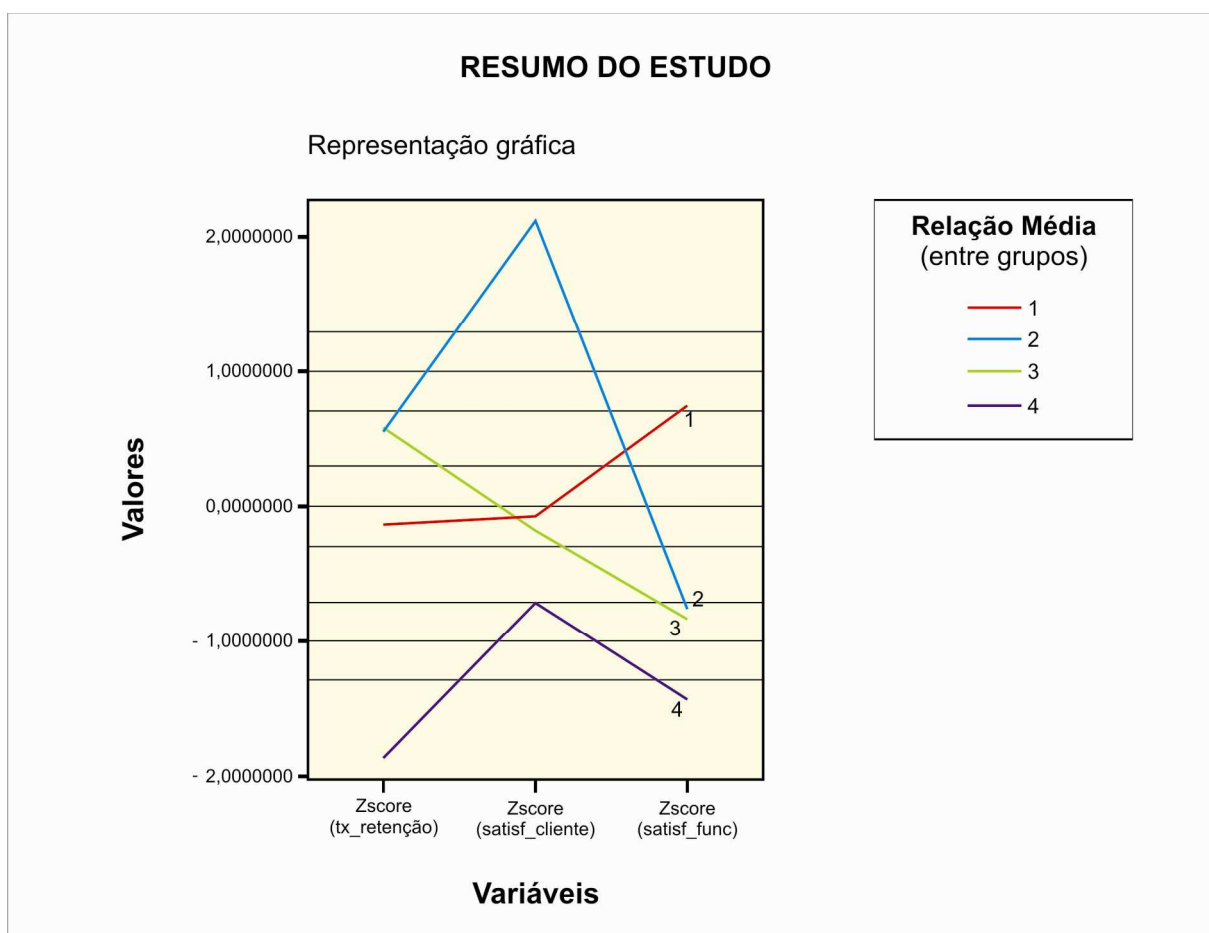


Gráfico 1 – Escores Z médios dos conglomerados em cada quesito estudado

Para melhor interpretação dos conglomerados, foram estabelecidas na tabela 8, categorias de intensidade variando de “muito baixa” até “muito alta”, que se referem aos valores padronizados das variáveis em estudo, obtendo-se:

Tabela 8 – Definição das categorias para os Escores Z médios dos conglomerados.

Categorias	Escore Z
Muito alta	Mais de 1,25
Alta	De 0,70 a 1,25
Média alta	De 0,15 a 0,70
Média	De -0,15 a 0,15
Média baixa	De -0,70 a -0,15
Baixa	De -1,25 a -0,70
Muito baixa	Menos de -1,25

E no qual se alocou cada uma das variáveis de cada um dos conglomerados, obtendo-se o apresentado na tabela 9:

Tabela 9 – Classificação das variáveis.

: Conglomerados	Taxa de retenção	Satisfação dos clientes	Satisfação dos funcionários
1	Média	Média	Alta
2	Média alta	Muito alta	Baixa
3	Média alta	Média baixa	Baixa
4	Muito baixa	Baixa	Muito baixa

Essa estratégia permitiu a seguinte interpretação e análise exposta a seguir.

