

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DOUTORADO EM ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UM AMBIENTE DE SERVIÇOS**

GABRIEL SPERANDIO MILAN

Porto Alegre, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DOUTORADO EM ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UM AMBIENTE DE SERVIÇOS**

GABRIEL SPERANDIO MILAN

Professor Orientador: Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Banca Examinadora:

Professor Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Professor Dr. Luiz Antonio Slongo

Professor Dr. Márcio de Souza Pires

**Trabalho de Conclusão de Curso de Doutorado em Engenharia apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como
requisito parcial à obtenção do Título de Doutor em Engenharia
Área de Concentração: Qualidade e Gerência de Serviços**

Porto Alegre, 2006

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professor Dr. Luis Antonio Lindau

Coordenador
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio
PUC-RS

Professor Dr. Luiz Antônio Slongo
PPGA / UFRGS

Professor Dr. Márcio de Souza Pires
IBGEN

Ao amor, ao incentivo e ao apoio incondicionais de minha esposa Jaqueline, e de nosso filho Guilherme.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, mais especificamente, aos professores e funcionários ligados ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar um curso que, certamente, proporcionou um alto nível de aprendizagem e conhecimento, e pela atenção e apoio.

Agradeço, também, ao Grupo Accor e à Ticket por terem possibilitado a realização de meus estudos, servindo como campo de pesquisa, e, em particular, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram e contribuíram com informações.

Ao meu orientador, o professor José Luis Duarte Ribeiro, pela disponibilidade em partilhar seu conhecimento, pelas contribuições, sempre valiosas, e por acreditar em meu potencial.

Aos professores Luiz Antônio Slongo, Cláudio Hoffmann Sampaio e Márcio de Souza Pires pelas suas colocações e posicionamento no momento de minha defesa de Tese, e pela grandeza e postura de todos. Ao professor Silvio Ceroni da Silva, que não participou de minha Banca Final, mas que esteve presente na Banca de Qualificação, pelos mesmos motivos.

Aos professores Paulo Fernando Pinto Barcellos e Silvio Ceroni da Silva por terem confiado em meu sonho, autodisciplina e dedicação ao recomendarem meu nome ao curso de Doutorado, o que muito me honrou.

A todos os professores que contribuíram em minha formação, sem os quais jamais teria chegado ao final desta caminhada, em especial aos professores José Luis Duarte Ribeiro, Luiz Antônio Slongo, Paulo Fernando Pinto Barcellos, Carlos Alberto Vargas Rossi e Francisco José Kliemann Neto. Tenho a consciência de ter convivido e aprendido muito com vocês, que são professores e profissionais altamente diferenciados.

Ao Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha, representado pelo seu Diretor, o professor Luiz Fernando Felicetti, por, em boa parte dos meus estudos, ter participado em minha formação com o repasse de uma bolsa de estudos.

Aos Amigos Guilherme Trez e Fabiano Larentis, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pela troca de informações e de conhecimento. Espero, sinceramente, algum dia, poder retribuir parte do que estes valiosos Amigos compartilharam comigo.

Aos não menos Amigos, Nelson Vinicius Lopes Branchi, Cláudio Hoffman Sampaio, Lélis Balestrin Espartel e Miguel Afonso Sellitto, pelo incentivo e apoio na disponibilização e indicação de alguns materiais.

Ao Amigo Marcos Ricardo Preto, pela amizade, pelo companheirismo e pela ajuda na multiplicação de esforços, pois só assim foi possível desenvolver e implementar tantas idéias e projetos nestes últimos tempos.

Ao meu grande Amigo José Carlos Avino, pelo exemplo como pessoa, profissional e professor, pelas trocas de idéias e pelas leituras em torno de uma paixão comum, a prestação de serviços e o marketing de relacionamento, e por ter me levado à docência.

Aos meus avós (*in memoriam*), João e Renata, por tudo aquilo que representaram e representarão na minha vida. Aos meus sogro e sogra, Valdir e Helena, pela amizade, carinho e apoio logístico. Ao meu pai, David, pela torcida e pelo incentivo aos meus estudos.

Por fim, a minha esposa Jaqueline e ao meu filho, Guilherme, que em todos os momentos, com um sorriso, com as suas presenças e compreensão, jamais me deixaram fraquejar na busca da realização deste sonho.

De tudo ficam três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando,
A certeza de que é preciso continuar,
E a certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminarmos.
Fazer da interrupção um caminho novo,
Da queda um passo de dança,
Do medo uma escada,
Do sonho uma ponte,
Da procura um encontro.

Fernando Sabino

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	11
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE TABELAS.....	15
RESUMO	16
ABSTRACT	17
1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	18
1.2 CONTEXTO DE SERVIÇOS: JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	19
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.4 QUESTÕES E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.4.1 <i>Questões de Pesquisa</i>	22
1.4.2 <i>Objetivo Geral</i>	23
1.4.3 <i>Objetivos Específicos</i>	23
1.5 HIPÓTESES PROPOSTAS	24
1.6 PLANO METODOLÓGICO DA PESQUISA	25
1.6.1 <i>Revisão Bibliográfica</i>	27
1.6.2 <i>Pesquisa Qualitativa</i>	27
1.6.3 <i>Pesquisa Quantitativa</i>	29
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	31
PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO	
2 SERVIÇOS	33
2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS	33
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	35
2.2.1 <i>Intangibilidade</i>	35
2.2.2 <i>Percibilidade ou Deteriorabilidade</i>	36
2.2.3 <i>Simultaneidade ou Inseparabilidade</i>	36
2.2.4 <i>Heterogeneidade ou Variabilidade</i>	37
2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	37
2.4 O PACOTE DE SERVIÇOS.....	38
2.5 SERVIÇOS COMO UM SISTEMA ABERTO.....	40
2.6 A CADEIA DE LUCRO DOS SERVIÇOS.....	41

2.7	A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	44
2.7.1	<i>Os Serviços como Fonte de Vantagem Competitiva</i>	45
2.7.2	<i>A “Servicilização” do Produto e a “Produtilização” do Serviço</i>	47
2.8	QUALIDADE EM SERVIÇOS	47
2.8.1	<i>Definição de Qualidade em Serviços</i>	49
2.8.2	<i>Dimensões da Qualidade em Serviços</i>	50
2.8.3	<i>Determinantes da Qualidade em Serviços</i>	51
2.8.4	<i>A Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços</i>	53
2.9	O FATOR HUMANO NO AMBIENTE DE SERVIÇOS.....	57
2.9.1	<i>Importância da Cultura Corporativa em Empresas de Serviço</i>	58
2.9.2	<i>Momentos ou Horas da Verdade</i>	60
2.9.3	<i>A Emoção no Contexto dos Serviços</i>	61
2.9.4	<i>O Empowerment e sua Relação com a Competência do Pessoal de Linha-de-Frente</i>	64
3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	66
3.1	A ORIGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	66
3.2	CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	67
3.3	UMA MUDANÇA DE PARADIGMA: DA TRANSAÇÃO DISCRETA À TROCA RELACIONAL.....	69
3.4	BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS	72
3.5	ALGUNS DOS CONSTRUTOS ABORDADOS NA PESQUISA.....	73
3.5.1	<i>Valor</i>	73
3.5.2	<i>Reputação do Provedor de Serviços</i>	75
3.5.3	<i>Confiança</i>	77
3.6	OUTROS CONSTRUTOS ENCONTRADOS NA LITERATURA	80
3.6.1	<i>Orientação para Longo Prazo</i>	80
3.6.2	<i>Compromisso</i>	81
3.6.3	<i>Investimentos no Relacionamento</i>	83
3.6.4	<i>Troca de Informações</i>	85
3.6.5	<i>Nível de Comparação de Fornecedores Alternativos</i>	86
3.6.6	<i>Dependência e Assimetria de Poder</i>	87
3.6.7	<i>Comportamento Oportunista</i>	89
3.7	TIPOS DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS	91
3.7.1	<i>Relacionamentos de Serviços</i>	93
3.7.2	<i>Pseudo-Relacionamentos</i>	93
3.7.3	<i>Encontros de Serviços</i>	94
3.8	A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E O MARKETING DE RELACIONAMENTO	95
4	SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES	97
4.1	PERSPECTIVAS DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES	97
4.2	DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	98
4.3	ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES	100
4.4	PRINCIPAIS CONSEQÜÊNCIAS DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES	102
4.5	DEFINIÇÃO DE RETENÇÃO DE CLIENTES	103

4.6	ENTENDENDO O VALOR DOS CLIENTES AO LONGO DO TEMPO	106
4.7	DEFINIÇÃO DE LEALDADE DE CLIENTES	107
4.8	FASES OU ESTÁGIOS DA LEALDADE E SEUS ELEMENTOS FORMADORES	110
4.9	RESULTADOS A PARTIR DA RETENÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES..	112

PARTE II - REFERENCIAL EMPÍRICO

5 AMBIÊNCIA DE PESQUISA 115

5.1	HISTÓRIA DO GRUPO ACCOR	115
5.2	BASES FILOSÓFICO-ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO	117
5.2.1	<i>Os Valores e a Cultura Accor e seus Eixos de Sustentação.....</i>	<i>117</i>
5.2.2	<i>Filosofia Accor e sua Equação de Lucro.....</i>	<i>118</i>
5.3	SEGMENTOS DE ATUAÇÃO	119
5.4	PRINCIPAIS NÚMEROS SOBRE O GRUPO ACCOR NO BRASIL	121
5.5	ACADÉMIE ACCOR.....	122
5.5.1	<i>Missão e Propósitos</i>	<i>123</i>
5.5.2	<i>Áreas de Atuação</i>	<i>123</i>
5.6	CARACTERIZAÇÃO DA TICKET NO BRASIL	124
5.6.1	<i>Valores da Ticket.....</i>	<i>125</i>
5.6.2	<i>Portfólio de Serviços</i>	<i>126</i>
5.6.3	<i>Clientes.....</i>	<i>127</i>

6 PESQUISA QUALITATIVA..... 128

6.1	ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	128
6.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	129
6.3	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	129
6.4	ROTEIRO DE QUESTÕES.....	130
6.5	DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	131
6.5.1	<i>A Retenção de Clientes e a Competitividade do Grupo Accor e da Ticket....</i>	<i>132</i>
6.5.2	<i>Relação entre a Qualidade dos Relacionamentos e a Performance do Negócio</i>	<i>133</i>
6.5.3	<i>O Relacionamento da Ticket com seus Clientes.....</i>	<i>135</i>
6.5.4	<i>A Cultura do Grupo Accor como Estímulo aos Relacionamentos com Clientes</i>	<i>137</i>
6.5.5	<i>Construtos Relevantes para a Prática de Relacionamentos Estreitos com os Clientes.....</i>	<i>138</i>
6.6	IDENTIFICAÇÃO DOS MODELOS RIVAIS	142

7 PESQUISA QUANTITATIVA 145

7.1	PESQUISA DESCRITIVA.....	145
7.1.1	<i>População e Amostragem.....</i>	<i>145</i>
7.1.2	<i>Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados</i>	<i>146</i>
7.1.3	<i>Validação do Instrumento de Coleta de Dados</i>	<i>148</i>
7.1.4	<i>Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados</i>	<i>148</i>
7.1.5	<i>Coleta e Processamento dos Dados</i>	<i>149</i>

7.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	150
7.2.1	<i>Preparação dos Dados</i>	151
7.2.2	<i>Depuração das Escalas Utilizadas</i>	155
7.2.3	<i>Modelagem de Equações Estruturais</i>	155
7.2.4	<i>Especificação do Modelo</i>	157
7.2.5	<i>Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo</i>	160
7.2.6	<i>Seleção das Medidas de Ajuste dos Modelos</i>	160
7.2.7	<i>Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos</i>	162
7.2.8	<i>Validação Individual dos Construtos</i>	164
7.3	RESULTADOS	170
7.3.1	<i>Caracterização da Amostra</i>	171
7.3.2	<i>Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses</i>	176
7.3.3	<i>Reespecificação do Modelo Teórico</i>	178
7.3.4	<i>Teste e Avaliação dos Modelos Rivals</i>	180
7.3.5	<i>Comparação entre o Modelo Teórico e os Modelos Rivals</i>	182
7.4	CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS	183
7.4.1	<i>Considerações Teóricas</i>	183
7.4.2	<i>Considerações Empíricas</i>	187
	CONCLUSÃO	189
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
	ANEXOS	216

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> (Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste)
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AMOS [®]	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)
CONF	Confiança
CS Theory	<i>Comparison-Level Theory</i>
ED Paradigm	<i>The Expectancy-Disconfirmation Paradigm</i>
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste)
GL	Graus de Liberdade
GLS	<i>Generalized Least Squares</i> (Mínimos Quadrados Generalizados)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMP Group	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
KMO	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação da Amostra
ML	<i>Maximum Likelihood</i> (Máxima Verossimilhança)
NFI	<i>Normed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Normado)
NNFI ou TLI	<i>Nonnormed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Não-normado)
PAT	Programa de Alimentação ao Trabalhador
PCD	(Confiança no) Pessoal de Contato Direto
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PPGs	(Confiança nas) Práticas e Políticas Gerenciais
REPUT	Reputação do Provedor de Serviços
RETEN	Retenção de Clientes
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação)

ROR	<i>Return on Relationships</i> (Retorno sobre os Relacionamentos)
SATISF	Satisfação de Clientes
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
SPSS®	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TCA	<i>Transaction Cost Analysis</i> (Análise dos Custos de Transação)
TLI ou NNFI	<i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice de Tucker-Lewis)
UEN	Unidade Estratégica de Negócios

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico e hipóteses propostas	25
Figura 2 – Fases da pesquisa e objetivos	26
Figura 3 – Evolução no conceito de serviços	34
Figura 4 – Critérios de avaliação para o pacote de serviços.....	40
Figura 5 – Visão de sistemas abertos das operações de serviços	41
Figura 6 – Os elos na Cadeia de Lucro dos Serviços	43
Figura 7 – Serviços revolucionários	44
Figura 8 – Dimensões da qualidade em serviços.....	51
Figura 9 – Reações dos clientes às falhas em serviços.....	54
Figura 10 – O ciclo de serviço.....	61
Figura 11 – Comparativo entre os paradigmas transacional e relacional	72
Figura 12 – Modelo de atribuição de marca a serviços	77
Figura 13 – Níveis de confiança, custos, benefícios, riscos e vínculos relacionais associados	79
Figura 14 – Tipos de comportamento oportunista e resultados relacionais	90
Figura 15 – Tipos de relacionamento	92
Figura 16 – Tipos de relacionamento em serviços e principais características	94
Figura 17 – Relação entre as perspectivas da orientação ao serviço e orientação para mercado	96
Figura 18 – Antecedentes da satisfação de clientes.....	101
Figura 19 – Fases ou estágios da lealdade	111
Figura 20 – Elementos formadores ou antecedentes da lealdade	112
Figura 21 – Fatores impulsionadores para um desempenho organizacional superior.....	112
Figura 22 – Linha do tempo do Grupo Accor no Brasil.....	116
Figura 23 – Principais marcas do Grupo Accor por segmento de atuação.....	121
Figura 24 – Principais números sobre o Grupo Accor no Brasil.....	122
Figura 25 – Portfólio de serviços da Ticket.....	126
Figura 26 – Perfil dos respondentes	130
Figura 27 – Roteiro de questões	131
Figura 28 – Informações sobre as entrevistas.....	132
Figura 29 – Construtos presentes no Modelo Teórico e identificados mediante as entrevistas	143

Figura 30 – Modelo Rival 1.....	144
Figura 31 – Modelo Rival 2.....	144
Figura 32 – Modelo híbrido testado	159
Figura 33 – Modelo Teórico Reespecificado	178
Figura 34 – Modelo ilustrativo com a confiança como antecedente do valor.....	185

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números de treinandos e cursos ministrados pela Académie Accor.....	124
Tabela 2 – Distribuição e retorno dos questionários	150
Tabela 3 – Variáveis altamente intercorrelacionadas	153
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos.....	163
Tabela 5 – Análise fatorial exploratória por construto	165
Tabela 6 – Confiabilidade composta e variância extraída por construto.....	168
Tabela 7 – Medidas de ajuste por construto (submodelo).....	169
Tabela 8 – Variâncias extraídas e variâncias compartilhadas	170
Tabela 9 – Sexo dos respondentes.....	171
Tabela 10 – Escolaridade dos respondentes	172
Tabela 11 – Cargo ou função dos respondentes	173
Tabela 12 – Tipo de empresa.....	174
Tabela 13 – Porte das empresas.....	174
Tabela 14 – Localização geográfica das empresas.....	175
Tabela 15 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico.....	176
Tabela 16 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Teórico.....	176
Tabela 17 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico	177
Tabela 18 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico Reespecificado	179
Tabela 19 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Teórico Reespecificado	179
Tabela 20 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico Reespecificado.....	180
Tabela 21 – Medidas de ajuste dos Modelos Rivals.....	181
Tabela 22 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Rival 1.....	181
Tabela 23 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Rival 2.....	181
Tabela 24 – Coeficientes de determinação – Modelos Rivals.....	182
Tabela 25 – Comparação do ajuste do Modelo Teórico Reespecificado e dos Modelos Rivals	182

RESUMO

Este trabalho aborda a estratégia da retenção de clientes por meio da prática do marketing de relacionamento no ambiente de serviços. É proposto um Modelo Teórico, com suas respectivas hipóteses, o qual é comparado a dois Modelos Rivals, identificados a partir da percepção de executivos de uma empresa com atuação proeminente no setor de serviços no Brasil, a Ticket, uma empresa do Grupo Accor. Nesse contexto, os construtos Satisfação de Clientes, Valor, Reputação do Provedor de Serviços e Confiança são considerados antecedentes da Retenção de Clientes. A análise central dos dados foi implementada por técnicas de estatística multivariada e pela Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que o Modelo Teórico Reespecificado apresenta o melhor ajuste em relação aos demais modelos avaliados, embora precise de um maior amadurecimento teórico e empírico, até pelo ineditismo do modelo integrado. O trabalho propicia evidências relevantes, comprovando que o valor percebido pelos clientes é um construto antecedente da confiança depositada no provedor de serviços, relação esta mediada pela reputação do provedor de serviços; que a reputação do provedor de serviços é importante no contexto relacional em estudo; e que a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança depositada no provedor de serviços.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; serviços; retenção de clientes; modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

This work approaches the strategy of customer retention by means of the practical of the relationship marketing in the environment of services. A Theoretical Model is proposed, with its respective hypothesis, which is compared with two Rival Models, identified from the perception of executives of a company with prominent performance in the sector of services in Brazil, the Ticket, a company of the Accor Group. In this context, the constructs Customer Satisfaction, Value, Reputation of the Services Provider and Trust are considered antecedents of Customer Retention. The central analysis of the data was implemented by techniques of multivariate statistics and the Structural Equations Modeling. The results indicate that the Respecified Theoretical Model presents the best adjustment compared to the others evaluated models; even so it needs a theoretical and empirical evolution, despite of originality of the integrated model. The work propitiates relevant evidences, proving that the value perceived for the customers is one antecedent construct of the trust deposited in the services provider, and this relation is mediated by the reputation of the services provider; that the reputation of the services provider is important in the relational context in study; and that the customer retention is positively influenced by the trust deposited in the services provider.

Key words: relationship marketing; services; customer retention; structural equation modeling.

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

A orientação a relacionamentos de longo prazo perpassa toda a organização, influenciando as interações com os clientes, antes, durante e depois da venda. Por isso, é fundamental que se entenda o relacionamento como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em um ambiente cada vez mais competitivo (DAY, 2000).

Como cultura e valores, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e processos são aspectos que permeiam o marketing de relacionamento, seu grande objetivo é o alinhamento destes aspectos da empresa com os seus clientes e demais *stakeholders* (grupos de interesse), tais como acionistas e colaboradores (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

Assim sendo, o marketing de relacionamento é sugerido como uma área profícua para o desenvolvimento de estudos, tornando as empresas orientadas ao mercado (GRÖNROOS, 1994a). De acordo com Morgan e Hunt (1994), as empresas estão aprendendo que, ao invés da competição predatória, devem colaborar para competir, e que, compromisso e confiança são variáveis mediadoras-chave para relacionamentos bem-sucedidos, emergindo como uma oportunidade, tanto para a parte compradora quanto para a parte vendedora, de reduzir os riscos inerentes ao relacionamento, aumentar os lucros e obter uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (DONEY; CANNON, 1997; FONTENOT et al., 1998).

Com o crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir, então, que a retenção de clientes é um dos objetivos do marketing de relacionamento, e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. Isso vai além da preocupação com a satisfação do cliente, pois, na realidade, é um novo modo de pensar a respeito do que gera lucros e sobre a forma de como se deveria fazer negócios (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Logicamente, o lucro é importante, não somente como um fim em si mesmo, mas porque permite à empresa melhorar a geração de valor e propiciar incentivos para que os clientes, colaboradores e investidores permaneçam leais à empresa (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000). É importante lembrar, também, que os benefícios provenientes da retenção e da lealdade dos clientes geralmente se refletem nos motivos pelos quais um

competidor é mais lucrativo do que outro (REICHHELD, 1993).

1.2 CONTEXTO DE SERVIÇOS: JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O setor de serviços foi escolhido como ambiência deste trabalho pela sua representatividade na economia mundial e pela sua importância na sociedade. Os serviços vêm se tornando uma fonte singular de geração de riqueza, além de absorver o nível excedente de postos de trabalho oriundos do setor industrial (MILAN, 2002). Kotler (2000) e Bateson e Hoffman (2001), citando um estudo desenvolvido pelo *Bureau of Labor Statistics*, comentam que há uma expectativa de que as ocupações advindas do setor de serviços serão responsáveis por todo o crescimento no número de empregos até o ano de 2005. Até 2010, o setor de serviços continuará sendo o principal gerador de empregos nos Estados Unidos, com 20,5 milhões de novos postos de trabalho, resultando em um crescimento de 19% no nível de emprego no setor entre os anos de 2005 a 2010 (KOTLER; KELLER, 2006).

Em 1900, cerca de 30% da força de trabalho, ou melhor, três em cada dez trabalhadores nos Estados Unidos estavam empregados no setor de serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005), e em 1929, representavam 55% da PEA – População Economicamente Ativa, sendo que, em 1948, 54% do PIB – Produto Interno Bruto – americano era proveniente do setor terciário (ZEITHAML; BITNER, 2000). Dados publicados em 1984 pelo GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral de Tarifas e Comércio) – mostram que o setor terciário da economia respondia, em média, por 66% da economia norte-americana e por 58% do Mercado Comum Europeu.

Demonstrando uma tendência ascendente em sua representatividade na economia mundial, em 1990 o setor respondia por 58% do PIB no Japão, e 60% na União Européia (BATESON; HOFFMAN, 2001). Em 1996, os serviços eram responsáveis por 76% do PIB americano (ZEITHAML; BITNER, 2000), sendo que, no Canadá, respondem por 67% da geração de riquezas (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Na economia norte-americana, caracterizada por sua liderança mundial, entre as décadas de 80 e 90, o setor de serviços apresentava um índice de empregabilidade de 70% em relação à população economicamente ativa (ALBRECHT; ZEMKE, 1990), enquanto que, nos dias de hoje, Kotler (2000) e Zeithaml e Bitner (2000) afirmam que 79% das pessoas empregadas estão relacionadas a atividades de serviços.

No Brasil, segundo estatísticas do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 1998, os serviços respondiam por 59,70% da economia brasileira, seguidos pela indústria com 32,30% e agricultura com 8,00% (BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL, 2000), dados estes que vêm se mantendo.

Além disso, outro aspecto que reforça a escolha pelo setor de serviços como ambiência de pesquisa é o fato do marketing de relacionamento, como campo de estudos, ter sido originado, em grande parte, por estudiosos da área de serviços, como, por exemplo, pesquisadores da Escola Nórdica de Serviços, representada por Christian Grönroos e Evert Gummesson, dentre outros, e da Escola Americana do Marketing de Serviços, representada pelo seu nome mais expressivo, Leonard L. Berry.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, o marketing de relacionamento vem se tornando uma expressão freqüentemente citada, sendo sugerido como uma nova área de estudo, orientando as empresas ao mercado (GRÖNROOS, 1994a). Por ser relativamente nova, sua definição ainda gera algumas controvérsias, o que faz necessário um breve resgate conceitual, esperando-se que o mesmo seja consolidado em futuro próximo.

O conceito de marketing de relacionamento vem sendo estudado pelos pesquisadores sob um novo paradigma, o da troca relacional, o qual se baseia na teoria da cooperação. O que se pretende é reconhecer a necessidade de uma mudança de foco, fazendo com que as empresas migrem de um objetivo orientado pela transação de curto prazo, em direção a um objetivo de construir um relacionamento de longo prazo com os clientes (KOTLER, 1991).

No paradigma tradicional, o da transação discreta, o foco é a maximização da venda, não havendo qualquer interação continuada entre as partes. Tal paradigma foi bastante significativo na disciplina de marketing devido à representatividade das transações e do comércio e pela influência do pensamento econômico, o qual fundamentava o axioma de que o marketing era, em essência, uma atividade econômica (WEBSTER Jr., 1992).

Em contrapartida, Macneil (1978) afirma que a troca relacional acontece ao longo do tempo e cada transação deve ser compreendida em termos de sua história e visão de futuro antecipada. É preciso entender que os participantes engajados no relacionamento possuem expectativas complexas, como, por exemplo, expectativas pessoais, satisfações não-econômicas e envolvimento em trocas sociais (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Enquanto o marketing tradicional entende a competição como uma força direcionadora da economia de mercado, o marketing de relacionamento elege a colaboração e a cooperação como foco, propondo que as partes assumam, ativamente, a responsabilidade em construir os relacionamentos e as redes de trabalho funcionais necessárias para o alcance de benefícios ou resultados mútuos sob uma perspectiva relacional e de longo prazo (GUMMESSON, 1996; GORDON, 2001).

Evidencia-se, então, que o domínio da função de marketing é o marketing interativo e seus principais aspectos são a preocupação com os serviços, a venda, vista como um processo contínuo e resultante de um acordo entre as partes, e o diálogo individualizado com os clientes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990a; MORGAN; HUNT, 1994).

Morgan e Hunt (1994), ao desenvolverem a Teoria Compromisso-Confiança (*The Commitment-Trust Theory*), exploraram a natureza do marketing de relacionamento e propuseram duas variáveis mediadoras-chave, o compromisso e a confiança, associando-as à cooperação que é exigida para o sucesso do marketing de relacionamento. Em acréscimo, os autores afirmam que tanto a confiança quanto o compromisso influenciam o comportamento das partes envolvidas no relacionamento, e que a confiança e o compromisso são fundamentais para relacionamentos bem-sucedidos.

Assim, a interação e a visão de redes de trabalho e as modernas abordagens do marketing de serviços direcionaram o marketing de relacionamento como sendo um processo integrativo em um contexto social, no qual a construção e o gerenciamento de relacionamentos são um aspecto vital (GRÖNROOS, 1994a). Evans e Laskin (1994) defendem que o marketing de relacionamento deve ser conduzido como um processo contínuo e sistemático, incorporando as necessidades tanto de compradores quanto de vendedores.

Por outro lado, a tarefa não é apenas estabelecer relacionamentos com os clientes, mas também mantê-los, melhorando sua lucratividade e rentabilidade, mesmo que haja relativa dificuldade em se calcular os custos destes relacionamentos de forma específica (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994). De acordo com a estrutura conceitual proposta por esses autores, a qualidade do serviço leva à satisfação do cliente, fortalecendo o relacionamento e conduzindo-o à sua longevidade, que, por sua vez, pode, mas não necessariamente, resultar na lucratividade do relacionamento com o cliente. Tais direcionamentos encontram eco nos estudos desenvolvidos por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), que aconselham, do mesmo modo, sobre o impacto financeiro positivo proveniente da manutenção de relacionamentos com os clientes.

Em contrapartida, Reichheld (1993) afirma que nem sempre a satisfação resulta na retenção de clientes. Qualidade, satisfação, retenção e lealdade são construtos distintos, contudo, interdependentes em determinadas situações. Para Oliver (1999a), a satisfação é um passo necessário em direção à formação de lealdade e pode emergir da combinação da superioridade na qualidade percebida na oferta das empresas, constância pessoal, laços sociais e seus efeitos, originados a partir da sinergia entre as partes, sendo que tal análise também pode ser válida se a retenção de clientes for incluída neste contexto.

Com o acirramento no nível de competição no mercado, a satisfação do cliente assume papel essencial no desempenho das organizações (OLIVER, 1997), e deve ser estimulada considerando-se aspectos atinentes à qualidade do serviço e do atendimento aos clientes, agregando valor não apenas à oferta em si, mas ao valor de mercado da empresa e,

conseqüentemente, à sua imagem e reputação.

No intuito de manter ou aumentar sua participação de mercado, as empresas dispõem basicamente de duas alternativas: (i) a manutenção dos clientes atuais e (ii) a aquisição de novos clientes. Empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais, inferindo-se que atrair novos clientes deveria ser visto como um objetivo intermediário (BERRY, 2002).

Vavra e Pruden (1995) apregoam que a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio. Portanto, a retenção de clientes, uma estratégia de marketing defensivo, vem se tornando imprescindível para o sucesso empresarial, o que vem sendo sugerido por diversos pesquisadores (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993; FURLONG, 1994; HESKETT et al., 1994; VAVRA, 1994; REICHHELD, 1996a e b; WIERSEMA, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000), bem como fazendo parte do interesse de pesquisa do autor deste trabalho (MILAN, 2002; MILAN, 2003a, b e c; MILAN; RIBEIRO, 2003).

1.4 QUESTÕES E OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 *Questões de Pesquisa*

Seguindo a linha de raciocínio desenvolvida nas seções anteriores e concordando com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), que postulam que o problema de pesquisa deve se tornar concreto e explícito, geralmente traduzindo-se na forma de indagações, foi estabelecida uma questão central a ser respondida pelo trabalho: *A prática do marketing de relacionamento, sob uma perspectiva de longo prazo, entre provedor de serviços e clientes aumenta a possibilidade da retenção de clientes?*

Somando-se à definição da questão central de pesquisa, foram levantadas questões secundárias, as quais proporcionam um aprofundamento sobre a delimitação do problema de pesquisa, servindo, igualmente, como princípios para a proposição das hipóteses de pesquisa. Dessa forma, são destacadas as seguintes questões secundárias:

- a. Provedores de serviços com orientação para relacionamentos de longo prazo têm uma preocupação maior em relação ao nível de qualidade ofertada e, por decorrência, com a satisfação de seus clientes?
- b. O grau de satisfação dos clientes influencia em sua percepção de valor?

- c. O valor percebido pelos clientes apresenta impacto na reputação do provedor de serviços?
- d. A reputação do provedor de serviços pode estimular o estabelecimento de confiança por parte dos clientes?
- e. A confiança depositada no provedor de serviços pode potencializar o valor percebido pelos clientes e a sua reputação perante o mercado?
- f. A confiança existente por parte dos clientes no provedor de serviços pode impactar na retenção de clientes?

1.4.2 Objetivo Geral

Considerando a delimitação do problema de pesquisa e diante das questões de pesquisa formuladas e apresentadas na subseção 1.4.1, o objetivo geral deste trabalho é o de desenvolver um modelo que represente a prática relacional existente entre um provedor de serviços, a Ticket, e seus clientes, resultando na retenção de clientes. Para tanto, a Ticket, uma empresa pertencente ao Grupo Accor, é devidamente caracterizada no Capítulo 5.

1.4.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho, foram identificados:

- a. Propor um Modelo Teórico que explique a prática do marketing de relacionamento voltada à retenção de clientes no ambiente de serviços;
- b. Levantar a percepção de executivos da empresa em estudo, identificando um ou mais Modelos Rivals ao Modelo Teórico proposto;
- c. Comparar o Modelo Teórico com o(s) Modelo(s) Rival(is);
- d. Verificar a validade e a aplicabilidade do modelo com melhor ajuste, resultando em implicações teóricas e empíricas.

1.5 HIPÓTESES PROPOSTAS

Anterior à proposição das hipóteses de pesquisa, foram selecionados os construtos que resultariam nas relações causais a serem testadas na fase quantitativa do trabalho, construtos estes que são melhor fundamentados no referencial teórico apresentado nos Capítulos 2, 3 e 4. Optou-se, então, por incluir no estudo os seguintes construtos: Satisfação de Clientes, Valor, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Retenção de Clientes. Sendo assim, é imperioso que se faça uma breve definição de cada um desses construtos.

A **Satisfação de Clientes** é o resultado do julgamento de quão bem um produto ou um serviço está suprindo as expectativas do cliente (OLIVER, 1997), ou o sentimento do consumidor no que diz respeito aos resultados atinentes à uma determinada situação de compra ou de consumo em relação a um padrão de prazer ou desprazer (OLIVER, 1999a).

O **Valor** ou Valor Percebido é um construto que traduz a relação entre os benefícios provenientes de uma determinada oferta *versus* os sacrifícios a que o cliente incorre para a sua obtenção (ZEITHAML, 1988; JURAN; GODFREY, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2000). Ou seja, o valor percebido resulta de uma avaliação global do cliente mediante a comparação entre aquilo que recebe (benefícios) em relação ao que é dado em troca (sacrifícios) (ZEITHAML, 1988).

A **Reputação do Provedor de Serviços** está relacionada à imagem da empresa, à forma com que o mercado percebe a organização, a sua marca e a sua oferta (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001), e ao seu nível de credibilidade e prestígio (GANESAN, 1994; ALSOP, 2004) perante os demais competidores.

A **Confiança** é a expectativa mantida por parte de uma pessoa ou de uma organização de que a palavra ou a promessa feita por um parceiro de troca pode ser confiada (ROTTER, 1967). Dessa forma, confiar é tolerar os riscos inerentes ao nível de envolvimento e profundidade estabelecidos em um relacionamento entre parceiros de troca (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Finalmente, a **Retenção de Clientes**, que está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo (FORNELL; RYAN; WESTBROOK, 1990; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; FURLONG, 1990; VAVRA, 1994; HAWKINS; BEST; CONEY, 1995; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996a; OLIVER, 1997; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000).

Para facilitar o entendimento das relações causais estabelecidas, e como síntese das hipóteses de pesquisa, segue o Modelo Teórico proposto, de acordo com a Figura 1.

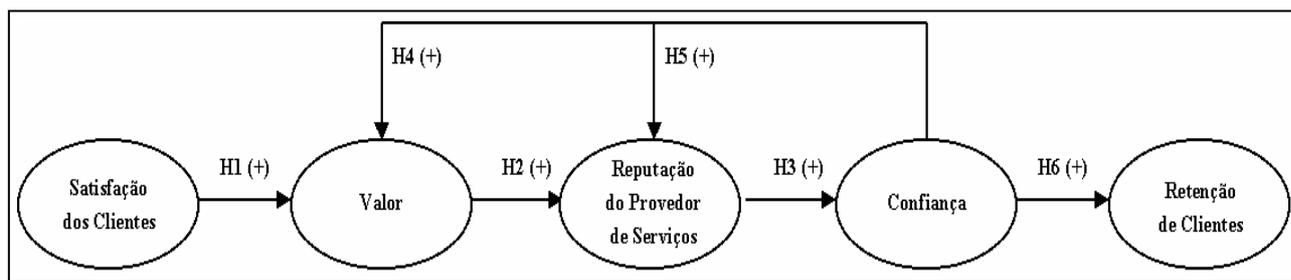


Figura 1 – Modelo Teórico e hipóteses propostas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para tanto, as hipóteses propostas (**Hi**) são as seguintes:

- H1:** O valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes;
- H2:** A reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes;
- H3:** A confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços;
- H4:** O valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela confiança no provedor de serviços;
- H5:** A reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços;
- H6:** A retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços.

1.6 PLANO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Castro (1977) comenta que a metodologia é significativa no contexto da pesquisa científica porque se refere ao método científico a ser adotado, o qual aborda as regras disciplinares da ciência, fornecendo as diretrizes e orientações de como proceder e pesquisar, quais as técnicas a serem utilizadas e em que seqüência.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o método se configura em um meio de acesso às descobertas, e está intimamente relacionado aos objetivos de investigação. Para tanto, o método aborda o conjunto de processos pelos quais torna-se possível conhecer determinada realidade ou desenvolver certos procedimentos ou ações. Portanto, o método proporciona a

identificação da forma pela qual os objetivos propostos serão alcançados (OLIVEIRA, 1999), sistematicamente, em um plano geral de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002). Ou seja, é como a pesquisa será implementada em cada uma de suas fases e etapas, considerando-se o seu propósito.

Assim sendo, o método a ser utilizado neste trabalho pode ser classificado como indutivo, ou indutivo-confirmável, que tem como pressuposto a validade do empirismo, observados o rigor e a ordenação científica. Por meio dele, o pesquisador, a partir do estudo de uma situação real de pesquisa, alicerçada pela fundamentação teórica, chega a determinadas conclusões de ordem geral. Basicamente, o método deve contemplar: (i) a observação dos elementos que compõem o fenômeno em estudo; (ii) a análise da relação existente entre os elementos que compõem o fenômeno; (iii) a indução de hipóteses; (iv) o teste experimental das hipóteses; e (v) a generalização dos resultados (PARRA FILHO; SANTOS, 2000; KÖCHE, 2003).

Dessa forma, o plano metodológico adotado para o desenvolvimento do trabalho compreende três fases distintas, porém, complementares. A primeira fase compreende a revisão bibliográfica. A segunda fase se configura pela elaboração de uma pesquisa qualitativa ou exploratória. E, finalmente, a terceira fase, na qual foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa ou descritiva.

Para facilitar a compreensão em torno dos objetivos de cada uma das fases que compõem o plano metodológico de pesquisa, segue a Figura 2. Cabe salientar que todas essas fases da pesquisa, e seus respectivos procedimentos, serão discutidas e detalhadas nas próximas subseções.

Fases	Objetivos de Cada Fase
Revisão Bibliográfica	Fundamentar, teoricamente, o tema abordado.
Pesquisa Qualitativa	Ampliar o entendimento sobre o escopo da pesquisa e aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento existente entre a empresa utilizada como ambiência da pesquisa (a Ticket) e seus clientes, consolidando a escolha pelas variáveis inseridas na pesquisa. Identificar Modelo(s) Rival(is) que permita(m) a comparação com o Modelo Teórico, com base na percepção de executivos da empresa, possibilitando o confronto entre teoria e prática.
Pesquisa Quantitativa	Aferir as relações propostas e testar suas respectivas hipóteses, e validar, estatisticamente, a sugestão de um modelo que estabeleça o melhor encadeamento lógico das variáveis.

Figura 2 – Fases da pesquisa e objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.6.1 *Revisão Bibliográfica*

“Dois aspectos são tradicionalmente associados à revisão da bibliografia [ou da literatura] pertinente a um problema de pesquisa: (a) a análise de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema e/ou sobre temas correlatos e (b) a discussão do referencial teórico” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 179).

É por intermédio da revisão bibliográfica que o tema e o problema de pesquisa serão fundamentados. Assim, o referencial teórico desenvolvido deve contemplar três áreas de estudo, os Serviços, o Marketing de Relacionamento e a Satisfação e a Retenção de Clientes, que serão abordadas, respectivamente, nos Capítulos 2, 3 e 4.

1.6.2 *Pesquisa Qualitativa*

A pesquisa qualitativa é uma metodologia com fins exploratórios, não-estruturada ou semi-estruturada, que visa ampliar a compreensão sobre a natureza geral de um problema (WOLCOTT, 1994; MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Enquanto as técnicas quantitativas se preocupam em medir coisas que possam ser contadas, utilizando categorias pré-determinadas que podem ser tratadas como dados internos ou ordinários, sujeitos à análise estatística, as técnicas qualitativas focam a experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processos e estruturas, inseridos em cenários sociais (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000).

A pesquisa qualitativa utiliza amostras pequenas e estatisticamente não-representativas, tendo como principais objetivos: (i) ajudar a refinar conceitos; (ii) conhecer reações gerais; (iii) aprender a linguagem do respondente (ou do cliente); e (iv) explorar novas áreas de oportunidade (HELLEBUSCH, 2000; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000). Além disso, procuram explicar situações particulares e devem fornecer conclusões específicas para um determinado estudo (HYDE, 2000), valendo-se fortemente da análise e interpretação do pesquisador (GUMMESSON, 2001).

Conforme proposto por Yin (2004), a base para a generalização em estudos qualitativos é a analítica, onde o objetivo do pesquisador deve ser o de expandir e generalizar teorias, e não o de estabelecer a frequência e a probabilidade nas quais um fenômeno pode ocorrer em uma determinada população (HYDE, 2000). O principal benefício da pesquisa qualitativa é o de entender os motivos e as razões dos entrevistados em relação às suas respostas, uma vez que tais informações são, virtualmente, impossíveis de se capturar, com tal

profundidade, em pesquisas quantitativas (HELLEBUSCH, 2000).

No entanto, Wolcott (1994) pondera que o maior desafio presente na pesquisa qualitativa não repousa na coleta de dados, mas sim na forma de utilização dos mesmos, uma vez que pela utilização dos dados é que o pesquisador irá transformar o seu levantamento em conhecimento aplicado à compreensão e à ampliação do entendimento da realidade em estudo. Sendo assim, a pesquisa qualitativa foi implementada conforme as etapas descritas na seqüência. Cabe salientar que para o planejamento da pesquisa foram utilizadas as etapas propostas por Ribeiro (2000):

- a. **Determinação da Fonte de Dados:** a fonte de dados escolhida é a fonte de dados primária, ou seja, os dados foram coletados diretamente com pessoas envolvidas na situação de pesquisa, ou seja, profissionais da empresa em estudo;
- b. **Definição da Técnica de Coleta de Dados:** a técnica de coleta de dados empregada é a entrevista pessoal em profundidade com questionário semi-estruturado (RIBEIRO; MILAN, 2004). Neste sentido, Hair Jr., Bush e Ortinau (2000) comentam que a entrevista em profundidade representa um processo formalizado no qual um entrevistador, devidamente preparado, pergunta a um indivíduo um conjunto de questões, o que, normalmente, é realizado pessoalmente;
- c. **Determinação da População da Pesquisa, Tamanho de Amostra e Processo de Amostragem:** a população da pesquisa é compreendida pelos profissionais da empresa em estudo, diretamente relacionados ao mercado. Quanto à amostra, optou-se, inicialmente, pela definição de três executivos da empresa por entender que fosse o suficiente para o levantamento de dados e informações a respeito do comportamento bilateral (cliente-provedor de serviços) quanto aos aspectos intrínsecos à prestação de serviços, ao relacionamento existente entre as partes e suas variáveis e a tendência no que diz respeito à retenção de clientes. Algumas características foram consideradas na seleção da amostra, como experiência e proximidade com os clientes. A partir de uma pré-seleção, realizada em conjunto com a empresa, foram definidos os entrevistados;
- d. **Coleta de Dados:** para maximizar a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de questões. Este instrumento contempla algumas categorias de questões, as quais foram adaptadas das categorias sugeridas por Ribeiro e Ruppenthal (2000) e Ribeiro e Milan (2004). Os tipos de questão utilizados foram: (i) iniciais; (ii) de transição; (iii) centrais; (iv) de resumo; e (v) final. As entrevistas foram conduzidas em uma única sessão. Destaca-se que, no início de cada entrevista, foi realizada uma breve explanação dos objetivos da pesquisa e de como o trabalho estava sendo desenvolvido, assegurando a cada participante total sigilo e anonimato em relação às suas colocações;

- e. **Análise e Interpretação dos Resultados:** as entrevistas foram descritas e sumarizadas com o auxílio da transcrição de excertos e comentários relevantes dos entrevistados. Na seqüência, apresenta-se a análise e a interpretação dos dados provenientes das entrevistas. Considerando a ótica do pesquisador, é estabelecido como critério de identificação dos dados para análise, o valor das observações e sua relevância para os objetivos propostos pelo estudo. Com base na análise dos dados, foi possível entender com maior profundidade a interação existente no relacionamento provedor de serviços-clientes, verificando as ações e a postura mercadológica da empresa, bem como suas intenções futuras no que se refere à retenção de clientes e à sua competitividade;
- f. **Apresentação dos Resultados e Conclusões:** os resultados, e as respectivas conclusões, pertinentes à pesquisa qualitativa são apresentados no Capítulo 6, registrando-se aspectos sobre a prática relacional existente entre o provedor de serviços e seus clientes, considerando as variáveis propostas no trabalho.

1.6.3 Pesquisa Quantitativa

A terceira e última fase da metodologia adotada, contemplou uma pesquisa quantitativa, descritiva, do tipo *survey*. O principal objetivo desta abordagem era o de fornecer estimativas específicas a partir de uma amostra ampla e representativa de respondentes, possibilitando fazer previsões acuradas sobre as relações entre as variáveis propostas, entender a diferença entre tais relações e verificar a validade das relações existentes (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000).

Como a pesquisa do tipo *survey* está direcionada à coleta de dados padronizada, isto permite que o pesquisador gere informações precisas, capazes de responder às hipóteses formuladas (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000). Nesta fase da pesquisa, foi realizado um levantamento por meio de um questionário estruturado, validado mediante pré-teste, e aplicado a uma amostra representativa da população (MALHOTRA, 2001).