Na tabela 5 observa-se a frequência do número de unidades de negócios por conglomerado, que mostra para o conglomerado 1 um grupo de quinze unidades de negócios apresentando, segundo a caracterização dos valores demonstrada na tabela 8, uma classificação média para taxa de retenção, média para satisfação de clientes e alta para a satisfação de funcionários, enquanto que o conglomerado 4 agrupando duas unidades de negócios apresenta resultados opostos. Porém, consistentes com o modelo, apresentando taxa de retenção muito baixa, satisfação de clientes baixa e satisfação de funcionários muito baixa. Os dois conglomerados juntos representam 63% das unidades de negócios analisadas, o que permite

confirmar o modelo no que se refere à validade da relação proposta pelo estudo entre a satisfação de funcionários e satisfação de clientes impactando na taxa de retenção que, segundo Heskett et al. (2002), trata-se de uma das relações mais fortes do modelo da cadeia serviços-lucro.

Com respeito ao conglomerado 4, esta análise possibilitou a identificação das unidades de negócios com o menor grau de alinhamento ao modelo, resultando em ação imediata da regional que está com força tarefa nas localidades.

Na mesma linha de pesquisa, os estudos de Yingzi et al.,(2005) no setor de seguros chinês e Lau, (2000), que exploraram a relação entre lucratividade e qualidade de vida no trabalho com dados de 28 empresas de serviços americanas, confirmam os resultados obtidos no presente estudo referentes aos conglomerados 1 e 4, que, mesmo tendo focado a lucratividade e não a taxa de retenção, confirmaram a existência da relação entre satisfação de clientes e funcionários.

Em contrapartida, Keiningham, T.L. et al. (2006) exploraram a relação entre satisfação de funcionários e sua lucratividade em seus estudos numa grande cadeia de supermercados europeia e encontraram resultados que divergem significativamente dos estudos exploratórios conduzidos por Heskett (2002), não encontrando nenhuma relação entre satisfação de funcionários e a lucratividade da empresa.

Divergindo do resultado do presente estudo, com relação aos conglomerados 1 e 4, que confirmaram a relação entre satisfação de clientes e satisfação de funcionários, Silvestro, R. et al. (2000) não confirmaram essa relação em um estudo exploratório simultâneo da relação entre todos os elementos da cadeia serviços-lucro, dentro de uma grande cadeia de supermercados da Inglaterra. Na verdade, encontram correlações significativamente negativas.

Gelade e Young (2005), em estudo semelhante no setor de varejo bancário na Inglaterra, encontraram uma pequena relação não muito significativa entre a satisfação dos clientes e funcionários com impacto no desempenho dos negócios.

O conglomerado 2 representando 7,4% das unidades pesquisadas apresenta uma situação na qual a satisfação muito alta de clientes indica relação com a taxa de retenção que apresenta resultado “média alta”, o que permite confirmar a validade parcial do modelo já que clientes muito satisfeitos tendem a permanecer realizando negócios com a mesma empresa Heskett et al. (2002); Reichheld (1996). Não se confirmou, porém, a relação entre a satisfação de funcionários e satisfação de

clientes.

A não confirmação da relação entre os elementos satisfação de clientes e de funcionários no conglomerado 2 foi retratada no estudo realizado por Silvestro, R. et al. (2000), no qual, da mesma forma, não encontraram nenhuma relação entre satisfação de funcionários e clientes. Na verdade, a correlação foi negativa, colocando inclusive em questão uma premissa central da cadeia: o “espelho de satisfação”, que resumidamente confirma a extrema proximidade das medidas de satisfação e de funcionários, a ponto dos estudos realizados por Heskett, J. et al. (2002, p.112), em grandes organizações de serviços no período de 1990 a 1995 afirmarem que, “na falta de dados referentes à satisfação de clientes ou à dos empregados, uma pode ser projetada em função da outra”. No presente estudo, essa premissa da cadeia serviços-lucro também não parece existir para o conglomerado 2.

Para explicar a situação encontrada, foi realizada entrevista com os gerentes das duas unidades de negócios do conglomerado 2, e estes ressaltaram como fator principal, as mudanças estruturais e de processos ocorridas na organização no ano de 2007. Estas mudanças alteraram níveis hierárquicos, processos operacionais, incluindo redução de quadro, gerando ansiedade e descontentamento, e, com isso, a insatisfação refletida na pesquisa. Também contribuiu o fato de que essas duas unidades de negócios são as que possuíam o maior número de funcionários antigos da empresa, como um todo.