Portanto, para a estruturação da pesquisa quantitativa, foram necessárias as etapas a seguir, as quais foram embasadas pelas proposições de Churchill Jr. (1995), Malhotra (2001), Hair Jr., Bush e Ortinau (2000) e Aaker, Kumar e Day (2004):

- a. **Reconhecimento e Definição do Problema:** a primeira etapa consistiu na identificação do problema de pesquisa, considerando-se a finalidade do estudo. Para Churchill Jr. (1995), esta etapa deve explicitar claramente a formulação, determinação e constatação do problema de pesquisa (seção 1.3) e a discussão

sobre o assunto, o que será abarcado pela fundamentação teórica discutida nos Capítulos 2, 3 e 4;

- b. **Elaboração de uma Abordagem do Problema e Planejamento da Pesquisa:** de acordo com Malhotra (2001), esta etapa deve compreender o estabelecimento de questões de pesquisa (subseção 1.4.1), a formulação dos objetivos geral (subseção 1.4.2) e específicos (subseção 1.4.3) e a formulação de hipóteses a serem testadas (seção 1.5);
- c. **Concepção da Pesquisa:** conceber uma pesquisa significa definir “uma planta para a realização do projeto de pesquisa. Ela detalha os procedimentos necessários à obtenção de informações requeridas e sua finalidade é criar um estudo que irá testar as hipóteses de interesse, determinar as possíveis respostas às perguntas da pesquisa e proporcionar as informações necessárias” (MALHOTRA, 2001, p. 56). Para tanto, a concepção da pesquisa envolveu a análise de dados secundários, método de coleta de dados quantitativo, procedimentos de medição e escalas, criação, pré-teste e/ou reformulação do instrumento (questionário), processo de amostragem e tamanho da amostra e plano de análise dos dados (conferência, verificação e correção dos dados);
- d. **Execução da Pesquisa (Trabalho de Campo):** esta etapa contemplou, basicamente, o trabalho de campo com o objetivo de coletar os dados necessários. A coleta de dados compreende o efetivo trabalho no recolhimento dos dados, no campo de pesquisa, junto às fontes de dados. É a etapa geralmente mais onerosa e crítica da pesquisa, pois é a que mais está sujeita a erros e atrasos, e por isso exige uma supervisão muito intensa e um controle rigoroso (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000). Refletindo entre benefícios e limitações da técnica, definiu-se que os pacotes de questionários e suas instruções fossem entregues ou remetidos aos respondentes potenciais (clientes da Ticket), os quais deveriam preenchê-los e devolvê-los por correio. É importante comentar que os questionários não foram identificados pelos respondentes, evitando, assim, um possível viés nas respostas;
- e. **Preparação e Análise dos Dados:** incluiu a preparação dos dados através da verificação do preenchimento dos questionários, codificação e digitação das respostas, processamento eletrônico dos dados, tratamento estatístico, análises e interpretações;
- f. **Apresentação dos Resultados e Conclusões:** finalmente, a comunicação dos dados por meio da elaboração do relatório final, o qual deve responder os questionamentos propostos pelo trabalho, apresentando não somente os resultados, bem como as principais constatações e conclusões, o que é feito no Capítulo 7.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em sete capítulos e em duas grandes partes. O Capítulo 1, que é um capítulo introdutório, apresenta alguns comentários iniciais, a justificativa e a relevância da escolha pelo contexto de serviços, a delimitação do problema de pesquisa, o qual esta tese se propõe a investigar, as questões e os objetivos da pesquisa, o Modelo Teórico e as hipóteses propostas e a definição do plano metodológico da pesquisa.

Na seqüência, os Capítulos 2, 3 e 4, que integram a Parte I – Referencial Teórico, desenvolvem a fundamentação teórica para o trabalho por meio de uma revisão da literatura pertinente aos assuntos abordados. No Capítulo 2, trata-se dos serviços, sua definição, natureza e conceitos subjacentes. No Capítulo 3, aborda-se o marketing de relacionamento, seu conceito, aspectos filosóficos e estratégicos e variáveis intrínsecas ao contexto do estudo. No Capítulo 4, resgata-se a satisfação e a retenção de clientes inseridas em uma perspectiva relacional, seus enfoques estratégicos e o impacto resultante no desempenho organizacional.

Os Capítulos 5, 6 e 7 dizem respeito à Parte II – Referencial Empírico. Dessa forma, o Capítulo 5 descreve a ambiência da pesquisa, o Grupo Accor, mais especificamente a empresa Ticket. Neste capítulo são levantados aspectos tais como origem e um breve histórico do Grupo e da empresa, sua cultura e bases filosóficas, as estratégias e os segmentos de atuação e caracterização da base de clientes (quantidade e perfil).

Nos Capítulos 6 e 7, respectivamente, apresenta-se os estudos qualitativo e quantitativo realizados. O estudo qualitativo, com fins exploratórios, serviu para aprofundar o entendimento a respeito do problema e para a identificação de Modelos Rivals a serem comparados ao Modelo Teórico proposto, enquanto o estudo quantitativo para testar os modelos (proposto e identificados) e suas hipóteses. Em cada um desses capítulos, observando-se a natureza dos estudos, são descritas detalhadamente as etapas e os procedimentos utilizados para a definição de amostragem, coleta de dados e análise e interpretação dos resultados.

Finalmente, na Conclusão do trabalho, são resgatados os principais resultados provenientes da pesquisa e, além disso, são identificadas limitações do estudo, bem como oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO

2 SERVIÇOS

2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS

Para um maior aprofundamento sobre o contexto dos serviços, é importante que se faça um resgate conceitual, o que deve servir como base para um melhor entendimento do tema. Observa-se, na literatura, que o conceito de serviços vem sendo ampliado ao longo do tempo, à medida que o setor aumenta sua representatividade na economia.

Ao tratar os serviços como um fenômeno complexo, o qual pode assumir diversos significados, Grönroos (1990b) resgata uma variedade de definições adotadas entre as décadas de 60 e 80. Neste sentido, a Figura 3 apresenta algumas das definições mais relevantes no processo evolutivo dos serviços.

Autores (ano)	Conceituação de Serviços
AMA – American Marketing Association (1960)	Atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens.
Regan (1963)	Representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços.
Judd (1964)	Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade de uma mercadoria tangível.
Bessom (1973)	Quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas para o consumidor; atividades estas que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.
Blois (1974)	Uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.
Stanton (1974)	Atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais, e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.
Lehtinen (1983)	Uma atividade ou uma série de atividades que têm lugar nas interações com uma

	pessoa de contato ou uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.
Andresen et al. (1983)	Quaisquer benefícios intangíveis que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.
Kotler e Bloom (1984) e Kotler (1988)	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma, sendo que sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
Free (1987)	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
Gummesson (1987)	Algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar “cair sobre o seu pé”.
Grönroos (*)	Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Figura 3 – Evolução no conceito de serviços

Fonte: Adaptado de Grönroos (1990b).

Observação: (*) A partir das definições de Lehtinen (1983), Kotler e Bloom (1984) e Gummesson (1987).

Bateson e Hoffman (2001, p. 33) comentam que: “É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe”. Para Albrecht (1994a), a distinção entre produto e serviço está obsoleta, sendo que qualquer trabalho envolve atividades de serviço, e que o novo preceito definidor é o valor que se propicia ao cliente, valor este que é resultante da própria percepção do cliente.

Mais recentemente, alguns autores vêm tentando contribuir para uma definição mais clara e objetiva do que realmente seja um serviço. Lovelock e Wright (2001, p. 5) capturam a essência dos serviços em duas definições. Na primeira, postulam que o serviço “é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Na segunda, abordam os serviços como “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço [o cliente]”.

Pine II e Gilmore (1998) provocam a todos: bem-vindos a uma nova economia, à economia da experiência! Neste estágio da economia, as experiências de consumo criam valor agregado, principalmente quando o prestador de serviços e o cliente interagem e se envolvem,

estabelecendo uma relação pessoal e memorável. Convergindo com esses autores e relacionando a prestação de serviços a uma experiência interativa, James Fitzsimmons (apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) afirma que o serviço é uma experiência intangível e perecível, a qual é desenvolvida para um cliente que desempenha o papel de co-produtor.

Por fim, outras três definições merecem destaque. Grönroos (2001), considerando a natureza do serviço, define-o como um processo que leva a um resultado durante processos de produção e consumo parcialmente simultâneos, o que significa dizer que o foco de uma empresa prestadora de serviços está voltado aos processos interativos. Por sua vez, de forma simplificada, Zeithaml e Bitner (2000) definem os serviços como ações, processos e atuações, enquanto Hoffman e Bateson (2003) como ações, esforços ou desempenhos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Nota-se uma relativa convergência entre os autores ao estabelecer as principais características dos serviços. Basicamente, quatro características diferem serviços de produtos (REGAN, 1963; RATHMELL, 1966; SASSER Jr., 1976; BERRY, 1980; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; GRÖNROOS, 1990b; SCHMENNER, 1999; IACOBUCCI, 2000; KOTLER, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2000; BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001, HOFFMAN; BATESON, 2003, LOVELOCK; WIRTZ, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006, dentre outros), o que será tratado nas quatro subseções a seguir.

2.2.1 *Intangibilidade*

Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos ou bens tangíveis, os serviços não podem ser vistos, sentidos fisicamente, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). O serviço é algo que não se pode tocar ou sentir fisicamente (SCHMENNER, 1999). Por isso, Gianesi e Corrêa (1994, p. 32) comentam que os serviços “são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”.

Grönroos (1990b) complementa a definição da característica da intangibilidade dos serviços dizendo que, normalmente, um serviço é percebido de maneira subjetiva. Portanto, quando os serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, sensibilidade e segurança são utilizadas.

2.2.2 *Perecibilidade ou Deteriorabilidade*

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) conferem aos serviços uma capacidade perecível com o tempo. Como um serviço não pode ser estocado ou armazenado, conseqüentemente, se não for utilizado, estará perdido. “Uma vez que o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 20).

Quando a demanda dos serviços é estável, a característica da perecibilidade não se configura como um problema. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços enfrentam alguns problemas (KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Por isso, um dos maiores desafios gerenciais no setor de serviços é administrar a utilização total da capacidade de atendimento, tendo em vista que a demanda dos clientes apresenta variações consideráveis, não permitindo a possibilidade de formar estoques para absorver tais flutuações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

2.2.3 *Simultaneidade ou Inseparabilidade*

“De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente” (KOTLER, 2000, p. 451). Esse princípio, ou característica, não se aplica aos bens tangíveis ou produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Enquanto as mercadorias são produzidas e, então, vendidas e consumidas, os serviços, primeiramente, são vendidos e, a partir disso, produzidos e consumidos ao mesmo tempo (REGAN, 1963).

Assim, o cliente não é apenas um receptor dos serviços, mas também um recurso do próprio processo de produção, o que se traduz mediante sua participação efetiva (GRÖNROOS, 1990b). “O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão [do provedor de serviços]” (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 33).

Para Schmenner (1999), a simultaneidade ou inseparabilidade nada mais é do que a produção e o consumo fisicamente unidos, onde “tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado” (KOTLER, 2000, p. 452). No entanto, salienta-se que, pelo fato de produção e consumo serem simultâneos, muitas oportunidades para intervenções do controle de qualidade são perdidas ou, até mesmo, inviabilizadas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.2.4 Heterogeneidade ou Variabilidade

De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), a heterogeneidade diz respeito ao potencial de alta variabilidade que os serviços apresentam em relação à sua *performance*. “Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis” (KOTLER, 2000, p. 452). Um serviço prestado a um cliente não é exatamente este mesmo serviço prestado ao próximo cliente (GRÖNROOS, 1990b).

Pela presença de pessoas na prestação de serviços, principalmente no sistema operacional, seja dos colaboradores, seja dos clientes, torna-se difícil controlar a variabilidade tanto no processo quanto no resultado final dos serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; BATESON; HOFFMAN, 2001; HOFFMAN; BATESON, 2003).

Essa característica gera uma das maiores dificuldades para a gestão de serviços, que é a manutenção de um nível de qualidade uniforme dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRÖNROOS, 1990b). “Entretanto, nem todas as variações na entrega de serviço são necessariamente negativas, e as modernas empresas de serviço estão começando a reconhecer o valor de se personalizar pelo menos alguns aspectos da oferta de serviço segundo as necessidades e expectativas dos clientes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 19).

2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

A classificação dos serviços pode ajudar na organização da discussão a respeito da administração de serviços e nas definições estratégicas e operacionais do negócio em si. Embora possam ser encontradas diversas taxonomias de serviço, como é o caso dos esquemas desenvolvidos por La Londe e Zinszer (1976), que optaram em basear sua classificação em relação ao momento em que os serviços são prestados (antes, durante e após a venda); e por Mathieu (2001), que analisa dimensões como o receptor direto do serviço (produto do

fornecedor ou cliente), intensidade do relacionamento, customização do serviço e elementos críticos do *mix* de serviços (evidências físicas, participantes e processos), optou-se pela proposta desenvolvida por Schmenner (1986) pelo fato de ser direcionada à prestação de serviços em si e não de agregar serviços (e valor) a produtos.

Para um aprofundamento maior a respeito de classificações de serviços alternativas, indica-se um estudo desenvolvido por Lovelock (1983), no qual o autor faz um levantamento sobre as taxonomias existentes.

Sendo assim, Schmenner (1986) propôs uma classificação para os serviços considerando duas dimensões: (i) o grau de interação e customização e (ii) o grau de intensidade de mão-de-obra que interferem, significativamente, no processo de atendimento aos clientes. Desta classificação derivam quatro tipos de serviços:

- a. **Fábrica de Serviços:** intensidade de mão-de-obra relativamente baixa, com uma maior significância de seus custos associada aos aspectos tangíveis da empresa (instalações e equipamentos, por exemplo) e baixo grau de interação com o cliente e customização. Ex: companhias aéreas e hotéis;
- b. **Loja de Serviços:** o grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém, aumenta o grau de interação com o cliente e se faz presente a necessidade de customização da oferta para o mercado. Neste momento, a operação de fluxo de linha dá lugar à operação de atendimento de pedidos. Ex: hospitais e serviços de reparos;
- c. **Serviços de Massa:** apresentam alto grau de intensidade de mão-de-obra, contudo, um grau muito baixo de interação com o cliente, bem como de customização. Ex: varejo, atacado e escolas;
- d. **Serviços Profissionais:** associam alto grau de intensidade de mão-de-obra com grau de interação e customização igualmente altos. Ex: médicos e advogados.

2.4 O PACOTE DE SERVIÇOS

Segundo Normann (1983), o pacote de serviços é um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente, intrínsecos à prestação de serviços. Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 44), “o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente [de serviços]”, sendo que os elementos, ou as características, que compõem o pacote de serviços são notados pelo cliente, formando a base para a sua percepção e avaliação dos serviços disponibilizados e/ou prestados por um provedor de serviços.

Sasser, Olsen e Wyckoff (apud NORMANN, 1983) comentam que o pacote de serviços pode ser constituído por diversos elementos e sugerem que uma oferta de serviços pode incluir componentes que facilitem a utilização de bens, explicitem intangíveis ou benefícios físicos e incorporem intangíveis ou benefícios psicológicos. O pacote de serviços, então, deve consistir de um conjunto de características compreendido pelos seguintes elementos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005):

- a. **Instalações de Apoio:** são os recursos físicos (tangíveis) que devem estar à disposição dos clientes antes de se ofertar um serviço. Aspectos considerados: localização, decoração das instalações, equipamento de apoio, adequação da arquitetura e *layout* das instalações. Ex: hospital e aviões;
- b. **Bens Facilitadores:** material adquirido, consumido ou fornecido pelo cliente. Aspectos considerados: consistência com o serviço como um todo, quantidade e seleção. Ex: suprimentos médicos e substituição de autopeças;
- c. **Informações:** dados ou informações que provêm do cliente para que o provedor de serviços tenha condições de prestar um serviço eficiente e eficaz e, se for o caso, customizado. Ex: registros médicos de um paciente, históricos de compras e preferências do cliente.
- d. **Serviços Explícitos:** benefícios facilmente sentidos pelo cliente. São características essenciais ou intrínsecas aos serviços. Aspectos considerados: treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) do pessoal, abrangência do serviço em comparação com outros fatores, consistência e disponibilidade. Ex: ausência de dor após um tratamento médico e a chegada ao destino desejado após uma viagem aérea;
- e. **Serviços Implícitos:** benefícios psicológicos que o cliente pode sentir vagamente ou características extrínsecas aos serviços. Aspectos considerados: atitude do prestador de serviços, ambiente, espera, *status*, sensação de bem-estar, privacidade e segurança e conveniência. Ex: saber que está sendo atendido por um médico renomado e com ótima formação e utilizar uma companhia aérea com excelente reputação em relação ao atendimento aos passageiros.

No intuito de ilustrar o desdobramento dos elementos do pacote de serviços, são identificados alguns critérios que podem ser adotados para a sua avaliação, os quais foram agrupados na Figura 4.

Elementos do Pacote de Serviços	Crítérios de Avaliação
Instalações de Apoio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localização (acesso) 2. Adequação da arquitetura (estilo) 3. Decoração interior 4. Equipamentos de apoio 5. <i>Layout</i> das instalações (processos e fluxos)
Bens Facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consistência 2. Quantidade 3. Seleção
Informações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidade 2. Quantidade 3. Qualidade
Serviços Explícitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação e aperfeiçoamento do pessoal 2. Abrangência 3. Consistência 4. Disponibilidade
Serviços Implícitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente (sensações resultantes) 2. Atitude do prestador de serviços 3. Espera (tempo e estrutura) 4. <i>Status</i> 5. Sensação de bem-estar 6. Privacidade e segurança 7. Conveniência

Figura 4 – Crítérios de avaliação para o pacote de serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 45).

2.5 SERVIÇOS COMO UM SISTEMA ABERTO

Pelas características diferenciadoras entre empresas prestadoras de serviços e de manufatura, é necessário que se amplie a visão dos contornos do sistema produtivo para alcançar o entendimento dos serviços. Há um papel fundamental da gerência em educar o cliente para o momento em que este for desempenhar um papel ativo no processo de produção dos serviços, sem falar na importância de procurar equilibrar a demanda e a capacidade de atendimento, e no gerenciamento dos colaboradores, consolidando programas sistemáticos de

treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) e estimulando a delegação de poder (*empowerment*), uma vez que há uma interação direta com os clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Nesta direção, evidencia-se a inter-relação entre esses aspectos, exigindo uma visão sistêmica para o completo entendimento das operações de serviços, o que é apresentado pela diagramação proposta pela Figura 5, ilustrando sua relevância e complexidade.

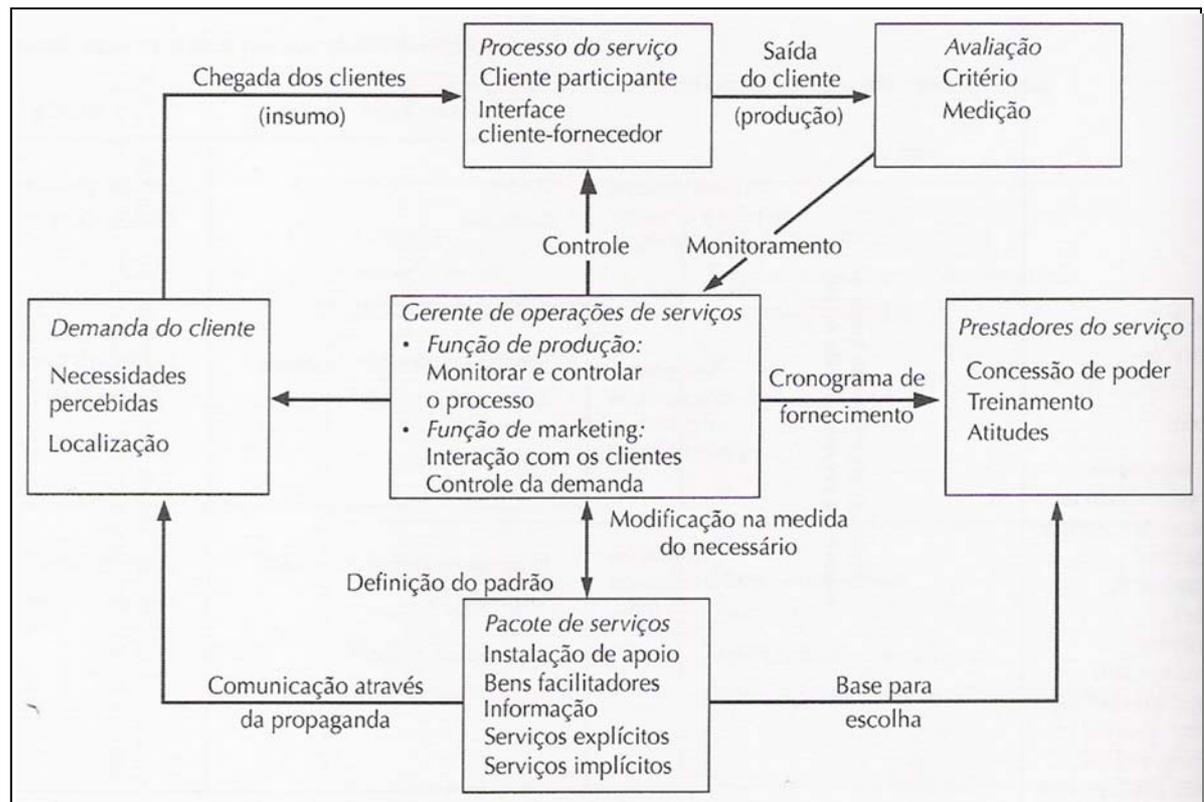


Figura 5 – Visão de sistemas abertos das operações de serviços

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 54).

2.6 A CADEIA DE LUCRO DOS SERVIÇOS

A Cadeia de Lucro dos Serviços (*The Service Profit-Chain*) é um conceito que foi desenvolvido a partir da análise de empresas de serviços bem-sucedidas (HESKETT et al., 1994). De acordo com Heskett, Sasser Jr. e Schlessinger (2002), o objetivo central do estudo era compreender como determinadas organizações de serviços sustentam seu desempenho e, por decorrência, seu sucesso ao longo do tempo.

Cabe destacar que a contribuição individual dos autores no que diz respeito às suas áreas de conhecimento foi essencial. Heskett contribuiu fortemente com sua visão estratégica dos serviços, Sasser Jr. com a questão da retenção e lealdade dos clientes, Schlessinger com sua perspectiva sobre os determinantes da lealdade ou fidelidade, tanto de colaboradores, quanto de clientes, além da participação de Jones e Loveman.

Um trabalho que deve ser mencionado, complementarmente à Cadeia de Lucro dos Serviços, é o artigo de Reichheld e Sasser Jr. (1990), no qual os autores abordam o impacto da retenção e da lealdade de clientes sobre o desempenho organizacional, o que, oportunamente, será melhor explorado no Capítulo 4.

Consoante isso, a Cadeia de Lucro dos Serviços estabelece relacionamentos entre a qualidade interna dos serviços, a satisfação, a retenção e a lealdade de colaboradores e clientes, e o desempenho organizacional, sendo que o crescimento nas receitas da empresa e sua lucratividade e rentabilidade são estimulados fundamentalmente pela lealdade do cliente ao negócio, a qual é um resultado direto do grau de sua satisfação.

Por sua vez, a satisfação dos clientes é amplamente influenciada pelo valor dos serviços prestados, enquanto a satisfação dos colaboradores resulta primeiramente da alta qualidade do suporte aos serviços e de uma política que permita aos colaboradores entregar resultados satisfatórios aos clientes (HESKETT et al., 1994). Para um melhor entendimento desses conceitos, os autores desenvolveram um esquema, o qual pode ser visto na Figura 6.

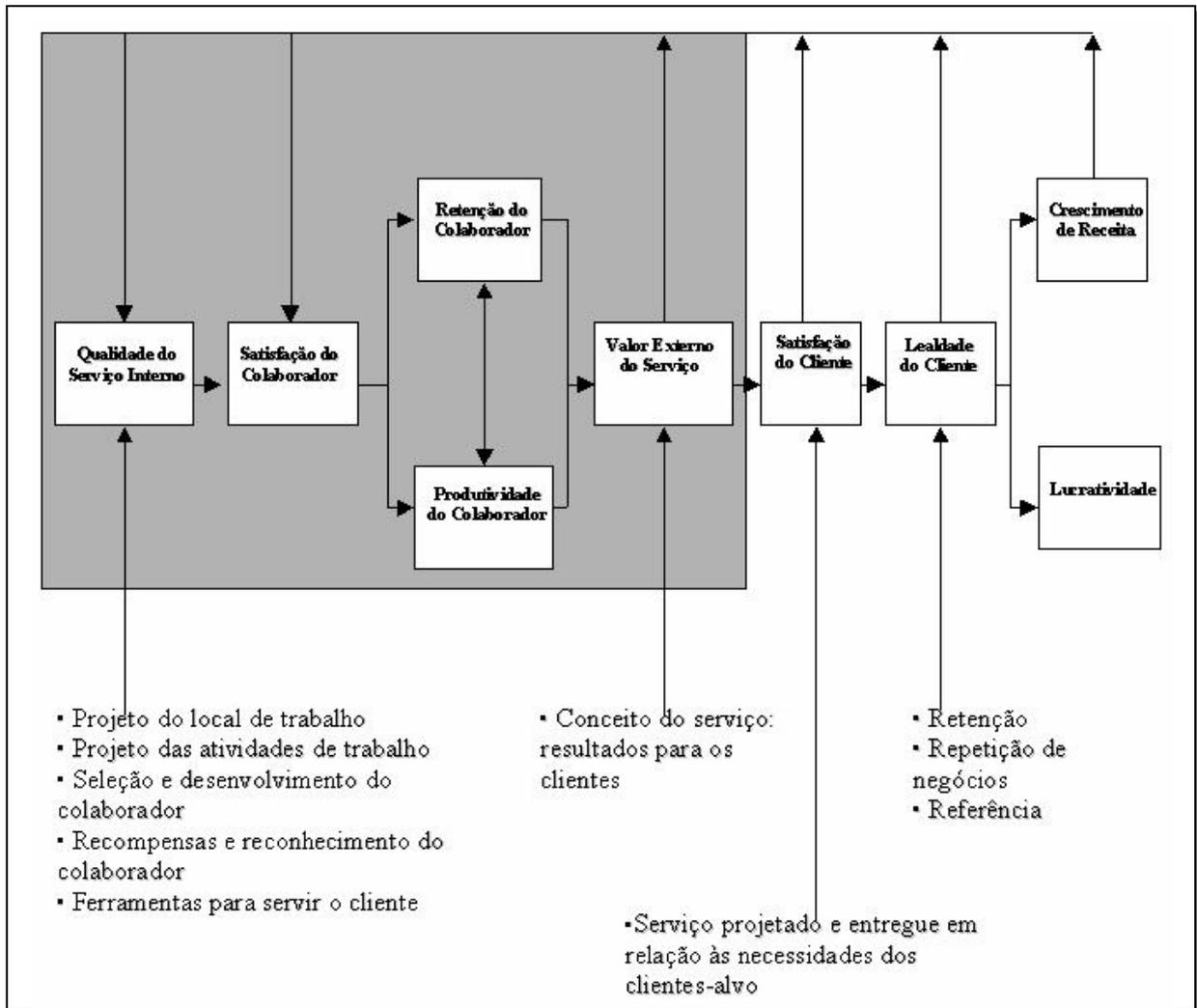


Figura 6 – Os elos na Cadeia de Lucro dos Serviços

Fonte: Heskett et al. (1994, p. 112).

Zahorik e Rust (1992), operacionalmente, distinguem cinco tarefas que devem ser implementadas a fim de modelar o impacto dos serviços sobre os lucros do negócio: (i) identificar os atributos-chave do serviço a incluir na definição do negócio; (ii) selecionar os atributos mais significativos; (iii) planejar o elo entre os programas de serviço e as atitudes de colaboradores e clientes; (iv) modelar as respostas comportamentais aos programas de serviços; e (v) estimar o impacto dos programas de serviço sobre a lucratividade e a rentabilidade.

Logicamente, a Cadeia de Lucro dos Serviços trata-se de um modelo genérico de gestão em serviços (Figura 2.3), privilegiando alguns princípios e definições. Dessa forma, é importante salientar que algumas implicações gerenciais deste conceito são extremamente úteis, dentre as quais pode-se citar a necessidade de: (i) medir as relações da cadeia; (ii) comunicar a auto-avaliação resultante a quem interessar; (iii) desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho; (iv) elaborar programas de suporte ao nível gerencial para a

maximização do desempenho da cadeia; (v) implementar sistemas de reconhecimento e recompensas vinculados ao desempenho, de acordo com os indicadores adotados; (vi) comunicar amplamente os resultados aos colaboradores em nível operacional; e (vii) estimular ativa e sistematicamente a troca de informações, internamente, voltada à disseminação das melhores práticas (HESKETT; SASSER Jr.; SCHLESSINGER, 2002).

Por outro lado, Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994) propõem uma mudança de postura organizacional baseada em quatro dimensões relativas à prestação de serviços (forma de abordagem ao cliente no momento de contato, ênfase na qualidade e no valor, esforço para o aumento das vendas e abordagem para o aumento da satisfação dos clientes), as quais podem distinguir as empresas entre as que são “meramente boas” das que, efetivamente, prestam serviços “revolucionários”, ou seja, serviços no nível da excelência, conforme a Figura 7.

Dimensões	Empresas de Serviços “Meramente Boas”	Empresas de Serviços “Revolucionários”
Forma de abordagem	Considerar as relações em um momento de contato com os clientes como uma série de compromissos: alta qualidade x alta produtividade, baixos custos x perda de confiança dos clientes,...	Considerar as relações em um momento de contato com os clientes como uma série de conceitos que devem ser mutuamente reforçados: alta qualidade e alta produtividade, baixos custos e alta confiança dos clientes,...
Qualidade e Valor	Concentrar-se na produção (entrega) de serviços de altíssima qualidade.	Concentrar-se na produção (entrega) de serviços de altíssimo valor para os clientes, levando-se em conta a qualidade em relação ao preço e outros custos intrínsecos à aquisição do serviço pelo cliente.
Esforço de vendas	Projetar os esforços de marketing e a prestação de serviços direcionados ao aumento das vendas.	Focalizar os esforços de marketing e a prestação de serviços na direção da retenção e da lealdade dos clientes atuais, bem como da atração de novos clientes (<i>prospects</i>).
Satisfação dos clientes	Aferir as expectativas dos clientes e supri-las ou excedê-las.	Aferir as expectativas dos clientes e dos colaboradores e supri-las ou excedê-las, reconhecendo a relação existente entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes.

Figura 7 – Serviços revolucionários

Fonte: Adaptado de Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994, p. 288).

2.7 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Como a competição entre as empresas vem sendo direcionada pela maior exigência dos clientes, aumento na competição global e constatação de um crescimento mais lento das

indústrias, a busca por novas formas das empresas alcançarem e sustentarem uma vantagem competitiva torna-se cada vez mais premente. Assim, é fundamental que as organizações voltadas ao mercado criem valor para seus clientes, percebendo o papel que este desempenha nos processos de decisão de compra por parte dos clientes (SALIBA; FISHER, 2000). Por isso, Slater e Narver (1993 e 1996) comentam sobre a importância de se entender a ligação existente entre a orientação para mercado e as estratégias adotadas em relação ao desempenho organizacional.

Tendo em vista a interface crítica estabelecida entre provedor de serviços e clientes na produção e consumo dos serviços e, conseqüentemente, seu impacto no comportamento de compra de longo prazo (GRÖNROOS, 1998), deve-se realçar a importância da estratégia baseada em valor no contexto dos serviços.

Nesta direção, diversos pesquisadores enfatizam a necessidade do foco das empresas se voltar para os serviços e para ofertas de valor percebido (GUMMESSON, 1994a; SCHNEIDER, 1994; GRÖNROOS, 1994b e 1998; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 1998; MATHIEU, 2001; HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002). Contudo, Normann e Ramirez (1993) salientam que o cliente é um co-produtor interativo de valor, ressaltando, então, que o valor também é criado independentemente, tanto pelo provedor de serviços quanto pelo próprio cliente.

2.7.1 Os Serviços como Fonte de Vantagem Competitiva

Uma vantagem competitiva sustentável existe quando a estratégia de criação de valor adotada por uma empresa não está sendo implementada pelos concorrentes atuais ou potenciais, e quando tais competidores não são capazes de imitar, nem por meio da duplicação nem da substituição, os benefícios provenientes de tal estratégia (ROWE; BARNES, 1998).

De acordo com Porter (1989), uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo é o esteio fundamental para um desempenho organizacional acima da média. Neste sentido, o autor amplia a discussão afirmando que tal vantagem competitiva pode advir de três estratégias genéricas, que são, respectivamente: liderança em custo, diferenciação e enfoque (escolha de um ambiente competitivo estrito).

O grande perigo é a não-definição, por parte da empresa, de qual estratégia adotar. A indefinição estratégica ou a tentativa de alcançar um meio-termo fará com que a empresa venha a não possuir qualquer vantagem competitiva, a qual está intimamente relacionada com a criação de valor para o cliente e pode ser consolidada por meio de dois mecanismos, redução do custo ao comprador e elevação do desempenho.

A criação de valor superior resulta de uma gestão equilibrada dos condutores de valor, que são os ativos ou recursos (sistemas de informação, sistemas operacionais e equipamentos que melhorem a eficiência do serviço), as habilidades exclusivas (área comercial orientada às pessoas, habilidades relacionais do marketing e gestão de projetos) e cultura, organização e recursos humanos (organização flexível e transparente, trabalho em equipe, delegação de poder, empreendedorismo e aprendizado constante). É a partir da interação destes elementos que Matthyssens e Vandembemt (1998) propõem um modelo capaz de gerar uma vantagem competitiva para o setor de serviços.

Para Albrecht e Bradford (1992), no setor de serviços, a diferença passa, inicialmente, por melhor conhecer os clientes, culminando com a oferta de algum benefício que tenha valor real para o público-alvo da empresa. A excelência dos serviços, sob a ótica dos clientes, também é uma fonte poderosa de vantagem competitiva, uma vez que o serviço agrega valor através do relacionamento interpessoal e suporte prestado ao cliente (BAND, 1997). Dessa forma, alcançar e manter um nível superior de serviço que confira à empresa uma vantagem competitiva deve iniciar pelo entendimento das necessidades e desejos dos clientes e pelo gerenciamento do atendimento aos mesmos (ALBRECHT, 1994a).

Por outro lado, para que uma organização seja detentora de uma vantagem competitiva, deve apresentar o que Hamel e Prahalad (1995) denominam competência essencial (*core competence*), ou seja, um conjunto de habilidades e elementos tecnológicos, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. As competências essenciais, portanto, servem de suporte ao valor percebido pelo cliente e devem resultar em uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Sendo assim, as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício significativo ao cliente (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Nesta mesma linha de raciocínio, Band (1997) identifica quatro fatores críticos que criam valor na percepção dos clientes: (i) qualidade; (ii) serviço; (iii) custos; e (iv) tempo. São esses fatores que, na sua visão, fomentam as competências críticas que a empresa deve observar, o que nada mais são do que as competências essenciais apregoadas por Hamel e Prahalad (1995).

No entendimento de Schneider e Bowen (1999), o grande desafio das empresas que prestam serviços é reduzir o número de “terroristas”, clientes que tiveram experiências negativas e que propagam o seu sentimento negativo a outras pessoas, e criar “apóstolos” que, por meio da propaganda boca-a-boca positiva, se transformem em defensores da empresa por terem tido suas expectativas supridas ou até mesmo excedidas pelos benefícios provenientes de um serviço de alto valor.

2.7.2 A “Servicilização” do Produto e a “Produtilização” do Serviço

Em artigo publicado em 1972, pela *Harvard Business Review*, Theodore Levitt já apregoava que a distinção entre empresas prestadoras de serviços e fabricantes de produtos não era relevante, uma vez que há somente empresas cuja dimensão serviço é mais ou menos significativa do que para outras, enfatizando, então, que todas as organizações, indistintamente, estão inseridas em negócios de serviços.

Nesse contexto, McKenna (1993, p. 16) afirma que: “A fronteira entre produtos e serviços está desaparecendo rapidamente. O que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando um híbrido: a *servicilização* dos produtos e a *produtilização* dos serviços”.

Considerando a representatividade dos serviços na economia global, Téboul (1999) reflete sobre essa realidade, trazendo à luz da discussão, como consequência, o grau elevado de personalização e interação das empresas com seus clientes em um meio amplamente desregulamentado e competitivo, no qual os clientes são cada vez mais exigentes, até pelo fato de existirem fornecedores alternativos e produtos e/ou serviços substitutos.

Assim, os prestadores de serviços estão inserindo à atividade alguns aspectos tangíveis da área de produção, aumentando o valor dos serviços, tais como padronização ou customização, confiabilidade e programas de qualidade. Por outro lado, empresas que trabalham com produtos estão cada vez mais entendendo a importância de agregar valor aos seus produtos pela adição de serviços complementares, uma vez que os clientes percebem e passam a exigir tal valor, não mais adquirindo um bem ou um serviço, mas sim um benefício que acaba sendo o resultado de um híbrido produto-serviço.

2.8 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Feigenbaum e Feigenbaum (1999) defendem que a qualidade é um dos mais poderosos geradores de crescimento nas vendas e receitas das empresas, bem como um fator de sustentação da expansão dos negócios. No entanto, no que tange à qualidade, apesar de sua popularidade, há pouca convergência a respeito de sua definição (HUFF; FORNELL; ANDERSON, 1994). Como exemplo disso, pode-se citar algumas definições de qualidade, as quais abordam diferentes enfoques.

Qualidade é conformação a especificações (CROSBY, 1979), melhoria da conformação a especificações através da redução da incerteza e variabilidade (DEMING, 1986), ausência de falhas ou deficiências (JURAN; GODFREY, 1999), adequação ao uso (JURAN, 1989), um nível de desempenho que supre as necessidades ou desejos do consumidor provendo a sua satisfação (JURAN; GODFREY, 1999) ou, simplesmente, o julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto ou de um serviço (ZEITHAML, 1988).

É importante salientar que a qualidade dos serviços e a satisfação de clientes tratam-se de construtos distintos. A satisfação se refere ao resultado proveniente de uma determinada transação de serviço e do encontro de serviço sob uma perspectiva global, enquanto a qualidade do serviço está relacionada à impressão geral do cliente a respeito da inferioridade ou superioridade da empresa e dos serviços que presta (BITNER; HUBBERT, 1994).

Grönroos (1990b) e Fornell (1991) comentam que o mais importante é a definição do que seja qualidade sob a ótica do cliente. Assim, qualidade é conformação às especificações do cliente, e o que conta é o que o cliente percebe como qualidade. Ao avaliar o desempenho de um produto ou de um serviço, o cliente geralmente utiliza-se da análise de seus principais atributos (OLIVER, 1997) e, neste sentido, a mensuração do nível de satisfação dos clientes serve como uma medida para se verificar o desempenho global da empresa em relação às expectativas dos clientes (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992).

Outras interpretações são derivadas da análise da satisfação. Enquanto os economistas têm se interessado pela aferição da satisfação de clientes como uma representação da avaliação da qualidade, os psicólogos têm se importado com as expectativas e percepções dos clientes como antecedentes da satisfação (JOHNSON; FORNELL, 1991). Dessa forma, entender e suprir as necessidades e desejos dos clientes é uma questão central para o gerenciamento do nível da qualidade, pois o cliente julga a qualidade utilizando critérios de sua escolha. Enfim, o cliente é o juiz final do que é ofertado pela empresa (PLESEK, 1998).

No entanto, o risco das empresas, ao interpretarem a satisfação de seus clientes tomando por base a qualidade, está no fato de que os aspectos atinentes à qualidade são determinados, normalmente, pela percepção dos gerentes, ressaltando que, em muitos casos, tal entendimento pode diferir totalmente da visão dos clientes (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Assim, a qualidade deve ser vista como o potencial intrínseco aos atributos do produto ou do serviço de prover satisfação, ressaltando que a qualidade percebida, então, é dependente da função utilidade para o cliente em relação ao nível de qualidade ou desempenho fornecido (ANDERSON; FORNELL, 1994). Por sua vez, a satisfação é um construto que depende da função valor, a qual pode ser definida como o quociente entre a qualidade percebida e o preço, ou pela relação entre os benefícios recebidos pelo cliente comparativamente aos custos ou sacrifícios incorridos para sua obtenção (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992).

Portanto, pode-se entender a qualidade como a percepção atual do cliente sobre o desempenho de um produto ou de um serviço, e a satisfação como sendo baseada não somente na experiência atual, mas também em experiências passadas – coerentemente com o aspecto cumulativo da definição de satisfação postulado por Johnson e Fornell (1991), Anderson, Fornell e Lehmann (1992), Anderson e Fornell (1994) e Garbarino e Johnson (1999) – e em experiências futuras, antecipadas pelo julgamento do cliente devido às suas experiências acumuladas, além da projeção das suas expectativas (FORNELL, 1995).

2.8.1 Definição de Qualidade em Serviços

A qualidade aplicada ao setor de serviços começou a evoluir rapidamente a partir do início dos anos 80 (GUMMESSON, 1994a). Ao longo dessa década, os esforços estavam concentrados, tanto por parte do meio acadêmico quanto do meio empresarial, na busca de um significado para a qualidade em serviços, sob a ótica dos clientes, e no desenvolvimento de estratégias que suprissem suas expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985 e 1988).

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade em serviços pode ser definida como a amplitude da discrepância entre as percepções e expectativas dos clientes. Em contrapartida, alguns estudos desenvolvidos por Cronin Jr. e Taylor (1992 e 1994) e Teas (1993 e 1994) sugerem que para se avaliar a qualidade em serviços não há necessidade de incluir as expectativas dos clientes, centrando a aferição da qualidade no desempenho percebido.

Mesmo com essa divergência encontrada na literatura, onde a discussão gira em torno de se considerar ou não as expectativas dos clientes e o desempenho do serviço, o qual é julgado pelas percepções dos clientes, direcionou-se a discussão sob os postulados da primeira corrente, optando-se por considerar as expectativas dos clientes na avaliação da qualidade de um serviço e, por conseguinte, na aferição de sua satisfação.

Neste sentido, Grönroos (1998) comenta que a qualidade percebida de um serviço, que é resultante da relação entre percepções e expectativas, é um construto anterior à satisfação do cliente, com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciado. Sendo assim, a qualidade percebida de um serviço pode ser entendida como um conceito relativo a como um serviço se desenvolve, enquanto a satisfação do cliente vista como um conceito direcionado à avaliação de quão bem-sucedido tal serviço foi no que se refere ao preenchimento das necessidades e desejos dos clientes.

Por outro lado, Denton (1990) discute a importância de se entender a qualidade e a produtividade como dois fatores da mesma equação. O autor, inclusive, criou uma expressão que traduzisse melhor esta idéia de junção entre qualidade e produtividade em serviços, a “qualitatividade”. Assim, não se deveria separar os aspectos atinentes à produção dos serviços da qualidade, mas entender a “qualitatividade” como fomentadora da satisfação dos clientes e do sucesso do negócio. Entretanto, cabe ressaltar que alguns estudos sugerem que a satisfação do cliente e a produtividade são menos prováveis de serem compatíveis quando a satisfação do cliente é relativamente mais dependente da customização em oposição à padronização, e quando é difícil ou muito dispendioso fornecer altos níveis tanto de customização quanto de padronização simultaneamente (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

Em acréscimo, Crosby, Evans e Cowles (1990) destacam que a discussão a respeito do conceito de qualidade em serviços é relevante tanto para contextos de natureza transacional quanto para os de natureza relacional, o que será aprofundado no próximo capítulo. Como a qualidade dos serviços influencia as intenções e o comportamento dos clientes, algumas questões com impacto no desempenho organizacional emergem, como, por exemplo: Qual é o nível adequado de qualidade dos serviços que proporcionaria a retenção de clientes? Quais iniciativas deveriam ser adotadas para encorajar os clientes a recomendar o provedor de serviços, repetir compra ou consumo e pagar preços *premium*? Quais atributos do serviço deveriam ser incrementados no intuito de reduzir a probabilidade dos clientes examinarem alternativas de fornecimento? (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Daí a importância estratégica de se planejar, mensurar e controlar a qualidade. Então, para viabilizar a entrega de um serviço eficaz, torna-se evidente que os processos essenciais de interface com o cliente, de suporte à operação e administrativos devem ser mutuamente compatíveis, trabalhando conjuntamente uns com os outros (SARKAR, 1998).

2.8.2 *Dimensões da Qualidade em Serviços*

Garvin (1987) defende que determinadas preferências dos clientes deveriam ser tratadas como padrões absolutos de desempenho. O autor, embora com enfoque voltado a produto, propõe oito dimensões da qualidade, mas duas delas chamam atenção e reforçam as idéias encontradas na literatura de serviços, as quais são: (i) o desempenho, relacionado ao benefício primário desejado pelos clientes; e (ii) a qualidade percebida (como os clientes nem sempre possuem informações completas a respeito dos atributos do serviço, indicativos indiretos sobre a qualidade podem ser a base de suas comparações entre diversos provedores de serviço).

Nesta direção, a qualidade de um serviço, tal como percebida pelo cliente, pode ser abordada em duas dimensões: a técnica e a funcional (GRÖNROOS, 1984 e 1990b). A dimensão ou resultado técnico diz respeito a “o que” os clientes recebem em suas interações com as organizações de serviço. Por outro lado, há a dimensão funcional ou relacionada ao processo, a qual está direcionada a “como” os clientes recebem e vivenciam o serviço.

É fácil aceitar que a dimensão funcional da qualidade não é avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica, uma vez que está intimamente relacionada às percepções do cliente no momento da prestação do serviço. A Figura 8 facilita a compreensão das duas dimensões da qualidade em serviços.

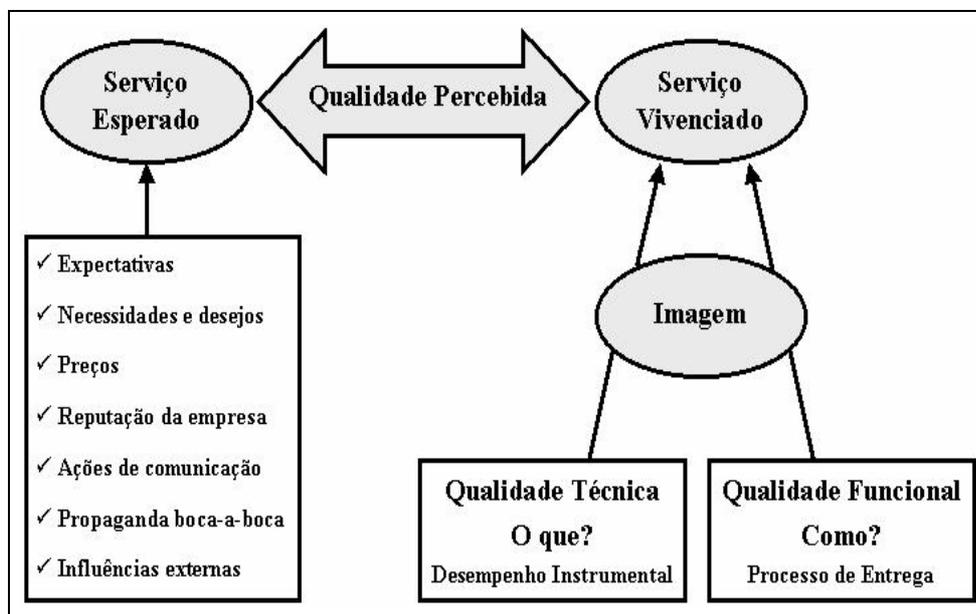


Figura 8 – Dimensões da qualidade em serviços

Fonte: Grönroos (1984, p. 54).