Ainda no conglomerado 2, os gerentes, em entrevistas realizadas, explicaram o fato pelo qual a insatisfação dos funcionários não tenha provocado alteração na satisfação de clientes levantando o fato de que parece ser mais importante para os clientes do negócio, o preço pago pelo contrato e a rapidez com que o técnico chega ao local e soluciona o problema, aspectos do serviço que não necessariamente passam por um contato frente a frente com o cliente.

O conglomerado 3 que agrupa oito unidades de negócios, representando 29,6% do total analisado, na mesma linha de raciocínio, confirma parcialmente o modelo no que se refere à satisfação de funcionários e satisfação de clientes. Para esses elementos, existe relação direta, respectivamente baixa e muito baixa (HESKETT et al., 2002). O mesmo não ocorrendo com a taxa de retenção que não sofreu impacto com o resultado dessa relação, se mantendo em média alta.

O conglomerado 3 apresenta ainda, uma situação semelhante ao do

conglomerado 2 no que diz respeito à insatisfação de funcionários (baixa) e a taxa de retenção (média alta). Este resultado confirma a análise discriminante onde a função “retenção” não sofre influência da satisfação de funcionários. A perspectiva do nível de satisfação de clientes é a variável que mais influencia a taxa de retenção.

A diferença entre os dois conglomerados se encontra na taxa de satisfação de clientes, que no conglomerado 3 apresenta média baixa enquanto que, na do conglomerado 2, muito alta. Fato importante a observar, demonstrado no gráfico 1, o conglomerado 3 aponta queda na taxa de satisfação dos clientes que ainda não repercutiu na taxa de retenção, já que, conforme Reichheld (1996), Zeithaml (2003), McKenna (1992), cliente insatisfeito tende a procurar novas fontes de fornecimento. Pode-se afirmar para essa situação que, a ausência de ação para descobrir a causa raiz do problema, poderá desencadear um processo de cancelamentos de contratos, provenientes da insatisfação dos clientes, o que prejudicaria o nível de retenção, a rentabilidade e o crescimento destas unidades de negócios.

Para explicar a situação do conglomerado 3, entrevistaram-se os oito gerentes das respectivas unidades de negócios e o motivo principal mencionado foi também a reestruturação organizacional resultando na baixa taxa de satisfação de funcionários, uma vez que as mudanças mencionadas alteraram níveis hierárquicos, processos operacionais e redução de quadro, causando impacto negativo no clima organizacional.

No caso das duas unidades de negócios do conglomerado 2, e das oito unidades de negócios do conglomerado 3, a direção da empresa decidiu enviar um representante de Recursos Humanos para aplicar uma pesquisa intermediária com todos os funcionários a fim de verificar outras possíveis causas desta insatisfação, não identificadas na pesquisa anterior. Dentre os fatores a serem observados nesta pesquisa, estarão as atitudes dos funcionários em relação uns aos outros, a noção de identificação de seus clientes internos, o nível de serviço que se está entregando a eles e possíveis sugestões de ações corretivas. Com os resultados, a direção deverá conduzir ações para reverter essa variável nestas unidades de negócios, uma vez que, conforme comprova o modelo da cadeia serviços-lucro há existência de uma relação direta entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes que impacta no crescimento e lucratividade (HESKETT, 2002).

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise dos dados, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que o estudo indicou haver relação entre a satisfação de clientes e a satisfação de funcionários com impacto na taxa de retenção de clientes em ambiente de serviços de assistência técnica.

O primeiro objetivo específico foi obtido ao descobrir a existência da relação entre os elementos estudados. Encontrou-se a relação entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes nos conglomerados 1,2 e 4, equivalentes a 25 das 27 unidades de negócios pesquisadas.

No segundo objetivo específico, em que se procurou identificar o grau de alinhamento das unidades de negócios ao modelo da cadeia serviços-lucro, o estudo possibilitou identificá-las.

Em 63% das unidades de negócios estudadas, o resultado indicou haver relação entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes com impacto na taxa de retenção, conforme proposição do modelo cadeia serviços-lucro.

Nas dez unidades de negócios restantes, que totalizaram 37%, o resultado indicou haver relação parcial em dois casos. Um deles constatou a relação entre a satisfação de clientes e a taxa de retenção, elementos que fazem parte das relações constantes do modelo cadeia serviços-lucro e o outro caso expôs a relação entre a satisfação de funcionários e satisfação de clientes mas não apresentou impacto na taxa de retenção.

Estes resultados permitiram a direção da empresa focar em ações visando a manutenção dos clientes existentes, bem como contribuíram para que o departamento de Recursos Humanos dirigisse uma pesquisa intermediária nas unidades de negócios identificadas como de menor grau de alinhamento ao modelo, a fim de ampliar os conhecimentos obtidos na pesquisa anterior.

O terceiro objetivo específico procurou conhecer a influência dos elementos estudados na taxa de retenção. A análise por meio da função discriminante possibilitou esse conhecimento, que identificou a satisfação de clientes com uma preponderância maior sobre a taxa de retenção. O elemento satisfação de funcionários, por sua vez, teve peso quase nulo. Esta informação é importante na medida em que direciona a prioridade das ações a serem tomadas pela empresa,

que passou a focar a satisfação de clientes.

Por outro lado, os aspectos da pesquisa que produziram os resultados com níveis altos de satisfação dos funcionários apresentados por quinze unidades de negócios , equivalente a 56% do total pesquisado, passarão a ser cuidadosamente cultivados pela direção da empresa, como também serão disseminados para as unidades de negócios que não apresentaram bons resultados na taxa de satisfação de funcionários.

Recomendações para futuras pesquisas, inclui o emprego de um número maior de empresas do mesmo ambiente de negócios para fins de comparação e verificação da consistência do modelo em relação aos elementos estudados. A aplicação completa do modelo em uma empresa de serviços e a verificação de seus resultados, comparados aos obtidos pelos autores do modelo, também poderiam ser considerados para novos estudos.

REFERÊNCIAS

AIJO, T.S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, n.2, p. 8-18, 1996.

ALMEIDA, Sergio. **Cliente, eu não vivo sem você**. O que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. 18 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n. 1, p. 18-34, Feb. 1992.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistema e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATHANASSOPOULOS, Antreas D. Nonparametric Frontier Models for assessing the market and cost efficiency of large-scale Bank branches networks. **Journal of Money, Credit and Banking**. v.30, n. 2, p.172-192, May. 1998.

ATHANASSOPOULOS, Antreas D. Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services: evidence from Greek bank branches. **European Journal of Operational Research**. v. 98, n. 2, p. 300-313, Apr.16 1997.

ATHANASSOPOULOS, Antreas D; THANASSOULIS, Emmanuel. Separating market efficiency from profitability and its implications for planning. **Journal of the Operational Research Society**. v.46, n.1, p.20-34, Jan. 1995.

AVKIRAN, Necmi K. Performance of foreign banks in Australia. **Australian Banker**. v.111, n.6, p.222-224, Dec. 1997.

BERRY, L.L. Relationship marketing. In: BERRY, L.L; SHOSTACK, G.L; UPAH, G.D. **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, p. 25-28, 1983.

BERRY, L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3 ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. **Data Mining Techniques: for marketing, sales, and customer support**. New York: **John Wiley & Sons, Inc.**, 1997.

BITNER, Mary Jo. Building Service Relationship: It's All about Promises. **Journal of Marketing**, v.23, n.4, p.246-251, 1995.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWMAN, D.; NARAYANDAS, D. Linking customer's management effort to customer profitability in business markets. **Journal of Marketing Research**, 2004.

BRASIL, Vinicius. **Meio século de história**. Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, Edição Especial, p. 6-14, Nov. 2005.

BROWN, S. **CRM – Customer relationship management** – uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

CAMANHO, A.S; DYSON, R.G. Efficiency, size, benchmarks and targets for bank branches: an application of data envelopment analysis. **Journal of the Operational Research Society**. v.50, n.9, p.903-915, Sept. 1999.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CROSBY, Lawrence A; EVANS; Kenneth R; COWLES, Deborah. Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, July, 1990.

DARÉ, P.R.C. **Retenção de clientes à luz do gerenciamento de churn**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. Dissertação de mestrado. USP, 2007.

DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, G.S. Creating a superior customer-relating capability. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 44. n. 3, p. 77-82, 2003.

DAY, George S. Advantageous Alliances. **Journal of Marketing**, v.23, n.4, p. 297-300, 1995.

DEMING, W. Edward. **Qualidade**: A revolução da administração. Tradução Clave Comunicações e RH SC Ltda. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DeYOUNG, Robert; HASAN, Iftekhhar. The performance of de novo commercial banks: a profit efficiency approach. **Journal of Banking and Finance**. v.22, n.5, p.565-587, 1998.

DONEY, P.M; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, Apr. 1997.

DWYER, Robert; SCHURR, Paul; OH, Sejo. Developing Buyer Seller Relationship. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11 - 27, Apr. 1987.

EGGERT, A; ULAGA, W; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: Aquasi-longitudinal analysis. **Industrial Marketing Management**, 35(1), 2006, pp. 20-27.

ETZEL, M. J; WALKER, B. J; STANTON, W. J. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J.A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORSSTRÖM, B. A conceptual exploration into 'value co-creation' in the context of industrial buyer-seller relationships. In: **Proceedings 19th Annual IMP Conference**, Lugano, 4-6/09/2003.

FULLER, T; LEWIS, J. "Relationships" mean everything: a typology of small-business relationship strategies in a reflexive context. **British Journal of Management**. Vol. 13, n. 4, p. 317-336, 2002.