2.8.3 Determinantes da Qualidade em Serviços

Mesmo considerando a ressalva feita por Carman (1990) e Babakus e Boller (1992), os quais afirmam que dificilmente exista um número único de fatores determinantes da qualidade para qualquer tipo de serviço, tendo em vista suas especificidades, um estudo que tende a agregar valor às duas dimensões da qualidade propostas por Grönroos (1984 e 1990b), é o trabalho desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Nesse trabalho, foram identificadas determinantes da qualidade em serviços, as quais também poderiam ser definidas como fatores que interferem na avaliação da qualidade por parte dos clientes, podendo ser utilizados, tanto ao se abordar a qualidade técnica, quanto a qualidade funcional. Assim sendo, as cinco determinantes da qualidade em serviços sugeridas pelos autores são:

- a. **Confiabilidade:** coerência e constância no desempenho, capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável;
- b. **Empatia:** atenção e carinho individualizados ao cliente;
- c. **Segurança:** fazer o cliente sentir-se livre de perigos, riscos e dúvidas;
- d. **Sensibilidade:** disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- e. **Tangíveis:** evidências físicas, como, por exemplo: instalações, equipamentos e pessoal.

De outro modo, Denton (1990) identifica apenas três determinantes da qualidade: confiabilidade, responsividade e unicidade. Em relação à confiabilidade, há relativa convergência nas idéias. No que se refere à responsividade, o autor a relaciona à capacidade de prestar o serviço com rapidez, de dar a resposta que o cliente espera. De certa forma, incorpora algumas características das determinantes sensibilidade e empatia, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), enfatizando mais o aspecto de responder rapidamente àquilo que o cliente deseja. Para a unicidade, sugere a aplicação de uma perspectiva única ao serviço, ou seja, proporcionar uma experiência única de compra para o cliente. Nada mais simples do que utilizar a diferenciação como forma de tornar um determinado prestador de serviços como único, embora a operacionalização deste conceito não seja tão simples quanto o seu entendimento. É a busca pelo desenvolvimento de uma imagem e apelo especiais.

Como mais uma alternativa, a partir de um extenso estudo sobre a literatura em torno do tema, Johnston (1995) propôs 18 determinantes da qualidade em serviços, que são respectivamente: acesso, estética (agradabilidade), atenção, disponibilidade, cuidado (consideração), limpeza e arrumação, conforto, compromisso com o trabalho, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, amabilidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, responsividade e segurança. Cabe ressaltar que o autor, embora não tenha sido parcimonioso em sua proposição, o que dificulta o entendimento dos limites entre alguns fatores, reconhece tanto a amplitude do tema, quanto a evidência de que alguns determinantes podem predominar em relação aos outros conforme a situação analisada.

2.8.4 A Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços

A recuperação de falhas na prestação de serviços é uma filosofia gerencial que adota a satisfação do cliente como a meta primordial do negócio, sendo imprescindível para que se alcance a excelência nos serviços, devendo, portanto, ser parte integrante da estratégia das empresas de serviços (HART; HESKETT; SASSER Jr., 1990). Cabe salientar, ainda, que seu impacto é significativo, tanto em relação às receitas e lucratividade das organizações quanto para a retenção e lealdade de clientes (TAX; BROWN, 1998; BROWN, 2000).

Apesar de todos os esforços empreendidos pelas empresas de serviços, as falhas são inevitáveis (BATESON; HOFFMAN, 2001) e podem ocorrer por diversos motivos, como, por exemplo: o serviço não estar disponível no momento em que foi prometido, ter sido fornecido com atraso ou de maneira excessivamente lenta, o resultado pode estar incorreto ou ter sido executado de modo insuficiente e o pessoal de contato direto com os clientes pode ter agido de maneira inadequada (ZEITHAML; BITNER, 2000). É praticamente inevitável que os clientes não percebam tais falhas quando o desempenho não está de acordo com o serviço esperado ou originalmente planejado (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Sendo assim, a recuperação de falhas em serviços compreende as ações tomadas por um provedor de serviços em resposta a uma falha na prestação de um determinado serviço (ZEITHAML; BITNER, 2000). Contudo, as falhas em serviços podem ser revertidas em um serviço aprazível, sugerindo que uma solução rápida para eventuais problemas possa se caracterizar em uma maneira relevante das empresas conquistarem a retenção e, até mesmo, a lealdade dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Cabe ressaltar que a recuperação de falhas em serviços cuidadosamente planejada, executada e registrada propicia informações valiosas que podem ser utilizadas para qualificar o serviço como parte de um esforço sistemático de aperfeiçoamento (ZEITHAML; BITNER, 2000). Segundo Brown (2000), estudos realizados indicam que ao lidar com as reclamações de clientes, os esforços de recuperação de falhas em serviços podem render de 30% a 150% de retorno sobre tal investimento.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2000) e Lovelock e Wright (2001), quando ocorre alguma falha na prestação dos serviços, os clientes podem reagir de diferentes formas. Podem escolher agir efetivamente ou não fazer nada. Como muitos clientes apresentam um comportamento passivo em relação à sua insatisfação, simplesmente não reclamam, e permanecem com o provedor de serviços atual ou mudam de fornecedor, mudança esta que Reichheld e Sasser Jr. (1990) denominam de deserção de clientes.

Destaca-se que os clientes que não reclamam apresentam menor probabilidade de retornar e repetir negócios com a empresa, sugerindo que esta passividade dos clientes, em razão da sua insatisfação, é uma ameaça para o sucesso do negócio (ZEITHAML; BITNER,

2000). Em contrapartida, se resolverem agir, podem reclamar diretamente ao provedor de serviços, por intermédio de terceiros, tais como organizações governamentais de defesa do consumidor, autoridades fiscalizadoras e até mesmo um advogado particular, e para pessoas próximas, como é o caso de familiares e amigos, desencorajando-as a utilizar o serviço, disseminando uma propaganda boca-a-boca negativa.

É importante salientar que as formas de reclamação não são mutuamente excludentes, uma vez que o cliente pode reclamar pelas três formas mencionadas, concomitantemente. Registrando sua insatisfação ao reclamar, os clientes podem, também, permanecer com o provedor de serviços atual ou mudar de fornecedor. O esquema apresentado na Figura 9 facilita o entendimento das possíveis reações dos clientes às falhas em serviços, comentadas nos parágrafos anteriores.

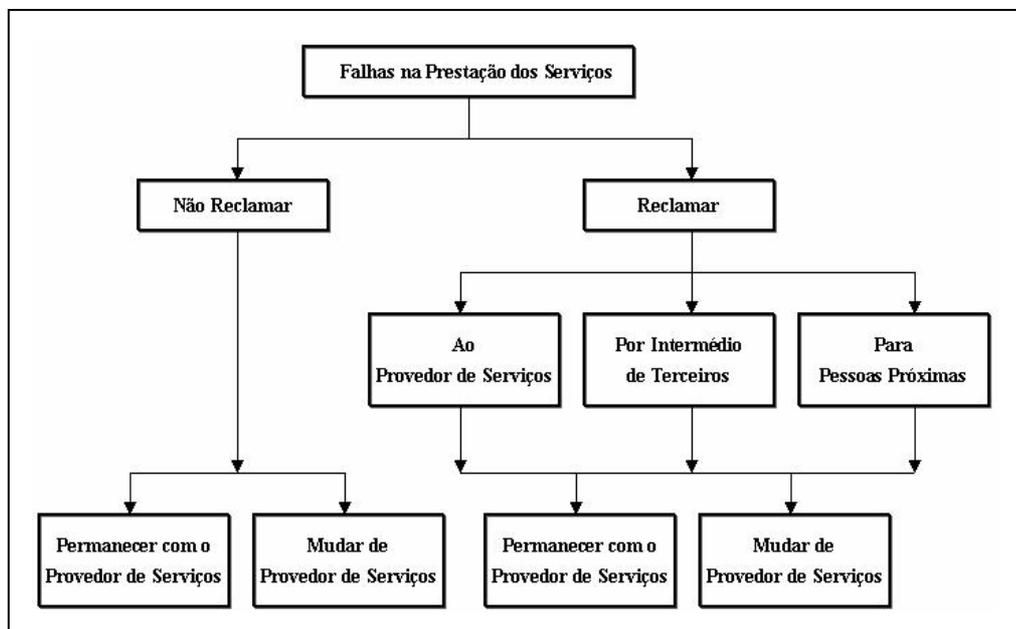


Figura 9 – Reações dos clientes às falhas em serviços

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2000, p. 163).

A reclamação e a deserção são opções de reação incisivas dos clientes quando o desempenho de uma organização se deteriora (HIRSCHMAN, 1970). Fornell e Wernerfelt (1988), a partir da teoria elaborada por Hirschman, desenvolveram um modelo que salienta os efeitos da gestão das reclamações, associando custos de oportunidade às reclamações não feitas e à perda de receitas, no longo prazo, evidenciando que as empresas deveriam estimular e encorajar os clientes a registrarem suas reclamações.

Os clientes, quando insatisfeitos, têm a opção de trocar de fornecedor ou de expressar suas reclamações (ANDERSON, 1998). No momento em que o cliente decide se queixar ao provedor de serviços, ele avalia duas instâncias: uma econômica, ponderando sobre os custos e os benefícios percebidos e a probabilidade de sucesso relacionados à reclamação; e outra

comportamental, avaliando sua motivação e habilidade em relação à decisão de reclamar (OLIVER, 1997).

O gerenciamento das reclamações pode ser visto como uma alternativa eficaz para a retenção, bem como para a lealdade de clientes, além de propiciar *insights* valiosos sobre as causas de falhas nas operações de serviços (TAX; BROWN, 1998). Esse tipo de iniciativa pode aumentar a utilidade da compra por parte do cliente (FORNELL; WERNERFELT, 1988), uma vez que ações corretivas ou mudanças em processos voltados para o aumento do nível de satisfação dos clientes deveriam diminuir a incidência de queixas (ANDERSON, 1998). Conseqüentemente, um incremento no nível de satisfação possibilitaria um aumento na retenção e na lealdade dos clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990).

Normalmente, o processo de recuperação de falhas em serviço inicia com uma reclamação do cliente, estabelecendo, assim, uma situação de conflito. Segundo Crosby, Evans e Cowles (1990), a satisfação do cliente está relacionada, inclusive, às avaliações de justiça no que se refere à forma do fornecedor lidar com situações conflituosas. Nesse horizonte, Dubé e Maute (1998) descobriram que ações voltadas à recuperação justa de falhas em serviços podem aumentar, de forma significativa, a satisfação e a lealdade do cliente.

Ao abordar a recuperação de falhas na prestação de serviços, é imprescindível resgatar as dimensões de justiça, as quais devem fundamentar as ações de recuperação por parte do provedor de serviços em relação aos resultados desejados. Ou seja, a satisfação do cliente, que, por conseguinte, leve à repetição de compra ou do consumo dos serviços, que, por sua vez, possibilite a retenção e, até mesmo, a lealdade do cliente. A partir de estudos realizados por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), Santos (2001) e Smith e Bolton (2002), identifica-se três dimensões de justiça, de caráter normativo, que exercem um papel fundamental nas ações de recuperação de falhas em serviços:

- a. **Justiça Distributiva:** refere-se à alocação de benefícios e custos entre as partes envolvidas em uma transação e está relacionada à distribuição de bens e/ou serviços, afetando o bem-estar dos clientes. Considerando-se uma situação de reclamação, as distribuições, ou compensações, são entendidas como resultados tangíveis oferecidos pelo prestador de serviços para o reclamante, como, por exemplo, uma compensação financeira realizada por uma companhia aérea a um cliente por não ter conseguido embarcar em um voo lotado devido à prática de *overbooking*. São considerados elementos tais como: *equidade*, fornecimento de resultados proporcionais aos insumos para uma troca; *igualdade*, resultados iguais independentes de contribuições para uma troca; e *necessidade*, resultado baseado em requisitos independentes de contribuições;

- b. **Justiça Processual:** refere-se às políticas e procedimentos adotados pelos prestadores de serviços durante o processo de reclamações com o intuito de resolver conflitos de modo a estimular a continuidade do relacionamento entre as partes, como, por exemplo, disponibilizar um canal de comunicação interativo entre as partes, encorajando o cliente a registrar suas reclamações. São considerados elementos tais como: *flexibilidade*, adaptabilidade dos procedimentos para refletir circunstâncias individuais; *acessibilidade*, facilidade para empregar um processo; *responsividade*, quantidade de tempo percebido para completar um procedimento; *controle de processo*, liberdade para comunicar opiniões sobre um processo decisório; e *controle de decisão*, até que ponto uma pessoa é livre para aceitar ou rejeitar uma decisão;
- c. **Justiça Interacional:** refere-se ao modo pelo qual o pessoal do provedor de serviços se comunica com os clientes durante episódios de reclamação, como, por exemplo, quando a secretária informa ao cliente que o médico chegará ao consultório com uma hora de atraso, pedindo desculpas pelo transtorno causado. São considerados elementos tais como: *cortesia*, comportamento cortês; *empatia*, atenção individual e presteza; *esforço*, energia positiva para resolver um problema; *oferecimento de explicações*, informações sobre o motivo da falha; *honestidade*, veracidade percebida nas informações prestadas; e *pedido de desculpas*, resignação percebida pelo transtorno causado.

Inserido nesse contexto, e com base no estudo da literatura pertinente ao tema (HART; HESKETT; SASSER Jr., 1990; ZEITHAML; BITNER, 2000; BROWN, 2000; BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005), surgem as seguintes práticas para a recuperação de falhas na prestação de serviços de forma eficiente e eficaz:

- incorporar os princípios da recuperação de falhas em serviços direcionada à retenção e lealdade de clientes desde a seleção e contratação de pessoal;
- implantar sistemas de serviços que propiciem acesso fácil aos clientes e respostas eficientes;
- estabelecer um canal aberto de comunicação, rompendo o silêncio dos clientes e encorajando-os a registrarem suas reclamações;
- admitir as falhas sem ficar na defensiva;
- manter bancos de dados atualizados sobre clientes e ocorrências de falhas nos serviços, registrando e analisando as reclamações e os motivos causadores da deserção de clientes ao longo do tempo;

- mensurar os custos provenientes das falhas ocorridas e os custos e benefícios relativos à recuperação dos serviços;
- definir diretrizes e políticas para a recuperação de falhas em serviços;
- estabelecer padrões de compensação justos para as perdas ou transtornos causados aos clientes;
- adotar programas sistemáticos de capacitação e aperfeiçoamento, tanto para o pessoal de contato direto ou de linha-de-frente (*front office*) quanto para o pessoal de retaguarda (*back office*);
- delegar poder (*empowerment*) ao pessoal de linha-de-frente (*front office*) para a solução de problemas;
- dar *feedback* a cada reclamação de clientes registrada e tratar os clientes de forma justa com o objetivo de reconquistar sua confiança e preferência;
- registrar e analisar, permanentemente, os efeitos atinentes às ações de recuperação dos serviços implementadas, bem como as reações dos clientes, aprendendo com as experiências de recuperação;
- antecipar necessidades de recuperação e agir com rapidez; e
- alterar processos e tarefas sob a perspectiva da melhoria contínua dos serviços, levando em consideração as percepções dos clientes para assegurar-se de que não ocorram falhas.

2.9 O FATOR HUMANO NO AMBIENTE DE SERVIÇOS

Prestar serviços em um ambiente altamente competitivo faz com que a busca por diferenciais se transforme em uma tônica empresarial. Em ambientes de serviços onde a mecanização ou automatização das atividades seja predominante, é a adoção de tecnologias modernas que talvez se transforme em um diferencial competitivo. No entanto, para serviços nos quais a interação entre o pessoal do provedor de serviços e os clientes é uma realidade evidenciada, o fator humano e o resultado proveniente do contato interpessoal é que desponta como uma forma de diferenciação.

É por isso que aspectos como a consolidação de uma cultura corporativa voltada para a natureza dos serviços, o entendimento sobre o que se trata e como deve ser explorado cada momento da verdade em um ciclo de serviços, a emoção advinda da interação cliente-empresa e as alternativas que surgem a partir desta interação em direção ao estabelecimento e estreitamento de relacionamentos duradouros, e o papel do *empowerment* e sua relação com a competência necessária ao pessoal de linha-de-frente tornam-se imprescindíveis.

2.9.1 Importância da Cultura Corporativa em Empresas de Serviço

Ao longo da década de 80, o conceito de cultura corporativa permeou a imaginação de pesquisadores e executivos (WILSON, 1997). Nessa época era apregoado que a chave para o sucesso das organizações era a incidência de uma cultura corporativa fortemente unificada (PETERS; WATERMAN Jr., 1982), e que a alta administração das organizações deveria construir tal cultura por meio da articulação de um conjunto de valores, os quais deveriam ser reforçados com políticas tanto formais quanto informais, e partilhados e respeitados por todos os colaboradores, levando-os a um compromisso mais elevado (WILSON, 1997).

Wilson (1997) comenta que, de modo não surpreendente, a cultura corporativa transformou-se rapidamente em uma arma secreta para negócios bem-sucedidos. Relacionando a entrega de serviços em nível de excelência, ou seja, o aspecto da qualidade em serviços, ao papel desempenhado pela cultura corporativa, autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Gummesson (1988), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), Siehl (1992), Tax e Stuart (1997), Wilson (1997), Stuart (1998) e Kasper (2002) trouxeram para o setor de serviços um interesse significativo pelo tema.

Schein (1991) define cultura corporativa como um padrão de pressuposições básicas de um determinado grupo de pessoas, o qual está relacionado à forma de como este grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem a ponto de ser considerado válido e ensinado a novos membros que sejam incorporados ao grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir sobre os problemas que surgirem.

A cultura corporativa, portanto, se refere aos valores subjacentes àquilo que a organização recompensa, apóia e espera; às normas que fundamentam suas políticas, práticas e procedimentos; e ao significado que tem a incumbência de partilhar e disseminar os valores e as normas da organização (SCHNEIDER, 1988). Nesta direção, Stuart (1998) afirma que a cultura de uma empresa de serviços define as políticas de atuação, os processos, os procedimentos e as normas, os critérios para recrutamento, seleção, contratação e treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) de pessoal, os *scripts* ou roteiros da prestação de serviços, os procedimentos de controle e as técnicas de como lidar com as reclamações de clientes, configurando, então, os elementos essenciais do serviço.

Hewett, Money e Sharma (2002), com base em duas dimensões: (i) manutenção interna (alto grau de integração) *versus* posicionamento externo (competitividade e diferenciação pela superioridade); e (ii) processos orgânicos (espontâneos, flexíveis) *versus* mecanicistas (orientados por controle, ordem e estabilidade), propõem quatro tipos de cultura corporativa:

- a. **Clãs** (interna e orgânica): valorização da participação e do trabalho em equipe, coesão e senso de família com moral elevado;
- b. **Adhocracias** (externa e orgânica): fomentam criatividade, empreendedorismo, adaptabilidade, tomada de risco e inovação;
- c. **Hierarquias** (interna e mecanicista): são estáveis, controladoras e formais, com diversas políticas, procedimentos, normas e regulações uniformes;
- d. **Mercados** (externa e mecanicista): orientadas a transações.

Por outro lado, além dos aspectos relacionados à cultura corporativa, até como resultado dela, emerge a importância do ambiente de trabalho como fator intrínseco à qualidade dos serviços prestados. Heskett et al. (1994) comentam que a qualidade interna do ambiente de trabalho contribui para a satisfação dos colaboradores, a qual pode ser aferida considerando-se os sentimentos deles em relação ao seu trabalho, aos colegas e à organização. Os autores ressaltam que a qualidade interna também é caracterizada pelo comportamento e pelas atitudes que as pessoas têm em relação às outras e à maneira como servem aos colegas de empresa.

Berry e Parasuraman (1995) defendem que atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados exige uma idéia muito clara pela qual valha a pena lutar. Paixão é a palavra que melhor capta o compromisso direcionado aos valores organizacionais que distingue as empresas que fazem o marketing interno melhor que as outras. Para Albrecht (1998, p. 49), “[...] se pretendemos transformar a excelência do serviço no foco da estratégia de uma empresa, devemos lidar com a própria organização. Precisamos descobrir e eliminar os agentes desmotivadores, os desestímulos e os obstáculos à fé”.

Assim, uma cultura voltada para a prestação de serviços com qualidade deve se preocupar em transformar os colaboradores em prestadores de serviço pensantes (BERRY; PARASURAMAN, 1995), logicamente não defendendo a eliminação de políticas, normas e procedimentos, mas incentivando a iniciativa e a atitude nas pessoas.

No entender de Albrecht (1994b), a cultura corporativa é um contexto social que influencia a forma como as pessoas se comportam e se relacionam. O modo pelo qual os colaboradores do provedor de serviços se sentem é o modo pelo qual seus clientes irão se sentir (ALBRECHT, 1998). Enfatizando o aspecto humano na prestação de serviços, Berry e Parasuraman (1995, p. 201) destacam que “uma empresa de serviços só pode ser tão boa quanto seu pessoal. Um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa”, exceto para serviços onde o grau de automação seja quase que total.

2.9.2 *Momentos ou Horas da Verdade*

Normann (1983) notabilizou a expressão “*moments of truth*”, traduzida por “momentos da verdade” ou “horas da verdade”. Um momento da verdade é qualquer episódio em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização, criando uma opinião em relação à qualidade dos serviços prestados (ALBRECHT, 1994b).

Os instantes de interação cliente-empresa são cruciais para o prestador de serviços, o que exige uma reação mais pró-ativa por parte do pessoal de linha-de-frente. Para Carlzon (1994, p. 62): “[...] o achatamento da pirâmide organizacional costuma dar bons resultados. [...] eliminar os níveis hierárquicos de responsabilidade para ser capaz de reagir direta e rapidamente às necessidades dos usuários. [...] cada colaborador tem autoridade para analisar a situação, determinar a ação apropriada e verificar se tal ação foi executada sozinho ou com a ajuda de outros”. Sendo assim, Albrecht (1998) defende que cada contato individual entre o pessoal de linha-de-frente e o cliente é uma parte importante do produto “serviço”, ressaltando, ainda, que tal interação desempenha um papel fundamental no processo de avaliação dos serviços.

Aprofundando o entendimento sobre esses instantes de contato com o cliente, a empresa passa a gerenciar e incrementar o processo de prestação do serviço, baseando-se no que Peppers e Rogers (1997) chamam de melhorar o relacionamento de aprendizado contínuo com o cliente, fazendo com que a empresa de serviços dê ao seu cliente a oportunidade de ensiná-la sobre o que ele realmente deseja e espera.

Por isso, Heskett et al. (1994) afirmam que os colaboradores devem mostrar disposição e habilidade para ouvir os clientes, da mesma forma que para reconhecer suas necessidades e desejos. Como decorrência disso, o relacionamento de aprendizado contínuo entre clientes e empresa torna-se, a cada interação, mais inteligente, definindo detalhadamente as expectativas e os gostos individuais de determinado cliente (PEPPERS; ROGERS, 1997).

Aproveitar um momento da verdade deve ser uma responsabilidade do pessoal de linha-de-frente, porém, capacitá-los e habilitá-los é uma responsabilidade gerencial. “[...] o hábito de assumir riscos deve ser difundido por toda a organização”, e “[...] o direito de errar não equivale ao direito de ser incompetente” (CARLZON, 1994, p. 78-79).

Como uma evolução dos momentos ou horas da verdade, emerge mais um conceito fundamental para a prestação de serviços: o ciclo de serviço. O ciclo de serviço está relacionado à experiência de consumo do cliente e pode ser definido como a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado (ALBRECHT, 1998), conforme representado pela Figura 10.

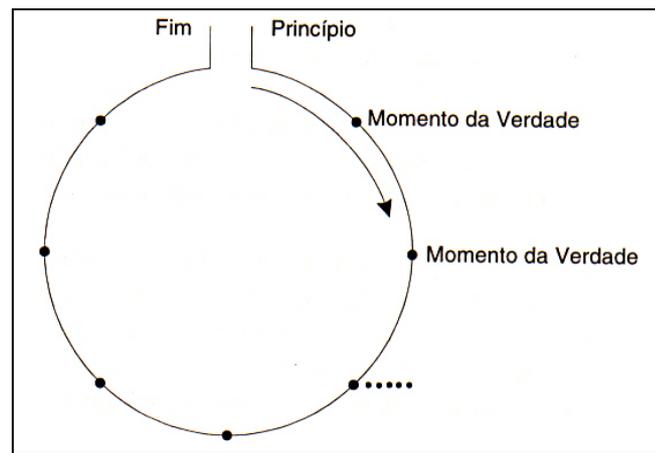


Figura 10 – O ciclo de serviço

Fonte: Albrecht (1994b, p. 14).

2.9.3 A Emoção no Contexto dos Serviços

Tendo em vista a característica da simultaneidade dos serviços, o cliente, ao interagir com o provedor de serviços, neste instante representado pelo seu pessoal de linha-de-frente, reage, mental e fisicamente, avaliando a qualidade dos serviços. É nesse contexto que os colaboradores de contato direto com os clientes assumem papel de suma importância, uma vez que lhes é exigido altos níveis de trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1983). Nesta seara, Darden e Babin (1994) propõem um aprofundamento em torno da dimensão afetiva da qualidade, definindo-a como o conteúdo emocional intrínseco a uma experiência de serviços.

Dentre as respostas afetivas, as emoções é que apresentam o mais elevado nível de excitação física e a maior intensidade de sentimento (PETER; OLSON, 1994). Como as emoções são um conjunto de reações que podem ser publicamente observáveis (DAMÁSIO, 2000), isto significa dizer que, na prática, o estado emocional dos clientes pode gerar pistas a respeito de seus comportamentos. Para Damásio (2000, p. 72): “Somos tão incapazes de impedir uma emoção quanto de impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem-sucedidos em parte, porém não inteiramente”.

A emoção é um tipo de resposta psicológica afetiva, não cognitiva, que está relacionada aos sentimentos (PETER; OLSON, 1994). Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999), por sua vez, têm definido a emoção como um estado mental de prontidão que surge a partir de avaliações cognitivas provenientes de um evento ou do próprio pensamento da pessoa.

Enquanto as cognições são estados mentais que normalmente não são sentidos pelo corpo, as emoções podem ser vivenciadas em diferentes níveis de alerta ou excitação corporal, como, por exemplo, nervosismo, transpiração e até mesmo aumento nos batimentos cardíacos de uma pessoa que está prestes a se submeter a uma cirurgia (PETER; OLSON, 1994).

Para Damásio (1996, p. 168), “a emoção é a combinação de um processo avaliatório mental” no qual emergem respostas, em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando em um estado emocional corporal, bem como em respostas dirigidas ao cérebro, produzindo alterações mentais adicionais, o que permite que se diga que o corpo é o teatro das emoções (DAMÁSIO, 1996 e 2000).

Sob uma perspectiva neurofisiológica, a essência da emoção é como um conjunto de mudanças corporais que são induzidas por meio das terminações das células nervosas controladas por um sistema cerebral, o qual responde ao conteúdo dos pensamentos inerentes a um determinado acontecimento, sendo que muitas das alterações físicas, tais como cor da pele, postura corporal e expressão facial, são efetivamente perceptíveis a outras pessoas, embora outras alterações somente serão percebidas pelo próprio indivíduo (WILLIAM JAMES apud DAMÁSIO, 1996).

As emoções são padrões de reação complexos e apresentam uma natureza fundamentalmente estereotipada, que incluem emoções primárias ou universais, as quais são inatas (alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa e repugnância), emoções secundárias ou sociais (embaraço, ciúme, culpa e orgulho) e emoções de fundo (sensação de bem-estar ou mal-estar, culpa e tensão), e fazem parte dos mecanismos biorreguladores dos seres humanos, visando a sua sobrevivência (DAMÁSIO, 1996 e 2000). Oliver (1997) comenta que as emoções compreendem estados de excitação e diversas formas de afeto, às quais pode-se dar interpretações singulares.

Neste sentido, as emoções não podem ser entendidas como um “luxo dispensável”, uma vez que seu propósito biológico está relacionado às adaptações que compreendem o mecanismo pelo qual as pessoas regulam a sua sobrevivência, estando intimamente interligadas aos sentimentos e à razão superior (DAMÁSIO, 2000, p.78).

Por sua vez, a essência de um sentimento não é uma qualidade mental ilusória que está associada a um determinado objeto, mas sim à percepção direta de um contexto. Os sentimentos são padrões sensoriais que podem indicar, por exemplo, dor ou prazer, fazendo com que as emoções se transformem em imagens (DAMÁSIO, 1996), que são padrões mentais que se caracterizam por uma estrutura construída a partir dos sinais provenientes das modalidades sensoriais: visual, auditiva, olfativa, gustatória e somato-sensitiva (DAMÁSIO, 2000).

De acordo com Damásio (2000, p. 360): “As emoções são úteis em si mesmas, mas o processo do sentimento começa a alertar o organismo para o problema que a emoção começou a resolver. O simples processo de sentir começa dar ao organismo o incentivo para prestar

atenção aos resultados da emoção.” Cabe ressaltar, no entanto, que todas as emoções geram sentimentos, porém, nem todos os sentimentos provêm de emoções (DAMÁSIO, 1996).

Sendo assim, é fundamental que as empresas de serviço entendam que os clientes, antes de serem consumidores, são pessoas (SCHNEIDER; BOWEN, 1999) sujeitas às suas humanidades e que a emoção pode influenciar no comportamento do consumidor nas interações de serviços, bem como na formação dos julgamentos de satisfação dos clientes em relação à prestação de serviços em si (SMITH; BOLTON, 2002).

Além disso, cada cliente, cada colaborador e cada experiência de serviço são diferentes, fazendo com que a dinâmica humana inerente a esta relação seja poderosa, uma vez que a linguagem corporal pode comunicar tanto quanto ou mais do que as palavras (BERRY, 2001a). As experiências de serviço, por conseguinte, são resultantes das interações entre os clientes, os colaboradores e os sistemas e processos do provedor de serviços (BITNER et al., 1997).

As pessoas, ao sentirem seus estados emocionais, o que equivale a dizer que elas têm a consciência das emoções vivenciadas, possuem a flexibilidade de resposta baseada na história específica do indivíduo e nas suas interações com o ambiente (DAMÁSIO, 1996). No momento em que o cliente vivencia uma emoção ao participar de uma interação de serviços, a partir da formação mental de imagens sobre os principais aspectos presentes no contexto, por exemplo, quando uma criança está se divertindo em um parque de diversões ou quando uma pessoa está prestes a realizar uma cirurgia plástica, pode-se verificar uma mudança corpórea, que pode ser ilustrada pelo rubor na face, pelos músculos do rosto, que mudam ao redor da boca e dos olhos, compondo uma expressão de felicidade, ansiedade ou medo, ou os batimentos cardíacos acelerados, interferindo no tom de voz (DAMÁSIO, 1996).

Portanto, como as emoções do consumidor podem influenciar em seu processo de tomada de decisões e no consumo em si (PETER; OLSON, 1994; BERRY, 2000; RUTH; BRUNEL; OTNES, 2002) é fundamental que no ambiente de serviços, principalmente pela característica da simultaneidade ou inseparabilidade, onde há forte dependência na interação cliente-prestador de serviços, em menor escala para serviços altamente automatizados, a emoção inerente a esta interação se configura em um elemento-chave para a qualidade percebida do serviço por parte do cliente.

Tendo em vista que o ambiente é, em parte, um produto da atividade do próprio organismo, produto este sujeito às percepções dos sentidos do indivíduo (DAMÁSIO, 1996), destaca-se, ainda mais, a complexidade das interações que devem ser consideradas no contexto dos serviços.

Bendapudi e Leone (2003) colocam que, quando o cliente assume o papel de coprodutor de um serviço, implicações psicológicas apresentam impacto significativo sobre a qualidade percebida. Os autores ressaltam que, no caso do cliente possuir um relacionamento mais estreito com a empresa, o mesmo estará menos sujeito ao viés do fato de estar servindo a

si mesmo, ou seja, estará mais disposto a participar do processo de produção e consumo do serviço, sem ter que atribuir o sucesso a si ou uma eventual falha no desempenho do serviço ao provedor.

Ao entender o aspecto emocional intrínseco à interação existente no contexto dos serviços, pretende-se que as empresas redirecionem o seu foco, indo de meros encontros de serviços, que se caracterizam por uma interação única e isolada entre um cliente em particular e o provedor de serviços, sem que ambas as partes tenham a expectativa de voltar a interagir no futuro, para a prática de relacionamentos de serviços, nos quais cliente e provedor projetem interações futuras, desenvolvendo ao longo do tempo uma história de interações compartilhadas, fomentando a continuidade de interações e um envolvimento emocional real entre as partes (GUTEK, 2000).

2.9.4 O Empowerment e sua Relação com a Competência do Pessoal de Linha-de-Frente

Com o objetivo de maximizar o potencial intrínseco à interação entre o cliente e seus colaboradores, as empresas devem prestar atenção no comportamento do pessoal de linha-de-frente, ou pessoal de contato direto, pois isto pode afetar consideravelmente a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço durante a interação entre as partes (CHEBAT; KOLLIAS, 2000).

Bitner, Booms e Mohr (1994) relatam que grande parte dos clientes satisfeitos com a prestação de serviços atribui tal resultado à competência do pessoal de linha-de-frente em ajustar o sistema de entrega do serviço às suas necessidades, desejos e exigências. Portanto, a *performance* do provedor de serviços implica em responder às expectativas do cliente, lidar com solicitações especiais e agir sob circunstâncias adversas (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

No ambiente de serviços onde há o efetivo gerenciamento de relacionamentos, ao invés de simples transações, o *empowerment* é bastante recomendado pelo fato de exigir maior adaptabilidade do pessoal de contato direto com os clientes (BOWEN; LAWLER III, 1992). O *empowerment* se refere à situação na qual é delegada autonomia ao funcionário em relação à tomada de decisões sobre as atividades pertinentes ao seu trabalho (CONGER; KANUNGO, 1988), sendo que sua essência consiste em conceder ao pessoal de linha-de-frente à possibilidade de adaptar ou inventar um novo roteiro (*script*) para o serviço (CHEBAT; KOLLIAS, 2000).

Delegar poder aos colaboradores não é simples, até porque muitas pessoas preferem que tudo seja pré-definido, não tendo a responsabilidade de participarem da solução criativa para um problema e não estarem expostos ao risco de cometerem erros (BERRY;

PARASURAMAN, 1995). Albrecht (1998) comenta que o poder e a autoridade podem gerar medo e obediência literal, porém, não são capazes de gerar dedicação e comprometimento.

Nada adiantará se, mesmo com a prática do *empowerment*, delegando autonomia para as pessoas que realmente interagem com os clientes, tais pessoas não tiverem a capacitação mínima exigida para flexibilizar suas decisões nos “momentos da verdade” de forma responsável (NORMANN, 1983). Esse domínio mínimo de conhecimentos necessários que proporcionará o esteio para a autonomia na tomada de decisões é entendido por competência, a qual confere ao pessoal de linha-de-frente habilidade em responder às atitudes, comportamentos e demandas dos clientes.

De acordo com Zarifian (2001), a competência está relacionada ao indivíduo e não à qualificação intrínseca a uma função, se manifestando e sendo avaliada no momento de sua utilização profissional, ou seja, na relação prática do indivíduo com a maneira pela qual ele enfrenta determinada situação. Assim, a competência pode ser definida como “o tomar de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo” perante a diversidade de situações com as quais se depara cotidianamente (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Em tal perspectiva, emergem três dimensões centrais de competência. As competências: (i) *participativas*, que dizem respeito à capacidade dos colaboradores conhecerem integralmente o funcionamento da organização para poderem intervir em sua realidade e participar na redefinição de suas estruturas; (ii) *transversais*, concernentes à cooperação em equipes e nas redes de trabalho que compõem a organização, as quais necessitam uma compreensão integral dos processos; e (iii) *sociais*, que contemplam aspectos tais como autonomia, responsabilidade e comunicação (ZARIFIAN, 1999).

Por outro lado, Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995) abordam a competência como uma dimensão cognitiva que também reflete a orientação de um indivíduo a desempenhar seu trabalho e, dessa forma, a competência pode ser entendida como uma crença do indivíduo sobre sua capacidade de desempenhar atividades habilmente (GIST, 1987). Assim sendo, para que a competência efetivamente suporte o *empowerment*, três elementos subjacentes merecem destaque: o conhecimento, que é necessário para identificar oportunidades e criar valor, e as habilidades e capacidades, as quais devem ser empregadas para a solução criativa e inovadora de problemas (WEITZ; BRADFORD, 1999).

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

3.1 A ORIGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Grönroos (1996) coloca que, a partir dos anos 70, surge uma abordagem alternativa baseada no estabelecimento e gerenciamento de relacionamentos. Essa abordagem foi elaborada através de duas correntes de pesquisa, a Escola Nórdica de Serviços, que partiu de uma perspectiva voltada aos serviços, e o *IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group)*, subordinado ao *Institute of Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, que explorava as de redes de trabalho e suas interações para entender os negócios industriais.

Um ponto em comum entre essas duas escolas de pensamento é a visão de que o marketing é mais uma questão relativa à forma de gestão do que, simplesmente, uma função empresarial, devendo ser construído sobre relacionamentos ao invés de transações (GRÖNROOS, 1996). Hultman e Shaw (2003) afirmam que o surgimento de uma abordagem relacional tem suas raízes tanto na literatura do marketing de serviços quanto na abordagem de redes de trabalho proposta, em um primeiro momento, para o marketing industrial.

No entanto, a expressão “marketing de relacionamento” foi cunhada nos Estados Unidos. Leonard L. Berry (1983), outro autor intimamente ligado ao estudo de serviços, foi o primeiro a utilizar tal expressão (BITNER, 1995; GRÖNROOS, 1995 e 1996; VOSS; VOSS, 1997; HEALY et al., 2001; dentre outros), considerando-o, inicialmente, como parte da estratégia de serviço ao cliente.

Portanto, o conceito de marketing de relacionamento foi introduzido na literatura pertinente ao marketing de serviços e incorporado a modelos relativos ao processo de entrega de serviços, principalmente pela maturidade desta área em relação à ênfase na qualidade, um crescente reconhecimento dos benefícios potenciais, tanto para as empresas quanto para os clientes, e pelos avanços tecnológicos (BERRY, 1995; WETZELS; de RUYTER; van BIGERLEN, 1998). Por isso, Grönroos (2000) comenta que não é difícil perceber como o marketing de serviços se tornou um pilar de sustentação para o marketing de relacionamento.

Além disso, a década de 90 testemunhou uma mudança significativa na teoria e na prática mercadológica, sendo dada uma ênfase muito maior à cooperação, caracterizando os relacionamentos das organizações com seus parceiros-chave de negócio como um importante

elemento estratégico e uma possível fonte de vantagem competitiva (HIBBARD et al., 2001).

Dessa forma, o marketing de relacionamento não deve ser considerado, apenas, como uma nova corrente de pensamento e, muito menos, como uma moda passageira (PALMER, 2002). O marketing de relacionamento deve ser reconhecido como uma das principais mudanças de paradigma no marketing, comparável ao conceito de marketing dos anos 60, que apregoava o foco nas necessidades e nos desejos do cliente e, mais recentemente, nos anos 80, ao conceito de qualidade e seu foco na satisfação do cliente, apresentando potencial significativo para transformar-se em uma disciplina distinta (SHETH; PARVATIYAR, 2002).

3.2 CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os relacionamentos entre parceiros de negócio não apenas emergem ou existem por si só, mas se desenvolvem como um processo ao longo do tempo (WETZELS; de RUYTER; van BIGERLEN, 1998), processo este que deve ser mutuamente percebido e mutuamente benéfico (BARNES, 1994). A maioria das empresas tem percebido que, para prosperar, devem desenvolver relacionamentos estreitos e colaborativos com clientes e fornecedores selecionados (ANDERSON, 1995).

Por isso, nos últimos anos, o marketing de relacionamento vem se tornando uma expressão freqüentemente citada, e sua definição sendo ampliada com a adição de novos elementos. Por ser relativamente nova, sua definição ainda gera algumas controvérsias, o que faz necessário um breve resgate conceitual, esperando-se que a mesma seja consolidada em futuro próximo.

As abordagens do marketing de serviços e a abordagem de redes de trabalho e interação direcionaram o marketing de relacionamento como sendo um processo integrativo em um contexto social, no qual a construção e o gerenciamento de relacionamentos são um aspecto vital (GRÖNROOS, 1994a). Para Mowen (1995), o marketing de relacionamento pode ser definido como uma tentativa manifesta e clara dos parceiros de troca em construir uma associação de longo prazo, permeada pela cooperação intencional e dependência mútua, bem como caracterizada pelo desenvolvimento de laços sociais e estruturais.

Complementarmente, Evans e Laskin (1994) comentam que o marketing de relacionamento deve ser conduzido como um processo contínuo e sistemático, incorporando as necessidades, tanto de compradores quanto de vendedores. Neste sentido, Gummesson (1994b) apregoa que o marketing de relacionamento é o marketing visto como relacionamentos, redes de trabalho e interação. Gummesson (1996) define os relacionamentos como contatos entre duas ou mais pessoas, podendo também existir entre pessoas e objetos, símbolos e, principalmente, organizações, enquanto que as redes de trabalho são conjuntos de

relacionamentos, e as interações se referem a atividades desempenhadas dentro dos relacionamentos e das redes de trabalho.

Assim sendo, cabe resgatar algumas outras definições de marketing de relacionamento relevantes na literatura. “Marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multi-serviços – ampliar os relacionamentos com os clientes” (BERRY, 2002, p. 59). Similar à definição de Berry, Grönroos (2000, p. 98), sob uma perspectiva relacional, o define “como um processo de identificar e estabelecer, manter, aumentar, e se necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders* [grupos de interesse], com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, onde isto é feito por uma doação mútua e pelo cumprimento das promessas”. Uma implicação intrínseca a essa definição, é que os relacionamentos com os clientes devem ser encarados como a razão de ser das organizações, e a filosofia e a prática do marketing deveriam estar direcionadas à construção e à ampliação de tais relacionamentos (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

Contudo, Parvatiyar e Sheth (2000) discutem a fundamentação da definição de marketing de relacionamento sob duas visões, sendo uma de forma ampla e outra de forma estrita, questionando se “marketing de relacionamento” e “relacionamentos de marketing” seriam a mesma coisa. Em decorrência disso, os autores afirmam que tais expressões não são sinônimas, e o que as diferencia são sua natureza e especificidades. Os relacionamentos de marketing podem tomar qualquer forma, incluindo relacionamentos entre rivais e adversários, afiliações e relacionamentos dependentes ou independentes; enquanto o marketing de relacionamento, em essência, repousa sobre a cooperação e a colaboração entre a organização e seus clientes ou qualquer outro parceiro de troca.

Embora não se encontre uma palavra definitiva para o assunto, esses autores definem o marketing de relacionamento, então, “como um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas em programas com clientes imediatos e usuários finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a custo reduzido” (PARVATIYAR; SHETH, 2000, p. 9).

Por outro lado, a implementação do marketing de relacionamento é influenciada por diversos fatores situacionais. Nesta direção, Palmer (2002) identifica alguns fatores como assimetria de poder, de conhecimento e de recursos entre as partes, bem como fatores relacionados ao macroambiente, tais como aspectos tecnológicos, sociais, econômicos e políticos. Quanto à empresa, um aspecto que merece atenção é a sua dependência nas crenças compartilhadas entre os gerentes funcionais, pois o resultado de sua implementação está diretamente relacionado à qualidade dos relacionamentos interorganizacionais e ao efetivo gerenciamento das parcerias internas, necessárias para dar suporte aos relacionamentos externos (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000; HUTT, 1995).

3.3 UMA MUDANÇA DE PARADIGMA: DA TRANSAÇÃO DISCRETA À TROCA RELACIONAL

Um aspecto central ao estudo dos relacionamentos é o processo de troca que se estabelece entre as partes, no qual um determinado valor é dado e recebido (DAY, 2000). Jackson (1985a), Mohr e Nevin (1990), Webster Jr. (1992) e Grönroos (1994a e 1995) analisam as estruturas de troca como um *continuum*, sendo que, em uma das extremidades, encontra-se a transação discreta, e na outra, a troca relacional. Sendo assim, as empresas podem se posicionar estrategicamente ao longo do *continuum*, não havendo a obrigatoriedade de escolherem, de forma maniqueísta, entre um dos dois pólos (GRÖNROOS, 1995).

Cabe salientar que o *continuum* proposto por Jackson (1985a e b) contempla, também, dois extremos. Porém, em um deles, a autora destaca o comportamento de compra organizacional denominado *always-a-share*, que é caracterizado por relações orientadas ao curto prazo, permitindo uma perfeita analogia às transações discretas; enquanto que, no outro, posiciona o modelo relacional *lost-for-good*, o qual é direcionado por relações de longo prazo, que pode ser comparado às trocas relacionais.

As transações discretas e as trocas relacionais não são conceitos contraditórios, mas pólos que compõem um processo potencialmente evolutivo (DWYER; SCHURR; OH, 1987; JACKSON, 1985a; JÜTTNER; WEHRLI, 1994). Dessa forma, os relacionamentos podem surgir a partir de múltiplas transações com elevada interdependência entre eventos isolados. No entanto, ressalta-se que nem toda a transação apresenta potencial para contribuir com o estabelecimento de um relacionamento, tendo em vista a análise custo *versus* benefícios que é exigida no momento de decidir se algum investimento no desenvolvimento do relacionamento deve ser implementado ou não (JÜTTNER; WEHRLI, 1994), o que está intimamente relacionado ao grau de envolvimento do cliente com o tipo de produto ou de serviço, ao comportamento das partes, e suas motivações e expectativas, que podem ser alteradas com base nas dinâmicas de mercado (JACKSON, 1985b).

No paradigma tradicional, o da transação discreta, o foco está na maximização da venda, não havendo qualquer interação continuada entre as partes. Tal paradigma foi bastante significativo na disciplina de marketing devido à representatividade das transações e do comércio e, principalmente, pela influência do pensamento econômico, o qual fundamentava o axioma de que o marketing era, em essência, uma atividade econômica (WEBSTER Jr., 1992). Em decorrência disso, é fácil compreender que este tipo de pensamento vigente no mercado acarretava uma forma distorcida das empresas gerirem seus negócios e de como se relacionavam e entendiam os clientes.

As transações discretas se caracterizam pela comunicação muito limitada e conteúdo restrito, até pelo fato da transação, em si, ter um começo e um fim determinados (DWYER; SCHURR; OH, 1987). O cliente ou consumidor é compreendido como um sujeito anônimo, e comprador e vendedor assumem um comportamento independente. O domínio da função de marketing é limitado ao composto mercadológico¹, e os principais aspectos relacionados à transação são o foco em produto, a venda encarada como uma conquista e os contatos com os clientes vistos, meramente, como eventos isolados (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990a; MORGAN; HUNT, 1994).

Em contrapartida, a troca relacional acontece ao longo do tempo, e cada transação deve ser entendida em termos de sua história e visão de futuro antecipada (MACNEIL, 1978). Alguns aspectos são fundamentais para as trocas relacionais, como é o caso dos objetivos partilhados, da busca por benefícios mútuos e do reconhecimento da interdependência entre os parceiros de troca (VLOSKY; WILSON, 1997).

Seus participantes possuem expectativas complexas, como, por exemplo, expectativas pessoais, satisfações não-econômicas e envolvimento em trocas sociais (DWYER; SCHURR; OH, 1987). O domínio da função de marketing, por sua vez, é o marketing interativo, o qual deve encontrar suporte nos objetivos advindos do composto mercadológico. Seus principais aspectos são o foco em serviços, a venda vista como um processo contínuo e resultante de um acordo entre as partes e o diálogo individualizado com os clientes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990a; MORGAN; HUNT, 1994).

Morgan e Hunt (1994) e Gummesson (1998) fazem uma distinção entre a transação discreta e a troca relacional, abordando o tema sob a ótica do marketing transacional, focado na venda, e o marketing relacional, focado em relacionamentos. Assim sendo, o marketing deve mudar de mentalidade, de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento, de fechar um negócio para a de construir a lealdade do cliente (VAVRA, 1994). Isso faz com que as partes engajadas no relacionamento, ao longo do tempo, aprendam a melhor forma de interagir, resultando na diminuição dos custos do relacionamento, tanto para o cliente quanto para o fornecedor (GRÖNROOS, 1994a).

Aprofundando a discussão em torno da caracterização dos paradigmas transacional e relacional, entendendo-os como extremidades de um mesmo *continuum*, a Figura 11 apresenta uma análise comparativa.

¹ O Composto Mercadológico também pode ser denominado Composto de Marketing, Mix de Marketing ou Marketing Mix, e é compreendido pelos 4 Ps: produto ou serviço (*product*), preço (*price*), canais de distribuição (*place*) e comunicação ou composto de comunicação (*promotion*).

Dimensões de Análise	Paradigma Transacional	Paradigma Relacional
Objetivos	<p>Completar uma venda (a venda é o resultado final e a medida de sucesso)</p> <p>Contribuir para o fluxo de caixa da empresa</p> <p>Satisfazer o cliente (o qual compra valor)</p>	<p>Criar um processo relacional com o cliente (a venda é o começo de um relacionamento)</p> <p>Integrar as partes (geração de valor interativo)</p> <p>Gerar propaganda boca-a-boca positiva</p>
Foco	Venda	Relacionamento
Perspectiva de tempo	Curto prazo (começo e fim determinados)	Longo prazo (processo contínuo)
Compreensão do cliente	<p>Cliente é anônimo</p> <p>Comprador e vendedor são independentes</p>	<p>Cliente é conhecido</p> <p>Comprador e vendedor são interdependentes</p>
Estilo	Independência	Interdependência
Domínio da função de marketing	Composto mercadológico	Marketing interativo, suportado pelos objetivos do composto mercadológico
Tarefas de marketing e critérios de desempenho	<p>Acesso ao mercado é baseado em produto ou serviço e preço</p> <p>Conquistar novos clientes</p>	<p>Acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas</p> <p>Reter clientes atuais</p>
Elasticidade de preços	Maior sensibilidade a preços	Menor sensibilidade a preços
Método	Negociação	Colaboração e cooperação
Condução	Transações atrativas de curto prazo	Comprometimento e confiança
Principais aspectos relativos ao processo de troca entre as partes	<p>Foco em produto</p> <p>Venda como uma conquista</p> <p>Eventos discretos, isolados</p> <p>Reduções temporárias nos preços para gerar vendas</p> <p>Monólogo com a base atual de clientes</p>	<p>Foco em serviço</p> <p>Venda como um acordo</p> <p>Processo contínuo (perspectivas histórica e holística)</p> <p>Investimentos em reputação e referências</p> <p>Diálogo individualizado</p>
Dimensão dominante da função qualidade	Dimensão técnica (resultado)	Dimensão funcional (processo)
Aferição da satisfação do cliente	Monitoramento da participação de mercado (<i>market share</i>)	Gestão da base de clientes
Informações do cliente	Pesquisas de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistemas de <i>feedback</i>
Ao elaborar o plano de negócios	Busca conselhos e sugestões que podem ser consideradas ou não	Tenta construir uma rede de relacionamentos
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Nenhuma ou limitada importância estratégica	Substancial importância estratégica

Papel do marketing interno	Nenhuma ou limitada importância	Substancial importância
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos	Conhecimento aprofundado sobre as necessidades e desejos dos compradores, desenvolvido ao longo do tempo
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em relação a uma melhor oferta realizada pela concorrência	Vulnerabilidade advinda da dependência do parceiro de troca
Outra forma de denominação	Orientação de baixo para cima (<i>bottom-line oriented</i>)	Orientação para o conhecimento (<i>knowledge oriented</i>)
Tendência	Em declínio	Em ascensão

Figura 11 – Comparativo entre os paradigmas transacional e relacional

Fontes: Elaborado pelo autor a partir de Ribeiro (1999, p. 27), mediante adaptação dos trabalhos desenvolvidos por Grönroos (1990)², Wehrli e Jüttner (1994)³ e Baye (1995)⁴; e Dwyer, Schurr e Oh (1987), Grönroos (1990a e 1994a), Jüttner e Wehrli (1994), Morgan e Hunt (1994) e Hultman e Shaw (2003).

3.4 BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

De acordo com Jüttner e Wehrli (1994), os dois principais objetivos do marketing de relacionamento repousam no projeto de relacionamentos de longo prazo com clientes para aumentar o valor compartilhado entre as partes, e na idéia de longevidade do relacionamento em relação à cooperação entre os parceiros de troca. Ou seja, a prática do marketing de relacionamento deve possibilitar a construção de “fortes ligações econômicas, técnicas [estruturais] e sociais entre as partes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).

Em acréscimo, pode-se dizer que o foco central do marketing de relacionamento está na retenção e na lealdade de clientes (CRAVENS; PIERCY, 1994; BITNER, 1995), e que relacionamentos genuínos se baseiam no cumprimento das promessas, fazendo com que floresçam benefícios para ambas as partes (PATTERSON; SMITH, 2001). Neste sentido, e com base na literatura, percebe-se relativa convergência dos pesquisadores quanto aos benefícios advindos da prática do marketing de relacionamento.

² GRÖNROOS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 1, p. 3-11, Jan. 1990.

³ WERHLI, Hans Peter; JÜTTNER, Uta. Relationship marketing in value systems. In: Second Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 1994. *Anais...* Atlanta, 1994.

⁴ BAYE, Timothy M. Relationship marketing: a six-step guide for the business start. *Small Business Forum*, v. 17, n. 1, p. 26-41, 1995.

Para tanto, foram identificados e resgatados os principais benefícios provenientes da construção, da manutenção e do desenvolvimento de relacionamentos entre uma organização e seus clientes, os quais são, respectivamente (DWYER; SCHURR; OH, 1987; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1993; CRAVENS; PIERCY, 1994; GRÖNROOS, 1994a; MORGAN; HUNT, 1994; VAVRA, 1994; BERRY, 1995; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996a e b; WIERSEMA, 1996; GORDON, 2000; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; CLAYCOMB; MARTIN, 2001; PATTERSON; SMITH, 2001; TZOKAS; SAREN; KYZIRIDIS, 2001; BERRY, 2002; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002):

- a. Sentimentos mútuos de reconhecimento e de familiaridade;
- b. Profundidade e consistência nas informações sobre clientes, além de um aprendizado mútuo mais amplo e sistemático;
- c. Estímulo a melhorias contínuas na qualidade e respostas mais ágeis ao mercado;
- d. Menor sensibilidade a preços e a ofertas de concorrentes;
- e. Repetição de compras ou de consumo ao longo do tempo;
- f. Incremento nas receitas (*cross-selling* e *up-selling*);
- g. Encorajamento ao envolvimento ativo dos clientes e ao desenvolvimento conjunto de novos serviços ou à qualificação dos serviços existentes;
- h. Redução dos custos de transação no longo prazo;
- i. Redução do risco potencial;
- j. Possíveis barreiras a trocas de fornecedor;
- k. Retenção de clientes;
- l. Lealdade de clientes;
- m. Propaganda boca-a-boca positiva;
- n. Melhoria no desempenho econômico-financeiro (lucratividade e rentabilidade).

3.5 PRINCIPAIS CONSTRUTOS ABORDADOS NA PESQUISA

3.5.1 Valor

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2000), o valor é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes, pois tem como função representar aquilo que o cliente entende, em um dado momento, como valioso para o início e

para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo. Desse modo, as empresas podem, e devem, focar não apenas em negócios atuais com seus clientes, mas, também, vislumbrar uma perspectiva de interações futuras, de longo prazo. Aliás, alguns autores acreditam que relacionamentos pautados por trocas relacionais deveriam, inclusive, proporcionar o maior valor possível para os clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), justificando, de tal modo, a manutenção de sua preferência.

Com base nesse direcionamento, é imprescindível aprofundar o entendimento tanto a respeito da teoria de valor (WOODRUFF, 1997) quanto sobre a sua aplicabilidade nas empresas, uma vez que os gestores vêm sendo cada vez mais pressionados a adotar estratégias orientadas à criação de valor para os clientes no sentido de obterem maior competitividade perante a concorrência e resultados mais satisfatórios (volume de vendas, participação de mercado, lucro e rentabilidade) em uma perspectiva de longo prazo (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 2002).

Essa pressão, por incluir o valor para os clientes na dimensão estratégica das empresas, emerge principalmente na década de 90, em um momento em que o contexto de mercado apontava para o acirramento do nível de competitividade (FLINT; MENTZER, 2000), potencializado por aspectos tais como: maior globalização dos mercados e, conseqüentemente, a proliferação de novos entrantes, e o surgimento de produtos e/ou serviços substitutos em maior escala (PORTER, 2001).

É oportuno, então, que se resgate algumas das principais definições de valor encontradas na literatura. Para Zeithaml (1988), o valor percebido é resultante da avaliação total do cliente em relação à utilidade de um produto ou de um serviço com base na percepção do que é recebido (benefícios) em contrapartida ao que é dado em troca (sacrifícios). De forma similar, Juran e Godfrey (1999) definem valor como o custo relativo incorrido pelo cliente ao adquirir um nível de qualidade, proveniente de uma determinada oferta, que supra as suas expectativas. Já Andreassen e Lindestad (1998) sugerem que o valor reflete a percepção de todos os atributos intrínsecos à qualidade como uma função do preço.

Ampliando o escopo do construto, Holbrook (1999) incorpora à sua definição aspectos como a interatividade, o relativismo, a afetividade e a própria experiência de compra ou de consumo. Sendo assim, o autor define valor como uma experiência de preferência relativa e interativa, que se refere à avaliação de um objeto (oferta) por parte de um indivíduo (cliente ou consumidor). Sob uma ótica relacional, inserida no setor de serviços, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) propõem que o valor percebido pelo cliente está relacionado à avaliação comparativa entre os benefícios e os custos provenientes da manutenção de um relacionamento com um provedor de serviços.

Como o conceito de valor é dinâmico, uma vez que a avaliação e a percepção do valor inerente a uma determinada oferta podem ser alteradas ao longo do tempo (WOODALL, 2003), sendo formado, direta e indiretamente, por elementos como expectativas, percepções, benefícios, sacrifícios, preço e qualidade (SINHA; DeSARBO, 1998), é possível considerá-lo um construto multidimensional.

Por isso, Cronin Jr., Brady e Hult (2000) comentam que estudos sobre qualidade, satisfação e valor em ambientes de serviços são pertinentes, embora ainda não haja total convicção de que a satisfação seja um antecedente do valor ou vice-versa. Isso se deve, em parte, porque o julgamento de valor pode ocorrer antes (valor esperado ou desejado) ou após a compra ou o consumo (valor percebido, avaliado ou julgado) (OLIVER, 1999b).

Independentemente da ordem causal entre esses dois construtos, que certamente necessitam de mais pesquisas, é importante destacar que freqüentemente tanto a satisfação quanto o valor percebido pelos clientes têm sido abordados como construtos relacionados à retenção e à lealdade de clientes (ESPARTEL, 2005).

3.5.2 *Reputação do Provedor de Serviços*

As decisões dos clientes estão cada vez menos baseadas em atributos físicos e funcionais dos serviços e mais em atributos intangíveis (simbólicos e psicológicos). A imagem ou a impressão geral que os clientes têm em relação à marca ou à organização é um forte influenciador nas decisões de compra (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

Muitas vezes, a incerteza sobre a escolha ou a manutenção de um provedor de serviços se deve às experiências de consumo passadas dos indivíduos e à influência exercida pela propaganda boca-a-boca, uma das formas de comunicação mais eficazes. Essas variáveis estão fortemente relacionadas à reputação do provedor de serviços junto ao mercado e ao sucesso do negócio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A reputação de um fornecedor está relacionada à confiança depositada pelos clientes e demais *stakeholders* e, conseqüentemente, à sua credibilidade (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003), alicerçada na qualidade percebida e confiabilidade de sua oferta (GARVIN, 1987) e arraigada ao comportamento passado da organização (SHMATIKOV; TALCOTT, 2005). Dessa forma, diversos pesquisadores defendem que a reputação é um construto antecedente à confiança (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005).

Outros aspectos relevantes e intrínsecos à reputação são: a prática da ética nos negócios, demonstrando integridade e sinceridade em suas ações; a alta visibilidade e a familiaridade da organização perante o mercado, ressaltando-se que somente a alta visibilidade não é o suficiente; e o prestígio percebido pelo mercado, o que pode resultar em

uma *performance* superior, ou seja, em uma taxa de lucratividade mais elevada (WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004; APÉRIA; BRONN; SCHULTZ, 2004; CARMELI, 2004).

No entanto, a reputação pode ser positiva ou negativa, sendo construída sobre um alicerce de confiabilidade, consistência comportamental e padrões éticos ao longo do tempo, credibilidade, admiração e respeito e prestígio (GANESAN, 1994; ALSOP, 2004). Fornecedores que apresentam uma reputação positiva, e que demonstram estar preocupados com o bem-estar da díade envolvida no relacionamento, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos das partes, tendem a ser mais confiáveis, denotando maior credibilidade (GANESAN, 1994; MAATHUIS; RODENBURG; SIKKEL, 2004).

Além dessas variáveis, a marca desempenha um papel de suma importância em negócios de serviço. Como as empresas de serviço criam valor para seus clientes por meio de *performances*, dado o caráter intangível dos serviços, marcas fortes têm o poder de aumentar a confiança dos clientes, permitindo-lhes um melhor entendimento sobre o serviço, reduzindo o risco percebido (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002). Para Keller (1993), essa resposta positiva a uma determinada marca, a qual está relacionada à consciência e ao significado da mesma, é o que caracteriza o valor da marca ou *brand equity*.

Berry, Seiders e Grewal (2002) defendem que uma marca forte de serviços pode se transformar em um elemento facilitador, fazendo com que os clientes apoiem seu processo de tomada de decisões no aspecto “conveniência”, baseando-se na economia de tempo e esforços, sacrifícios estes que estariam envolvidos na busca e seleção de um provedor de serviços alternativo. Sendo assim, os provedores de serviço devem cultivar suas marcas, comunicando ao mercado sobre sua razão de ser, destacando-se dos concorrentes e competindo por meio de sua reputação (BERRY, 2001b).

Neste sentido, Berry (2001b) propõe um modelo de atribuição de marca a um serviço, conforme ilustrado na Figura 12. O modelo explora o relacionamento entre a apresentação da marca ao mercado, a conscientização da marca, o significado da marca, a experiência do cliente com o provedor de serviços e o valor da marca. As linhas cheias indicam os impactos de primeira ordem, enquanto que as linhas tracejadas, os impactos secundários.

Quanto aos elementos constituintes do modelo, alguns comentários são pertinentes. A *apresentação da marca ao mercado* diz respeito aos investimentos em comunicação realizados pelo provedor de serviços, no intuito de construir sua identidade de marca. O nível de eficácia da apresentação da marca contribui diretamente para a conscientização da marca. A *conscientização da marca* está relacionada à capacidade dos clientes reconhecerem e recordarem a marca. O *significado da marca* se refere às percepções dominantes dos clientes em relação à marca, possibilitando a construção de imagens do serviço e/ou do provedor de serviços, estando intimamente relacionado ao posicionamento de mercado e reputação da empresa.

As *experiências do cliente com o provedor de serviços* contribuem para a conscientização da marca, principalmente pelo efeito intrínseco à propaganda boca-a-boca, reforçando o significado da marca. Tanto a conscientização, quanto o significado da marca contribuem para o *valor da marca*, o qual pode ser positivo ou negativo, traduzindo-se em vantagem ou desvantagem da marca em contrapartida aos competidores ou outras marcas.

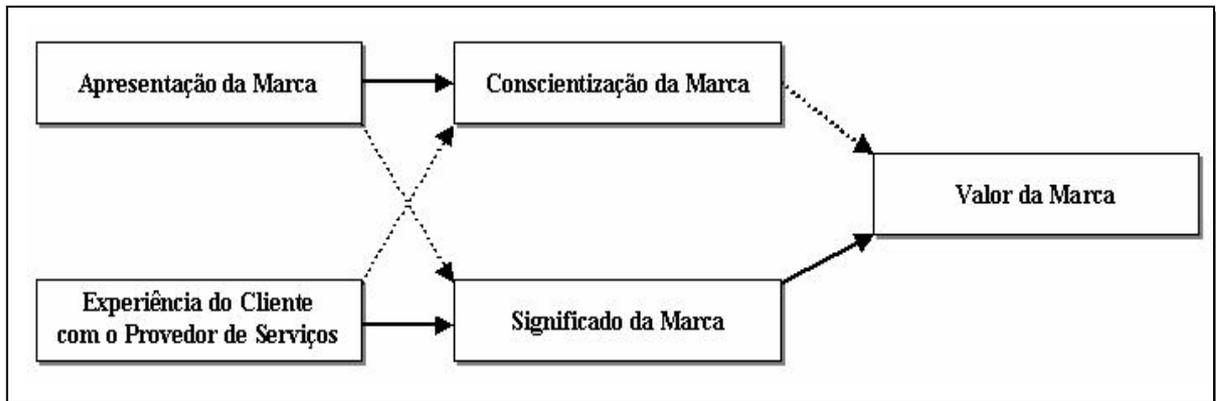


Figura 12 – Modelo de atribuição de marca a serviços

Fonte: Adaptado de Berry (2001b, p. 215).

3.5.3 Confiança

O interesse pela confiança vem gerando um amplo corpo teórico sobre o tema, demonstrando sua relevância para aspectos atinentes à vida econômica (SMITH; CARROL; ASHFORD, 1995; NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997; ROUSSEAU et al., 1998; WICKS; BERMAN; JONES, 1999). A sua importância pode ser explicada pelo fato de ser vista como um fenômeno que contribui para o fortalecimento de relacionamentos interpessoais, intra-organizacionais e interorganizacionais (SVENSSON, 2001). Barney e Hansen (1994), inclusive, relacionam a confiança como uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva, principalmente pelo fato desta variável apresentar um impacto positivo no que se refere à cooperação entre parceiros de troca (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), e por incrementar a habilidade das organizações em se adaptar à complexidade e às mudanças inerentes a mercados cada vez mais competitivos (McALLISTER, 1995).

O nível de confiança intrínseco a um relacionamento afeta o grau de defensividade entre os parceiros (ZAND, 1972). Sendo assim, o clima defensivo estabelecido entre as partes pode afetar o nível de cooperação mútua, ou seja, quanto maior a defensividade existente, menor a profundidade na cooperação. Portanto, um comportamento confiável consiste em ações que aumentam a vulnerabilidade de uma parte em relação a outra, cujo comportamento

não está sob controle, em uma situação na qual a penalidade que a parte vulnerável pode incorrer, caso a outra parte abuse desta vulnerabilidade, é maior que o benefício (utilidade) que poderá obter se esta mesma parte não abusasse de sua condição vulnerável (ZAND, 1972, seguindo os pressupostos de DEUTSCH, 1962⁵).

Confiar é aceitar os riscos associados ao tipo e à profundidade de interdependência entre as partes engajadas em um relacionamento, salientando-se que a confiança é parcialmente o resultado da capacidade de alguém avaliar a confiabilidade de um parceiro potencial (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Nesta direção, Rotter (1967) define confiança como uma expectativa mantida por um indivíduo ou um grupo de pessoas de que a palavra ou a promessa da outra parte pode ser confiada. Dessa forma, Sheppard e Sherman (1998) acreditam que, de modo geral, a confiança não é um ato irracional, mas um ato de fé em pessoas, relacionamentos e organizações, o qual pode ser gerenciado.

Considerando as características dos serviços e o envolvimento emocional entre as partes, confiar no provedor de serviços e em seus colaboradores torna-se imprescindível, ainda mais em serviços nos quais o risco relativo ao seu desempenho final seja alto. Segundo Rousseau et al. (1998) e Hawes, Mast e Swan (1989), a confiança ajuda a reduzir a incerteza e o risco específicos da transação, e pode ser identificada em termos da percepção de um cliente quanto à confiabilidade, à honestidade, à integridade e aos padrões éticos elevados representativos de uma organização de serviços (COULTER; COULTER, 2002).

Garbarino e Johnson (1999) definem confiança como a confiança do cliente na qualidade e na confiabilidade dos serviços ofertados por uma organização. Portanto, no setor de serviços, a confiança é particularmente significativa uma vez que os clientes, em essência, não compram o serviço em si, mas sim uma promessa implícita ou explícita de serviço, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro (CLAYCOMB; MARTIN, 2001; BITNER, 1995).

Quando um parceiro percebe o comportamento da outra parte como sendo pouco confiável, hesitará em revelar ou trocar informações, rejeitará sua influência e se esquivará de seu controle relacional. Por outro lado, quando a confiança entre as partes aumenta, se eleva, igualmente, o desejo e a disposição de influenciarem-se um ao outro, reforçando a receptividade mútua destas influências (ZAND, 1972). Neste sentido, conforme o nível de confiança estabelecido no relacionamento, variáveis como custos, benefícios e riscos associados podem ser melhor entendidos, somadas ao tipo de vínculo relacional existente. Para ampliar essa discussão, segue a Figura 13.

⁵ DEUTSCH, Morton. *Cooperation and trust: some theoretical notes*. In: JONES, Marshall R. (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 1962. p. 275-319.

Nível de Confiança	Variáveis Associadas			Vínculos Relacionais
	Custos	Benefícios	Riscos	
Alto	Poucas opções e alternativas Habilidade de controle limitada Custos inerentes à criação e manutenção do relacionamento	Poucas intervenções e baixos custos de transação Parceiro de troca preferencial Alta capacidade de adaptação, cooperação e compromisso	Avaliação da traição Traição Dissolução Criatividade reprimida	Ligações fortes Relacionamento interdependente
Moderado	Algumas intervenções e custos de transação Alguma capacidade de adaptação, cooperação e compromisso Alguns custos de criação e manutenção do relacionamento	Opções e alternativas significativas Alguma habilidade de controle Parceiro de troca preferencial	O que é pior, ou melhor, na confiança de nível alto e baixo? Reputação	Ligações fracas Relacionamento moderadamente interdependente
Baixo	Intervenções e custos de transação expressivos Baixa capacidade de adaptação, cooperação e compromisso Nenhum parceiro preferencial	Diversas opções e alternativas Baixos custos relacionais Controle significativo	Oportunismo Encorajamento ao oportunismo Comprometimento insuficiente	Poucas ou nenhuma ligação Relacionamento independente

Figura 13 – Níveis de confiança, custos, benefícios, riscos e vínculos relacionais associados

Fonte: Adaptado de Wicks, Berman e Jones (1999, p. 108).

Portanto, a confiança é um dos construtos mais indicados para que se fundamente qualquer interação ou processo de troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993), podendo ser definida, ainda, como uma disposição ou vontade em confiar em um parceiro de troca no qual se tenha segurança (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), sem que alguma das partes explore as vulnerabilidades da outra (BARNEY; HANSEN, 1994).

Um aspecto importante dessa definição é a noção de confiança como uma crença, um sentimento ou uma expectativa sobre o parceiro de troca, refletida em dois componentes distintos: a credibilidade e a benevolência, sendo que a credibilidade está relacionada à intenção e à habilidade quanto à manutenção das promessas, e a benevolência está direcionada aos motivos e às intenções do parceiro (MOORMAN; DESHPANÉ; ZALTMAN, 1993; GANESAN, 1994; McALLISTER, 1995; DONEY; CANNON, 1997; GANESAN; HESS, 1997). Assim sendo, Doney e Cannon (1997) destacam que o desenvolvimento da confiança se baseia na formação de expectativas da parte que confia em relação às motivações

e ao comportamento da parte em que é depositada sua confiança.

De outra forma, Morgan e Hunt (1994) priorizam a confiabilidade e a integridade entre as partes, servindo como um instrumento de governança ao contribuir para a redução do risco percebido (ZAND, 1972; NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997). Tal dimensão pode ser ilustrada através de serviços de profissionais como consultores em administração, que partilham de informações sigilosas e estratégicas com seu cliente, ou um cirurgião cardíaco, no qual o paciente deposita total confiança em sua credibilidade advinda de sua perícia, por exemplo. No entanto, essa visão sugere que, sem haver a incidência de vulnerabilidade, a confiança é desnecessária, pois os resultados podem não ter importância para a parte que confia (MOORMAN; DESHPANÉ; ZALTMAN, 1993).

Cabe ressaltar que a confiança vem sendo abordada, também, como uma característica ou aspecto da qualidade do relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987) e como uma determinante da qualidade do relacionamento (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANÉ, 1992). Na visão de Anderson e Narus (1990), ampliando a discussão, a confiança é uma determinante da cooperação, enquanto que Anderson e Weitz (1989) a tratam como uma determinante da comunicação entre as partes.

Outro aspecto que merece destaque é que há uma forte inter-relação entre a confiança e o compromisso, uma vez que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos continuados ou de longo prazo podem ser minimizados ou removidos se existir confiança entre as partes (GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; LEWIN; JOHNSTON, 1997; FONTENOT et al., 1998). Para Morgan e Hunt (1994), a manutenção de um relacionamento continuado é diretamente influenciada pela confiança e, por meio desta, influencia, indiretamente, o compromisso. Por isso, tanto o compromisso quanto a confiança são importantes para se alcançar a cooperação, embora o efeito da confiança seja mais forte, principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for elevado.

3.6 OUTROS CONSTRUTOS ENCONTRADOS NA LITERATURA

3.6.1 *Orientação para Longo Prazo*

Estudos anteriores vêm abordando a orientação para longo prazo na prática do marketing de relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1989 e 1992; ANDERSON; NARUS, 1990), concentrando-se, principalmente, nos investimentos específicos à transação, a fim de

determinar a orientação para longo prazo entre os envolvidos. Na verdade, o foco tem sido direcionado ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros pela criação de mecanismos que gerem a dependência e o “aprisionamento” dos clientes através do investimento em ativos específicos ao relacionamento (GANESAN, 1994).

A diferença entre as orientações de curto e de longo prazo pode ser explicada pela natureza da troca interorganizacional. Empresas com uma orientação de curto prazo se baseiam na eficiência de suas ações mercadológicas para maximizar seus lucros em cada transação. Já as empresas que são orientadas para o longo prazo se baseiam nas trocas relacionais com seus parceiros de negócio para maximizar seus lucros ao longo de uma série de transações (GANESAN, 1994).

De acordo com tais pressupostos, a orientação para longo prazo deve permear todas as áreas e atividades da organização, influenciando, dessa forma, todas as interações com clientes, se transformando em uma crença filosófica (DAY, 2000). Inseridos nesse escopo, Noordewier, John e Nevin (1990) apregoam que, para que a orientação de longo prazo pautada a evolução de um relacionamento, deve haver expectativas de continuidade relacional comuns aos participantes, reforçando a probabilidade de interações futuras entre as partes.

Logicamente, a mera probabilidade de interações futuras não é o suficiente para que se inicie e se consolide um relacionamento. Por isso, Ganesan (1994) propõe que, além do desejo de interagir no futuro com algum parceiro e da utilidade inerente à continuidade relacional, o desejo das partes em participar, ativa e efetivamente, em prol de benefícios mútuos resultantes de um relacionamento de longo prazo, é fundamental para que o mesmo seja bem-sucedido.

Por outro lado, com o objetivo de maximizar os efeitos da orientação para longo prazo, alguns autores, como, por exemplo, Anderson e Narus, (1990) e Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), vêm indicando que a confiança é um ingrediente necessário a esse contexto, pois pode reduzir ou remover os riscos do comportamento oportunista em um *continuum* de interações sucessivas entre as partes ao longo do tempo, além de impactar positivamente na satisfação de clientes (GANESAN, 1994).

3.6.2 *Compromisso*

A partir do modelo proposto por Morgan e Hunt (1994), o compromisso e a confiança são propostos como variáveis mediadoras-chave, norteando o comportamento das partes envolvidas e interferindo diretamente na qualidade do relacionamento. Destaca-se, então, que o compromisso é um elemento essencial para relacionamentos de longo prazo bem-sucedidos (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995), o qual envolve o interesse ou a intenção em manter um relacionamento com visão de longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN;

DESHPANDÉ, 1992; WILSON, 1995), tendo a longevidade e a consistência do relacionamento como dois elementos fundamentais para o seu sucesso (DWYER; SCHURR; OH, 1987; De WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001).

De forma geral, o compromisso emerge de uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional (OLIVER, 1999a). Sendo assim, o compromisso pode ser definido como a crença de um parceiro de troca de que um relacionamento continuado com a outra parte é tão importante quanto a garantia máxima de esforços na manutenção de tal relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Para Anderson e Weitz (1992) o compromisso pode ser definido como um desejo, entre os parceiros, de estabilidade no processo de troca, assegurando a manutenção do relacionamento ao longo do tempo. Isso reforça a idéia de que o compromisso representa o mais alto estágio de elos relacionais entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987), lhe conferindo uma função de suma importância no que diz respeito aos resultados provenientes do relacionamento (FONTENOT et al., 1998).

O componente atitudinal do compromisso partilha domínios comuns de significado com outros construtos comportamentais proeminentes, tais como a motivação, a identificação entre as partes envolvidas, a lealdade, o envolvimento e a intenção comportamental (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). Assim, o compromisso pode ser classificado da seguinte forma (GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000):

- a. **Compromisso de Continuidade:** baseia-se no próprio interesse em permanecer engajado a um relacionamento, e ocorre quando há uma relação que apresenta ligações psicológicas baseadas nos custos percebidos (econômicos, sociais e relacionados a *status*) associados à sua dissolução;
- b. **Compromisso Normativo:** deriva a partir do senso de obrigação moral de uma pessoa em direção a uma organização, e incide quando há uma relação que apresenta ligações psicológicas baseadas na obrigação moral percebida no que diz respeito à manutenção do relacionamento;
- c. **Compromisso Afetivo:** enfoca uma ligação emocional positiva, e emerge quando há uma relação que apresenta ligações psicológicas baseadas em quão favoráveis são os sentimentos em relação à outra parte.

A fim de manter relacionamentos de longo prazo com seus clientes, as empresas de serviço podem utilizar estruturas de domínio para definir a atribuição de responsabilidades dentro do relacionamento vivenciado nas interações de serviço, bem como desenvolver laços sociais baseados em valores partilhados, reforçados pela afeição e pela confiança entre as partes. Um relacionamento baseado tanto em valores partilhados quanto em estruturas de domínio pode ser mais desejável (VOSS; VOSS, 1997), o que tenderia a fortalecer o compromisso mútuo, formal e informal, embora isto nem sempre seja possível, dependendo

do tipo de serviço em questão.

Por outro lado, se houver assimetria de comprometimento entre as partes, isto pode resultar em relacionamentos insatisfatórios, pois quanto mais comprometida estiver uma parte, mais vulnerável ficará ao oportunismo da parte com menor compromisso no relacionamento. Além disso, há uma tendência natural de que a parte menos comprometida é a mais propensa a abandonar o relacionamento, e a menos disposta a se engajar em sacrifícios recíprocos (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995).

Mesmo que existam diversas pesquisas que abordam o compromisso em situações relacionais (vide HUNT; MORGAN, 1994; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; GARBARINO; JOHNSON, 1999; PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999; GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000), estudos mais detalhados poderiam ser conduzidos a respeito da relação entre o compromisso, a confiança e outros construtos relacionais. Wetzels, de Ruyter e van Biggerlen (1998), por exemplo, em pesquisa direcionada ao setor de serviços, identificam a qualidade do serviço, a satisfação, a confiança e a dependência como antecedentes do compromisso, o que ainda possibilita a oportunidade de inserir neste rol de construtos o aspecto emocional e a afeição entre as partes.

3.6.3 Investimentos no Relacionamento

Os investimentos no relacionamento podem ser definidos como investimentos não-recuperáveis, uma vez que, geralmente, tais investimentos não podem ser recuperados caso o relacionamento termine. A existência, não apenas de investimentos não-recuperáveis, mas também de quantias ou somas expressivas de dinheiro que possam estar em jogo, geram uma hesitação natural entre as partes no que tange ao término do relacionamento. Sendo assim, a magnitude dos investimentos co-determina a escolha do mecanismo de governança do relacionamento, podendo reforçar ou suprimir a importância do comportamento relacional entre as partes (WILSON, 1995; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

Ghosh e Jonh (1999) observam que os investimentos específicos ao relacionamento têm importância significativa na criação de valor para os parceiros. No entanto, da mesma forma que são valiosos para o relacionamento, podem gerar relativa vulnerabilidade. Assim, esses investimentos podem caracterizar um dilema, pois eles apresentam potencial tanto para promover quanto para reduzir o risco de um eventual comportamento oportunista (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003).

Alguns autores se referem aos investimentos específicos no relacionamento como recursos idiossincráticos, os quais podem ser: (i) criados pela combinação de recursos dos parceiros engajados em um relacionamento; (ii) desenvolvidos no decorrer de um relacionamento de troca; e (iii) singulares a um determinado relacionamento, podendo ter pouca ou nenhuma utilidade fora do relacionamento em questão (ANDERSON; WEITZ, 1992; WEITZ; JAP, 1995; JAP, 1999).

Além disso, tais recursos ou investimentos específicos podem ser tangíveis, como, por exemplo, instalações fabris conjuntas e investimentos em equipamentos, ou intangíveis, o que pode ser ilustrado através de investimentos adicionais de capital, programas de treinamento e desenvolvimento de processos cooperativos altamente eficientes (HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002; WILSON, 1995).

Ganesan (1994) comenta que, quanto maior a magnitude, e quanto mais específicos forem esses investimentos, torna-se mais dispendioso encerrar o relacionamento e substituir o parceiro, tendo em vista os custos de troca (*switching costs*) incorridos e, portanto, é mais atrativo, e racional, investir na manutenção do relacionamento. Vale ressaltar que os investimentos no relacionamento podem ser encarados como ações de reciprocidade entre as partes, o que pode fomentar uma atmosfera positiva, remover barreiras relativas a riscos e permitir que o relacionamento se desenvolva e se consolide (SMITH; BARCLAY, 1997).

Em seu estudo, De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) fornecem algumas evidências empíricas sobre o impacto da percepção dos investimentos sobre a qualidade do relacionamento e, por conseguinte, sobre a lealdade dos clientes. Nesse sentido, duas das hipóteses formuladas e comprovadas pelos autores merecem atenção. A primeira delas indica que um nível percebido mais alto de investimentos no relacionamento leva a um nível mais elevado de qualidade do relacionamento. A segunda sugere que um nível de qualidade do relacionamento mais elevado leva a um nível mais alto de lealdade.

Reforçando a identificação desse construto na ampliação deste estudo, algumas pesquisas têm revelado que a confiança tem sido abordada como sendo, também, resultante de investimentos no relacionamento (De WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001). Nesta direção, Ganesan (1994) defende que investimentos específicos realizados por um parceiro de troca resultam no aumento da confiança. Já no que se refere ao compromisso, Dwyer, Schurr e Oh (1987) postulam que ele é nutrido pelos benefícios contínuos advindos de cada parceiro e, assim sendo, estimulados pelos investimentos no relacionamento.

Por essas evidências e relações, entende-se ser justificável a identificação dos investimentos no relacionamento como um construto a ser adicionado ao arcabouço teórico que tem como propósito explicar uma possível relação do marketing de relacionamento, e suas variáveis, a possíveis resultados que ampliem o desempenho organizacional.

3.6.4 Troca de Informações

Inicialmente, é fundamental resgatar que a comunicação é uma atividade humana que liga as pessoas e cria relacionamentos, e que a informação é o resultado do processo de comunicação, sendo responsável pelo elo de ligação entre as partes (DUNCAN; MORIARTY, 1998), pois se trata de um meio para atingir os clientes ao enfatizar o diálogo (GRÖNROOS, 1994a). Além do mais, a comunicação é um elemento que auxilia no estabelecimento e no desenvolvimento dos relacionamentos, uma vez que pode fomentar a confiança entre as partes, propiciar a informação e o conhecimento necessários para que os parceiros assumam uma postura cooperativa e colaborativa (PARVATIYAR; SHETH, 2000; ANDERSEN, 2001; ANDERSON; NARUS, 1990), e incrementar o compromisso mútuo existente (ANDERSON; NARUS, 1990).

Segundo Weitz e Jap (1995), o processo de comunicação permite que os parceiros de troca desenvolvam normas de comportamento e estilos de interação, representando elementos que podem capacitar os envolvidos a participar de um processo de comunicação muito eficiente, resultando em um esteio para o desenvolvimento da confiança mútua. O padrão de comunicação estabelecido em um relacionamento, então, configura-se em um indicador de avaliação da vitalidade da interação entre as partes (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Sendo assim, o nível de interação existente no relacionamento desempenha um papel fundamental, seja para ampliar a confiança, seja para elevar o sentimento de certeza e integridade de um parceiro em relação ao outro (MORGAN; HUNT, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990). Nesta direção, Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) comentam que, quando a confiança e o envolvimento entre as partes aumentam, a troca de informações se torna cada vez mais abrangente, precisa e oportuna.

Heide e John (1992) e Cannon e Perreault Jr. (1999) definem a troca de informações como uma expectativa bilateral de que as partes envolvidas fornecerão, de forma pró-ativa, informações úteis ao parceiro, havendo um comportamento apropriado quando ambas as partes se comunicarem e compartilharem informações relevantes frequentemente, informalmente e com completa abertura (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

Consoante isso, a troca de informações deve estar relacionada às expectativas que as partes possuem de compartilhar informações, as quais serão úteis aos parceiros, ressaltando que, quanto mais aberta for a sua troca, maior o indicativo de disposição de ambas as partes em compartilhar informações importantes, até mesmo as de caráter sigiloso, com conotação estratégica (CANNON; PERREAULT Jr., 1999). De acordo com Doney e Cannon (1997), a troca de informações confidenciais é um sinal de um sentimento de boa fé em relação ao relacionamento comercial, o que pode resultar no aumento da confiança.

Na realidade, o ato de compartilhar informações representa uma salvaguarda ao fornecedor no que diz respeito ao comprador estar disposto a propiciar informações que podem afetar, positivamente, suas operações, uma vez que o fato de estar bem informado, em uma base de fluxo contínuo, pode permitir que o fornecedor lide melhor com a vulnerabilidade associada ao poder de decisão do comprador (HEIDE; JOHN, 1992).

Em estudo realizado no ambiente de serviços, Gallouj (1997) salienta que a assimetria de informações e suas decorrentes incertezas podem dificultar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, por parte do cliente. Caso esse problema seja minimizado ou eliminado, o provedor de serviços poderá obter um impacto positivo na qualidade percebida dos serviços prestados, utilizando a troca de informações sistemática como forma de neutralizar o efeito negativo das incertezas ou riscos inerentes à natureza dos serviços, ampliando a confiança do cliente em relação à empresa e incrementando o seu grau de satisfação.

Por outro lado, um grau elevado de troca de informações poderá fazer com que algum ou ambos os parceiros se submetam à relativa vulnerabilidade, evidenciando, assim, potencialidades para o surgimento do comportamento oportunista (WATHNE; HEIDE, 2000; JOHN, 1984). Morgan e Hunt (1994) comentam que, tanto a comunicação e a troca de informações, necessárias ao estabelecimento, à manutenção e ao desenvolvimento do relacionamento, quanto o comportamento oportunista, influenciam diretamente a confiança, e por meio da confiança, influenciam, indiretamente, o compromisso.

3.6.5 Nível de Comparação de Fornecedores Alternativos

Fatores como mudanças no campo tecnológico, freqüentes alterações nos preços e flutuações na disponibilidade de produtos e serviços podem caracterizar a dinamicidade dos mercados fornecedores, criando riscos e incertezas para os compradores (CANNON; PERREAULT Jr., 1999). Nesse contexto, a influência do nível de comparação de fornecedores alternativos tem sido sustentada como um fator significativo na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais (ANDERSON; NARUS, 1984 e 1990; WILSON, 1995; WILSON; VLOSKY, 1997 e 1998, por exemplo), e até sobre a dissolução de relacionamentos em ambientes de serviços (HOCUTT, 1998).

Para tanto, Anderson e Narus (1984 e 1990) afirmam que o nível de comparação de fornecedores alternativos se refere à qualidade do resultado (econômico, técnico e social) que pode ser obtido a partir da melhor alternativa disponível. O nível de comparação de fornecedores alternativos também está associado ao resultado que um fornecedor potencial pode prover ao cliente em comparação ao fornecedor atual (WILSON, 1995).

A disponibilidade de alternativas está relacionada ao grau no qual uma organização compradora possui fontes alternativas de fornecimento no sentido de suprir suas necessidades de maneira adequada (CANNON; PERREAULT Jr., 1999). Por isso, o fato de não haver alternativas de fornecimento disponíveis pode se configurar em uma fonte de incertezas (ACHROL; STERN, 1988).

Neste sentido, Anderson e Narus (1990) relacionam a qualidade do resultado inerente ao julgamento de alternativas de fornecimento como uma medida da dependência de uma parte em relação à outra. A incapacidade de uma organização encontrar uma alternativa de fornecimento e, se for o caso, de substituí-la, pode ser considerada como um indicador de sua dependência em relação ao parceiro (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

Dessa forma, se o nível de comparação de fornecedores alternativos for baixo, ou inexistente, a probabilidade do cliente deixar o relacionamento será menor (HOCUTT, 1998). Em contrapartida, se houver um número significativo de fornecedores alternativos de alta qualidade, viabilizando a idéia de substitutibilidade, o nível de dependência será baixo (ANDERSON; NARUS, 1990), o que resultaria em um nível de comprometimento igualmente baixo com o provedor de serviços (HOCUTT, 1998).

Um aspecto que merece ser destacado é que, quanto maior a complexidade do fornecimento, maior a ambigüidade e os riscos inerentes à decisão de compra (CANNON; PERREAULT Jr., 1999). Logicamente, não se pode ignorar a influência dos custos de troca e da dependência do cliente em relação ao fornecedor atual, mas tendo em vista a globalização, a desregulamentação de alguns setores e o acirramento da competição, é presumível que o nível de comparação de fornecedores alternativos pode ter relativa significância sobre o nível de marketing de relacionamento praticado e sobre a retenção e a lealdade de clientes.

3.6.6 Dependência e Assimetria de Poder

A dependência pode ser definida como a diferença percebida entre a dependência de um parceiro em relação ao outro no contexto do relacionamento. Sendo assim, quanto maior a dependência relativa, maior o interesse na manutenção do relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). De forma mais objetiva, Wetzels, de Ruyter e van Biggerlen (1998) colocam que a dependência se refere a uma assimetria entre dois parceiros em uma díade relacional.

Existe uma forte tendência da dependência do comprador sobre o fornecedor aumentar quando a substituição, em termos de esforços e tempo, é considerada uma tarefa árdua (HEIDE; JONH, 1988). Anderson e Narus (1990) e Ganesan (1994) descobriram que uma elevação na dependência do comprador ocorre quando os benefícios obtidos no relacionamento são melhores do que aqueles disponíveis a partir de outras alternativas, e

quando o mercado propicia poucas alternativas de parcerias potenciais.