GALE, Bradley. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GELADE, G.A.; YOUNG, S. Test of a service profit chain model in the retail-banking sector. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Mar, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLANY, Boaz; STORBECK, J.E. A Data Envelopment Analysis of the operational efficiency of bank branches. **Interfaces**. v.29, n.3, p.14-26, May./Jun. 1999.

GREENBERG, P. **CRM at the speed of light**: capturing and keeping customers in internet real time. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing** - Gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e serviços – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. **Management Decision**. Vol. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Management and marketing**: a customer relationship management approach. 2 ed. New York: John Wiley & Son, Ltda, 2000.

GUMMESSON, E. **Quality Management in Service Organization**. Nova York: ISQA, 1993.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy. 2. ed. London: Butterworth-Heinemann, 2002.

HAIR, J.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLOWELL, Roger. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. **International Journal of Service Industry Management**. v.7, n.4, p.27-42, 1996.

HESKETT, James L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**. v.72, n.2, p.164-174, Mar./Apr. 1994.

HESKETT, James L. **Logistics**: essential to strategy. Harvard Business Review, n.55, Nov/Dec. 1977.

HESKETT, James L. SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **The Service Profit Chain**: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. The Free Press. New York, 1997.

HESKETT, James; SCHLESINGER, Leonard; SASSER, W. Earl. **Lucro na Prestação de Serviços** - como crescer com a lealdade e satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON John. **Marketing de serviços**, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOGAN, J.E. Expected relationship value. **Industrial Marketing Management**, 30(4), 2001, pp. 339-351.

INNIS, Daniel E; LA LONDE, Bernard J. Customer service: the key to customer, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**, v. 15, p. 1-27, 1994.

ITTNER, Christopher, LARKER, David F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. **Journal of Accounting Research**. v.36, supplement, p.1-35, 1998.

JACKSON, B.B. **Winning and keeping industrial customers**: the dynamics of customer relationships. Lexington: D.C. Heath, 1985.

KALWANI, M.U; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms. **Journal of Marketing**, 59, 1995, pp. 1-16.

KAMAKURA, W; MELA, C; ANSARI, A; BODAPATI, A; FADER, P; IYENGAR, R; NAIK, P; NESLIN, S; SUN, B; VERHOEF, P.C; WEDEL, M; WILCOX, R. Choice models and customer relationship management. **Marketing Letters**. Vol. 16, n. 3/4, p. 279-291, 2005.

KAMAKURA, Wagner A; MITTAL, Vikas; ROSA, Fernando de; MAZZON, José A. **Assessing the service-profit chain**. (white paper). 2001.

KASSINIS, G.; SOTERIOU, A. Greening the service profit chain: the impact of environmental management practices. **Production & Operations Management**; vol.12, Fall 2003.

KEEFE, L.M. What is the meaning of marketing? **Marketing News**. Vol. 38. n. 15, p. 17-18, 2004.

KEININGHAM, Timothy, ZAHORIK, Anthony J., RUST, Roland T. Getting return on quality. **Journal of Retail Banking Services**. v.16, n.4, p.7-12, Winter 1994.

KEININGHAM, T.L.; AKSOY, L.; DALY, R.; PERRIER, K.; SOLOM, A. Reexamining the link between employee satisfaction and store performance in a retail environment. **International Journal of Service Industry Management**, vol.17, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**, análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2001.

LA LONDE, Bernard J; ZINSZER, Paul H. Customer Service: meaning and measurement. A Special Study Report Published by **National Council of Physical Distribution Management**, Chicago, 1976.

LAU, R.S.M. Quality of work life of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*; vol.11, 2000.

LAVALLE, César. **O serviço de distribuição física como fator determinante no processo de decisão de compra do comércio supermercadista**. Tecnológica, São Paulo, Ago. 2004.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. LOBOS, 1993.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVEMAN, Gary W. Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. **Journal of Services Research**. v.1, n.1, p.18-31, 1998.

MACNEIL, Ian. **The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations**. New Haven: Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2001.

MARITZ, A. e NIEMAN, G. Implementation of service profit chain initiatives in a franchise system, **Journal of Services Marketing**, 2008.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Campus, 1998.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MENON, A; HOMBURG, C; BEUTIN, N. Customer value: A conceptual framework and its empirical validation for long-term business-to-business relationships. In: **Proceedings of the 2000 American Marketing Association Winter Educators' Conference**, 11. San Antonio: American *Marketing Association*, 05-08/02/2000, pp. 148-149.

MÖLLER, K; TÖRRÖNEN, P. Business supplier's value creation potential: A capability based analysis. **Industrial Marketing Management**, 32(2), 2003, pp. 109-118.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Relationships Between providers and Users of Market Research: he dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v.29, p. 314-328, Aug.1992.