No caso de serviços que se caracterizem por decisões de alto envolvimento por parte do cliente, como, por exemplo, serviços de consultoria que impliquem em sigilo absoluto, geralmente, há um alto grau de dependência no provedor de serviços (WESTBROOK, 1994). Quanto maior a dependência relativa de uma das partes sobre a outra, maior o seu comprometimento relacional (HOCUTT, 1998). Ou seja, quanto maior o sentimento de dependência, maior a probabilidade de que os parceiros irão se dedicar para preservar seus investimentos no relacionamento, resistir a alternativas de curto prazo e concordar com ações de alto risco (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Entende-se, então, que a interdependência e a simetria ou o equilíbrio de poder são variáveis importantes para a construção, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos (WILSON, 1995). Na visão de Dwyer, Schurr e Oh (1987), Anderson e Narus (1990) e Ganesan (1994), o poder exercido, seja por parte do fornecedor, seja por parte do cliente, está intimamente relacionado à interdependência dos parceiros. A forma com que o poder é exercido pelos parceiros interfere nos processos de negociação e barganha, e no clima dominante no relacionamento (WILSON; VLOSKY, 1998).

Poder é o grau no qual uma das partes pode influenciar a outra parte a empreender uma determinada ação (WEITZ; JAP, 1995). A assimetria de poder está diretamente ligada ao grau de dependência de um parceiro em relação ao outro (WILSON, 1995) e à sua capacidade punitiva (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998) e pode ser definida como a habilidade de uma das partes em fazer com que seu parceiro de troca faça algo que normalmente não faria (ANDERSON; WEITZ, 1989). Movidos por um relativo desconforto, provocado pelo entendimento de que essas definições são inconsistentes, Frazier e Antia (1995) preferem adotar a definição de poder proposta por Frazier (1983), a qual apregoa que o poder reflete a influência potencial de uma organização em relação às crenças, às atitudes e ao comportamento de outra organização.

Na maioria das vezes, o poder interorganizacional é utilizado como um mecanismo de controle unilateral e autoritário, mecanismo este que é limitado a relacionamentos assimétricos, o qual vem sendo menos adotado como mecanismo de coordenação devido à confiança e ao compromisso mútuos estarem, cada vez mais, sendo estimulados e/ou presentes nos relacionamentos, inibindo sua prática, ao menos, ostensiva (WEITZ; JAP, 1995; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). Nesta direção, Morgan e Hunt (1994) sugerem que estudos mais aprofundados sobre poder e conflitos funcionais possam trazer uma ampliação sobre o entendimento em torno da cooperação e de seus desdobramentos.

Cabe comentar que os mecanismos de controle relacional não são inevitavelmente um mal (FRAZIER; ANTIA, 1995), mas que a simetria ou assimetria de poder afetam, significativamente, a forma e a intensidade de comunicação, o comportamento entre as partes e os resultados provenientes do relacionamento (GUNDLACH; CADOTTE, 1994).

Além disso, Jap e Ganesan (1998) comentam que os efeitos gerados pelos mecanismos de controle dependem, além disso, da fase em que o relacionamento se encontra. Somando-se a isso, explicitações exacerbadas de poder podem acarretar tanto ações punitivas (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998) quanto atos destrutivos (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001) desproporcionais, enfraquecendo o relacionamento ou tornando-o insustentável.

3.6.7 *Comportamento Oportunista*

Tradicionalmente, abordagens provenientes da Economia vêm discutindo o papel que o interesse próprio e o comportamento oportunista desempenham nas relações negociais (NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997). Caso o risco associado ao oportunismo, em um relacionamento específico, for elevado, recursos consideráveis devem ser empregados em atividades de controle e monitoramento, recursos estes que poderiam ser alocados para propósitos mais produtivos (WATHNE; HEIDE, 2000). Calfee e Rubin (1993) comentam que o oportunismo pode gerar, também, custos de oportunidade substanciais relacionados a negócios valiosos que poderiam ter sido realizados, mas que acabaram não sendo concretizados.

Sendo assim, construir e manter um relacionamento implica, inevitavelmente, na aceitação de riscos para ambas as partes, pois nada garante que, ao longo do tempo, haverá reciprocidade mútua, o que expõe o relacionamento à vulnerabilidade (CLAYCOMB; MARTIN, 2001) e a inclinações oportunistas (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995).

O oportunismo ocorre quando uma parte se envolve ou se abstém de ações específicas em benefício próprio (WATHNE; HEIDE, 2000), deliberada e astuciosamente (WILLIAMSON, 1985). Desse modo, Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) definem o comportamento oportunista pela incidência de um comportamento contrário ao entendimento implícito de um parceiro de troca, mas não necessariamente divergente de algum acordo explícito, que leva à obtenção de vantagem de uma parte em detrimento da outra. A troca de informações incompletas ou distorcidas, o não cumprimento de obrigações contratuais e esforços premeditados para enganar, deturpar, disfarçar ou confundir a outra parte são alguns dos comportamentos que emergem do oportunismo (JOHN, 1984, WILLIAMSON, 1985).

Baseando-se em estudos encontrados na literatura, principalmente, na Análise dos Custos de Transação (TCA – *Transaction Cost Analysis*), desenvolvida por Williamson (1979), Wathne e Heide (2000) identificam duas categorias de oportunismo, ativo e passivo, as quais estão fundamentadas no princípio da vulnerabilidade. As manifestações específicas do oportunismo dependem de um comportamento particular, ou da falta dele, tanto em circunstâncias de troca existentes quanto futuras. Em princípio, qualquer forma de

oportunismo apresenta o potencial de restringir a criação de valor ou de provocar a sua redistribuição. Contudo, a maneira na qual a criação e a distribuição de valor é afetada, dependerá da forma específica com que o comportamento oportunista se manifesta. A Figura 14 resgata os tipos de oportunismo e seus possíveis resultados.

Tipos de Oportunismo	Circunstâncias	
	Atual	Futura
Passivo	<p>Tendência 1: Evasão</p> <p>Efeito sobre os custos: diminui para a parte engajada no comportamento oportunista, no curto prazo, e aumenta para o parceiro de troca, no longo prazo</p> <p>Efeito sobre a receita: diminui para o parceiro de troca e para as outras partes envolvidas no sistema, no longo prazo</p>	<p>Tendência 2: Recusa a se adaptar</p> <p>Efeito sobre os custos: mínimo</p> <p>Efeito sobre a receita: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista, no curto prazo, e diminui para o parceiro de troca e para a parte engajada no comportamento oportunista, no longo prazo (renúncia de receitas devido à má adaptação)</p>
Ativo	<p>Tendência 3: Violação</p> <p>Efeito sobre os custos: aumenta para o parceiro de troca, no longo prazo</p> <p>Efeito sobre a receita: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista, no curto prazo, e diminui para o parceiro de troca e para as outras partes envolvidas no sistema, no longo prazo</p>	<p>Tendência 4: Renegociação forçada</p> <p>Efeito sobre os custos: aumenta para o parceiro de troca (abatimentos, concessões)</p> <p>Efeito sobre a receita: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista, no curto prazo (advindo de concessões), e diminui para o parceiro de troca e para a parte engajada no comportamento oportunista, no longo prazo (renúncia de receitas devido à má adaptação)</p>

Figura 14 – Tipos de comportamento oportunista e resultados relacionais

Fonte: Adaptado de Wathne e Heide (2000, p. 41).

Por outro lado, a natureza de vulnerabilidade que existe nos relacionamentos tem importantes implicações em como o comportamento oportunista pode ser gerenciado, destacando-se duas formas significativas de vulnerabilidade, as quais são identificadas e podem ter relação com outros construtos discutidos neste estudo: a assimetria de informações e uma condição de aprisionamento em relação à outra parte (WATHNE; HEIDE, 2000).

Em consequência disso, Hunt, Lambe e Wittmann (2002) afirmam que a confiança entre as partes é negativamente influenciada pelo comportamento oportunista de um dos parceiros, o que pode levar ao fim do relacionamento e a perdas potenciais, uma vez que os custos de término do relacionamento devem ser considerados. Como prova de que as ameaças inerentes ao oportunismo têm sido levadas em conta, surgem mecanismos que podem ser adotados no intuito de minimizar seus efeitos negativos, como, por exemplo, contratos legais (WILLIAMSON, 1985), recursos idiossincráticos (HUNT; LAMBE; WITTMAN, 2002) ou investimentos específicos com propriedade compartilhada, e a participação em lucros

advindos da cooperação (HEIDE; MINER, 1992).

Ampliando o horizonte em torno do tema, Hibbard, Kumar e Stern (2001) propõem que se examine o impacto dos atos destrutivos e suas conseqüências sobre o relacionamento, as quais estão relacionadas ao desempenho do fornecedor e à qualidade do relacionamento, conseqüências estas que podem influenciar significativamente na retenção ou na lealdade de clientes. Portanto, inserir o comportamento oportunista, bem como entender o impacto dos atos destrutivos, dentro de um contexto relacionado à vulnerabilidade a que os relacionamentos estão sujeitos, sugere estudos específicos quanto à sua interferência sobre a qualidade do relacionamento e sobre a retenção e a lealdade de clientes.

3.7 TIPOS DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS

Estudar os tipos de relacionamento, principalmente, no contexto de serviços, é algo complexo, pois os relacionamentos se desenvolvem em diferentes níveis (CROSBY; STEPHENS, 1987; MACINTOSH, 2002), inseridos em um *continuum* (JACKSON, 1985a; MOHR; NEVIN, 1990; WEBSTER Jr., 1992; GRÖNROOS, 1994a e 1995). Neste sentido, algumas classificações sobre o nível em que o marketing de relacionamento pode ser praticado foram resgatadas, o que é demonstrado na Figura 15.

Dimensões	Autor(es)	Níveis de Classificação
<i>Spectrum</i> comportamental	Jackson (1985 a e b)	1. <i>Always-a-share</i> 2. <i>Lost-for-good</i>
Integração entre organizações	Webster Jr. (1992)	1. Transação 2. Transações repetidas 3. Relacionamento de longo prazo 4. Parceria entre comprador-vendedor 5. Aliança estratégica 6. Organizações em rede 7. Integração vertical
Amplitude, profundidade e envolvimento relacionais (<i>The 3ORs Approach</i>)	Gummesson (1994b, 1997 e 2005)	Abordagem dos 30 tipos de relacionamento: desde a díade clássica (fornecedor-cliente) até o relacionamento do tipo monopólio (cliente ou fornecedor como prisioneiro da outra parte)
Amplitude relacional	Gummesson (1994b)	1. Nano relacionamentos 2. Relacionamentos individuais 3. Relacionamentos de marketing de massa

		4. Relacionamentos interorganizacionais 5. Mega relacionamentos
Profundidade relacional	Rowe e Barnes (1998)	1. Aprisionamento de clientes 2. Retenção de clientes 3. Banco de dados de clientes (<i>database marketing</i>) 4. Relacionamentos fortes, próximos e positivos
Relacionamentos comprador-vendedor em mercados empresariais	Cannon e Perreault Jr. (1999)	1. Compra e venda simples 2. Despido de tudo 3. Transação contratual 4. Fornecimento customizado 5. Sistemas cooperativos 6. Colaborativo 7. Mutuamente adaptável 8. O cliente é o rei
Práticas corporativas (tipos de programas)	Parvatiyar e Sheth (2000)	1. Continuidade de marketing 2. Marketing individual (<i>one-to-one marketing</i>) 3. Programas de parceria (<i>comarketing</i>)
Natureza do serviço	Lovelock e Wright (2001) e Lovelock e Wirtz (2004)	1. Transações distintas e não-formais 2. Transações distintas e filiação 3. Entrega contínua e não-formal 4. Entrega contínua e filiação
Forma de contato relacional	Gummesson (2002)	1. Relacionamentos humanos, com contato pessoal (<i>h-relationships</i>) 2. Relacionamentos eletrônicos (<i>e-relationships</i>)
Profundidade relacional (nível de amizade)	Johnson e Selnes (2004)	1. Conhecidos 2. Amigos 3. Parceiros

Figura 15 – Tipos de relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores indicados na figura.

No entanto, além dessas classificações, entende-se que a taxonomia proposta por Gutek (2000) é mais adequada ao se abordar a prestação de serviços. Em concordância à proposição da autora, Mattila (2001) também utiliza tal classificação, ampliando e auxiliando na consolidação dos conceitos. Para tanto, os relacionamentos no contexto dos serviços podem ser classificados e caracterizados conforme apresentado nas subseções que seguem (GUTEK, 2000; GUTEK; GROTH; CHERRY, 2002).

3.7.1 *Relacionamentos de Serviços*

Cliente e provedor de serviços têm a expectativa de repetir contatos no futuro, e podem vir a se conhecer melhor, um ao outro, tornando-se conhecidos ou, até mesmo, amigos. Ao longo do tempo, desenvolvem uma história de interações compartilhadas, podendo se valer dela sempre que voltarem a interagir para completar uma transação. Desse modo, cliente e provedor de serviços se tornam interdependentes, pois ambos se beneficiarão se um cooperar com o outro. Emerge, portanto, a intenção de antecipação de um número infinito de interações futuras que, em última instância, define um relacionamento de serviço.

No caso dos relacionamentos de serviços, o pessoal de contato direto com o cliente assume papel fundamental nas interações entre as partes, servindo, de certa forma, como uma referência. Isso implica em uma maior consistência quanto ao conhecimento, às habilidades e às atitudes dos colaboradores do provedor de serviços, bem como na necessidade de ampliação no nível de sua autonomia no que diz respeito ao atendimento ao cliente.

3.7.2 *Pseudo-Relacionamentos*

Pseudo-relacionamentos se configuram pela repetição de contatos entre o cliente e um provedor de serviços. O cliente não conhece o pessoal de contato direto, mas torna-se familiarizado com o serviço em si, com a ambiência da organização e seus procedimentos. Os clientes não antecipam qualquer intenção de interação com algum colaborador do provedor de serviços, em particular, mas esperam interagir com a organização no futuro.

Contudo, cabe ressaltar que o termo pseudo-relacionamento não apresenta um caráter pejorativo, mas, sim, descritivo. Embora as interações ocorram entre pessoas que são estranhas entre si, pelo fato de haver repetição de contatos com a mesma organização, cria-se uma relativa familiaridade entre as partes, característica de um relacionamento.

Em muitos casos, os pseudo-relacionamentos podem ser mais interessantes para o provedor de serviços do que os relacionamentos de serviços. Isso se deve, basicamente, a três razões: (i) a probabilidade de incidência de menores custos no que se refere ao atendimento aos clientes; (ii) a lealdade do cliente, no caso dos relacionamentos de serviço, pode estar direcionada a algum colaborador do provedor de serviços e não à organização; e (iii) alguns provedores de serviços e seus gerentes não perceberem a diferença entre a lealdade do cliente em relação a um determinado colaborador em contraposição à lealdade do cliente em relação à organização, gerando uma vulnerabilidade ao relacionamento comercial.

3.7.3 Encontros de Serviços

Em contrapartida aos relacionamentos de serviços, os encontros de serviço se caracterizam por uma interação isolada entre um cliente, em particular, e um provedor de serviços. Ao longo do tempo, envolvem sucessivos contatos do cliente com diferentes provedores de serviços. O cliente não mantém qualquer vínculo ou preferência em relação ao provedor de serviços, esperando que todos sejam funcionalmente equivalentes.

Nem o cliente, nem o provedor de serviços têm a expectativa de interagir com a outra parte no futuro, ou seja, não há qualquer intenção de interação futura, o que faz com que não haja justificativas para que as partes cooperem entre si. Nos encontros de serviços, a autoridade central repousa no gerenciamento dos serviços, principalmente nos aspectos atinentes à estrutura do provedor de serviços, aos sistemas de entrega do serviço e ao papel desempenhado pelo cliente na co-produção do serviço. Assim, os atributos do serviço mais valorizados pelo cliente passam a ser a rapidez no atendimento (pronto-atendimento) e a facilidade e conveniência na utilização dos sistemas de serviço.

Com o objetivo de resumir as principais características de cada um desses três tipos de relacionamento, os mesmos foram agrupados na Figura 16.

Principais Características	Tipos de Relacionamento		
	Relacionamentos	Pseudo-Relacionamentos	Encontros
Reciprocidade	sim, interpessoal	com a empresa, não interpessoal	nenhuma
Expectativa de futuro	sim, interpessoal	com a empresa, não interpessoal	nenhuma
Interação compartilhada	sim, interpessoal	com a empresa, não interpessoal	nenhuma
Tendência resultante	lealdade pessoal e, talvez, à marca	repetição de negócios, retenção de clientes e lealdade à marca	transações isoladas

Figura 16 – Tipos de relacionamento em serviços e principais características

Fonte: Adaptado de Gutek (2000, p. 373).

3.8 A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Day (1994) observa que a orientação para mercado tem sido enfocada como um tema crucial no estudo de questões atinentes à área mercadológica, principalmente pelas mudanças ocorridas no mercado e pela intensificação na competitividade no ambiente de negócios (PELHAM, 1997), e pelo fato de que as expectativas, as necessidades e os desejos dos clientes constituem um processo evolutivo. Com esses argumentos, relacionar a orientação para mercado com a prática do marketing de relacionamento se torna oportuno e justificável.

A orientação para mercado, de acordo com Narver e Slater (1990), é compreendida por três componentes fundamentais: (i) a orientação para o cliente; (ii) a orientação para a concorrência; e (iii) a coordenação interfuncional (estratégia operacional). A *orientação para o cliente* deve contemplar um conhecimento aprofundado sobre o mercado-alvo da empresa no que diz respeito à criação sistemática de valor ao cliente. A *orientação para a concorrência* pressupõe que a empresa deva conhecer os pontos fortes e fracos de concorrentes atuais e potenciais. Finalmente, a *coordenação interfuncional*, que abarca a utilização integrada dos recursos organizacionais na criação de uma oferta de valor superior aos clientes.

Além desses elementos comportamentais, os autores propõem, ainda, o foco no longo prazo, baseado na construção de uma cultura corporativa coerente com este tipo de direcionamento estratégico, e na lucratividade, caracterizada como sendo um objetivo do negócio. Nesse contexto, Slater e Narver (1995) postulam que a orientação para o mercado é valiosa porque faz com que a organização enfoque a busca contínua de informações sobre seu mercado-alvo e sobre as competências e as limitações dos competidores, empregando essas informações na criação sistemática de valor superior ao cliente.

Sob uma perspectiva mais filosófica, inicialmente, Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) definiram a orientação para mercado como um conjunto de crenças organizacionais que colocam os interesses do cliente em primeiro lugar com o intuito de desenvolver e consolidar a lucratividade da empresa no longo prazo. Ressalta-se que, de forma alguma, os autores deixaram de considerar os interesses dos demais públicos partícipes da evolução do negócio, sejam os acionistas ou proprietários, sejam os colaboradores, tanto em nível gerencial quanto operacional. Com a evolução de seus estudos, Deshpandé e Farley (1998) redefinem o conceito de orientação para mercado, passando a defender que tal construto trata-se de um conjunto de processos e atividades interfuncionais que deve estar voltado à satisfação de clientes e direcionado pelo conhecimento de suas necessidades e desejos.

Por outro lado, Kohli e Jaworski (1990) afirmam que o conceito de orientação para mercado está relacionado à geração de inteligência empresarial, a qual provém do conhecimento de mercado no que se refere às necessidades atuais e futuras dos clientes,

perpassando a organização como um todo e resultando em respostas ou ações efetivas. Dessa forma, a orientação para o mercado, vista como um sistema de valor de toda a organização, determina normas firmes e consistentes para o compartilhamento de informações e para a busca de consenso quanto ao significado das mesmas (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Por isso, autores como Slater e Narver (1993 e 1996) e Matsuno e Mentzer (2000) vêm estudando os tipos de estratégia adotados pelas empresas e sua relação com a orientação para mercado e o desempenho organizacional. Neste sentido, há uma necessidade latente em relação à definição do escopo das estratégias de negócio orientadas ao serviço, associando-lhes uma orientação de longo prazo (HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002).

Entende-se, portanto, que a orientação para mercado, e seus preceitos, contribui para a prática do marketing de relacionamento, principalmente em ambientes de serviços pela sua natureza e características. Para tanto, Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) identificam importantes dimensões a serem consideradas na definição estratégica do provedor de serviços, acrescentando-se, ao contexto, a orientação para mercado, o que é ilustrado pela Figura 17.

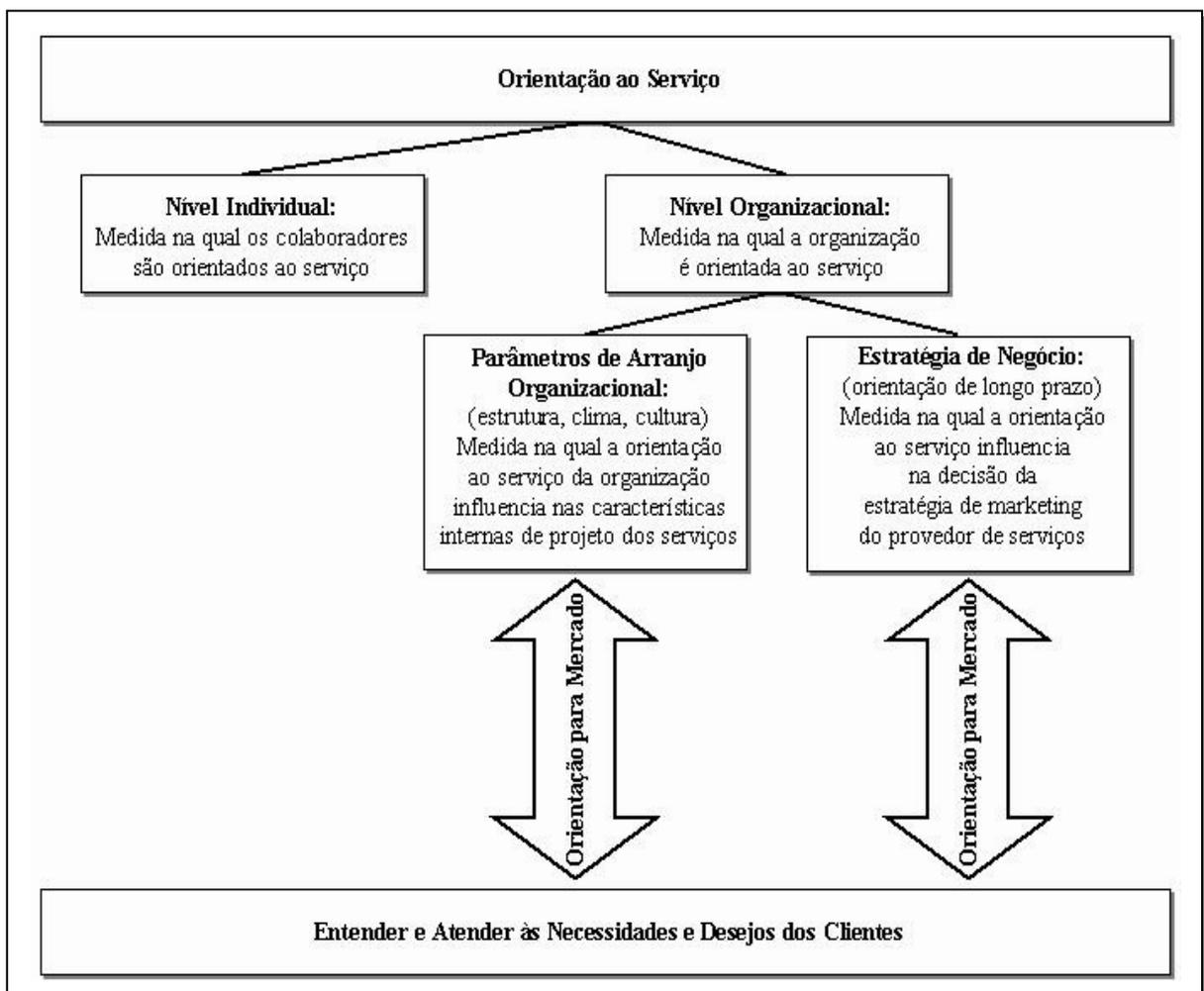


Figura 17 – Relação entre as perspectivas da orientação ao serviço e orientação para mercado

Fonte: Adaptado de Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002, p. 87).

4 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

4.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

De acordo com Oliver (1997), pode-se justificar a importância de se estudar a satisfação de clientes pelo fato de se tratar de um conceito fundamental ao bem-estar dos consumidores, ou clientes, à lucratividade das empresas e à estabilidade das estruturas econômicas e políticas. Partindo dessas premissas, o autor destaca quatro perspectivas de estudo da satisfação de clientes:

- a. **Perspectiva do Consumidor:** na perspectiva do consumidor, a satisfação pode ser relacionada a um objetivo individual a ser atingido a partir do consumo de produtos ou da utilização de serviços. Além disso, a satisfação é uma de outras tantas formas de se obter resultados sobre experiências vivenciadas, resultados estes que proporcionam significados para um melhor entendimento e compreensão sobre o meio-ambiente no qual o consumidor está inserido. Cabe ressaltar que a satisfação ou a falta de satisfação é um evento que emerge, praticamente de forma inevitável, como uma consequência de um processo de compra ou de consumo;
- b. **Perspectiva Empresarial:** em um contexto capitalista, as empresas almejam lucros. No entanto, em um mercado cada vez mais competitivo, a satisfação do cliente ganha destaque, principalmente pela necessidade das empresas obterem lucros contínuos por meio da repetição de compra por parte dos clientes ou consumidores. Assim, é reforçada a pressuposição de que a satisfação de clientes é um elemento-chave para a lucratividade e rentabilidade das empresas, as quais passam a entender os lucros como consequência, e não como um fim em si mesmos;

- c. **Perspectiva da Indústria:** determinadas indústrias⁶, com base em indicadores da satisfação de clientes, vêm sofrendo a intervenção governamental, nitidamente como uma conseqüência do descontentamento dos consumidores, caracterizando-se pelas regulações setoriais e pelos elevados custos de atendimento a novas exigências. Como exemplos disso, no Brasil, pode-se citar alguns setores da economia, seus respectivos órgãos reguladores ou normas legais, tais como: o da saúde (ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar), o das telecomunicações (ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações) e, mais recentemente, o do desporto, com legislação própria (Estatuto do Torcedor), os quais foram regulados para que fossem preservados os direitos e a satisfação dos consumidores. Muitos países, como é o caso de Estados Unidos, Suécia e Alemanha, vêm transformando a satisfação com determinadas indústrias em um fenômeno mensurável e uma fonte de informações para suas políticas regulatórias;
- d. **Perspectiva Societal:** pesquisas desenvolvidas sobre qualidade de vida indicam que pessoas, as quais estão inseridas na sociedade, e que estão significativamente satisfeitas, alcançam melhores resultados de vida, o que reforça a importância da satisfação na vida das pessoas como sendo tanto um objetivo individual, quanto coletivo ou governamental. Neste sentido, os indicadores nacionais de satisfação, como é o caso do Barômetro da Satisfação do Cliente Sueco (*Swedish National Customer Satisfaction Barometer*) e do Índice de Satisfação do Cliente Americano (*American Customer Satisfaction Index*), obviamente relacionados ao contexto de avaliação dos níveis de satisfação sob a perspectiva da indústria, se configuram como um avanço na direção do monitoramento da satisfação incluindo elementos que interferem e influenciam no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas.

4.2 DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Cada vez mais a satisfação de clientes vem sendo reconhecida como uma medida do desempenho organizacional (ANDERSON, 1998), ou como um indicador de sucesso relativo aos esforços mercadológicos empreendidos por uma empresa (BABIN; GRIFFIN, 1998). Alguns autores, inclusive, salientam que o gerenciamento da satisfação de clientes se transformou em um imperativo para o sucesso de grande parte das empresas (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; OLIVER, 1997; ANDERSON; MITTAL, 2000).

⁶ Entenda-se “indústria” como um setor de atividades econômicas, por exemplo: a indústria hoteleira, a indústria da saúde ou a indústria automobilística.

A satisfação está fortemente arraigada às experiências dos clientes. Conforme comentado anteriormente, ao abordar questões atinentes à qualidade em serviços, o julgamento de satisfação dos clientes se baseia tanto na experiência atual e em experiências passadas, reforçando o aspecto cumulativo da definição de satisfação proposto por uma significativa corrente de pesquisadores (JOHNSON; FORNELL, 1991; ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; ANDERSON; FORNELL, 1994; GARBARINO; JOHNSON, 1999), quanto em experiências futuras, as quais são antecipadas pelo julgamento do cliente (FORNELL, 1995).

Sob o enfoque cumulativo, Anderson, Fornell e Lehmann (1992) e Johnson e Fornell (1991) definem satisfação de clientes como uma avaliação global baseada em diversas experiências de compra e consumo ao longo do tempo. Nesta direção, Anderson e Fornell (1994) também afirmam que a satisfação é uma avaliação contínua a respeito da habilidade de uma marca em proporcionar os benefícios que o cliente esteja buscando. Contudo, Oliver (1993) e Hallowell (1996) defendem que a satisfação está relacionada a uma transação ou a uma compra específica, tratando-a como um julgamento de avaliação, pós-compra, de uma ocasião determinada.

Assim, se consolidam na literatura dois tipos de definição. Um que trata a satisfação de clientes como um processo cumulativo (TSE; WILTON, 1988; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001), combinando aspectos perceptivos, avaliativos e psicológicos (OLIVER, 1980; BEARDEN; TEEL, 1983), e o outro, abordando-a como o resultado específico de uma experiência de consumo (HOWARD; SHETH, 1969; OLIVER, 1981).

Convergindo com esses dois enfoques da satisfação, Boulding et al. (1993), por sua vez, postulam que o construto da satisfação apresenta dois conceitos essenciais: a satisfação específica a uma transação e a satisfação cumulativa. Cabe ressaltar que a visão da satisfação específica a uma transação serve para a avaliação de situações específicas, enquanto a visão cumulativa é mais útil quando, por exemplo, o consumidor, ou o cliente, possui experiências passadas com determinado provedor de serviços.

A partir dessa discussão, Oliver (1997) definiu satisfação como sendo a resposta de plenitude do cliente. Ou seja, um julgamento que um produto ou um serviço tem como característica, devido ao fato de ter provido, ou estar provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao consumo, podendo incluir níveis um pouco abaixo (desconfirmação negativa) ou que superam o nível esperado (desconfirmação positiva). Dessa forma, a satisfação pode ser definida como o grau no qual o cliente acredita que as suas expectativas serão supridas ou excedidas por meio dos benefícios recebidos (JURAN; GODFREY, 1999), ou, também, como o sentimento do consumidor no que se refere aos resultados provenientes do consumo em relação a um padrão de prazer ou desprazer (OLIVER, 1999a).

Embora não se questione a essência dessas definições, Fournier e Mick (1999), por meio de uma investigação fenomenológica e longitudinal da satisfação, sugerem o desenvolvimento de refinamentos na forma como as empresas medem e acompanham a satisfação de clientes ao longo do tempo. Observam, ainda, que há múltiplos modelos dentro do processo da satisfação, e que estes são moderados pelo tipo de produto ou de serviço, pelas pessoas e pelos fatores situacionais.

4.3 ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Antes de aprofundar a discussão em torno dos antecedentes da satisfação de clientes, é preciso destacar o principal paradigma vigente em torno do tema. Trata-se do paradigma ED (*The Expectancy-Disconfirmation Paradigm*), o qual se baseia nas expectativas dos clientes e, conseqüentemente, na confirmação e/ou desconfirmação destas (OLIVER, 1980). De forma simples, o processo de confirmação emerge quando o desempenho percebido equivale ao padrão de comparação ou às expectativas do cliente, enquanto o processo de desconfirmação surge quando o desempenho percebido difere do padrão ou das expectativas do cliente (OLIVER, 1997).

Embora existam outros paradigmas que expliquem o fenômeno da satisfação de clientes, como, por exemplo, o paradigma CS (*Comparison-Level Theory*), no qual são agregadas outras perspectivas quanto aos padrões de comparação e inter-relações entre variáveis, optou-se pelo paradigma ED como um pano de fundo para a discussão em torno dos antecedentes da satisfação de clientes. Fournier e Mick (1999), ao desenvolver uma análise dos principais paradigmas vigentes e imbuídos de uma visão crítica, advogam a satisfação de clientes como um processo dependente do contexto e propõem caminhos alternativos.

Pelo paradigma ED, Oliver (1980) afirma que o julgamento de satisfação dos clientes resulta da comparação entre as expectativas que o cliente mantinha anteriormente em relação ao desempenho percebido (percepções) de um produto ou serviço. Para tanto, se a *performance* for superior às expectativas, haverá uma desconfirmação positiva; se a *performance* for inferior às expectativas, haverá uma desconfirmação negativa; e se a *performance* for equivalente às expectativas, haverá uma confirmação. Em outras palavras, os clientes se dizem muito satisfeitos, surpresos ou encantados quando os resultados, a partir de suas percepções, excedem suas expectativas; apenas satisfeitos quando os resultados são equivalentes às suas expectativas; e insatisfeitos quando os resultados nem sequer suprem suas expectativas (OLIVER, 1981; OLIVER; DeSARBO, 1988).

Dessa forma, a satisfação pode ser melhor entendida em função das expectativas do cliente e da desconfirmação ou confirmação destas, com base em suas percepções. Esses elementos – expectativas, percepções e desconfirmação ou confirmação – podem ser definidos, então, como antecedentes da satisfação de clientes. No intuito de ilustrar a relação existente entre a satisfação de clientes e seus antecedentes, segue a Figura 18.

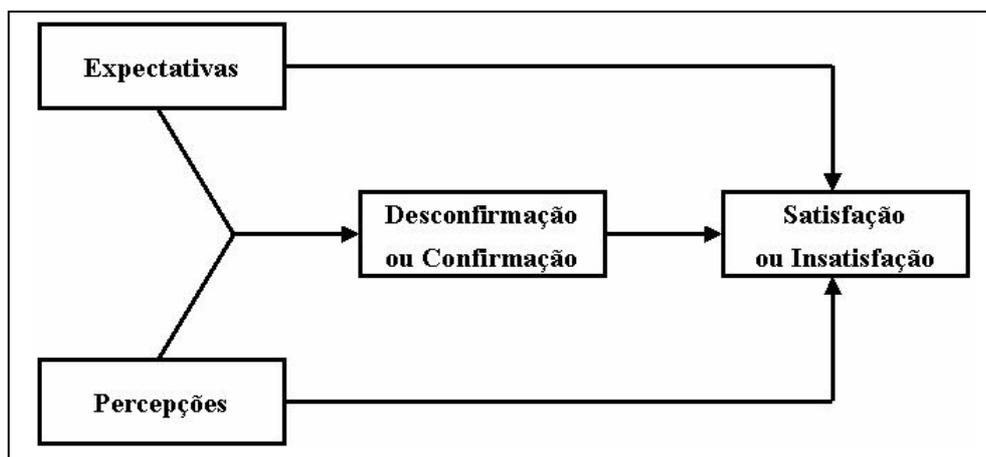


Figura 18 – Antecedentes da satisfação de clientes

Fonte: Adaptado de Oliver (1993, p. 419) e Oliver (1997, p. 110).

As expectativas são fundamentais às respostas de satisfação do cliente por dois motivos: por desempenharem um papel antecipatório e por proverem um padrão ou referência comparativa para julgamentos posteriores sobre a *performance* de um produto ou de um serviço (SZYMANSKI; HENARD, 2001). Tryon (apud OLIVER, 1997) define expectativa como uma antecipação de conseqüências futuras com base em experiências anteriores, circunstâncias atuais, ou em outras fontes de informação, principalmente provenientes de propaganda boca-a-boca. A percepção está relacionada ao desempenho percebido, caracterizando-se como um padrão de comparação ou uma referência comparativa pós-consumo em relação às expectativas (OLIVER, 1997).

No caso da prestação de serviços, onde há uma ambigüidade muito elevada em relação à *performance*, principalmente pela incidência das características da simultaneidade e da heterogeneidade, o que aumenta a subjetividade sobre a percepção de qualidade por parte do cliente (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988), vale destacar que as expectativas preditivas são usadas como um padrão de comparação às percepções, transformando-se em um parâmetro muito importante para as avaliações de desempenho futuras (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000). Neste sentido, embora necessite de um aprofundamento teórico e empírico, Voss, Parasuraman e Grewal (1998) vêm estudando o papel desempenhado pela variável preço, juntamente com as expectativas do cliente e a *performance* percebida, ao determinar a satisfação de clientes em trocas oriundas do setor de serviços.

4.4 PRINCIPAIS CONSEQÜÊNCIAS DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Alguns benefícios evidenciados pela literatura que aborda a satisfação de clientes são identificados por diversos estudos, os quais têm descoberto que níveis mais elevados de satisfação levam à maior retenção e lealdade de clientes. Além disso, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a assegurar receitas ao longo do tempo, a reduzir custos de transações futuras, a diminuir a elasticidade de preços e a minimizar a probabilidade dos clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da qualidade (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; ANDERSON, 1998; ANDERSON; FORNELL, 1999). Szymanski e Henard (2001) comentam que há fortes evidências no que se refere a um relacionamento positivo entre a satisfação de clientes e a repetição de compras, o que é de extrema relevância para o sucesso das empresas no longo prazo.

Em contrapartida, os clientes, quando insatisfeitos, têm a opção de trocar de fornecedor ou expressar suas reclamações (ANDERSON, 1998). Assim, o gerenciamento das reclamações deve ser entendido como uma ferramenta eficaz para a retenção e para a lealdade de clientes. Esse tipo de iniciativa pode aumentar a utilidade da compra por parte do cliente (FORNELL; WERNERFELT, 1988), uma vez que ações corretivas ou mudanças em processos voltados ao aumento do nível de satisfação dos clientes deveriam diminuir a incidência de queixas (ANDERSON, 1998). Conseqüentemente, tal incremento no nível de satisfação possibilitaria um aumento na retenção e/ou na lealdade dos clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990).

Explorando outro aspecto dessa questão, Reichheld e Sasser Jr. (1990) colocam que a deserção de clientes é um sinal claro de que algo não vai bem, e que uma queda nos lucros pode ser esperada. Conhecer as causas da deserção de clientes e, se possível, antecipar-se a elas, é um direcionamento que auxilia na melhoria contínua, servindo, como no caso das reclamações, ao ouvir os clientes, para a remoção das fontes de falha (REICHHELD, 1996b).

O entendimento dos efeitos econômicos da deserção de clientes mostra que a preocupação com melhorias na prestação de serviços não deve ser encarada, apenas, como custos, mas, sim, como investimentos que geram mais lucro do que a margem gerada por uma transação isolada (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1996b; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000). Por isso, Thomas, Blattberg e Fox (2004) chamam atenção para a oportunidade que as empresas têm de ampliar suas bases de clientes, não somente enfocando a retenção dos mesmos, mas agindo com o objetivo de recuperar clientes perdidos.

Dependendo do setor em que atuam, as empresas podem aumentar seus lucros de 25% a 85% com a redução de apenas 5% na perda de clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Portanto, não basta estar ciente sobre os tipos e as quantidades de reclamações. É necessário conhecer os motivos pelos quais os clientes migram do provedor de serviços atual em favor de

algum dos seus concorrentes. Neste sentido, Reichheld (1993) destaca que, entre 65% a 85% dos clientes que trocam de fornecedor, dizem estar satisfeitos com o fornecedor antigo.

No entanto, Anderson e Mittal (2000) salientam que os custos incorridos para a elevação no nível de satisfação de clientes podem variar de acordo com as características dos diversos públicos-alvo atendidos pela empresa, ou seja, dependem da segmentação de clientes adotada. Estudos desenvolvidos por Garbarino e Johnson (1999) e Mittal e Kamakura (2001) mostram que, dentro da base de clientes de uma determinada empresa, ações voltadas tanto para a elevação do nível de satisfação quanto das taxas de retenção de clientes, o resultado é mais significativo para certos grupos de clientes em relação a outros.

Outro benefício relevante, proveniente da satisfação de clientes, é a propaganda boca-a-boca positiva. Os clientes, por meio da propaganda boca-a-boca, podem gerar novos negócios para as empresas pelas recomendações que possam vir a fazer a outros clientes ou clientes potenciais, referenciando um fornecedor, um produto e/ou um serviço (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; OLIVER, 1997; ANDERSON, 1998; GREMLER; BROWN, 1999).

Especificamente para negócios de serviços, a propaganda boca-a-boca exerce um papel muito importante, uma vez que as recomendações pessoais recebidas a respeito de um provedor de serviços influenciam, significativamente, no processo de tomada de decisão dos clientes ou consumidores (GREMLER; BROWN, 1999). Para serviços que apresentam altos níveis de risco percebido, pela ótica de um cliente potencial, as recomendações ou indicações de amigos exercem um efeito positivo, aliviando a tensão intrínseca à escolha do provedor de serviços ou de determinado serviço (HESKETT; SASSER Jr.; SCHLESINGER, 2002).

4.5 DEFINIÇÃO DE RETENÇÃO DE CLIENTES

Com o crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é fundamental. Assim, o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. No entanto, isso vai além da preocupação com a simples satisfação do cliente, pois, na realidade, é um novo modo de pensar a respeito do que gera lucros e sobre a forma como se deveria fazer negócios (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Vavra e Pruden (1995) também afirmam que a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela satisfação do cliente (RUST; ZAHORIK, 1993). Alguns estudos indicam uma forte relação entre a satisfação e a retenção de clientes. Tais estudos têm descoberto que

incrementos no nível de satisfação geral resultam no aumento das intenções de repetição de compra (ANDERSON, 1994; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996), impactando, positivamente, no comportamento de recompra (BOLTON, 1998).

Nesta direção, as estratégias de marketing defensivo, baseadas na retenção de clientes, ganham destaque na literatura e passam a ser sugeridas por diversos pesquisadores (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; FORNELL; RYAN; WESTBROOK, 1990; FORNELL; WERNERFELT, 1988; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993; FURLONG, 1994; REICHHELD 1996a e 1996b; WIERSEMA, 1996; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000).

De acordo com Reichheld (1993) e Reichheld, Markey Jr. e Hopton (2000), não se pode negar que os lucros são importantes, não como um fim em si mesmos, mas porque permitem à empresa melhorar a geração de valor e propiciar incentivos para que os clientes permaneçam retidos e leais à empresa. Como uma etapa decorrente da retenção de clientes, é imprescindível lembrar que os benefícios da lealdade geralmente se refletem nos motivos pelos quais um competidor é mais lucrativo do que outro (REICHHELD, 1993).

Embora a retenção e a lealdade de clientes sejam vistas como promessas de participação de mercado, lucratividade e rentabilidade mais elevadas no longo prazo, não se sabe exatamente como este processo se desenvolve (McALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002). Nesta direção, Dowling e Uncles (1997) e Uncles, Dowling e Hamond (2003) reforçam tal idéia, comentando que, apesar dos benefícios provenientes da retenção e da lealdade de clientes, alguns problemas são evidentes. Concernente a essa reflexão, chega-se à conclusão de que nem todos os clientes deveriam ser alvo de esforços direcionados à retenção e à lealdade, e que alguns dos clientes mais satisfeitos podem adotar o comportamento de troca de fornecedor por razões que extrapolam o controle da empresa e, às vezes, o próprio controle dos clientes (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000).

As empresas investem seus recursos a fim de atrair clientes – *custos de aquisição* – e, então, cultivá-los – *custos de manutenção* (ANDERSON; MITTAL, 2000). Nesse contexto, a manutenção de clientes pode diminuir significativamente os custos de comercialização atinentes à prospecção de clientes em potencial, os custos com ações de comunicação relacionados à atração de clientes e os custos empreendidos com o intuito de familiarizar os novos clientes com as políticas e práticas da empresa (MITTAL; LASSAR, 1998).

Bolton (1998) afirma que o custo de retenção de um cliente atual é menor que o custo de atração de um novo cliente. Embora com controvérsias, algumas estimativas ilustram a relação entre os custos de aquisição e os custos de manutenção de clientes. Para Asbrand (1997) e Knowles (1997), a aquisição de clientes pode custar de quatro a oito vezes mais do que os custos necessários à retenção, enquanto Kotler (2000) defende que os custos de aquisição podem chegar até cinco vezes mais em relação aos custos de manutenção. Além disso, é importante salientar que uma taxa de retenção de clientes mais elevada pode significar

uma base de clientes que compra mais freqüentemente e em volumes mais expressivos, bem como uma redução nos custos de transação (FORNELL; WERNERFELT, 1987; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; ANDERSON; MITTAL, 2000).

Reichheld (1993 e 1996a) e Gale (1997), contudo, ressaltam que nem sempre a satisfação resulta na retenção de clientes, e que qualidade, satisfação, retenção e lealdade são construtos distintos, porém, interdependentes em determinadas situações. Para Oliver (1999a), a satisfação é um passo necessário em direção à retenção de clientes e à formação de lealdade, a qual pode emergir da combinação da superioridade percebida na oferta das empresas.

No ambiente de serviços, Bolton (1998) identificou que clientes que desenvolvem e mantêm um relacionamento duradouro com um provedor de serviços apresentam níveis de satisfação cumulativa mais elevados, e que a satisfação afeta a longevidade do relacionamento de diversas maneiras: (i) a satisfação cumulativa precedente afeta diretamente a longevidade do relacionamento; (ii) clientes com experiência acumulada junto ao provedor de serviços atribuem um peso maior à sua satisfação cumulativa; (iii) o efeito das perdas percebidas, derivado de transações ou de falhas na prestação do serviço, ao longo do tempo, é ponderado diretamente pelo nível de satisfação anterior, criando efeitos de contraste⁷ e de assimilação⁸; e (iv) há considerável heterogeneidade entre os clientes, uma vez que uns são mais tolerantes do que outros, em função da utilidade que atribuem ao serviço, preservando as empresas que lhes propiciam um nível de satisfação elevado.

Com base na literatura, pode-se definir a retenção de clientes como a manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, configurando-se pela intenção e pelo comportamento de repetição de compras ao longo do tempo, mesmo que não haja um vínculo emocional com o fornecedor, com a marca ou com o produto ou o serviço, fazendo com que a exclusividade não se torne uma característica obrigatória (FORNELL; RYAN; WESTBROOK, 1990; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; FURLONG, 1994; VAVRA, 1994; HAWKINS; BEST; CONEY, 1995; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996a; OLIVER, 1997; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Sendo assim, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) apregoam que as ações direcionadas à retenção de clientes devem almejar: (i) a maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras; (ii) a maximização do volume dessas compras futuras; e (iii) a minimização da probabilidade do cliente comprar de um outro fornecedor.

⁷ O efeito de contraste se dá pela discrepância entre expectativas e percepções do cliente, ou seja, quando as expectativas não são satisfeitas pelo desempenho do produto ou do serviço.

⁸ Se a discrepância entre as expectativas e o desempenho do produto ou serviço é pequena, permanecendo dentro dos limites de aceitação do cliente (zona de tolerância), há a tendência de que o mesmo assimile a avaliação do produto ou do serviço com base em suas expectativas.

4.6 ENTENDENDO O VALOR DOS CLIENTES AO LONGO DO TEMPO

Embora nos últimos anos se observe uma evolução significativa nas pesquisas em torno da relação entre a qualidade dos serviços, a lucratividade das empresas e o valor econômico dos clientes, muitos estudos ainda precisam ser desenvolvidos para que se construa um corpo teórico integrado e consistente (ZEITHAML, 2000). Considerando essa realidade, as empresas que investem em relacionamentos duradouros com seus clientes necessitam de informações a respeito do valor potencial do relacionamento e, mais especificamente, do valor que esses clientes vêm gerando e que podem gerar no futuro (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999; GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004).

Ao repetir negócios com uma empresa, de forma sistemática, e permanecendo retidos e/ou leais ao fornecedor, os clientes passam a representar uma continuidade de receitas (VAVRA, 1994). Tal continuidade de receitas pode ser denominada *lifetime value*⁹ (BLATTBERG; DEIGHTON, 1991; HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999; REINARTZ; KUMAR, 2000 e 2003) ou *customer equity*¹⁰ (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004), o que reflete o valor individual do cliente ao longo do tempo.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2000), o valor gerado por um negócio está fortemente relacionado ao valor que emerge dos relacionamentos da empresa com seus clientes. Com base nas características das estratégias relacionais adotadas, as empresas podem calcular a geração de valor proveniente dos relacionamentos existentes com cada cliente, passando a dimensionar sua viabilidade e atratividade com indicadores econômico-financeiros (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999).

Embora se verifique na literatura diferentes expressões e definições para o termo em questão, observa-se uma relativa convergência entre os autores, entendendo-o, basicamente, como uma medida antecipada dos rendimentos futuros a serem gerados pelo cliente (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999). Assim, o valor do cliente ao longo do tempo pode ser definido como o valor presente líquido de um fluxo de contribuições que resulta em lucro a partir das receitas oriundas das transações com o cliente, o qual permite, considerando-se a estrutura de custos da empresa, entregar os produtos, os serviços e as retribuições prometidas ao cliente (PEARSON, 1994). De acordo com essas idéias, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) e Rust, Lemon e Zeithaml (2004) o definem, simplesmente, como o total das receitas atinentes à vida útil de compra e/ou de consumo do cliente com uma determinada empresa.

⁹ Valor do cliente ao longo do tempo.

¹⁰ Valor do cliente.

Percebe-se, então, que apenas uma visão de longo prazo para a construção e manutenção dos relacionamentos não assegura, por si só, sua lucratividade e rentabilidade. É imprescindível que se compreenda e se mensure outras duas dimensões: as receitas e os custos inerentes a cada relacionamento (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; REICHHELD; SASSER Jr., 1990), obviamente conferindo-lhe a necessidade de agregação de valor para ambas as partes.

Para tanto, Thomas, Blattberg e Fox (2004) comentam que o valor do cliente ao longo do tempo é uma métrica essencial para a análise de lucratividade do relacionamento com clientes. Nesta direção, Gummesson (2002) propõe um novo tipo de contabilidade, o qual comece a aferir o retorno sobre os relacionamentos (ROR – *Return on Relationships*), que nada mais é do que acompanhar o resultado financeiro líquido resultante do estabelecimento e manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização.

Portanto, deve-se levar em conta uma premissa implícita às estratégias relacionais, que é a seletividade de clientes como um fator conexo ao sucesso ou fracasso da prática efetiva do marketing de relacionamento, não havendo a obrigatoriedade de servir todos os clientes da mesma maneira (SHETH; PARVATIYAR, 1995; ROWE; BARNES, 1998). Além do mais, talvez não seja possível, e nem mesmo de interesse da empresa, desenvolver relacionamentos de longo prazo com todos os seus clientes, seja sob uma perspectiva estratégica, seja sob uma perspectiva econômico-financeira (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999).

4.7 DEFINIÇÃO DE LEALDADE DE CLIENTES

Cultivar a lealdade de clientes é importante, senão o mais importante desafio enfrentado pelos responsáveis pela gestão das empresas (GREMLER; BROWN, 1999). O que ajuda a tornar esse desafio uma tarefa árdua, é a incidência de obstáculos à lealdade. Para Oliver (1999a), esses obstáculos estão relacionados à idiosincrasia dos clientes, o que pode ser ilustrado pela busca desenfreada de variedade de fornecedores, produtos ou serviços, pela lealdade multimarcas em uma mesma categoria de produtos ou de serviços, e pelas mudanças em suas necessidades e desejos ao longo do tempo.

Para Ganesh, Arnold e Reynolds (2000), considerar a lealdade de clientes, em negócios de serviços, é de suma relevância. Para esses autores, os provedores de serviços deveriam ter conhecimento suficiente sobre o grau no qual seus clientes são leais, uma vez que, baseados em uma atitude favorável em relação ao provedor de serviços, os clientes podem desenvolver e consolidar suas preferências, resultando em lealdade (de RUYTER; WETZELS; BLOEMER, 1998).

De acordo com Bennett e Rundle-Thiele (2002), a lealdade vem sendo associada, indistintamente, a conceitos como repetição de compras, preferência, retenção de clientes, comprometimento e fidelidade, em diversos contextos, de lealdade à marca, a uma loja, a um produto ou um serviço e a um vendedor. Por isso, há uma variedade de definições de lealdade encontradas na literatura. No entanto, a maioria dessas definições apresenta um enfoque processual, desconsiderando seus significados psicológicos (OLIVER, 1999a).

Ellis (2000) defende que a definição de lealdade deve ser resultante do entendimento de quatro componentes básicos: (i) do vínculo emocional (*lealdade afetiva*); (ii) da necessidade do cliente ou consumidor estar em consonância com as normas vigentes na sociedade (*complacência social*); (iii) do desejo de manter a preferência e o investimento em uma determinada marca, produto ou serviço (*alto sacrifício*); e (iv) da falta de alternativas (*poucas alternativas*); enfatizando o papel do comprometimento neste contexto.

Consoante isso, são fortalecidos os postulados de Jacoby e Chestnut (1978), ao diferenciar a verdadeira lealdade (*true loyalty*), na qual é exercida a repetição de compra com comprometimento do cliente em relação ao objeto de troca, da lealdade espúria¹¹ (*spurious loyalty*), na qual há a repetição de compra, porém, sem a incidência de qualquer tipo de comprometimento do cliente. De tal modo, o compromisso do cliente estabelecido em relação a uma marca, produto ou serviço é uma variável-chave no que se refere à distinção entre lealdade verdadeira e lealdade espúria.

Segundo Assael (1992), a lealdade do cliente não é uma mera função do comportamento passado, mas um conceito multidimensional que deve incorporar o compromisso do cliente em relação a uma marca, fornecedor, produto ou serviço. Dessa forma, a lealdade representa uma atitude favorável, propiciando um ciclo de compras consistente ao longo do tempo. Destaca-se, ainda, que a lealdade implica em compromisso e não apenas em um comportamento repetitivo (ASSAEL, 1992; HAWKINS; BEST; CONEY, 1995), sendo que tal compromisso é uma promessa implícita ou explícita de continuidade do relacionamento (OLIVER, 1999a).

Sendo assim, Oliver (1997) afirma que a lealdade é um compromisso profundamente arraigado do cliente ou consumidor, no sentido de comprar, usar ou consumir novamente um determinado produto ou serviço, e que resulta na repetição de compras e na manutenção da preferência dada ao longo do tempo, mesmo que influências situacionais e esforços dos concorrentes tenham potencial para provocar um comportamento de mudança ou troca. Vale comentar que a lealdade também pode ser definida como uma série de comportamentos pró-ativos ou intenções comportamentais que implicam em esforços conscientes e deliberados

¹¹ Assael (1992) e Griffin (2002) se referem à lealdade espúria como inércia (*inertia*) ou lealdade inercial. De acordo com Griffin (2002), a lealdade espúria ou inercial diz respeito à situação na qual o cliente compra por hábito e sente algum grau de satisfação ou, pelo menos, nenhuma insatisfação real, com a compra ou com a empresa (fornecedor).

empenhados pelo cliente (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000).

Especificamente para o contexto dos serviços, Gremler e Brown (apud GREMLER; BROWN, 1999) definem a lealdade como o grau no qual um cliente demonstra um comportamento de repetição de compras em relação a um determinado provedor de serviços, denotando uma atitude preferencial em sua direção, considerando utilizar somente este mesmo provedor de serviços quando a necessidade pelo serviço surgir. Convergingo com essa definição, Jones e Sasser Jr. (1995) postulam que a lealdade do cliente é um sentimento de ligação ou de afeto em relação aos colaboradores da empresa ou aos seus serviços.

Em trabalhos desenvolvidos por profissionais da Bain & Company, foi identificado que o retorno advindo da lealdade está na categoria dos dois dígitos, porém, os números explicam mais a retenção de clientes do que estados de lealdade psicológica. Embora haja uma correspondência inquestionável entre retenção e lealdade, cabe ressaltar que em certas circunstâncias o cliente é leal, mas não tem necessidade ou oportunidade de voltar a fazer negócios com a empresa (OLIVER, 1999a).

No que diz respeito à satisfação geral e à *performance* de um produto ou de um serviço, Oliva, Oliver e MacMillan (1992) preconizam que estes elementos apresentam uma relação não-linear com a intenção de recompra ou com a lealdade. Estudos desenvolvidos por Mittal, Ross Jr. e Baldasare (1998) indicam que níveis elevados de satisfação com determinados atributos do produto ou do serviço podem não causar impacto na lealdade, enquanto níveis elevados de insatisfação, comparativamente aos mesmos atributos, podem levar à deterioração da lealdade.

Acreditar que clientes satisfeitos são, obrigatoriamente, leais pode ser um ledô engano. Entretanto, mesmo que a satisfação possa não se configurar como um elemento central da lealdade, após a lealdade ter sido estabelecida, é difícil que a sua manutenção se desenvolva sem a satisfação (OLIVER, 1999a e b).

Outro aspecto que merece destaque, é que clientes que estão satisfeitos e que são leais apresentam a tendência de se engajar em propaganda boca-a-boca favorável para a empresa. Isso salienta que indicadores do tipo disposição a recomendar e recomendações a outros são medidas amplamente utilizadas, na prática, para se avaliar o impacto global do nível de satisfação do cliente sobre a lealdade (ANDERSON, 1998).

Por outro lado, ressalta-se que, quanto maior for o tempo que uma empresa mantiver um cliente leal, mais lucrativo este cliente poderá vir a se tornar, e quanto maior for tempo que o cliente comprar desta empresa, mais dependente se tornará de seus produtos ou serviços e menos suscetível a ofertas com preços mais baixos de outras empresas (VAVRA, 1994).

Convergingo com esses direcionamentos, percebe-se que há evidências significativas de que a adoção de uma postura empresarial voltada ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros é valorizada pelos clientes, fomentando a criação de confiança e de compromisso mútuos (MÜCKENBERGER, 2001), uma vez que tais construtos são componentes

antecedentes do construto lealdade (MÜCKENBERGER, 2001; SANTOS, 2001).

4.8 FASES OU ESTÁGIOS DA LEALDADE E SEUS ELEMENTOS FORMADORES

Considerando a lealdade como um processo dinâmico, construído ao longo do tempo (OLIVER, 1999a e b; COSTABILE, 2000; COSTABILE; RAIMONDO; MICELI, 2002), Oliver (1997 e 1999a) defende que a lealdade se desenvolve em quatro fases ou estágios, obedecendo a seguinte seqüência:

- a. **Lealdade Cognitiva:** este estágio da lealdade é baseado somente na cognição. Nesta primeira fase, com base nas informações disponíveis, o cliente define sua preferência em relação a uma marca a partir das alternativas disponíveis no mercado;
- b. **Lealdade Afetiva:** esta fase da lealdade é baseada no afeto e configura-se pela incidência de uma atitude positiva em relação à marca, desenvolvida em decorrência de experiências sucessivas e acumuladas, as quais foram satisfatórias. Infelizmente, a lealdade afetiva, mesmo quando direcionada pela satisfação, não é suficiente para garantir níveis elevados de lealdade, pois é necessário algo a mais para que se obtenha a verdadeira lealdade;
- c. **Lealdade Conativa:** a lealdade conativa pode ser entendida, também, como instintiva. O algo a mais, referido na lealdade afetiva, emerge da intenção comportamental do cliente, caracterizando um profundo compromisso no que se refere à compra. Destaca-se que a intenção comportamental de compra é influenciada por experiências ou situações de atitude positiva em relação à marca. Enquanto o afeto sugere apenas inclinações motivacionais, o compromisso inerente à intenção comportamental implica no desejo de perseguir uma determinada ação;
- d. **Lealdade de Ação:** simplesmente, é a intenção de compra convertida em compra, ou seja, é a maneira pela qual as intenções de compra são convertidas em ação, mais especificamente, em compra efetiva.

Para facilitar a compreensão das fases ou estágios da lealdade, além de destacar suas bases de sustentação, ou sustentáculos, e vulnerabilidades, segue a Figura 19.

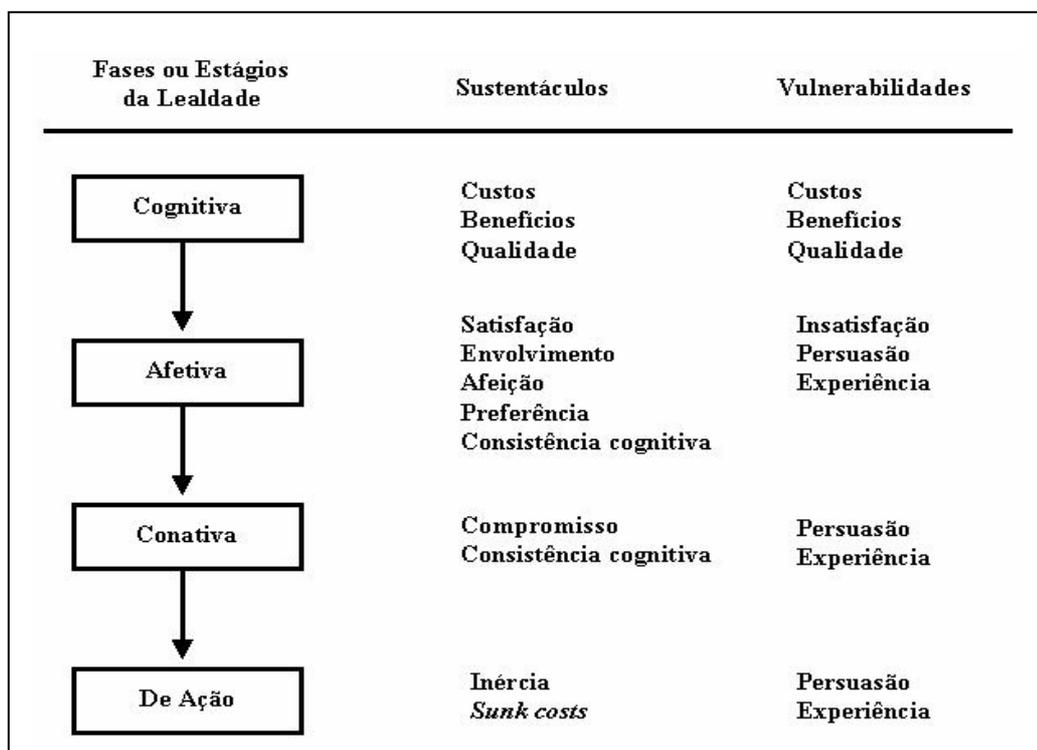


Figura 19 – Fases ou estágios da lealdade

Fonte: Adaptado de Oliver (1997, p. 394).

Como uma forma de evolução, Costabile (2000) e Costabile, Raimondo e Miceli (2002) sugerem outros quatro estágios da lealdade, com os seguintes pressupostos: (i) *estágio satisfação-confiança*: um desempenho superior, do produto ou serviço, às expectativas do cliente resulta em satisfação e a satisfação continuada gera um nível de confiança mais elevado; (ii) *estágio confiança-lealdade comportamental*: a elevação no nível de confiança influencia positivamente na intenção de recompra do cliente; (iii) *estágio de lealdade mental*: emerge uma forte crença de que a empresa é capaz de oferecer sempre um valor superior, valor este que satisfaça as necessidades e desejos do cliente ao longo do tempo; e (iv) *estágio de lealdade do cliente*: este estágio é considerado ideal em relação ao *continuum* relacional, uma vez que o cliente está convicto de que a empresa se caracteriza por adotar um comportamento justo em suas interações ao longo do tempo.

Entendendo a lealdade como um processo dinâmico, a ser construído no longo prazo, evidenciam-se, assim, as variáveis que podem ser definidas como elementos formadores da lealdade, ou antecedentes, as quais, segundo Agustin e Singh (2002), são respectivamente: a satisfação, a confiança e o valor percebido. A Figura 20 explicita melhor a relação existente entre essas variáveis e a lealdade.

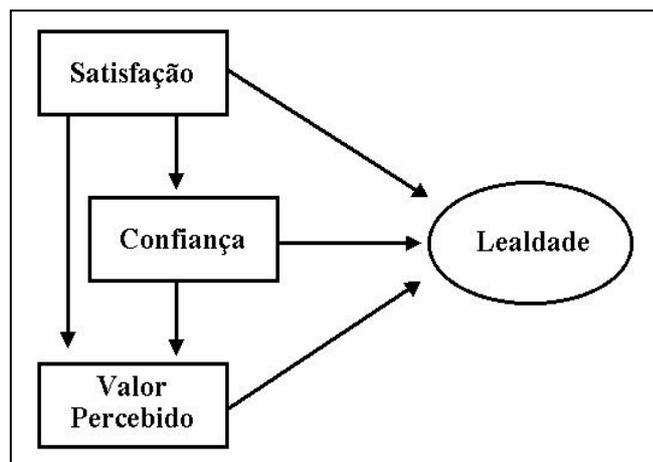


Figura 20 – Elementos formadores ou antecedentes da lealdade

Fonte: Adaptado de Agustin e Singh (2002, p. 7 e 9).

Com base no desenvolvimento de pesquisas, esses autores identificaram que: (i) o efeito da satisfação sobre a lealdade é completamente mediado, tanto pela confiança, quanto pelo valor percebido; (ii) o efeito exercido pela confiança sobre a lealdade é parcialmente mediado pelo valor percebido; e (iii) os efeitos diretos da confiança e do valor percebido sobre a lealdade são de magnitudes equivalentes.

4.9 RESULTADOS A PARTIR DA RETENÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES

Um nível de satisfação de clientes superior, por si só, não se configura em uma garantia incondicional de lucratividade e rentabilidade para as empresas (KAMAKURA et al., 2002), até pelo fato de que clientes satisfeitos também trocam de fornecedor, por diversos motivos (REICHHELD, 1993). No entanto, encontra-se suporte à relação existente entre qualidade, satisfação, retenção e lealdade de clientes, e o desempenho organizacional (HESKETT et al., 1994; OLIVER, 1997; ANDERSON; MITTAL, 2000), o que é ilustrado pela Figura 21.

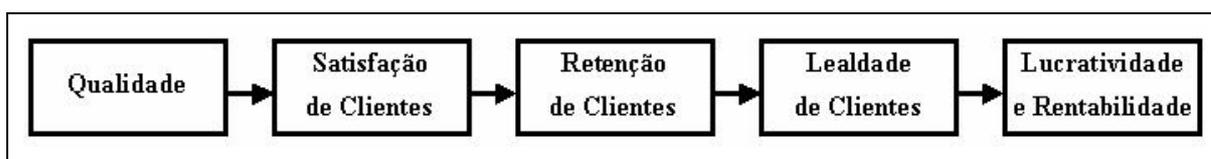


Figura 21 – Fatores impulsionadores para um desempenho organizacional superior

Fonte: Adaptado de Heskett et al. (1994, p. 112), Oliver (1997, p. 403) e Anderson e Mittal (2000, p. 108).

Reichheld e Sasser Jr. (1990) afirmam que taxas de retenção e de lealdade de clientes mais elevadas significam compras mais freqüentes, incremento nas receitas e diminuição nos custos relativos ao atendimento dos clientes, representando, também, melhores indicadores de lucratividade e rentabilidade. De acordo com esses autores, outros pesquisadores (RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993; ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; HESKETT et al., 1994; REICHHELD, 1996a e b; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; OLIVER, 1997; GREMLER; BROWN, 1999; ANDERSON; MITTAL, 2000; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; HESKETT; SASSER Jr.; SCHLESINGER, 2002) reforçam tal direcionamento, o que justifica a construção e a manutenção de relacionamentos com os clientes ao longo do tempo (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; REINARTZ; KUMAR, 2000; CLAYCOMB; MARTIN, 2001; REINARTZ; KUMAR, 2003).

Diversos estudos e projeções a respeito do impacto de cada ponto percentual que as empresas conseguem incrementar nas taxas de retenção e de lealdade de clientes vêm sendo desenvolvidos e propagados. A magnitude exata desse impacto é o que menos interessa, uma vez que os estudos são desenvolvidos em setores da economia ou organizações específicas, o que dificulta a generalização de seus resultados de forma mais abrangente, tendo em vista suas particularidades. Porém, a partir deles, fica evidente o impacto positivo que as taxas de retenção e de lealdade de clientes exercem sobre o desempenho organizacional, especificamente traduzido por indicadores tais como lucratividade e rentabilidade.

Além disso, clientes que podem ser caracterizados por comportamentos e atitudes atinentes à retenção e/ou à lealdade, tendo em vista sua experiência acumulada e seu conhecimento a respeito do provedor de serviços, pessoal de contato direto e procedimentos, tendem a ser mais capazes de contribuir para a co-produção do serviço, nos momentos de interação entre as partes, ajudando a empresa e seus colaboradores na própria entrega do serviço (LEGNICK-HALL, 1996).

É possível perceber que o encadeamento existente entre a qualidade percebida dos serviços prestados, a satisfação, a retenção e a lealdade de clientes, pode se transformar em fator impulsionador de uma *performance* superior para empresas do setor de serviços, as quais estabelecem, mantêm e desenvolvem relacionamentos duradouros com seus clientes, sob uma perspectiva de longo prazo. Dessa forma, pode ainda se converter em estímulo a uma prática relacional mais estreita entre as partes envolvidas (provedor de serviços e clientes), se caracterizando como um facilitador das interações necessárias em nível operacional.

PARTE II - REFERENCIAL EMPÍRICO

5 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Este Capítulo apresenta a empresa Ticket no Brasil, objeto de pesquisa desta Tese. Inicialmente, é abordado o Grupo Accor e, após, a empresa em estudo é descrita em detalhe. Essa ordem de apresentação é necessária, uma vez que a empresa Ticket do Brasil é uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) do Grupo Accor, o qual exerce forte influência em suas UENs, seja em aspectos relativos à filosofia empresarial, seja no processo de tomada de decisões nos níveis estratégico e operacional. Cabe salientar que a caracterização do ambiente de pesquisa foi desenvolvida, principalmente, a partir de dados e informações disponíveis nos *sites* corporativos (GRUPO ACCOR, 2005b e c), da Ticket (TICKET, 2005d) e da Académie Accor (ACADÉMIE ACCOR, 2005a e b) e de outras publicações do Grupo.

5.1 HISTÓRIA DO GRUPO ACCOR

A Accor iniciou suas atividades no Brasil em maio de 1976, logo após seu fundador e Presidente, o Sr. Firmin António, desembarcar como representante do Grupo Accor, um grupo empresarial francês, para lançar o Ticket Restaurante®, que está presente no cotidiano de mais de 10 milhões de pessoas, em 26 países. Mundialmente, a Accor atua em 140 países, com cerca de 4.000 hotéis, e conta com mais de 120 milhões de usuários e 168.000 colaboradores.

Com a marca Ticket® Serviços, além de ter lançado o Ticket Restaurante®, o Grupo, em 1977, cria a GR® – Restaurantes de Coletividade. Neste mesmo ano, o Grupo português Espírito Santo se tornou acionista da Ticket, seguido pelo Grupo canadense Brascan, em 1982. Em 1988, o Grupo passou a identificar-se como Ticket® – Grupo de Serviços.

Em 1990, foi lançado o Ticket Combustível® e, em 1991, a Actors® – Restaurantes Comerciais começou a administrar restaurantes em terminais rodoviários, aeroportos e parques de lazer. No ano de 1992, foi fundada a Academia Accor®, uma universidade de serviços, nos mesmos moldes da Académie Accor®, na França, a qual é responsável pela formação profissional e pela difusão da cultura do Grupo entre seus colaboradores.

Nos anos seguintes, foram desenvolvidos outros serviços: o Ticket Transporte®, em 1993; a Dalkia Infra-4®, uma empresa de quarteirização, em 1994; o Ticket Combustível® Eletrônico, o primeiro *smart card* do mercado brasileiro, em 1995; e o Sistema de Reembolso Eletrônico para os estabelecimentos conveniados às operações de *vouchers*, em 1996. No início de 1996, as atividades de hotelaria se juntaram às operações desenvolvidas pela Ticket® Grupo de Serviços, configurando a base em que a Accor vem atuando no mercado.

A Figura 22 resgata os fatos marcantes na evolução do Grupo Accor no Brasil, ilustrando a sua linha do tempo.

Ano	Fatos Marcantes na Evolução do Grupo Accor no Brasil
1976	Constituição da Ticket Restaurante® do Brasil
1977	GR® e Novotel® chegam ao Brasil
1986	É lançada a Cestaticket®
1987	Aquisição da Incentive House® e lançamento da rede Parthenon® (<i>flats</i>)
1989	Surge a rede Sofitel®
1990	Constituição da Ticket Combustível® e lançamento do Ticket Car ^{MD}
1991	Relançamento do Ticket Alimentação®
1992	Inauguração da Academia®-Universidade de Serviços Accor, primeira universidade corporativa do Brasil
1993	Lançamento do Ticket Transporte®
1994	Criação da Carlson Wagonlit Travel® e relançamento da Dalkia Infra-4®
1995	Lançamento do Ticket Combustível® Eletrônico
1996	Lançamento do projeto de expansão da rede Ibis® e do Sistema de Reembolso Eletrônico
1997	Mudança da marca corporativa Accor Brasil®
1998	Aliança estratégica entre a GR® e a Compass: início das operações da GRSA®.
1999	Lançamento do Ticket Seg ^{MD} . Inauguração oficial do Grand Hotel Mercure® São Paulo – Ibirapuera
2000	A Accor no Brasil recebe o Prêmio Nacional de Valorização do Trabalho e a Ticket inicia suas operações <i>on-line</i>
2001	A Accor completa 25 anos de atividades no Brasil. Tem início o Projeto Millenium, que engloba investimentos em tecnologia e infra-estrutura
2002	A Accor anuncia a criação da Accor Top®
2003	Pelo quarto ano consecutivo, a Accor é eleita a rede hotéis mais admirada no Brasil
2004	A Accor é eleita por sete vezes como uma das melhores empresas para se trabalhar

Figura 22 – Linha do tempo do Grupo Accor no Brasil

Fonte: Grupo Accor (2005b) e Ticket (2005a).

5.2 BASES FILOSÓFICO-ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO

5.2.1 *Os Valores e a Cultura Accor e seus Eixos de Sustentação*

Na Accor há uma forte relação entre os valores corporativos e os valores pessoais, uma vez que os valores pessoais e as atitudes de cada colaborador devem ser coerentes com as crenças e as práticas da Accor no Brasil e Accor Mundial (*L'Espirit Accor*), as quais devem servir como credenciais para o comportamento das pessoas, principalmente aquelas que atuam como agentes multiplicadores das ações estratégicas da organização.

Por isso, é esperado de todos, ainda mais das pessoas-chave da organização, que demonstrem por meio de suas atitudes e comportamento os seguintes valores pessoais: integridade, justiça, cooperação, comprometimento, maturidade, discernimento, espírito crítico e equilíbrio. Logicamente, tais valores pessoais devem estar em completa harmonia com os valores da organização, que são: confiança, responsabilidade, inovação, profissionalismo e transparência.

“Como cada um tem e depende de seu projeto de vida para preparar e alcançar sonhos, um Projeto de Empresa é como um projeto de vida coletivo. É estruturado e alimentado permanentemente pelas conquistas e pelas revoluções que se vai fazendo ao longo do caminho. No nosso caso, é uma revolução na forma de pensar, de agir e de realizar dentro da empresa” (FIRMIN ANTÓNIO In: ACADÉMIE ACCOR, 2005a).

“O Projeto de Empresa mostra os caminhos que garantem não só a sobrevivência, mas a ‘supervivência’ da Accor Brasil. Tomem iniciativas, assumam responsabilidades, ousem e não se esqueçam que a nossa missão é fazer da Accor Brasil a empresa preferida pelos seus clientes, apoiada pelos seus acionistas, admirada por sua gente e temida pelos seus concorrentes” (FIRMIN ANTÓNIO In: GRUPO ACCOR, 1999, p. 32).

De acordo com essas palavras do Presidente da empresa, percebe-se que a cultura Accor é difundida por meio do Projeto Empresa, que consiste das crenças e valores e no resumo da visão do papel da organização no mercado e na sociedade, cujos eixos de sustentação são os seguintes:

- a. **People (Pessoas)**: a Accor se preocupa em manter sua cultura e valores vivos, disseminando-os, em todo o Grupo, por meio de ações que venham manter o orgulho da sua história, a participação e o empenho dos seus gestores em fazer com que os colaboradores sintam, realmente, que estão no melhor lugar para se trabalhar, pois colaboradores motivados são capazes de esforços extraordinários em benefício dos clientes. Por isso, são enfatizados o progresso profissional e a qualidade de vida, sendo que a distribuição e a participação são metas acompanhadas no **Balanco Social**. Para a Accor, os talentos são a primeira e mais poderosa força da organização, acreditando na possibilidade das pessoas realizarem seus sonhos a partir da empresa, em uma verdadeira relação de parceria;
- b. **Service (Serviço)**: a Accor pretende atender seus clientes de forma diferente. Para tanto, a empresa direciona sua atuação pela seguinte crença: “Nosso jeito Accor de servir extrapola a qualidade essencial buscando a satisfação máxima dos clientes”. Sendo assim, o **Balanco da Excelência** indica a evolução do Grupo;
- c. **Profit (Lucro)**: o valor da empresa para os acionistas é, para a Accor, consequência do trabalho excepcional dos colaboradores e da preferência dos clientes pelos seus serviços. A perenidade da organização é acompanhada pelo **Balanco Financeiro**. No entanto, este eixo de sustentação da cultura Accor pretende garantir que as pessoas ganhem junto com a Accor, uma vez que os acionistas querem dividir com os colaboradores a recompensa pelo esforço coletivo.

Destaca-se, ainda, que a estratégia do Grupo está diretamente relacionada com o compromisso de assegurar a sustentabilidade e o crescimento lucrativo para a organização, observando sempre o equilíbrio e a transparência financeira. Ou seja, a estratégia corporativa é fundamentada, em essência, no crescimento de longo prazo e no desenvolvimento sustentável.

5.2.2 *Filosofia Accor e sua Equação de Lucro*

Com base em sua cultura organizacional, em seus valores e em seus respectivos eixos de sustentação, o Grupo Accor adota a seguinte filosofia de negócios: “**Ambição**...de sermos os **maiores! Ideais**...de sermos **úteis** [espírito de servir]! **Expertise** [conhecimento, domínio de causa]...de sermos os **melhores!**”. E, como decorrência disso, emerge, então, a sua Equação de Lucro: “**Razão + Emoção = Lucro**” (ACADÉMIE ACCOR, 2005a).

Conforme é possível observar, de acordo com a filosofia e os princípios do Grupo Accor, o **lucro** deve ser entendido como uma consequência, e não como um fim em si mesmo, aliás, como um resultado proveniente de uma operação de serviços que contemple a **razão**, que provém da técnica, do conhecimento, do domínio das atividades e tarefas intrínsecas aos serviços prestados e do papel ou função a ser desempenhada por cada um dos colaboradores da empresa, e a **emoção**, presente em toda e qualquer interação com o cliente.

5.3 SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

Em relação aos segmentos de mercado atendidos, o Grupo Accor atua, basicamente, em três segmentos, que são (GRUPO ACCOR, 2005b e c; TICKET, 2005b e c):

- a. **Alimentação e Restaurantes:** neste segmento, a Accor detém 44% do mercado nacional, com mais de 4,5 milhões de usuários/dia do Ticket Restaurante® e do Ticket Alimentação®, por meio de uma rede de 280 mil estabelecimentos credenciados nos 4.800 municípios brasileiros. Em 2004, a Ticket atingiu a marca de R\$ 4,6 bilhões em volume de negócios, um aumento de 7% em relação ao ano anterior, o que propiciou um crescimento de 2% em sua participação de mercado. A Accor no Brasil lidera, também, o setor de serviços de alimentação com a marca GRSA®, que atende empresas, hospitais, *vending services*, terminais rodoviários e aeroportos, além dos serviços de alimentação e infra-estrutura em locais remotos. A GRSA® está presente no mercado brasileiro há mais de 25 anos. Ao todo, serve 650 mil refeições diárias aos seus 1.000 clientes. Desde 1998, o Compass Group, líder mundial em serviços de alimentação, detém 50% do controle acionário da empresa;
- b. **Hotelaria e Viagens:** a Accor Hotels, que possui a maior e mais completa oferta de opções em hospedagem nos segmentos de turismo de negócio e de lazer, administra, atualmente, 126 hotéis implantados há quase 30 anos no Brasil e que, juntos, somam mais de 20 mil apartamentos dentre as marcas: Sofitel®, Novotel®, Mercure®, Ibis®, Formule 1® e Parthenon® (*flats*). Está prevista, até 2007, a abertura de 44 novos hotéis em todo o Brasil, sendo 2 da marca Sofitel®, 2 Mercure®, 5 Novotel®, 24 Ibis®, 8 Formule 1® e 3 Parthenon®. Em viagens de negócios, a Accor detém a vice-liderança do setor com a Carlson Wagonlit Travel®, que opera mais de 12 agências e postos de viagens no país, com volume de cerca de 930 mil passagens emitidas ao ano. Fundada em janeiro de 2001, a Accor Tour® do Brasil é uma das maiores operadoras de turismo no mundo,

especializada em pacotes para a Europa, principalmente, para a França;

Em relação à agressividade de mercado no que diz respeito aos investimentos em andamento e previstos para a ampliação do número de unidades no segmento hoteleiro, uma colocação do Presidente Firmin António (In: GRUPO ACCOR, 2005b) ilustra a filosofia empresarial do Grupo: “Planejar para o futuro, para resistir aos períodos incertos, valorizando o homem e o trabalho em equipe e, acima de tudo, estar sempre atento às oportunidades, para não parar de investir e crescer”.

- c. **Produtividade e Marketing:** neste segmento, a Accor se destaca com as marcas Ticket Car^{MD}, Ticket Transporte[®] e Ticket Seg^{MD}, além da Incentive House[®] e da Dalkia Infra-4[®]. Com o Ticket Car^{MD}, a Accor viabiliza a gestão das despesas com combustíveis e manutenção de frotas dos clientes e com o Ticket Transporte[®], permite a racionalização de custos com o vale-transporte. Com a Ticket Seg^{MD}, uma corretora de seguros, oferece diversos tipos de seguros aos estabelecimentos filiados à Ticket, às empresas clientes e seus funcionários. Em 2005, a Accor adquiriu a Build Up[®] como um embrião de uma nova linha de serviços voltados a Soluções Integradas para Recursos Humanos, permitindo à Área de Recursos Humanos dos clientes ganhos de *performance* e um maior foco na gestão estratégica de seu capital humano. Dedicada ao marketing de incentivo e à fidelização de clientes, a Incentive House[®] desenvolve soluções sob medida para os seus clientes e, até 2004, reuniu um total de 500.000 participantes em programas de incentivo. Finalmente, com a Dalkia Infra-4[®], a Accor oferece um suporte inovador ao mercado por meio da gestão de infra-estrutura operacional dos clientes, viabilizando a administração e o controle dos serviços de terceiros.

A Figura 23 apresenta as principais marcas do Grupo Accor, em cada um dos segmentos de atuação:



Figura 23 – Principais marcas do Grupo Accor por segmento de atuação

Fonte: Grupo Accor (2005b).

5.4 PRINCIPAIS NÚMEROS SOBRE O GRUPO ACCOR NO BRASIL

Com uma atuação expressiva no mercado brasileiro, é importante destacar alguns números que, por si só, dimensionam o nível de agressividade e posicionamento mercadológico do Grupo Accor, números estes que são apresentados na Figura 24.

Principais Indicadores	Números
Marcas	28
Empresas-clientes	60.000
Consumidores/dia	5.000.000
Volume de negócios (faturamento) em 2004	R\$ 6,9 bilhões
Colaboradores	30.000
Cartões eletrônicos emitidos	1,8 milhão
Estabelecimentos credenciados	280.000
Restaurantes administrados de empresas	850
Refeições servidas por dia	680.000
Unidades hoteleiras	126
Apartamentos	18.789
Agências e postos de viagens	mais de 146
Passagens e <i>vouchers</i> emitidos por ano	865.000
Participantes em programas de incentivo	500.000
<i>Facilities management</i> (em m ²)	19 milhões

Figura 24 – Principais números sobre o Grupo Accor no Brasil

Fonte: Dados de 31/12/2004, divulgados em Grupo Accor (2005b).

5.5 ACADÉMIE ACCOR

A Académie Accor® é entendida internamente como uma ferramenta de eficiência empresarial que possibilita desenvolver homens e mulheres no que diz respeito não somente ao aspecto profissional, mas, também, ao crescimento pessoal com o alargamento das visões, e percepções e das fronteiras de cada indivíduo. Sendo assim, sua atuação é direcionada à obtenção de uma maior capacidade empresarial em resolver problemas complexos, tomar decisões rápidas e precisas e impulsionar o desenvolvimento e o progresso das empresas do Grupo. Por isso, há o entendimento da organização de que a Academia interfere positivamente na excelência, no crescimento, na cultura interna e na imagem da Accor no Brasil.

5.5.1 Missão e Propósitos

A Académie Accor® no Brasil tem como **missão** a educação continuada, desenvolvida e implementada pelos conceitos “ensinar a ensinar” e “aprender a aprender”, promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, a constante pesquisa no campo da educação corporativa, a inovação gerencial e a multiplicação e a sinergia de conhecimentos adquiridos nas UENs em seus campos específicos de atuação. Neste contexto, é possível perceber que tal missão contempla alguns **propósitos** essenciais ao sucesso do Grupo Accor e de cada uma de suas UENs:

- a. Difundir os valores e a cultura da organização;
- b. Apoiar o desenvolvimento das competências-chave por meio da educação permanente e da gestão do conhecimento;
- c. Contribuir para reforçar a imagem e o diferencial competitivo da empresa.

5.5.2 Áreas de Atuação

Em contato permanente com instituições internacionais e grandes centros difusores de cultura empresarial e de gestão, a Academia absorve e dissemina metodologias e técnicas atuais, que são de interesse de todos os seus clientes e usuários, oferecendo programas de formação sistematicamente renovados. Além disso, mantém um intercâmbio constante com sua similar francesa, a Académie Accor – Université de Services, que atua na França desde 1985, com a qual compartilha os mesmos interesses e expectativas.

Para tanto, os programas de formação (capacitação e aperfeiçoamento) são ministrados por consultores da própria Academia, por profissionais reconhecidos das UENs ou, quando necessário, por consultores externos contratados. Em relação às suas áreas de atuação, destacam-se os seguintes tipos de programas ou de eventos:

- a. **Programação Aberta:** programas básicos de formação multidisciplinar que abrangem as relações humanas e o *management*, a qualidade na prestação de serviços, as áreas comercial e de marketing, as finanças e a gestão, técnicas e tecnologias aplicadas a serviços e a informática no contexto empresarial;
- b. **Programas Tailor-made:** diversas possibilidades em programas de formação de colaboradores, campanhas educacionais ou motivacionais e consultoria.

A Academia® concebe e implementa programas especiais e específicos conforme necessidades e interesses, sempre aliando sua experiência e vivência na solução de problemas nas UENs, objetivando ganhos de produtividade, melhorias de qualidade, excelência na prestação de serviços e incremento das relações internas entre os colaboradores;

- c. **Programas Estratégicos:** visam a divulgação e a sedimentação dos valores e da cultura da empresa, e todos aqueles que se alinham para embasar ou facilitar a implementação da estratégia empresarial.

Para que se tenha uma dimensão do número de treinandos e cursos desenvolvidos, desde a implantação da Academia no Brasil, segue a Tabela 1:

Tabela 1 – Números de treinandos e cursos ministrados pela Académie Accor

Ano	Número de Treinandos	Cursos Ministrados
1995	3.878	35
1996	2.699	40
1997	5.535	70
1998	8.683	118
1999	13.321	80
2000	16.007	72
2001	18.230	77
2002	22.503	109
2003	32.625	113
2004	20.962	134

Fonte: Académie Accor (2005a).

5.6 CARACTERIZAÇÃO DA TICKET NO BRASIL

A história da Ticket começou na década de 50, na Inglaterra. As indústrias estavam se reestabelecendo após a Segunda Grande Guerra Mundial e, com isso, a necessidade de alimentação ao trabalhador durante a jornada de trabalho se tornou um fator relevante para o

sucesso dos empreendimentos.

A primeira solução encontrada foi estruturar refeitórios em seus próprios espaços (instalações). Porém, algumas empresas de menor porte, que não podiam absorver este custo, acabaram desenvolvendo acordos com restaurantes próximos, subsidiando a refeição de seus funcionários. Este princípio, defendido por um médico inglês, com base nos benefícios fiscais para as empresas e na qualidade nutricional ao trabalhador foi rapidamente aperfeiçoado pela Jacques Borel International (atualmente, Accor) que, na década de 60, lançou o Ticket Restaurante®.

A partir do sucesso desse “produto”, a Ticket se estabeleceu como uma empresa voltada à melhoria da qualidade de vida do trabalhador e ao aumento da produtividade das empresas. Em cada país em que atua, a Ticket cria soluções adequadas às necessidades locais. No Brasil, a Ticket iniciou suas atividades no ano de 1976, transformando-se em um dos responsáveis pela existência do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador.

5.6.1 *Valores da Ticket*

Para melhor compreender a sua forma de atuação no mercado e a sua imagem de prestador de serviços diferenciado, cabe destacar os valores que guiam a organização e dão a sustentabilidade necessária às suas operações:

- a. **Valorizar o homem:** reconhecer a importância do ser humano, criando condições para que cada colaborador dê o melhor de si;
- b. **Ser líder:** crescer sempre, com total integridade de propósitos e o mais alto padrão de excelência;
- c. **Empreender:** não ter medo de sonhar, tomar iniciativa, lutar, fazer o sonho virar realidade, trabalhar cada idéia, evoluir com ela e assumir a responsabilidade pelas próprias decisões;
- d. **Qualidade:** perceber as necessidades dos clientes e dedicar-se para que todos sejam atendidos prontamente, superando as mais exigentes expectativas;
- e. **Confiabilidade:** ser confiável e confiar, ter transparência total nas atitudes e harmonia nas relações profissionais;
- f. **Sinergia:** trabalhar sempre em cooperação, visando benefícios coletivos;
- g. **Focar em resultados:** alcançar os objetivos traçados, conquistar e manter a confiança de clientes e acionistas, assegurar o crescimento das pessoas e da organização, investindo sempre no desenvolvimento.

Com base nesses valores, a empresa acredita ser possível cumprir com o seu papel social, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país, sem negligenciar os objetivos e as metas inerentes ao seu negócio.

5.6.2 *Portfólio de Serviços*

O portfólio de serviços da Ticket é compreendido pelos serviços apresentados na Figura 25.

Serviços	Definição	Comentários
Ticket Restaurante®	Refeição-convênio	Líder de mercado. Atende a mais de 35 mil empresas. Diariamente, 2,2 milhões de trabalhadores podem almoçar em um dos 200 mil estabelecimentos filiados em todo o Brasil
Ticket Alimentação®	Alimentação-convênio	Tem como objetivo proporcionar ao usuário e sua família uma melhor qualidade de vida, economia, praticidade e liberdade de compra. Atende cerca de 2,5 milhões de usuários/dia
Ticket Parceiro®	Antecipação de reembolsos	Substitui o Cartão de Reembolso, antecipando o crédito de valores a serem reembolsados pela Ticket
Ticket Car ^{MD}	Gestão de veículos	Foi criado para atender à necessidade das empresas de reduzir custos operacionais e processos administrativos no gerenciamento das despesas com veículos, otimizando recursos, ou de um controle apurado de sua frota, permitindo, assim, que mantenham sempre o foco em sua atividade fim. A rede credenciada inclui cerca de 6.000 postos de combustível e 700 oficinas e concessionárias
Ticket Seg ^{MD}	Seguros	Fruto da união entre a Accor Brasil e a Alexander Forbes Brasil, visa a produtividade e a segurança do trabalhador e de seu patrimônio. Áreas de atuação: saúde, vida em grupo, odontologia e previdência privada. Atende cerca de 450 empresas, assegurando mais de 60.000 vidas
Ticket Transporte®	Vale-transporte	Foi lançado em 1993, sendo o primeiro serviço empresarial a oferecer uma atividade de separação, envelopamento e entrega de vales-transporte. Atende a cerca de 1.800 empresas. Assegura a 300.000 trabalhadores o direito de se deslocarem até o trabalho
Serpar ^{MD}	Antecipação de reembolsos	É um serviço de simples operacionalização e sem burocratização. Com este serviço os estabelecimentos podem antecipar seus reembolsos

Figura 25 – Portfólio de serviços da Ticket

Fonte: Grupo Accor (2005a e b).

5.6.3 Clientes

A empresa possui 45.000 clientes ativos no Brasil, provenientes tanto da área pública quanto da área privada. A área pública, na qual predomina o Ticket Alimentação® Eletrônico, representa 35% sobre o total de clientes, enquanto a área privada responde por 65%.