MORGAN, R. The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization. In: SHETH, J; PARVATIYAR A. **Handbook of Relationship Marketing**, v.58, p. 481-504, Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, R.M; HUNT, S.D. The commitment–trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NÓBREGA, Clemente. **Valor é uma cadeia**. Disponível em <<http://www.clementenobrega.com.br>>. Acesso em 19 maio 2008.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da Qualidade em Serviços**. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York, McGraw Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. **Delivering Quality Service : balancing perceptions and expectations**. New York, The Free Press, 1990.

PARVATIYAR, A; SHETH, J.N. Customer relationship management: emerging practice, process and discipline. **Journal of Economic and Social Research**. Vol. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM series – Marketing 1 to 1**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004.

PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and the Consumer. **Journal of Marketing**, v.23, n.4, p. 278-281, 1995.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F. **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

ROSES, C.F.; LEIS, R.P. **Um estudo das condições sócio-econômicas de municípios gaúchos através da análise de cluster**. FECAP. Administração On Line, ISSN 1517-7912, vol. 3, n. 3 (julho/agosto/setembro – 2002).

RYALS, L; PAYNE A. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. **Journal of Strategic Marketing**. Vol. 9, n. 1, p.3-27, 2001.

RYAN, V. Small business. Big problems. **CFO**, 2008.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHURR, Paul H; OZANE, Julie. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. **Journal of Consumer Research**, v.11, n.4, p. 939-953, Mar.1985.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.W.; **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SHETH, J; PARVATIYAR, A. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J; PARVATIYAR A. **Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications, Thousand Oaks, p.3-38, 2000

SILVESTRO, R.; CROSS S. Applying the SPC in a retail environment - challenging the "satisfaction mirror". **International Journal of Service Industry Management**, 2000.

SIN, L.Y.M; TSE, A.C.B; YIM, F.H.K. CRM: Conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**. Vol. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jadip; SABOL, Berry. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, v.66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.

SOTERIOU, Andréas C; STAVRINIDES, Yiannos. An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. **International Journal of Operations & Production Management**. v.17, n.8, p.780-789, 1997.

SOTERIOU, Andréas; ZENIOS, Stavros A. Operations, quality, and profitability in the provision of banking services. **Management Science**. v.45, n.9, p.1221-1238, Sep.1999.

STERN, Louis W; COUFHLAN, Anne; ANDERSON, Erin; EL-ANSARY, Adeli. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SWIFT, R. **CRM – Customer relationship management – O revolucionário marketing de relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, 32(8), 2003, pp. 677-693.

ULAGA, W; EGGERT A. Developing a standard scale of relationship value in business markets. **Proceedings of the 17th Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference**, Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 09-11/09/2001.

VALENTE, T.R.G. **Marketing de relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro, 2002**, 190 p. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

VASSILOGLOU, M., GIOKAS, D. A study of the relative efficiency of bank branches: an application of Data Envelopment Analysis. **Journal of the Operational Research Society**. v.41, n.7, p.591-597, 1990.

VAVRA, T.G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing - como manter a fidelidade de seus clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G; PRUDEN, Douglas R. Customer Retention and the Stages of Service After Sale. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A. **Best Practices in Customer Service**. New York: American Management Association Publications, 1998.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, C.R. **Gerenciamento do relacionamento com o cliente em instituição científica e tecnológica para melhoria da interação com a indústria**, 2005, 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

VLOSKY, Richard; WILSON, Elizabeth; COHEN, David; FONTENOT, Renne. Partnerships versus typical relationships between wood products distributor and their manufacturer suppliers. **Forest Products Journal**. Madison, v. 48, n. 3; p.27-36, Mar. 1998.

WALKER, Denis. **O Cliente em primeiro Lugar**. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

WALTER, A; HÖLZLE, K; RITTER, T. Relationships functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. **Proceedings of the 18th Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference**, Dijon: Industrial *Marketing* and Purchasing Group, 05-07/09/2002.

WALTER, A; RITTER, T; GEMÜNDEN, H.G. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, 30(4), 2001, pp. 365-377.

WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p.335-346, 1995.

WOODRUFF, R.B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2), 1997, pp. 139-153.

YAU, O; LEE, J; CHOW, R; SIN, L; TSE, A. Relationship marketing: the chinese way. **Business Horizon**. Vol. 43, n. 1, p. 16-24, 2000.

YINGZI, X.;Van der HEIDJEN, B. The employee factor in the service profit-chain framework: A study among service employee working within a leading Chinese securities firm. **Journal of International Consumer Marketing**; vol.18, 2005.

ZEITHAML, V; BITNER, M.J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V; PARASURAMAN, A; BERRY, L.L. **Advances in services marketing and management**. Strategic positioning on the dimensions of service quality. London: Jai Press Inc., 1992.

ZIMMERMAN, E. Monical's piping-hot idea. **Workforce Management** , 2004.