Na área privada, os clientes são classificados em três segmentos, com base no critério “número de funcionários”, o que está diretamente relacionado ao seu potencial de geração de receitas para a Ticket. Assim sendo, tais clientes são categorizados nos seguintes segmentos: (i) *small*: até 50 funcionários; (ii) *middle*: de 51 a 150 funcionários; e (iii) *corporate*: mais de 151 funcionários.

Por entender que as informações sobre a carteira de clientes assumem um caráter estratégico para o negócio, a empresa preferiu não aprofundar tais informações, as quais, de forma geral, possibilitam a caracterização do perfil de seus clientes.

6 PESQUISA QUALITATIVA

6.1 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

As entrevistas individuais em profundidade vêm se caracterizando como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato do pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja pequeno, o envolvimento do pesquisador com as pessoas que detêm as informações é significativo (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Outro aspecto que justifica a relevância da pesquisa qualitativa, mais especificamente da adoção das entrevistas individuais em profundidade, enquanto método, é a crescente pluralização nos padrões de interpretação no que se refere ao contexto pesquisado. Em decorrência disso, os pesquisadores se vêem obrigados a implementar estratégias indutivas, levantando e identificando informações que possam se traduzir em “conceitos sensibilizantes” para que se construa uma abordagem de pesquisa mais consistente (FLICK, 2004).

De acordo com Malhotra (2001), a entrevista individual em profundidade é um tipo de entrevista pessoal em que um único respondente é argüido por um entrevistador, que busca descobrir crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo. Normalmente, a entrevista de caráter pessoal é escolhida quando há a necessidade de coletar uma grande quantidade de informações ou quando as informações são complexas e inter-relacionadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000).

Sendo assim, as entrevistas individuais em profundidade, semi-estruturadas, um método de coleta de dados verbais, permite que o pesquisador entenda a subjetividade intrínseca à visão dos entrevistados por meio de questões abertas, direcionadas às hipóteses de pesquisa. Neste sentido, a coleta de dados resultante das entrevistas contribui para a estruturação dos conteúdos em análise e para a identificação de elementos que auxiliem na explanação do conhecimento implícito ao tema pesquisado (FLICK, 2004).

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Ao implementar as entrevistas individuais em profundidade com informantes-chave, procurou-se valorizar o conhecimento e a experiência de profissionais ligados diretamente ao ambiente investigado e que tivessem relativa familiaridade com o objeto de pesquisa. Assim sendo, o propósito central da etapa qualitativa seria alcançado, ou seja, ratificar o Modelo Teórico proposto (Figura 1), bem como as hipóteses dele decorrentes, e identificar um ou mais Modelos Rivals que servissem de contraponto ao Modelo Teórico.

Para obter profundidade e consistência na coleta de dados e informações, no que diz respeito à seleção dos participantes, ou melhor, aos profissionais que seriam entrevistados, foram observados alguns critérios quanto ao seu perfil. Desse modo, os entrevistados deveriam: (i) conhecer intimamente o mercado e o perfil dos clientes da marca Ticket; (ii) ter experiência em relação às ações desenvolvidas pelo Grupo Accor e pela Ticket no sentido de estabelecer, manter e ampliar os relacionamentos com os clientes; e (iii) exercer função ou cargo que lhes confira liberdade de expressão quanto aos aspectos abordados pela pesquisa.

Com base nos objetivos da etapa qualitativa da pesquisa e nos critérios estabelecidos para a seleção dos informantes-chave, inicialmente, foi definido que a amostra seria composta por três entrevistados. No entanto, com o auxílio da própria empresa, representada por seu interlocutor, este número foi ampliado para quatro entrevistados. Tal alteração se justifica devido à identificação de mais um entrevistado potencial que acrescentaria qualidade à coleta de dados, tendo em vista a sua larga experiência na empresa e no mercado.

Cabe ressaltar que a escolha dos profissionais a serem entrevistados foi um processo conjunto entre o pesquisador e o interlocutor da empresa, preservando-se os critérios estabelecidos para a seleção dos entrevistados, considerando-se, ainda, os profissionais, na ótica da empresa, que estão intimamente relacionados aos seus clientes, e que têm um profundo conhecimento de mercado.

6.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A fim de explicitar o perfil dos entrevistados, algumas variáveis foram utilizadas: o cargo que vem ocupando atualmente, o tempo em que está trabalhando na empresa, a idade e o sexo. Para facilitar a compreensão do perfil dos entrevistados, segue a Figura 26.

Entrevistados	Cargo	Tempo de Empresa (anos)	Idade (anos)	Sexo
A	Gerente Nacional de Negócios Públicos	20	47	M
B	Gerente Regional Leste/RJ	12	60	M
C	Gerente de Marketing e Desenvolvimento de Negócios Web	6	33	F
D	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	2	35	M

Figura 26 – Perfil dos respondentes

Fonte: Dados provenientes das entrevistas individuais em profundidade.

Ao analisar o cargo dos entrevistados, percebe-se que todos eles estão fortemente relacionados a ações ligadas ao mercado e aos clientes da Ticket. Além disso, verifica-se que, sobretudo os Entrevistados A e B possuem uma experiência significativa junto à empresa. Em relação aos Entrevistados C e D, embora há menos tempo na empresa, ambos exercem funções relativas ao desenvolvimento de negócios, ou seja, são responsáveis por atividades que dizem respeito diretamente a entender e atender os clientes da empresa.

6.4 ROTEIRO DE QUESTÕES

Com a intenção de maximizar o processo de coleta de dados, optou-se por entrevistas semi-estruturadas. Assim, foram realizadas entrevistas orientadas por um roteiro básico de questões, um conjunto de questões a serem posicionadas ao longo de cada uma das entrevistas (RIBEIRO; MILAN, 2004).

É importante salientar que o Roteiro de Questões, conforme apresentado na Figura 27, serviu apenas como orientação geral para as entrevistas, uma vez que o entrevistador fez perguntas adicionais, aprofundando a discussão de acordo com a riqueza das informações provenientes de cada entrevistado, elucidando dúvidas ou incertezas em relação às questões de pesquisa.

As questões foram originadas a partir da necessidade de se obter subsídios para uma melhor compreensão sobre a atuação da Ticket no mercado, sua inserção no Grupo Accor no que se refere à competitividade da empresa, à cultura organizacional e à sua propensão para a prática relacional com os clientes. Ao elaborar as questões, também foram considerados o objetivo geral a que o trabalho se propõe e, principalmente, o objetivo específico “b”, além da análise de informações contidas em alguns materiais publicados pela empresa, em seu *site*

corporativo e em conversas preliminares com alguns de seus profissionais.

Tipos de Questão	Roteiro de Questões
Inicial	1. Qual a relevância da retenção de clientes em relação à atuação e competitividade do Grupo Accor e da Ticket no mercado?
De transição	2. Como você relaciona a qualidade dos relacionamentos existentes entre a Ticket e seus clientes com a <i>performance</i> do negócio? 3. Você poderia relatar como é o relacionamento da Ticket com seus clientes? 4. A cultura do Grupo Accor estimula o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes? Por favor, comente.
Centrais	5. Que requisitos (construtos) são relevantes para a prática de relacionamentos mais estreitos com os clientes, e que resultam na sua retenção? 6. Dentre os requisitos (construtos) citados, quais são os mais importantes? Favor justificar. 7. Se pudéssemos propor um modelo que explique a forma como a Ticket se relaciona com seus clientes e que resulte na retenção dos mesmos, que elementos e relações poderiam ser estabelecidas? 8. Como poderíamos diagramar (desenhar) tal modelo?
Resumo	9. Resumindo, podemos diagramar (desenhar) o seguinte modelo [...]. Você faria alguma alteração nesta estrutura?
Final	10. Finalizando, você gostaria de fazer mais algum comentário sobre os relacionamentos existentes entre a Ticket e seus clientes?

Figura 27 – Roteiro de questões

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

A descrição das entrevistas contempla o relato dos dados e/ou das informações provenientes do posicionamento dos entrevistados ou das observações feitas pelo próprio pesquisador (WOLCOTT, 1994). Por isso, deve haver uma preocupação cuidadosa não apenas com o processo de condução das entrevistas, mas, também, com a forma de registro dos dados (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Para tanto, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Tais procedimentos visaram maximizar a coleta de dados e/ou das informações e facilitar a descrição das entrevistas e a análise e a interpretação dos resultados. Em relação às entrevistas, a Figura 28 informa o tempo de duração de cada uma delas, o tempo de duração médio das entrevistas, a data e o local onde foram realizadas.

Pelo fato das entrevistas serem desgastantes para ambas as partes, entrevistado e entrevistador, exigindo muita atenção e trabalho intelectual (RIBEIRO; MILAN, 2004), procurou-se não extrapolar o tempo combinado para cada entrevista, que era de uma hora, tempo este sugerido por Wolcott (1994) como ideal em termos de aproveitamento do encontro e profundidade e consistência dos dados e/ou das informações verbalizadas pelo entrevistado.

Entrevistados	Duração da Entrevista	Data de Realização	Local de Realização
A	1h 02min	30/05/2005	São Paulo – SP
B	1h 15min	25/05/2005	Porto Alegre – RS
C	1h 05min	30/05/2005	São Paulo – SP
D	1h 05min	30/05/2005	São Paulo – SP
Tempo Médio de Duração	1h 07min	-	-

Figura 28 – Informações sobre as entrevistas

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A fim de resgatar e registrar subsídios para a posterior análise e interpretação dos dados e/ou das informações, quanto aos objetivos propostos na etapa qualitativa da pesquisa, segue um resumo das observações mais relevantes, contendo, inclusive, alguns excertos das entrevistas.

6.5.1 A Retenção de Clientes e a Competitividade do Grupo Accor e da Ticket

A retenção de clientes...

“[...] é muito importante porque a marca Ticket é líder de mercado. A Ticket tem 29 anos no mercado brasileiro e, hoje, até se confunde o ‘produto’ com a marca e a marca com o ‘produto’. Para nós, a retenção de clientes, de todos os nossos clientes, é fundamental” (ENTREVISTADO B).

O forte do Grupo Accor, no mundo, é a hotelaria, porém, no Brasil, em termos de volume de negócios, é a Ticket, que é a maior empresa de *vouchers* do mundo (ENTREVISTADO B). Para manter uma posição de mercado, a retenção de clientes é um aspecto muito importante, ainda mais em um cenário no qual a indústria de *vouchers* está se preocupando, cada vez mais, com a concorrência e a competitividade das empresas

(ENTREVISTADO C). “A indústria de *vouchers*, na verdade, começou a se movimentar, se preocupar mais com esse tópico [a retenção de clientes] por volta de 1998, 2000” (ENTREVISTADO C).

Atualmente, quatro *players* bastante significativos disputam o mercado, em cada ponto percentual de *market share*. A Sodexo, uma multinacional francesa, como é o caso da Ticket, a VR, uma empresa brasileira, e a VISA-Vale, que ingressou no mercado há cerca de um ano e meio, que tem participação acionária da VISA Internacional e dos Bancos do Brasil, ABN Amro e Bradesco (ENTREVISTADOS B e C). Por isso, tão importante quanto conquistar um novo cliente, é manter os clientes atuais, sendo esta uma preocupação da Ticket (ENTREVISTADO B).

“Quando a gente foca na retenção [de clientes], se gasta muito menos energia e esforços para manter um cliente do que para conquistar um novo cliente. Isso é uma máxima de marketing, de mercado, e todo mundo a conhece. [...] mais do que nunca, a gente tem que ‘blindar’ o cliente, porque esse é um tesouro da empresa” (ENTREVISTADO C).

Percebe-se uma certa polarização no mercado. De um lado, estão as empresas, os clientes atuais ou potenciais de grande porte, empresas com mais de 500, 1.000 funcionários. De outro lado, empresas de pequeno e médio porte. Nas empresas de grande porte, a Ticket tem uma penetração muito grande, aliada à legislação inerente ao PAT (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2004). Nesse segmento, em especial, a retenção de clientes é muito importante, principalmente se for considerado o nível concorrencial (ENTREVISTADO D).

Além disso, a imagem, ligada ao pioneirismo da Ticket ajuda na maximização das ações direcionadas à retenção de clientes. A Ticket é uma marca construída e consolidada ao longo de quase trinta anos, desde 1976. Por ter sido a primeira empresa a implantar o sistema de refeição-convênio no Brasil, sua imagem está fortemente relacionada ao pioneirismo de mercado e, logicamente, à qualidade de seus serviços (ENTREVISTADO A).

6.5.2 *Relação entre a Qualidade dos Relacionamentos e a Performance do Negócio*

A qualidade dos relacionamentos e a *performance* do negócio estão intimamente relacionadas. Tanto a retenção quanto a lealdade ou fidelização de clientes estão ligadas à percepção de qualidade dos serviços, sendo assim, a qualidade dos serviços prestados é essencial para a qualidade dos relacionamentos existentes entre a Ticket e seus clientes e, por consequência, de sua *performance*, traduzida em indicadores tais como: volume de vendas,

participação de mercado, número de clientes, lucratividade e rentabilidade (ENTREVISTADO D).

“A Ticket possui clientes na iniciativa privada e na área pública. Cerca de 1/3 do faturamento é proveniente da área pública. Nós participamos em torno de 700 licitações por ano, e somos muito competitivos na área pública [...]. São sempre licitações muito debatidas, muito concorridas [...]. Na iniciativa privada, a concorrência também é muito acirrada [...]. O fato é que, na nossa visão, o mercado está maduro, ele sabe decidir, ele precisa decidir pressionado até por fatores internacionais. Ele precisa decidir com maior eficiência, pesando a relação custo *versus* benefícios, de modo que o cliente, normalmente, coloca a Ticket entre as suas empresas fornecedoras preferidas. Por que ele faz isso? Porque nós conseguimos construir credibilidade ao longo dos anos. Como é que se conseguiu isso? Cumprindo os compromissos, cumprindo os contratos, reembolsando pontualmente a rede de estabelecimentos, negociando com clareza, mostrando nossa capacidade negocial. Por exemplo, quando se discute preços, nós abrimos, tanto quanto possível, nossos custos, custos fixos, custos variáveis, quanto pagamos de tributos, quanto nos custa a inadimplência [...]. Como não somos uma empresa sociedade anônima, de capital fechado, não teríamos tal obrigação, não precisaríamos ser tão abertos [...]. Eu acredito que a transparência tem sido um dos elementos determinantes da obtenção de credibilidade e, conseqüentemente, da qualidade dos relacionamentos existentes” (ENTREVISTADO A).

É importante salientar que...

“[...] a *performance* da Ticket na prestação de serviços, em ter uma excelência operacional, está ligada à qualidade dos relacionamentos [com os clientes]. A ausência de problemas [ou falhas nos serviços] fortalece os relacionamentos, é o que permite a um Gerente de Negócios ou vendedor [...] explorar novas oportunidades de negócios com os clientes atuais, ao invés de estar explicando ou tratando da resolução de um problema” (ENTREVISTADO D).

Conforme comentado anteriormente, é muito mais racional manter os clientes atuais do que conquistar novos clientes. Não que o foco não esteja direcionado à conquista de novos clientes, pelo contrário. Porém, a partir do momento que se consegue reter o cliente, é possível alavancar novos negócios junto a este mesmo cliente. A partir do estabelecimento e do fortalecimento do relacionamento com o cliente, a Ticket consegue fazer ofertas de negócios mais significativas para ambas as partes. Isso repercute em duas possibilidades muito interessantes: que o cliente adote o auto-serviço, reduzindo os custos operacionais, e que ele venha a fazer novos negócios, talvez, em um volume maior, o que, certamente, trará um impacto positivo na *performance* do negócio (ENTREVISTADO C).

“O fato de não haver tanta rotatividade de clientes é positivo porque podemos manter nossa estabilidade de receitas e evitar, obrigatoriamente, ter que recuperar ou repor o cliente que se perdeu. Por outro lado, até o vetor crescimento fica fortalecido se você tem um relacionamento profundo com os clientes, porque à medida que você vai conhecendo o cliente com maior profundidade, durante 5, 10 anos, você começa a saber exatamente qual é a sua necessidade e qual a realidade da operação desse cliente, conseguindo criar ‘produtos’ para atender essa necessidade. Eu acredito que o próprio potencial de crescimento da empresa está ligado a isso” (ENTREVISTADO D).

Por isso, a Ticket desenvolve um trabalho de pós-vendas voltado para a manutenção dos clientes, fortalecendo os relacionamentos existentes. Até a remuneração dos Gerentes de Negócios contempla e estimula, tanto vendas novas, quanto a manutenção da carteira de clientes. Um aspecto que reforça o compromisso da empresa com a retenção e com a qualidade dos relacionamentos existentes com os clientes, na direção de manter e/ou melhorar a *performance* do negócio, é o fato da Ticket nunca ter se preocupado em ter o preço mais acessível do mercado, mas sim, de agregar valor aos serviços prestados, satisfazendo os clientes plenamente (ENTREVISTADO B).

6.5.3 O Relacionamento da Ticket com seus Clientes

Existem alguns canais que são utilizados como forma de comunicação com os clientes, mas para cada canal utilizado sempre há um planejamento prévio e, por decorrência, ações estruturadas. Na Área de Marketing é desenvolvido um *grid* para o ano inteiro, considerando quais ações deverão ser implementadas, como, quando e por quem serão implementadas, e quais são os recursos necessários. É claro que, mesmo como todo esse planejamento, surgem, no dia-a-dia, outras oportunidades, para as quais são desenvolvidas ações específicas (ENTREVISTADO C).

Normalmente, o relacionamento com os clientes se dá de duas formas: naquilo que a Ticket chama de *face-to-face* ou por vias eletrônicas. Logicamente, o relacionamento pessoal é muito importante, mas com a quantidade de clientes da empresa, isto seria impossível (ENTREVISTADO A). Há um cuidado especial com clientes de porte significativo. Neste sentido, são implementadas ações diferenciadas para clientes diferenciados (ENTREVISTADO B). Para clientes de menor porte, as vias remotas, como é o caso da Internet e do atendimento por telefone (*Call Center*) vêm se caracterizando como formas de comunicação sistemáticas com o cliente, demonstrando bons resultados (ENTREVISTADO D).

É possível entender o relacionamento com os clientes em duas dimensões. Uma mais transacional ou operacional, com contatos diários ou mensais. Nesta dimensão do relacionamento são abordados assuntos inerentes aos serviços, à solicitação de pedidos e informações complementares. Na segunda dimensão, tem-se o relacionamento comercial, institucional, que é importantíssimo e muito freqüente. Por exemplo, os clientes de grande porte têm um Gerente de Negócios designado para contatar cada um deles, periodicamente, monitorando a qualidade dos serviços e identificando novas oportunidades de negócios (ENTREVISTADO D).

Além da preocupação em atender e dialogar, sistematicamente, com os clientes, também são dirigidos esforços para os estabelecimentos comerciais, os restaurantes. Há, inclusive, uma boa aproximação com a Associação Brasileira de Restaurantes, desenvolvendo diversos eventos em conjunto (ENTREVISTADO B).

Portanto, no processo de estabelecimento, manutenção e ampliação de relacionamentos com os clientes, a comunicação entre as partes e a qualidade dos serviços prestados assumem um papel de destaque, pois fomentam a confiança do cliente na empresa. Assim, cabe salientar que...

“[...] a comunicação e o cumprimento das obrigações, das promessas [intrínsecas aos serviços] são muito importantes. [...] o cliente fica encantado quando você cumpre o que promete. É cumprir o óbvio, é cumprir o prazo de entrega e, também, é ter uma postura negocial adequada, mas, ao mesmo tempo, de parceria. Nós conseguimos estabelecer parcerias, isso é importante. Nós negociamos. Sabemos que aquilo que fornecemos não é um bem material, como um equipamento ou uma máquina, mas é um meio que vai propiciar alimentação ao trabalhador, então, estamos tratando com pessoas, com valores humanos, com a qualidade de vida destas pessoas, e isso na cultura da Accor é muito forte. Isso freqüenta nosso pensamento, nossa preocupação. E o cliente percebe isso, no nosso diálogo, na nossa maneira de conduzir [os negócios]” (ENTREVISTADO A).

“O relacionamento da Ticket, da Accor, extrapola o aspecto negocial. Nós almoçamos com o cliente, nós vamos ao teatro, nós convidamos o cliente para ir a teatro. [...] Eu mesmo acompanho vários clientes [...], e muitas vezes não falamos de negócio. Eu até prefiro e evito tratar de negócios porque é importante que o cliente saiba que nós queremos ganhar dinheiro sim, é verdade, mas isso é consequência, não um fim, e que é importante ter confiança mútua. O negócio deve transcorrer com uma certa naturalidade” (ENTREVISTADO A).

Ressalta-se que o Grupo Accor, não somente a Ticket, tem investido fortemente em ações de aproximação e estreitamento dos relacionamentos com os clientes e outros públicos de interesse, desenvolvendo eventos como, por exemplo, cafés-da-manhã e convites para participação em eventos culturais (peças de teatro, *shows*,...), valorizando o relacionamento entre as partes, servindo de aglutinadora de negócios, aproximando alguns de seus clientes e/ou fornecedores com o propósito de negócios futuros (ENTREVISTADOS A, B e C).

6.5.4 A Cultura do Grupo Accor como Estímulo aos Relacionamentos com Clientes

A cultura do Grupo Accor é muito voltada à construção de relacionamentos, internos e externos, o que é estimulado cotidianamente pelo Presidente do Grupo, o Sr. Firmin António (ENTREVISTADOS A, B e C). Uma característica muito marcante da cultura da Accor é a cordialidade (ENTREVISTADO A).

“Nós temos uma forte influência francesa dentro do Grupo. Por exemplo, o ato de almoçar com clientes, o hábito de fazer as coisas bem feitas [referindo-se, principalmente, à qualidade dos serviços]. [...] a cultura francesa tem algo que é valorizado pelo consumidor brasileiro, pelo cliente brasileiro. Claro que nós também temos fortíssima influência, talvez muito maior até, do cenário norte-americano [o foco ‘no’ e ‘do’ cliente e na *performance* do negócio], mas essa boa dosagem tem dado bons resultados” (ENTREVISTADO A).

“Em relação à cultura do Grupo Accor, especialmente no Brasil, eu diria que é uma cultura bastante voltada ao cliente, bastante voltada a vendas, bastante voltada a negócios” (ENTREVISTADO D). “[...] a Accor não se preocupa simplesmente em vender o serviço, mas com as coisas [ou ações] que fortalecem as relações” (ENTREVISTADO B).

Um outro aspecto que merece destaque é que, mesmo que o Grupo Accor seja, agressivamente, voltado aos negócios, há uma preocupação em agregar valor aos seus serviços, à sua oferta, e mais do que isso, levar uma “solução” às demandas dos clientes. É a busca por se tornar, cada vez mais, um prestador de serviços de valor agregado, percebido pelo mercado, e competitivo (ENTREVISTADOS B e C).

Neste sentido, os investimentos em duas áreas estratégicas para o Grupo são priorizados. Os investimentos nas pessoas, com programas de capacitação e aperfeiçoamento sistemáticos, suportados pela Académie Accor® (ACADÉMIE ACCOR, 2005a), e os investimentos em tecnologia. Há uma crença no Grupo de que a capacidade e a competência das pessoas e tecnologia adequada são elementos que aumentam a sua produtividade e, por decorrência disso, a qualidade dos serviços e o seu nível de competitividade no mercado (ENTREVISTADOS A, B, C e D).

“Eu gostaria de salientar um detalhe, eu queria acentuar que nós, de fato, nos vemos como uma empresa privada, que tem que ter lucro, pagar salários, pagar tributos, que tem que ter planejamento para investir no seu desenvolvimento, em tecnologia, na formação de recursos humanos, mas nós temos muito orgulho daquilo que fazemos, somos muito orgulhosos, mas orgulho no sentido positivo, porque nós não fabricamos armas, por exemplo, nós ajudamos milhões de trabalhadores a se alimentarem diariamente. [...] o fato é que temos muito orgulho do que fazemos, nós nos sentimos muito úteis, mas muito úteis mesmo. E esse sentimento de utilidade

transparece para o cliente. Então, quando falamos com os nossos clientes, nós falamos com orgulho, nós falamos com alegria, e eu diria até, com patriotismo, porque nós sabemos que fazemos parte do desenvolvimento do Brasil, do desenvolvimento da economia, de uma mudança no patamar das políticas públicas referentes aos benefícios oferecidos ao trabalho. [...] esse é o jeito Accor de servir” (ENTREVISTADO A).

6.5.5 Construtos Relevantes para a Prática de Relacionamentos Estreitos com os Clientes

Neste momento das entrevistas, procurou-se identificar, junto aos entrevistados, considerando a experiência profissional de cada um deles, quais construtos são relevantes para a prática de relacionamentos mais estreitos com os clientes da Ticket. Para facilitar a análise e o posicionamento dos entrevistados quanto à identificação dos construtos, os mesmos foram orientados no sentido de antever que o desencadeamento destes construtos resultaria na retenção de clientes. Dessa forma, foram identificados os seguintes construtos:

a. Qualidade Percebida dos Serviços:

Os clientes se preocupam muito com a qualidade dos serviços. Tendo um bom atendimento (qualidade percebida dos serviços) pode-se reter ou, até mesmo, fidelizar o cliente (ENTREVISTADO B). Ao se falar de qualidade dos serviços, a rapidez e a agilidade na resolução de problemas são atributos fundamentais no sentido de satisfazer os clientes (ENTREVISTADO D).

Percebe-se que há uma forte relação entre a qualidade percebida dos serviços e a satisfação de clientes, ou seja, a qualidade dos serviços, do atendimento, influencia no nível de satisfação dos clientes (ENTREVISTADO C).

b. Satisfação de Clientes:

Em relação à satisfação de clientes, todos os entrevistados afirmaram que se trata de um construto essencial para a retenção de clientes, o qual é resultante da qualidade percebida dos serviços prestados e que gera, ainda, uma percepção de valor para o cliente.

“Com base em sua satisfação, com certeza, o cliente percebe um determinado valor em relação aos nossos serviços e à estrutura que disponibilizamos para melhor atendê-lo” (ENTREVISTADO B). “A satisfação dos clientes está diretamente relacionada com a qualidade dos nossos serviços, da qualidade do atendimento aos nossos clientes, e isso é um compromisso não só da Ticket, mas do Grupo Accor como um todo” (ENTREVISTADO D).

De acordo com o Entrevistado C, o nível de satisfação dos clientes pode ser resultante da seguinte equação: “Satisfação de clientes = qualidade dos serviços (serviços diferenciados) + atendimento ao cliente”.

A partir de um nível elevado de satisfação do cliente, percebe-se que a reputação e a imagem da Ticket e do Grupo Accor são reforçadas. Como a imagem do Grupo está fortemente relacionada à sua credibilidade, esses aspectos aumentam a possibilidade do cliente permanecer com o seu contrato ativo com a Ticket (ENTREVISTADO C).

c. Valor:

O valor influencia positivamente no tempo em que o cliente permanece com a empresa, na longevidade do relacionamento. Além disso, quanto maior a longevidade do relacionamento, maior a tendência do valor percebido pelo cliente ser ampliado (ENTREVISTADO D).

“Quanto maior o valor percebido ao longo do tempo, maior a probabilidade de reter o cliente. O valor percebido pelo cliente é algo super importante. Não adianta eu achar que o serviço é o máximo, se ele não atende o cliente [em suas expectativas]. Se o cliente não tiver uma percepção positiva de valor, não adianta [...], o que importa mesmo é o valor percebido pelo cliente” (ENTREVISTADO C).

“O cliente sabe que a Ticket, numa relação custo *versus* benefícios, entrega serviços de valor superior em relação aos concorrentes, e isso faz com que ele confie na marca. Por isso, não competimos com base em preços” (ENTREVISTADO B).

O cliente percebe valor na oferta da Ticket, e isto é muito importante para que se entenda porque, em grande parte dos casos, a empresa não compete simplesmente por preços. Neste sentido, o grande diferencial são os recursos humanos, as pessoas, que são um ponto crucial na diferenciação da Ticket e do Grupo Accor no mercado (ENTREVISTADO C).

d. Reputação do Provedor de Serviços:

“[...] Isso é muito importante. A Accor exerce um impacto muito forte no imaginário das pessoas. E a Ticket já é uma marca consolidada no que diz respeito à refeição-convênio. Isso passa a imagem de segurança, de credibilidade e de tradição” (ENTREVISTADO A).

“A reputação do Grupo Accor e da Ticket, mais especificamente, tem um impacto significativo tanto na atração quanto na manutenção de clientes. Isso é uma coisa básica e natural, pois as marcas são conhecidas mundialmente, e estão estabelecidas no Brasil há muitos anos [...]. A receptividade para o cliente [atual ou potencial] atender algum colaborador da empresa é fortíssima” (ENTREVISTADO C).

“Poderíamos relacionar, também, a questão da credibilidade com a reputação da Ticket” (ENTREVISTADO B).

Cabe salientar que a reputação conquistada pelo Grupo Accor fortalece a reputação da marca Ticket, bem como a confiança que os clientes depositam nela. É uma questão de credibilidade, e as pessoas ficam muito receptivas à empresa, não só na possibilidade de se conquistar um novo cliente, mas, também, no lançamento de novos serviços e/ou na concretização de novos negócios com os clientes atuais (ENTREVISTADO C).

“A reputação da marca é importante tanto nos clientes maiores quanto nos menores. Sentimos que temos muito mais abertura quando dizemos que somos da Ticket, *versus* o que seria se não tivéssemos essa marca. A reputação da empresa e a sua marca reconhecidas abrem portas em empresas de todos os portes” (ENTREVISTADO D).

“Além da Ticket, o Grupo, como um todo, tem investido para alavancar negócios entre as suas Unidades de Negócio. Não só para alavancar os negócios dentro da Ticket, mas, agora, dentro do âmbito da Accor Services (Ticket + Incentive House). Uma solução em serviços. Se temos um relacionamento com o cliente, a idéia é aumentar os negócios. É isso que tem sido trabalhado em nossos grupos de sinergia no Brasil inteiro. Aproveitar a força do Grupo, de sua imagem, de sua reputação” (ENTREVISTADO C).

O Entrevistado D também relaciona a reputação da Ticket à imagem da empresa perante o mercado, uma imagem de liderança e de pioneirismo, construída com base na qualidade dos serviços prestados, em sua credibilidade e solidez financeira.

“A reputação que a marca tem no mercado gera muita confiança, principalmente porque, quando surgir qualquer problema junto ao cliente, ele sabe a quem apelar. A proximidade do cliente com as pessoas do Grupo e da Ticket gera muita confiança” (ENTREVISTADO B).

Sendo assim, a reputação do Grupo Accor e da marca Ticket se configuram, também, como uma barreira a uma eventual troca de fornecedor, mesmo a preços mais competitivos (ENTREVISTADO D).

e. Confiança:

Em relação à confiança, houve uma pequena divergência ou dúvida no que se refere ao tratamento do construto, abordado de forma unidimensional (confiança da empresa como um todo) ou de forma bidimensional (confiança nas práticas e políticas gerenciais da empresa e confiança no pessoal de contato direto com os clientes), o que, de certa forma, enriquece o trabalho.

“Em relação ao estabelecimento de confiança, por parte dos clientes, eu acho que, no nosso caso, a marca [a empresa] é mais importante do que as pessoas. [...] me parece que a marca do Grupo e da Ticket são maiores do que as individualidades. A estrutura da empresa fala mais alto do que as pessoas, embora as pessoas sejam importantes” (ENTREVISTADO A).

Por outro lado, o Entrevistado B entende que a confiança se dá, tanto nos funcionários, principalmente no pessoal de contato direto com os clientes, quanto na empresa, na sua forma de conduzir os negócios. O cliente confia muito na empresa, mas ele personifica muito essa confiança na(s) pessoa(s) que o atende. “Na realidade, existe uma relação entre a confiança nas pessoas, que reforça a confiança na empresa, e vice-versa. [...] São vasos comunicantes, é uma reação química” (ENTREVISTADO B).

Já os Entrevistados C e D, inicialmente abordaram a confiança como um construto bidimensional, em concordância ao Entrevistado B, porém, ao finalizar a discussão em torno deste construto, convergiram com o Entrevistado A, tratando-o como um construto unidimensional.

“Eu diria que já foi muito mais confiança nas pessoas, confiança no vendedor, confiança no Gerente Regional, confiança no Diretor Regional, mais no passado. Hoje, a gente, cada vez mais, está trazendo isso para os processos de negócio e não só para o relacionamento pessoal. Diria que já está transcendendo o relacionamento pessoal, já existe um confiança na organização. [...] Nós valorizamos o relacionamento pessoal, reconhecemos toda a importância que ele tem, mas, por outro lado, precisamos proteger o relacionamento empresarial. Acho que é uma coisa balanceada, conseguimos achar um ponto de equilíbrio entre as duas coisas” (ENTREVISTADO D).

“O cliente confia na marca Ticket. [...] é uma questão de credibilidade, liderança, pioneirismo. [...] Lógico, as pessoas fazem a diferença [...]. O cliente acaba sentindo isso, é um aspecto cultural da empresa. Porém, as pessoas fazem parte da organização, não são coisas distintas, fazem parte do conjunto. O funcionário se sente parte integrante da organização. Ele é tão Ticket que passa isto para o cliente, que percebe. Isso reforça a confiança na empresa [...]. Eu diria que as duas dimensões [confiança nas práticas e políticas gerenciais da empresa e no pessoal de contato direto com o cliente] se fundem” (ENTREVISTADO C).

Outro aspecto relevante, comentado pelo Entrevistado D, é que, na sua visão, a confiança depositada pelo cliente na empresa aumenta sua percepção de valor, principalmente pelo fato de que a existência da confiança tende a reduzir os riscos percebidos pelo cliente, que são inerentes ao relacionamento comercial.

6.6 IDENTIFICAÇÃO DOS MODELOS RIVAIS

Com base na coleta de dados proveniente das entrevistas individuais em profundidade, e na análise e interpretação dos dados, partiu-se para a identificação dos Modelos Rivaís, em contraposição ao Modelo Teórico proposto (Figura 1).

Segundo Wolcott (1994), o processo de análise e interpretação dos dados é norteado, respectivamente, pela identificação de características essenciais e pela descrição sistemática do relacionamento entre tais características ou, em resumo, como as coisas funcionam, e pelas questões processuais, seus significados e contextos, ou seja, o que tudo isso significa.

Para tanto, além de buscar suporte na literatura (Capítulos 2, 3 e 4), sem descaracterizar a visão dos entrevistados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo para aprofundar o entendimento daquilo que foi comunicado nas entrevistas (BARDIN, 2004; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000). Como “tudo que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (HENRY; MOSCOVICI apud BARDIN, 2004, p. 33), tal técnica foi empregada a fim de proceder ao tratamento ou à codificação dos dados coletados e, por conseguinte, identificar Modelos Rivaís que fossem significativos.

Ao longo das entrevistas, o entrevistador fez registros sobre os construtos indicados pelos entrevistados. Quase ao final da entrevista, com base nestes registros e tendo como provocativos as questões 7 a 9 do Roteiro de Questões utilizado, o entrevistador auxiliou cada um dos entrevistados, individualmente, a diagramar um modelo que representasse as relações causais que melhor explicassem a prática relacional existente entre a empresa e seus clientes, sendo que o resultado final seria a retenção de clientes. O entrevistador procurou ser o mais imparcial possível quanto à manutenção, inclusão e exclusão de qualquer construto na diagramação dos modelos, bem como em sua ordem ao estabelecer as relações causais.

Tal procedimento se mostrou adequado, tendo em vista o nível de conhecimento dos entrevistados e sua experiência junto aos clientes da empresa. A explicitação dos objetivos da pesquisa aos entrevistados foi um aspecto positivo para o entendimento e operacionalização dessa atividade.

Para facilitar a compreensão em torno dos construtos identificados nas entrevistas em relação aos construtos presentes no Modelo Teórico, foi elaborada a Figura 29. É importante ressaltar que a “retenção de clientes” foi sugerida como um construto resultado para os entrevistados, por isso, tal construto não foi discutido na seção 5.5, servindo como parâmetro para a identificação dos demais construtos que explicariam o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos dos clientes com a empresa, a Ticket.

Construtos Presentes no Modelo Teórico	Construtos Identificados Mediante as Entrevistas	Entrevistados			
		A	B	C	D
-	Qualidade percebida dos serviços	-	X (*)	X (*)	X (*)
Satisfação de clientes	Satisfação de clientes	X	X	X	X
Valor	Valor	X	X	X	X
Reputação do provedor de serviços	Reputação do provedor de serviços	X	X	X	X
Confiança	Confiança	X	-	X (**)	X (**)
-	Confiança nas políticas e práticas gerenciais (PPG's)	-	X	-	-
-	Confiança no pessoal de contato direto com os clientes (PCD)	-	X	-	-
Retenção de clientes	Retenção de clientes	X	X	X	X

Figura 29 – Construtos presentes no Modelo Teórico e identificados mediante as entrevistas

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Observação 1: (*) Pelo critério da parcimônia, bem como pelo fato da relação existente entre a “qualidade percebida dos serviços” como antecedente da “satisfação de clientes” estar bem resolvido na literatura, inclusive com a implementação de estudos empíricos, optou-se por não acrescentar o construto “qualidade percebida dos serviços” nem no Modelo Teórico, nem nos Modelos Rivals, embora os Entrevistados C, D e E tenham identificado tal construto ao explicar a “retenção de clientes” no ambiente em estudo.

Observação 2: (**) Ao final, os Entrevistados C e D optaram pelo construto “confiança” como sendo um construto unidimensional, embora durante as entrevistas se posicionaram como sendo um construto bidimensional, ou seja, a Confiança “nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs)” e no “Pessoal de Contato Direto com os clientes (PCD)”. Tal comportamento, aliado ao posicionamento do Entrevistado A e pelo fato da “confiança” também ser abordada na literatura como um construto bidimensional, justificaram o enfoque dado a este construto no Modelo Rival 2.

É oportuno ressaltar que dentre os modelos identificados junto aos entrevistados, foram selecionados dois Modelos Rivals, os quais emergiram das relações de causa e efeito estabelecidas pelos executivos entrevistados, que se posicionaram a partir de suas percepções, conhecimento e experiência junto à empresa e ao mercado.

O processo de seleção dos Modelos Rivals a serem testados e comparados ao Modelo Teórico proposto se deu, basicamente, por três critérios: (i) similaridade ou semelhança entre modelos; (ii) coerência existente nas relações causais estabelecidas; e (iii) consistência com a literatura existente (fundamentação teórica).

Convergindo com tal procedimento, Gummesson (2000) defende que o relato e a análise de situações gerenciais reais, sob a ótica de seus partícipes, é fundamental para a disseminação de melhores práticas no ambiente competitivo, qualificando e ampliando o corpo teórico existente. Diante disso, conforme mostram as Figuras 30 e 31, são apresentados os Modelos Rivals 1 e 2:

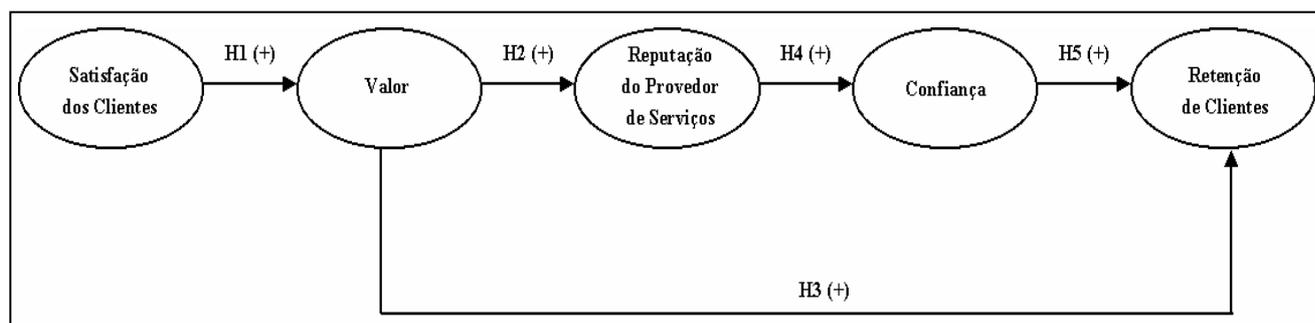


Figura 30 – Modelo Rival 1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas individuais em profundidade.

Como é possível verificar pela Figura 29, os construtos que integram os Modelos Rivais são os mesmos utilizados na construção do Modelo Teórico. A principal diferença, além da mudança de ordem de determinados construtos no desencadeamento dos Modelos Rivais, é que a confiança, abordada nos Modelos Teórico e Rival 1 como um construto unidimensional, emergiu, no Modelo Rival 2, como um construto bidimensional.

No que se refere à abordagem da confiança como um construto bidimensional, é oportuno salientar que tal entendimento encontra suporte na literatura, como é o caso dos trabalhos desenvolvidos por Singh e Sirdeshmukh (2000), Brei (2001), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004), os quais tratam a confiança como um antecedente do valor.

Em todos esses estudos, a confiança é abordada em situações de prestação de serviços, porém, em relações do tipo *business-to-consumer* e não *business-to-business*, como é o caso deste trabalho. As duas dimensões da confiança propostas e testadas por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004) são: Políticas e Práticas Gerenciais do Provedor de Serviços (**PPGs**) e Pessoal de Contato Direto (**PCD**). Ao invés de denominar a segunda dimensão da confiança como Empregados de Fronteira (EF), conforme Brei (2001) e Perin et al. (2004), ou Pessoal de Linha-de-Frente, preferiu-se adotar a expressão Pessoal de Contato Direto (PCD), por ser uma linguagem mais difundida na literatura de serviços.

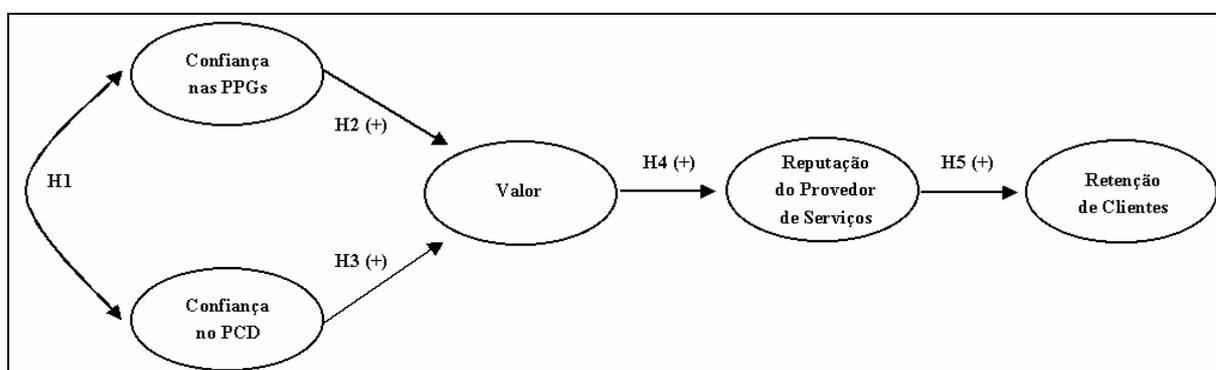


Figura 31 – Modelo Rival 2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas individuais em profundidade.

7 PESQUISA QUANTITATIVA

7.1 PESQUISA DESCRITIVA

Esta fase do trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como objetivo central a descrição de algo em torno do objeto de pesquisa (uma ocorrência, um evento ou um fenômeno).

Dessa forma, ao investigar as relações existentes entre as variáveis latentes ou construtos em análise, mediante a proposição de hipóteses de pesquisa, foi implementado um estudo de corte transversal único com a aplicação de uma *survey* (CHURCHILL Jr., 1995; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004), o que é devidamente relatado nas próximas subseções.

7.1.1 População e Amostragem

A população considerada para esta pesquisa compreende os clientes da empresa Ticket no Estado do Rio Grande do Sul, localizados, mais especificamente, na Grande Porto Alegre e na região Nordeste do Estado, devido à representatividade em sua carteira de clientes, tanto em relação ao número de clientes nestas duas regiões quanto ao volume de negócios gerado. Por entender que tais informações têm caráter estratégico, a empresa prefere não divulgar o número total de clientes no Estado, o volume de negócios e outras informações complementares.

A partir disso, foi definida a amostra, utilizando-se a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, a qual não utiliza a seleção aleatória de unidades amostrais dentre os componentes da população, baseando-se no julgamento pessoal do pesquisador (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Cabe salientar que a técnica de amostragem empregada pode ter gerado um viés na amostra

no que se refere à representatividade das características e percepções dos clientes, uma vez que no Estado do Rio Grande do Sul, em comparação a outras regiões onde a empresa atua, os clientes são bastante exigentes até pelo número de provedores de serviços alternativos, pela existência de serviços substitutos e pela possibilidade da verticalização de alguns dos serviços. No entanto, entende-se que, mesmo com estas ressalvas, a técnica de amostragem adotada é adequada à pesquisa, impressão esta compartilhada pela empresa.

Um aspecto fundamental na definição da amostra está relacionado ao seu tamanho. Por isso, é imprescindível considerar as análises estatísticas que serão adotadas. Tendo em vista a utilização da Modelagem de Equações Estruturais no estudo e a complexidade dos modelos, Kline (2005) sugere que a amostra deveria ser composta por 200 casos ou mais. Por sua vez, Hu e Bentler (1995) comentam que para proporcionar índices aceitáveis de ajustamento dos modelos, é recomendável que a amostra compreenda 250 casos ou mais. Sendo assim, optou-se pela definição de uma amostra de, pelo menos, 250 casos válidos.

7.1.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados, ou questionário de pesquisa, é uma técnica estruturada para a coleta de dados, e consiste em um conjunto de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado (MALHOTRA, 2001). Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, deve-se utilizar como base a operacionalização das variáveis ou indicadores intrínsecos aos construtos inseridos na pesquisa, definindo-se escalas, estrutura e ordem das questões e formatação (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2001).