APENDICES

QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO FUNCIONÁRIO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO						
1	Em geral, qual é o seu grau de satisfação com seu trabalho?	Muito Insatisfeito ()	Insatisfeito ()	Nem satisfeito nem insatisfeito ()	Satisfeito ()	Muito satisfeito ()
2	Qual modo geral, como classificaria a sua satisfação com a empresa no presente momento?	Muito Insatisfeito ()	Insatisfeito ()	Nem satisfeito nem insatisfeito ()	Satisfeito ()	Muito satisfeito ()
3	Qual é o seu grau de satisfação com as oportunidades de promoção / movimentação que tem na empresa?	Muito Insatisfeito ()	Insatisfeito ()	Nem satisfeito nem insatisfeito ()	Satisfeito ()	Muito satisfeito ()
4	Qual é o seu grau de satisfação com o seu envolvimento em decisões que afetam seu trabalho?	Muito Insatisfeito ()	Insatisfeito ()	Nem satisfeito nem insatisfeito ()	Satisfeito ()	Muito satisfeito ()
5	Meu trabalho me proporciona um sentimento de realização pessoal.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
6	Eu recomendaria a empresa como um bom lugar para se trabalhar.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

COMUNICAÇÃO GERENCIAL						
7	O quanto você está satisfeito com as informações que recebe de sua gerência/diretoria sobre o que está acontecendo na empresa?	Muito Insatisfeito ()	Insatisfeito ()	Nem satisfeito nem insatisfeito ()	Satisfeito ()	Muito satisfeito ()
8	A Companhia coloca esforços suficientes para conhecer as opiniões e idéias das pessoas que trabalham aqui.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
9	A gerência/diretoria oferece aos empregados uma visão clara da direção que a empresa está seguindo.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
10	A gerência/diretoria dá aos empregados uma visão clara dos valores da empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
11	Acredito que ações serão tomadas com base nos resultados desta pesquisa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
QUALIDADE						
12	Sinto-me incentivado a incorporar novos e melhores meios para realizar meu trabalho.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

13	A gerência / diretoria demonstra através de suas ações que a qualidade é a principal prioridade na empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
14	Recebi o treinamento que necessito para realizar um trabalho de qualidade.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
15	As decisões e atividades do dia-a-dia em minha equipe de trabalho demonstram que a qualidade é uma das principais prioridades.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
ÉTICA						
16	Com referência ao Código de Ética da Matriz					
17	a) Eu sei que a Matriz tem um Código de Ética	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
18	b) Eu entendo o Código de Ética da Matriz.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
19	c) Meus gestores agem de acordo com o Código de Ética da Matriz.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

20	d) Eu sei como reportar violações ao Código de Ética da Matriz.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
21	Estou ciente que o ouvidor e o Programa estão disponíveis para que eu levante assuntos confidencialmente.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
22	Caso eu veja uma violação ao Código de Ética da Matriz, eu posso reportá-la sem medo de represálias.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
23	Eu me sentiria confortável em recorrer ao Ouvidor e ao Programa para levantar uma questão de negócio.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
	PROGRAMA EXCELÊNCIA					
24	Eu recebi o treinamento que eu preciso para entender e implementar o programa na minha equipe de trabalho.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
25	Meu superior imediato considera o programa uma prioridade importante.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

26	Na minha equipe de trabalho, somos ativamente envolvidos em fazer nossos processos de trabalho mais efetivos e eficientes (simplificados, mais rápidos, etc), utilizando o programa	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
27	Minha equipe utiliza o feedback de nossos clientes (internos e externos) para melhorar processos, utilizando o programa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO						
28	Faço bom uso de meus conhecimentos e habilidades no meu trabalho	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
29	Estou aberto às reais oportunidades para melhorar minhas habilidades na empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
30	Os empregados têm responsabilidade por buscar treinamentos e experiências que necessitarão para serem eficazes no futuro.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
31	Sinto que meu supervisor tem interesse ativo no desenvolvimento de minha carreira e habilidades.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

32	Meu supervisor imediato apóia que os empregados façam parte do Programa de Bolsa de Estudos.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
33	A Matriz promove oportunidades e programas destinados ao meu treinamento, desenvolvimento e educação.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA						
34	O quanto você está satisfeito com o tempo de resolução dos problemas apresentados sobre segurança e meio ambiente?	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
35	As pessoas na minha equipe de trabalho estão protegidas contra riscos de doenças profissionais e acidentes.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
36	A empresa é vista como líder em proteção ambiental.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
37	As práticas de segurança, saúde, meio-ambiente são uma parte importante de processos, procedimentos, e produtos, da minha equipe de trabalho.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

TRABALHO EM EQUIPE						
38	As pessoas com as quais trabalho, cooperam para que o trabalho seja realizado.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
39	Há cooperação entre a minha equipe de trabalho e outras equipes dentro da empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
40	A Matriz é eficaz em compartilhar boas idéias e práticas de excelência entre as suas unidades de Negócios.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS						
41	Em comparação às pessoas que trabalham em funções similares em outras companhias, acredito que minha remuneração é boa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
42	Sinto que o programa de benefícios da empresa é bom em relação ao de outras companhias similares.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
43	Tenho recebido informação adequada sobre todos os benefícios oferecidos.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

PRÁTICAS GERENCIAIS						
44	No geral, você diria que sua supervisão imediata está realizando um bom trabalho?	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
45	Qual é o seu grau de satisfação com o reconhecimento que recebe por fazer um bom trabalho?	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
46	Meu superior imediato realiza um ótimo trabalho de treinamento e orientação.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
47	Se experimentar e criar algo novo e não der certo, não fico preocupado em ser julgado injustamente.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
48	Meu superior imediato me comunica eficazmente as metas e objetivos da Companhia.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
49	Sinto-me bem informado sobre o que esperam de meu trabalho.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
50	Meu supervisor imediato me dá feedback o que me ajuda a melhorar meu desempenho.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

51	Meu supervisor imediato age de acordo com o Código de Ética da Matriz.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
52	Os empregados são tratados com respeito na Companhia, independentemente de sua função.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
53	Sinto-me valorizado como um funcionário da empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
CLIENTE						
54	Meu supervisor imediato trata-me com respeito e dignidade.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
55	Minha equipe de trabalho tem uma visão clara sobre as necessidades dos nossos clientes.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
56	Minha equipe de trabalho utiliza as opiniões de nossos clientes (internos e externos) para melhorar a qualidade dos nossos produtos e serviços.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
57	A empresa está realizando as mudanças necessárias para concorrer eficazmente no Mercado.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

	ESTRATÉGIA COMPETITIVA					
58	Eu posso ver uma ligação clara entre meu trabalho e os objetivos da minha companhia	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()
59	Eu estou otimista sobre as perspectivas de futuro para a empresa.	Discordo totalmente ()	Tendo a discordar ()	Nem concordo nem discordo ()	Tendo a Concordar ()	Concordo totalmente ()

QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO DE CLIENTES

SATISFAÇÃO DE CLIENTES		Completamente satisfeito ()	Muito satisfeito ()	Satisfeito ()	Insatisfeito ()	Muito insatisfeito ()	Não sei ()
1	SERVIÇOS						
1.1	O número de vezes que o pessoal da empresa entra em contato com você.	()	()	()	()	()	()
1.2	A rapidez com que o pessoal da empresa atende suas solicitações.	()	()	()	()	()	()
1.3	A qualidade do atendimento oferecido pelo pessoal da empresa.	()	()	()	()	()	()
2	MANUTENÇÃO PREVENTIVA DOS EQUIPAMENTOS						
2.1	A qualidade do serviço preventivo prestado pelos técnicos da empresa.	()	()	()	()	()	()
2.2	O cuidado dos técnicos da empresa com o aspecto do produto.	()	()	()	()	()	()
2.3	O tempo que o técnico da empresa leva para fazer seu trabalho	()	()	()	()	()	()
2.4	O intervalo entre as visitas dos técnicos da empresa	()	()	()	()	()	()
3	MANUTENÇÃO CORRETIVA DOS EQUIPAMENTOS						
3.1	O atendimento telefônico nos chamados para consertos.	()	()	()	()	()	()
3.2	O tempo que o técnico leva para chegar em seu destino após sua chamada	()	()	()	()	()	()

3.3	O tempo que o técnico leva para consertar os equipamentos	()	()	()	()	()	()
3.4	As informações fornecidas pelo técnico após o conserto dos equipamentos	()	()	()	()	()	()
4	EQUIPAMENTOS DA EMPRESA						
4.1	O funcionamento dos equipamentos	()	()	()	()	()	()
4.2	A segurança dos equipamentos	()	()	()	()	()	()
4.3	O conforto dos equipamentos	()	()	()	()	()	()
4.4	A beleza dos equipamentos	()	()	()	()	()	()
5	RESPOSTAS ÀS SUAS SUGESTÕES, COMENTÁRIOS OU RECLAMAÇÕES						
5.1	Você já reclamou para a empresa	Sim ()			Não ()		
5.2	Para quem?	Técnico ()		Filial ()		Atendimento Cliente ()	
6	QUAL SUA AVALIAÇÃO QUANTO À SOLUÇÃO DO PROBLEMA APRESENTADO PELA EMPRESA QUANTO À SUA RELAMAÇÃO?	()	()	()	()	()	()
7	QUAL É SEU NÍVEL GERAL DE SATISFAÇÃO COM A EMPRESA?	()	()	()	()	()	()
8	DE QUE MODO VOCÊ RECOMENDARIA A EMPRESA PARA OUTROS?	()	()	()	()	()	()

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)