Conforme apresentado no Modelo Teórico (Figura 1) e nos Modelos Rivais 1 e 2 (Figuras 30 e 31), sete construtos são abordados e aferidos na pesquisa: Satisfação de Clientes (SATISF), Valor (VALOR), Reputação do Provedor de Serviços (REPUT), Confiança (CONF), Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), Confiança no Pessoal de Contato Direto (PCD) e Retenção de Clientes (RETEN).

Tais construtos são variáveis não-observáveis, ou seja, variáveis que não podem ser observadas diretamente, também denominadas variáveis latentes, que podem ser representadas e aferidas por meio de uma ou mais variáveis ou indicadores, que se constituem em variáveis observáveis (BOLLEN, 1989; HAIR Jr. et al., 1998; BYRNE, 2001).

Para o construto **Satisfação de Clientes**, foi utilizada uma escala com seis itens. Esta escala foi adaptada de Cannon e Perreault Jr. (1999) (SATISF_1 e 3 a 5) e de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) (SATISF_6). O item de escala SATISF_2 foi adaptado de ambos os estudos. As variáveis SATISF_3 e 4 são itens de escala com escore reverso.

Quanto ao construto **Valor**, adotou-se uma escala com quatro itens, sendo que a mesma foi adaptada de Perin et al. (2004) (VALOR_1 a 4), que utilizaram como base o estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Em relação ao construto **Reputação do Provedor de Serviços**, a escala apresenta cinco itens, e foi adaptada de Ganesan (1994) (REPUT_1 a 3 e 5) e de Doney e Cannon (1997) (REPUT_1 a 3), enquanto o item de escala REPUT 4 foi adicionado pelo autor. A variável REPUT_3 trata-se de um item de escala com escore reverso.

Para o construto **Confiança**, tratado como um construto unidimensional nos Modelos Teórico e Rival 1, a escala possui nove itens e foi adaptada de Doney e Cannon (1997) (CONF_1 a 7 e 9), também utilizada por Hewett, Money e Sharma (2002), e de Morgan e Hunt (1994) (CONF_8). As variáveis CONF_2 e 9 são itens de escala com escore reverso.

No que diz respeito à **Confiança nas Práticas e Políticas Gerenciais** e à **Confiança no Pessoal de Contato Direto**, que são inseridas no Modelo Rival 2, foram utilizadas escalas com treze itens. Ambas as escalas foram adaptadas de Perin et al. (2004) (PPGs_1 a 5 e 8 e 9 e PCD_1 a 4 e 6 a 9), com base no estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Os itens de escala PPGs_6 e 7 e PCD_5 foram adicionados pelo autor. Os itens de escala PPGs_10 a 13 e PCD_10 a 13 foram adaptados de Santos (2001), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004).

Finalmente, para o construto **Retenção de Clientes**, a escala é composta por seis itens, e foi adaptada de Ganesh, Arnold e Reynolds (2000). As variáveis REPUT_2 e 5 são itens de escala com escore reverso.

É oportuno comentar que as escalas, ou melhor, os itens de escala utilizados, e que foram desenvolvidos ou testados originalmente em língua inglesa, exceto as escalas utilizadas por Santos (2001) e Perin et al. (2004), já traduzidas para a língua portuguesa, foram submetidas ao processo de tradução reversa (*back translation*), sugerida por Dillon, Madden e Firtle (1994).

Por outro lado, com exceção do construto Valor e seus respectivos itens de escala, para os quais foram empregados uma escala de diferencial semântico de 10 pontos, foi adotada, para os demais construtos, uma escala do tipo Likert de sete pontos, indicando em seus extremos de “1.discordo totalmente” a “7.concordo totalmente”.

Além da operacionalização dos construtos e de suas respectivas variáveis em escalas julgadas adequadas ao propósito da pesquisa, foram acrescentadas, no questionário, questões que pudessem coletar informações que traduzissem a caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa. Para uma melhor análise do instrumento de coleta de dados, ou seja, do questionário aplicado junto aos respondentes, vide o Anexo A.

7.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

Após a estruturação do instrumento de coleta de dados, procedeu-se à validade de conteúdo, também denominada validade de face (KINNEAR; TAYLOR, 1996; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000) ou validade nominal (MALHOTRA, 2001), que consiste de uma avaliação subjetiva, porém, sistemática, da representatividade do conteúdo de uma ou mais escalas utilizadas para a mensuração dos construtos em estudo (MALHOTRA, 2001).

Dessa forma, a validade de conteúdo serve para se verificar quão bem os componentes mensuráveis do construto, ou seja, as variáveis observáveis, representam o construto em análise (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000), capturando os principais aspectos que o definem (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994).

Para tanto, o instrumento de coleta de dados foi submetido a três *experts* da área, sendo que dois deles são professores doutores na área de gestão (Engenharia de Produção e Administração com ênfase na área de Marketing) e um professor mestre, na mesma área de formação (Administração com ênfase na área de Marketing), entretanto, com acentuada experiência profissional como executivo ligado à área comercial.

Considerando a natureza subjetiva da validade de conteúdo, entende-se que tal método seja insuficiente para conferir a validade necessária aos construtos abordados, observando, ainda, o propósito da validade em relação ao instrumento de coleta de dados, que é o de trazer utilidade e consistência científica ao mesmo (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), posteriormente será discutida, também, a validade individual dos construtos, analisando a sua unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

7.1.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Como último procedimento de validação e finalização do instrumento de coleta de dados, foi implementado um pré-teste ou teste-piloto, que consiste na aplicação do questionário em uma pequena amostra de respondentes, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, aperfeiçoando-o (MALHOTRA, 2001; CHURCHILL Jr., 1995). Como o principal objetivo do pré-teste é corrigir eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados, tal procedimento pode assegurar ao pesquisador que o mesmo atinja suas expectativas em relação aos dados e informações desejadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Para tanto, foram aplicados trinta questionários. O tempo médio necessário para o preenchimento do questionário ficou em cerca de nove minutos, dentro de um intervalo compreendido por um tempo mínimo de preenchimento de sete minutos e um tempo máximo de doze minutos.

De forma geral, os respondentes não apresentaram dúvidas muito expressivas. No entanto, optou-se por alterar a ordem de duas questões relativas ao construto Satisfação de Clientes. A questão número seis passou a ser a número dois e a questão número cinco passou a ser a número quatro.

Em relação ao construto Reputação do Provedor de Serviços, em sua quarta questão, percebeu-se que a expressão “reputação diferenciada perante o mercado” ficou subjetiva, gerando dúvida nos respondentes. Conversando com diversos respondentes que participaram do pré-teste, foi acrescentado o explicativo “(melhor)”, imediatamente à palavra “diferenciada”, o que pareceu resolver o problema.

Como algumas alterações foram necessárias e pertinentes, além da forma de aplicação do questionário no pré-teste, que contou com a presença e orientação do pesquisador aos respondentes, os trinta casos coletados nesta etapa da pesquisa não foram incorporados à amostra final.

7.1.5 Coleta e Processamento dos Dados

A coleta de dados foi realizada pelo método de levantamento, com base em um questionário estruturado e formal (MALHOTRA, 2001), mediante enquete pelo correio (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). A distribuição dos questionários, no entanto, foi implementada de duas formas distintas. Uma parte dos questionários foi entregue pelo próprio pesquisador nas empresas, auxiliado por mais quatro pessoas devidamente capacitadas, direcionando-os ao respondente mais adequado ao estudo, e outra parte enviada pelo correio.

Tal decisão se deu pela necessidade de um tamanho de amostra correspondente aos objetivos e técnicas de análise empregadas no trabalho, conforme comentado anteriormente, pela consciência de que a taxa de retorno de questionários enviados por correio é baixa e pela pretensão em abreviar o período destinado ao processo de coleta de dados.

Em ambos os casos, o material ou “pacote de pesquisa” era composto pelo questionário, por uma carta explicativa, conforme o Anexo B, e um envelope com porte pago e endereçado diretamente ao pesquisador, preservando a impessoalidade na coleta de dados e o sigilo sobre as percepções dos clientes em relação ao provedor de serviços, a Ticket.

O processo de coleta de dados foi realizado entre os meses de novembro de 2005 a janeiro de 2006. Ao todo, foram distribuídos 898 questionários, sendo que dezessete deles, que haviam sido enviados por correio, foram devolvidos sem terem sido preenchidos, ou por endereço incorreto ou por endereço inexistente. A forma de distribuição e o retorno dos questionários, que configuram a amostra para o trabalho, são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição e retorno dos questionários

Forma de Distribuição	Questionários Distribuídos	%	Questionários Devolvidos	Taxa de Retorno (%)
Entregues pessoalmente	364	40,53	278	30,96
Enviados pelo correio	534	59,47		
TOTAL	898	100		

Fonte: Dados provenientes da coleta de dados.

A partir do recebimento dos primeiros questionários até o encerramento do processo de coleta de dados, foi implementado o processamento dos dados. Cada questionário foi inspecionado individualmente, passando-se à digitação dos dados. A inspeção individual dos questionários e da digitação dos dados é defendida por diversos autores (CHURCHILL Jr., 1995; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Por isso, o banco de dados foi revisado por duas vezes. Com o banco de dados pronto, partiu-se para a preparação dos dados, procedimento este relatado na próxima seção, que visa à qualificação do banco de dados para as análises estatísticas subseqüentes.

7.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva, Análise Fatorial (Exploratória e Confirmatória) e de Modelagem de Equações Estruturais, contando com o auxílio de dois *softwares* estatísticos, o SPSS[®] 11.5 (*Statistical Package for Social Sciences*) e o AMOS[®] 4.0 (*Analysis of Moment Structures*).

Para a definição e implementação dos procedimentos empregados na análise dos dados, foram considerados como suporte teórico os pressupostos apregoados por diversos autores (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005; BREI; LIBERALI; 2004; SMALLWATERS

CORPORATION¹², 2001; WEST; FINCH; CURRAN, 1995; HU; BENTLER, 1995; BOLLEN, 1989; BYRNE, 2001), bem como o desenvolvimento de alguns estudos teórico-empíricos (BREI, 2001; PERIN, 2001; SANTOS, 2001; PERIN et al., 2004; ESPARTEL, 2005). Nas próximas subseções, cada um dos procedimentos adotados é descrito e comentado.

7.2.1 Preparação dos Dados

Hair Jr. et al. (1998) comentam que por meio do exame dos dados, anterior à aplicação de uma ou mais técnicas multivariadas, obtém-se uma compreensão crítica em relação às características dos mesmos. Para tanto, duas categorias de análise dos dados brutos são indicadas para uma correta aplicação das técnicas de análise multivariadas: (i) o estudo de casos específicos, como é o caso dos dados omissos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*) e dos *outliers*; e (ii) estudos relacionados à distribuição dos dados e relacionamentos entre variáveis, ou seja, análises quanto à normalidade, à multicolinearidade, à linearidade e à homoscedasticidade dos dados.

a. Dados Omissos e *Outliers*:

O primeiro procedimento realizado para a preparação dos dados foi a verificação dos dados omissos, ou seja, a identificação de não respostas às variáveis (questões). Como não foi observado um padrão para as não respostas, uma vez que nos questionários em que houve tal incidência as mesmas foram em diferentes questões, optou-se por incluir na amostra somente os casos com dados completos, procedimento este também conhecido por abordagem de caso completo¹³ (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005).

Tal abordagem é apropriada quando a extensão de dados perdidos é pequena e o tamanho da amostra é suficientemente grande para permitir a eliminação destes casos (HAIR Jr. et al., 1998; BYRNE, 2001; KLINE, 2005). Assim sendo, dos 278 questionários recebidos, quatro deles foram eliminados da amostra, resultando em 274 casos válidos.

¹² Empresa responsável pelo desenvolvimento e distribuição do *software* estatístico AMOS®.

¹³ Para este procedimento, foi empregado o método *listwise deletion*, que é o método mais popular ao se lidar com casos omissos (BYRNE, 2001). Por este método, casos com a incidência de um ou mais dados omissos em qualquer uma das variáveis são excluídos de toda a análise, considerando na amostra somente casos com registros completos (KLINE, 2005).

Quanto aos *outliers*, primeiramente, é preciso compreendê-los. Um *outlier* não significa um erro, mas sim uma observação que apresenta uma magnitude suficientemente diferente das demais observações (CHURCHILL Jr., 1995), ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos (KLINE, 2005). Conseqüentemente, a existência de *outliers* pode distorcer as variâncias e as covariâncias entre as variáveis ou indicadores (BAGOZZI, 1994) e afetar os resultados provenientes da Modelagem de Equações Estruturais (WEST; FINCH; CURRAN, 1995), interferindo na acuracidade da análise e, por isso, devem receber um tratamento especial (CHURCHILL Jr., 1995).

Desse modo, foram calculados os *z scores*, verificando-se a existência de escores extremos. Escores maiores do que três desvios padrão em relação às médias (KLINE, 2005) ou valores superiores a $|3|$ para cada variável (HAIR Jr. et al., 1998) podem caracterizar um *outlier*. Com base no teste de padronização das variáveis e em sua respectiva análise, foram identificados cinco *outliers*, os quais foram eliminados, finalizando a amostra em 269 casos.

b. Normalidade, Multicolinearidade, Linearidade e Homoscedasticidade:

Como as análises multivariadas presumem normalidade dos dados (HAIR Jr. et al., 1998), que também é o caso da abordagem por Modelagem de Equações Estruturais, que ainda sugere o estudo de outras características dos dados, como a multicolinearidade, a linearidade e a homoscedasticidade (HAIR Jr. et al., 1998; BYRNE, 2001; KLINE, 2005), é importante que tais análises sejam implementadas para um melhor controle sobre a qualidade dos dados e, por decorrência, de sua análise.

A normalidade se refere à forma de distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, que é o padrão de referência para métodos estatísticos. Caso haja uma variação suficientemente grande no que diz respeito à distribuição normal, os testes estatísticos resultantes não serão válidos (HAIR Jr. et al., 1998).

Para verificar a normalidade dos dados, conforme sugerido por West, Finch e Curran (1995) e Kline (2005), foram calculados os valores de *skewness* (assimetria dos dados) e de *kurtosis* (curtose). Um valor de *skewness* positivo indica que a maioria dos escores está abaixo da média e, um valor negativo, o contrário. Ao proceder esta análise de assimetria dos dados, verifica-se que muitos casos abaixo da média representam uma assimetria positiva, enquanto muitos casos acima da média uma assimetria negativa (KLINE, 2005). Já a *kurtosis*, é uma medida que informa a elevação ou o achatamento de uma distribuição em comparação à uma distribuição normal, sendo que um valor positivo indica uma distribuição relativamente empinada ou elevada e um valor negativo uma distribuição relativamente achatada (HAIR Jr. et al., 1998).

De acordo com Kline (2005), variáveis com valores absolutos de *skewness*, ou seja, valores representados em módulo, acima de |3| podem ser entendidos como extremamente assimétricos. Para a *kurtosis*, valores acima de |10| podem sugerir algum problema e, acima de |20|, problemas mais sérios ainda.

Ao analisar os dados, nenhuma das variáveis apresentou valor de *skewness* acima de |3|, variando de |0,136| a |2,420|, o que atesta uma fraca assimetria dos dados. Além disso, todos os valores de *skewness* são negativos, ou seja, a maioria dos escores está acima das médias. Quanto à *kurtosis*, nenhuma das variáveis resultou em valores acima de |10|, variando de |0,018| a |7,174|, o que significa um nível de não normalidade moderado¹⁴, aceitável, não sugerindo a incidência de algum problema com os dados. Houve, ainda, uma predominância de valores positivos entre 0 a 1,5, caracterizando uma distribuição relativamente empinada.

A multicolinearidade é o grau em que uma variável pode ser explicada pelas demais variáveis inseridas na análise (HAIR Jr. et al., 1998), ou seja, a existência de uma dependência linear entre variáveis (BOLLEN, 1989). Kline (2005) afirma que a multicolinearidade ocorre quando as intercorrelações entre as variáveis são relativamente altas a ponto de inviabilizar algumas operações matemáticas, ou por serem impossíveis, sem solução, ou por apresentarem instabilidade nos resultados, o que poderia ser provocado por denominadores muito próximos a zero. Sendo assim, ao analisar as intercorrelações, variáveis com valores acima de 0,85 podem ser consideradas redundantes (KLINE, 2005).

Dessa forma, partiu-se para a análise de multicolinearidade dos dados por meio da verificação da existência de variáveis redundantes. Ao todo foram identificados quinze pares de variáveis fortemente intercorrelacionadas, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Variáveis altamente intercorrelacionadas

Pares de Variáveis Intercorrelacionadas	Correlação
SATISF_1 e SATISF_2	0,952
SATISF_1 e SATISF_6	0,882
SATISF_2 e SATISF_6	0,870
SATISF_5 e SATISF_6	0,858
VALOR_3 e VALOR_4	0,866
CONF_4 e CONF_5	0,900
CONF_7 e CONF_8	0,876

¹⁴ A não normalidade dos dados é considerada moderada quando os valores absolutos de *skewness* forem menores ou iguais a dois e os valores de *kurtosis* menores ou iguais a sete (SMALLWATERS CORPORATION, 2001).

PPGs_5 e PPGs_6	0,889
PPGs_10 e PPGs_11	0,875
PCD_2 e PCD_3	0,860
PCD_3 e PCD_5	0,913
PCD_3 e PCD_10	0,896
PCD_10 e PCD_11	0,929
PCD_10 e PCD_12	0,879
PCD_11 e PCD_12	0,881

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

A análise da linearidade dos dados serve para verificar as suas propriedades de aditividade e homogeneidade, possibilitando que o modelo preveja valores que estejam em uma linha reta que tem uma mudança com unidade constante, dada pelo coeficiente angular, da variável dependente em relação a uma mudança, de mesma ordem, da variável independente (HAIR Jr. et al., 1998).

Por outro lado, Hair Jr. et al. (1998) afirmam que a homoscedasticidade ocorre quando variáveis dependentes apresentam variâncias iguais entre diferentes grupos. Para os autores, a homoscedasticidade é uma característica desejada pelo fato de que a variância de uma variável dependente, ao ser explicada em um relacionamento de dependência, não deve estar concentrada apenas em um limitado número de valores independentes.

Tanto a linearidade quanto a homoscedasticidade podem ser avaliadas pela inspeção dos mesmos gráficos de dispersão ou *scatterplots* bivariados (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 1998). Ao analisar os gráficos de dispersão, as dimensões inseridas no estudo apresentaram relações lineares, não configurando relações curvilíneas, o que indicaria a não-linearidade dos dados (KLINE, 2005). Os gráficos mostraram para a homoscedasticidade que não há tendências crescentes ou decrescentes dos resíduos, sendo confirmado satisfatoriamente pelo teste de Levene¹⁵.

¹⁵ O teste de Levene (teste de igualdade de variâncias) pode ser utilizado para avaliar se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos. Considera-se homoscedástica as variáveis com significância acima de 0,05, sendo que, quanto mais alta a significância, mais homogênea a variância.

7.2.2 Depuração das Escalas Utilizadas

Ao identificar a existência de multicolinearidade dos dados, ou seja, intercorrelações fortes entre variáveis, o que sugere redundância entre elas (Tabela 3), optou-se pela depuração das escalas utilizadas, eliminando algumas variáveis. A eliminação das variáveis se baseou na magnitude das intercorrelações e em simulações do ajuste dos submodelos (construtos) que poderiam ter variáveis eliminadas em suas escalas.

Para o construto **Satisfação de Clientes** foram eliminadas as variáveis SATISF_2 e SATISF_6. Cabe comentar que, inicialmente, eliminou-se a variável SATISF_1 ao invés da variável SATISF_2. No entanto, o resultado proveniente de simulações indicou que seria mais adequada a eliminação da variável SATISF_2.

Embora o critério de análise indicasse a possibilidade de eliminação de uma das variáveis do construto Valor, VALOR_3 ou VALOR_4, dois aspectos explicam a manutenção de ambas. Em primeiro lugar, pela magnitude da correlação entre as variáveis (0,866), levemente acima do aceitável e, em segundo lugar, que, ao retirar uma destas variáveis, em ambos os casos, o submodelo não obteve bons resultados em sua operacionalização.

Seguindo os mesmos critérios, para os construtos **Confiança**, foram eliminadas as variáveis CONF_5 e CONF_8, **Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais**, as variáveis PPGs_6 e PPGs_10, e **Confiança no Pessoal de Contato Direto**, as variáveis PCD_3, PCD_11 e PCD_12. Em relação aos demais construtos, suas escalas permaneceram inalteradas.

7.2.3 Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) não se trata de uma única técnica estatística, pelo contrário, se refere a uma família de técnicas e procedimentos (KLINE, 2005), ou melhor, uma extensão de diversas técnicas multivariadas, mais precisamente da Regressão Múltipla e da Análise Fatorial (HAIR Jr. et al., 1998).

Enquanto grande parte das técnicas de análise multivariada permite que se avalie somente uma relação de dependência por vez, a Modelagem de Equações Estruturais permite que se trabalhe simultaneamente com diversas relações de dependência, com eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória. O que a diferencia, basicamente, de outras técnicas de análise multivariada é a estimação de relacionamentos múltiplos de dependência e a possibilidade de representar

conceitos não-observáveis (variáveis latentes ou construtos) em tais relacionamentos, avaliando os erros de mensuração na estimação dos parâmetros. Por essas características, a Modelagem de Equações Estruturais parece ser uma abordagem indicada para estudos mais complexos (HAIR Jr. et al., 1998), como é o caso do presente trabalho.

Além disso, tal abordagem serve para testar hipóteses em torno de relações estabelecidas entre variáveis latentes (construtos) e variáveis observáveis (HOYLE, 1995). Neste sentido, a Modelagem de Equações Estruturais contempla dois aspectos importantes em termos de procedimentos de pesquisa: (i) que as relações causais em estudo sejam representadas por uma série de equações estruturais (regressões); e (ii) que estas relações causais podem ser modeladas graficamente, permitindo uma maior clareza e entendimento sobre a teoria subjacente ao estudo (BYRNE, 2001).

Quanto à sua aplicação, é possível destacar três estratégias possíveis: a confirmação, a comparação e o desenvolvimento de modelos¹⁶. Na *confirmação* de modelos, o pesquisador especifica um só modelo e avalia a sua significância estatística. Na *comparação* entre modelos, o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes (rivais), modelos estes que representam relações causais diferentes (equivalentes ou alternativas). E, por fim, no *desenvolvimento* de modelos, o pesquisador, apesar de propor um modelo inicial, tem o objetivo de melhorá-lo a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR Jr. et al., 1998).

Como um dos objetivos centrais deste trabalho é verificar qual dos modelos (proposto ou identificados) apresenta melhor ajuste no sentido de explicar como ocorrem os relacionamentos entre os clientes da empresa em estudo (a Ticket) e seus clientes, pela comparação entre o Modelo Teórico¹⁷ e os Modelos Rivais 1 e 2, a principal estratégia adotada é a estratégia de comparação entre modelos. No entanto, como o Modelo Teórico proposto é inédito, entende-se que, de forma secundária, cabe considerar que a estratégia de desenvolvimento também está presente no trabalho. Ou seja, é possível dizer que a estratégia realmente adotada se trata de uma estratégia mista, do tipo “comparação-desenvolvimento”.

Para a implementação da Modelagem de Equações Estruturais, com base na literatura (ANDERSON; GERBING, 1988; HOYLE, 1995; MacCALLUM, 1995; HULLAND; CHOW; LAM, 1996; HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999; BREI; LIBERALI, 2004; KLINE, 2005), foram adotadas as seguintes etapas:

¹⁶ Jöreskog e Sörbom (1993) apud MacCallum (1995) também se reportam aos mesmos tipos de estratégia para a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

¹⁷ Ressalta-se que o Modelo Teórico proposto não se configura em um modelo “maduro”. Embora existam comprovações teórico-empíricas de partes integrantes do modelo (construtos e certas relações causais), não existem evidências empíricas anteriores relativas ao modelo proposto de forma integrada, o que poderia proporcionar a comparação entre os resultados do presente trabalho com pesquisas anteriores. Isso pode ser interpretado de duas formas. Como uma limitação ou como um desafio, desde que os resultados da pesquisa tragam contribuições relevantes.

- a. Desenvolvimento de um Modelo Teórico;
- b. Identificação de Modelos Rivals;
- c. Construção de Diagramas de Caminho (*Path Diagram*) de Relações Causais;
- d. Especificação do Modelo Teórico (modelos estrutural e de mensuração);
- e. Escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição do método de estimação dos modelos;
- f. Seleção das medidas de ajuste dos modelos;
- g. Validação individual dos construtos;
- h. Validação dos modelos (Teórico e Rivals), reespecificação do Modelo Teórico e interpretação dos resultados.

Como as três primeiras etapas já foram devidamente desenvolvidas no trabalho (Capítulos 1 a 4 e 6), a seguir são relatadas as demais etapas e procedimentos implementados, bem como os seus respectivos resultados.

7.2.4 Especificação do Modelo

“A especificação é o exercício de exprimir formalmente um modelo (HOYLE, 1995, p. 2)”, representando um padrão linear de relacionamentos (relações causais) entre um conjunto de variáveis (MacCALLUM, 1995), que é compreendido tanto pelas variáveis latentes (construtos) quanto pelas variáveis observáveis (HOYLE, 1995). Com base no Modelo Teórico proposto, deve-se iniciar a especificação do modelo (HAIR et al., 1998), resultando nas equações estruturais que irão representar o seu Diagrama de Caminhos, o modelo estrutural e o modelo de mensuração.

Portanto, inicialmente, são estabelecidas formalmente as relações causais propostas¹⁸, que são assim representadas:

SATISF, CONF → VALOR

VALOR, CONF → REPUT

REPUT → CONF

CONF → RETEN

¹⁸ Para facilitar a representação das relações causais e, posteriormente, das equações estruturais relativas ao Diagrama de Caminhos do Modelo Teórico proposto, foi utilizada a seguinte convenção: Satisfação de Clientes (SATISF), Valor (VALOR), Reputação do Provedor de Serviços (REPUT), Confiança (CONF) e Retenção de Clientes (RETEN).

Como decorrência das relações causais propostas, foram definidas, então, as respectivas equações estruturais¹⁹ que caracterizam o modelo estrutural e o modelo de mensuração:

$$\text{VALOR} = b_0 + b_1 \text{SATISF} + b_2 \text{CONF} + e_1$$

$$\text{REPUT} = b_3 + b_4 \text{VALOR} + b_5 \text{CONF} + e_2$$

$$\text{CONF} = b_6 + b_7 \text{REPUT} + e_3$$

$$\text{RETEN} = b_8 + b_9 \text{CONF} + e_4$$

O modelo estrutural representa as inter-relações de dependência entre as variáveis latentes (construtos) (HAIR Jr. et al., 1998), enquanto o modelo de mensuração especifica o relacionamento de cada variável observável (KLINE, 2005), identificando quais indicadores pertencem a cada um dos construtos que integram o modelo (HAIR Jr. et al., 1998).

“Quando os modelos estrutural e de mensuração são combinados o resultado é um modelo estatístico abrangente [modelo híbrido] que pode ser utilizado para avaliar as relações entre variáveis que estão livres de erros de mensuração” (HOYLE, 1995, p. 3). Pela facilidade gráfica de alguns *softwares* estatísticos, ambos os modelos, estrutural e de mensuração, podem ser representados simultaneamente, sendo traduzidos em um único modelo, denominado modelo híbrido, denotando as relações causais entre os construtos e os relacionamentos existentes entre os indicadores e o construto a que pertencem (PERIN, 2001).

Outro aspecto importante é a definição sobre a direção da causalidade entre variáveis latentes (construtos) e as variáveis observáveis (indicadores), decidindo qual o tipo de construto utilizado no estudo, se refletivos ou formativos²⁰ (BOLLEN, 1989). A escolha entre a especificação de construtos refletivos ou formativos deve estar fundamentada em aspectos teóricos, considerando as direções causais entre as variáveis latentes (construtos) e as observáveis (indicadores) (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

“Estabelecer a prioridade causal é necessário para determinar se um indicador é uma causa [variáveis formativas] ou um efeito [variáveis refletivas] de uma variável latente” (BOLLEN, 1989, p. 65). As variáveis refletivas são intercambiáveis, ou seja, a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto. Em contrapartida, no caso de variáveis formativas, a eliminação de uma delas pode omitir parte do construto, alterando a sua natureza (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Nos modelos formativos, as variáveis definem as características do construto e não precisam ter conteúdo similar ou compartilhar um tema em comum, não se caracterizando como manifestações do construto, como ocorre em modelos refletivos (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

¹⁹ Os coeficientes estruturais são representados pela letra “b” e os erros, dados pela somatória entre os erros de especificação e pelos erros de mensuração, pela letra “e”.

²⁰ Esta definição também é recomendada por Kline (2005).

Nesse horizonte, foi definido que o modelo é refletivo, ou seja, o modelo considerou que todos os construtos são refletivos. Logicamente, para que um modelo seja considerado refletivo, algumas características são fundamentais: (i) a direção da causalidade deve ser da variável latente (construto) para a variável observável (indicador); (ii) as variáveis observáveis devem ter consistência interna e serem correlacionadas; e (iii) a inclusão ou eliminação de alguma variável não deve alterar o significado do construto (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Além dos construtos inseridos no modelo contemplarem as referidas características, levou-se em consideração, também, o fato de que as estruturas de cálculo dos *softwares* que operacionalizam modelagem de equações estruturais têm adotado, quase como uma aceitação automática (*default*), a dimensão refletiva (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Para Kline (2005), tal escolha, na mensuração de modelos, pode ser vista como usual.

Como decorrência de tais decisões, o modelo híbrido utilizado no trabalho é apresentado na Figura 32. Além das variáveis latentes (construtos) e das variáveis observáveis (indicadores)²¹, foram inseridos os erros de mensuração intrínsecos a cada um dos construtos.

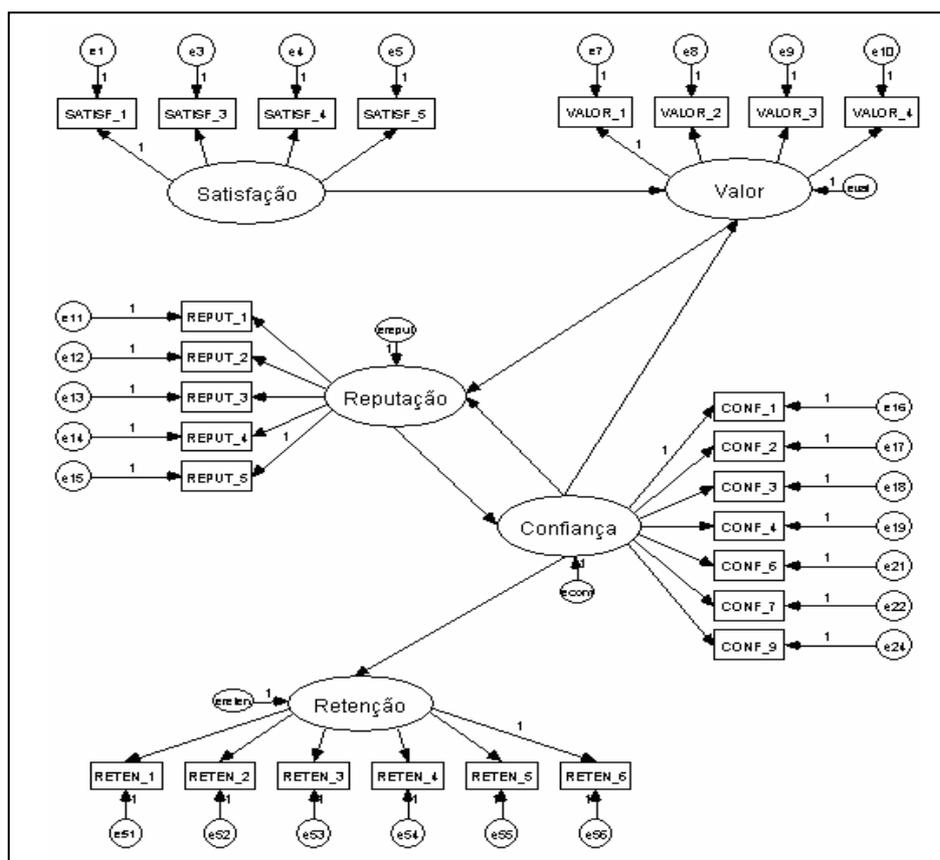


Figura 32 – Modelo híbrido testado

Fonte: Elaborada pelo autor.

²¹ No modelo híbrido, com base na depuração das escalas, discutida na subseção 7.2.2, não aparecem as variáveis eliminadas (Satisf_2 e 6, Conf_5 e 8) que faziam parte do Modelo Teórico inicial.

7.2.5 *Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo*

No que se refere à definição da matriz de entrada de dados, foi escolhida a matriz de covariância. Mesmo que haja a alternativa de se utilizar a matriz de correlações, a estimação de parâmetros em Modelagem de Equações Estruturais deveria sempre se basear na matriz de covariâncias (CUDECK, 1989).

A vantagem da matriz de covariância em relação à matriz de correlação é que ela propicia mais informação do que simplesmente dados padronizados (BREI; LIBERALI, 2004), fornecendo comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, o que não é possível quando o modelo é estimado com a matriz de correlação (HAIR Jr. et al., 1998). Tal direcionamento também é recomendado por Hulland, Chow e Lam (1996), Byrne (2001) e Kline (2005). Portanto, para a entrada de dados, optou-se pela matriz de covariância.

Os dois métodos de estimação de parâmetros em Modelagem de Equações Estruturais mais utilizados são os métodos de Máxima Verossimilhança (ML – *Maximum Likelihood*) e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS – *Generalized Least Squares*), pois ambos os métodos pressupõem que as variáveis aferidas são contínuas e têm uma distribuição normal (CHOU; BENTLER, 1995; WEST; FINCH; CURRAN, 1995; KLINE, 2005).

Dentre esses métodos, Kline (2005) salienta que o primeiro vem se caracterizando como o preferido, uma vez que um número crescente de pesquisadores defende que o método apresenta uma *performance* relativamente boa sob uma variedade de condições analíticas nem sempre ideais (HOYLE; PANTER, 1995; BYRNE, 2001; SMALLWATERS CORPORATION, 2001). Sendo assim, o método de estimação escolhido foi o da Máxima Verossimilhança, que é um método que, por meio de iterações, melhora as estimativas de parâmetros para minimizar uma função de ajuste especificada (HAIR Jr. et al., 1998).

7.2.6 *Seleção das Medidas de Ajuste dos Modelos*

Para avaliar o ajuste geral dos modelos, procedendo à verificação de que se configuram em uma representação adequada das relações causais propostas (Modelo Teórico) ou identificadas (Modelos Rivais), foram utilizados três tipos de medidas de qualidade de ajuste: (i) medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental ou comparativo (AGFI²², TLI ou NNFI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste parcimonioso (CFI)

²² Embora Hu e Bentler (1995) e Kline (2005) classifiquem o AGFI como uma medida de ajuste absoluto, optou-se por classificá-lo como uma medida de ajuste incremental, conforme proposto por Hair Jr. et al. (1998).

(HAIR Jr. et al., 1998).

As medidas de ajuste absoluto determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou a matriz de correlação observada; as medidas de ajuste incremental comparam o modelo proposto com um modelo de referência, geralmente chamado de modelo nulo, que é um modelo com apenas um fator e sem erro de mensuração; e a medida de ajuste parcimonioso, que serve como base de comparação entre modelos de diferentes complexidades e objetivos (HAIR Jr. et al., 1998).

Ressalta-se que, apesar do teste do qui-quadrado (χ^2), uma medida de ajuste absoluto, ser o único teste estatístico disponível para avaliação de modelos estruturais (HAIR Jr. et al., 1998), este teste é muito sensível à não normalidade dos dados, ao número de parâmetros e, principalmente, ao tamanho da amostra (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR Jr. et al., 1998; ANDREASSEN; LINDESTAD, 1998; KLINE, 2005), não sendo indicado para amostras com mais de 200 casos. Por esta razão, este teste não foi utilizado no trabalho como uma medida de ajuste absoluto na análise dos modelos.

Portanto, com base na literatura (MULAİK et al., 1989; HU; BENTLER, 1995; HULLAND; CHOW; LAM, 1996; HAIR Jr. et al., 1998; BYRNE, 2001; KLINE, 2005), foi empregado na análise e validação dos modelos o seguinte conjunto de medidas de ajuste:

- a. **GFI** (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste)²³: medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada, indicando o grau de ajuste geral do modelo. O valor do GFI pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Valores acima de 0,90 indicam um bom ajuste do modelo aos dados (HAIR Jr. et al., 1998);
- b. **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): medida utilizada para corrigir a tendência da estatística qui-quadrado de rejeitar algum modelo especificado a partir de grandes amostras. É a raiz quadrada dos quadrados dos erros de aproximação e se constitui em uma estimativa do grau de ajuste de um modelo que poderia ser esperado se fosse testado em toda a população e não apenas na amostra analisada. Valores entre 0,05 e 0,08 são tidos como aceitáveis (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005);
- c. **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustada ao número de graus de liberdade (GL)²⁴ do modelo proposto em relação ao modelo nulo. Da mesma forma que o GFI, esta medida indica o grau de ajuste geral do modelo e pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), considerando-se valores acima de 0,90 como

²³ Para Mulaik et al. (1989), o GFI parece ser uma analogia ao conceito do coeficiente de determinação.

²⁴ Graus de liberdade são o número de correlações ou covariâncias não redundantes na matriz de entrada de dados menos o número de coeficientes estimados (HAIR Jr. et al., 1998).

indicativo de bons ajustes (HAIR Jr. et al., 1998);

- d. **TLI** (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) ou **NNFI** (*Nonnormed Fit Index* ou Índice de Ajuste Não-normado): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre os modelo proposto e o modelo nulo, sendo que seus valores podem variar de 0 a 1. Um valor comumente recomendado é de 0,90 ou mais (HAIR Jr. et al., 1998);
- e. **NFI** (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): trata-se de uma comparação do valor do qui-quadrado do modelo proposto com o do modelo nulo. Ou seja, essa medida representa a proporção de covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo proposto em relação ao modelo nulo. Um valor igual a 0 indica “nenhum ajuste” e igual a 1 um “ajuste perfeito”, sendo que são recomendados valores superiores a 0,90 (HU; BENTLER, 1995; HAIR Jr. et al., 1998);
- f. **CFI** (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (HAIR Jr. et al., 1998). Os valores podem variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), sendo que são recomendados, também, valores superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005).

Quanto à análise dos valores obtidos na maioria das medidas de qualidade de ajuste dos modelos, como é o caso do GFI, AGFI, TLI ou NNFI, NFI e CFI, é preciso que se faça uma ressalva. Considerar os modelos como sendo aceitáveis e/ou ajustados se, e somente se, tais medidas excederem o valor de referência de 0,90 não é uma regra totalmente confiável e infalível, uma vez que os modelos “[...] não trabalham igualmente bem com vários tipos de índices de adequação [ajuste ou encaixe], [diferentes] tamanhos de amostra, estimadores ou [tipos de] distribuição” (HU; BENTLER, 1995, p. 95).

Conseqüentemente, além de analisar a adequação do(s) modelo(s) a partir dos pontos de corte (*cutoff*) ou dos valores de referência recomendados, preferencialmente avaliando as medidas em conjunto e não isoladamente (HULLAND; CHOW; LAM, 1996), deve-se, do mesmo modo, considerar a sua razoabilidade, contribuição substantiva ao campo de estudos e seu significado (e adequação) empírico (BOLLEN, 1989; MULAIK et al., 1989).

7.2.7 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos

Com o objetivo de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das

variáveis (observáveis, manifestas) ou indicadores inerentes aos construtos em estudo. Para tanto, a Tabela 4 é elucidativa.

Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Construto	Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação de Clientes	SATISF_1	3	7	5,83	1,14
	SATISF_2	3	7	5,90	1,09
	SATISF_3	1	7	5,96	1,11
	SATISF_4	2	7	6,47	0,91
	SATISF_5	3	7	6,07	0,99
	SATISF_6	3	7	6,16	0,97
Valor	VALOR_1	3	10	7,39	1,50
	VALOR_2	5	10	8,82	1,09
	VALOR_3	5	10	8,97	1,07
	VALOR_4	5	10	8,64	1,17
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	4	7	6,49	0,69
	REPUT_2	3	7	6,06	0,97
	REPUT_3	4	7	6,68	0,56
	REPUT_4	1	7	5,93	1,16
	REPUT_5	3	7	5,46	1,07
Confiança	CONF_1	3	7	6,18	0,80
	CONF_2	3	7	6,59	0,75
	CONF_3	1	7	5,88	1,01
	CONF_4	2	7	5,52	1,28
	CONF_5	2	7	5,57	1,19
	CONF_6	2	7	5,90	0,98
	CONF_7	4	7	6,17	0,85
	CONF_8	4	7	6,30	0,85
	CONF_9	1	7	6,09	1,08
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	PPGs_1	2	7	5,64	1,08
	PPGs_2	3	7	6,09	0,96
	PPGs_3	3	7	5,86	1,03
	PPGs_4	4	7	6,18	0,95
	PPGs_5	2	7	5,60	1,11
	PPGs_6	2	7	5,54	1,21
	PPGs_7	3	7	5,86	0,93
	PPGs_8	3	7	6,00	0,93

	PPGs_9	3	7	6,16	0,89
	PPGs_10	4	7	6,19	0,82
	PPGs_11	4	7	6,17	0,85
	PPGs_12	4	7	6,41	0,77
	PPGs_13	3	7	5,87	0,93
Confiança no Pessoal de Contato Direto	PCD_1	2	7	5,72	1,07
	PCD_2	3	7	6,12	0,97
	PCD_3	4	7	6,21	0,84
	PCD_4	4	7	6,17	0,93
	PCD_5	2	7	6,14	0,96
	PCD_6	3	7	6,37	0,80
	PCD_7	2	7	5,69	1,17
	PCD_8	3	7	5,88	1,04
	PCD_9	1	7	4,86	1,46
	PCD_10	4	7	6,21	0,85
	PCD_11	4	7	6,21	0,86
	PCD_12	4	7	6,32	0,84
	PCD_13	3	7	5,83	1,00
Retenção de Clientes	RETEN_1	1	7	5,86	1,21
	RETEN_2	1	7	6,26	1,12
	RETEN_3	1	7	4,65	1,72
	RETEN_4	1	7	5,08	1,43
	RETEN_5	1	7	5,41	1,30
	RETEN_6	1	7	5,39	1,50

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.2.8 Validação Individual dos Construtos

Com o objetivo de validar o modelo integrado, com todos os construtos propostos, é fundamental que, antes disso, se proceda à validação individual dos construtos ou submodelos (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999; KLINE, 2005). Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante dos mesmos, as quais serão relatadas na seqüência.

- a. **Unidimensionalidade:** é o grau no qual as variáveis ou indicadores avaliados representam apenas uma variável latente ou construto (GARVER; MENTZER, 1999). Portanto, a unidimensionalidade é atingida quando as variáveis de um construto têm ajuste aceitável em somente um único fator (HAIR Jr. et al., 1998). Gerbing e Anderson (1988) comentam que verificar a unidimensionalidade traz maior segurança entre o que operacionalmente é medido e sua consonância com os pressupostos teóricos.

Para a aferição e análise da unidimensionalidade, procedeu-se a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE)²⁵ pelo método de componentes principais com rotação ortogonal Varimax para cada construto, minimizando o número de variáveis com cargas altas sobre um fator (MALHOTRA, 2001), por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (JOHNSON; WICHERN, 1992), o que evidenciou que a matriz de correlações é adequada à técnica de análise escolhida. Tal procedimento possibilitou a verificação de que todos os construtos são formados por um único fator. Além disso, foram analisadas a variância explicada e a confiabilidade das escalas pelo Alfa de Cronbach.

Tabela 5 – Análise fatorial exploratória por construto

Construtos	Variáveis	Carga Fatorial	Variância Explicada	Alfa de Cronbach
Satisfação de Clientes	SATISF_1	0,940	0,81	0,92
	SATISF_3	0,912		
	SATISF_4	0,835		
	SATISF_5	0,907		
Valor	VALOR_1	0,845	0,82	0,91
	VALOR_2	0,890		
	VALOR_3	0,941		
	VALOR_4	0,932		
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	0,861	0,72	0,88
	REPUT_2	0,872		
	REPUT_3	0,853		
	REPUT_4	0,815		
	REPUT_5	0,838		
Confiança	CONF_1	0,867	0,77	0,94

²⁵ Gerbing e Anderson (1988) comentam que a AFE é uma técnica muito útil para a construção e validação de escalas, mas deve ser entendida como uma técnica preliminar, precedendo a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) no sentido de aprofundar o entendimento sobre a unidimensionalidade e a validade dos construtos.

	CONF_2	0,776		
	CONF_3	0,914		
	CONF_4	0,893		
	CONF_6	0,862		
	CONF_7	0,917		
	CONF_9	0,892		
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	PPGs_1	0,742	0,73	0,96
	PPGs_2	0,882		
	PPGs_3	0,892		
	PPGs_4	0,848		
	PPGs_5	0,870		
	PPGs_7	0,845		
	PPGs_8	0,897		
	PPGs_9	0,851		
	PPGs_11	0,864		
	PPGs_12	0,848		
	PPGs_13	0,827		
Confiança no Pessoal de Contato Direto	PCD_1	0,894	0,77	0,96
	PCD_2	0,912		
	PCD_4	0,867		
	PCD_5	0,895		
	PCD_6	0,865		
	PCD_7	0,882		
	PCD_8	0,887		
	PCD_9	0,811		
	PCD_10	0,891		
	PCD_13	0,879		
Retenção de Clientes	RETEN_1	0,858	0,66	0,88
	RETEN_2	0,842		
	RETEN_3	0,630		
	RETEN_4	0,855		
	RETEN_5	0,776		
	RETEN_6	0,890		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Conforme apresentado na Tabela 5, por meio das cargas fatoriais, que podem ser consideradas satisfatórias²⁶, percebe-se a formação de um único fator para cada um dos construtos analisados. De acordo com Hair Jr. et al. (1998), valores de 0,50 ou mais são considerados muito bons. Este foi o critério utilizado na análise, o que propicia maior consistência aos construtos estudados. Cabe salientar que as cargas fatoriais traduzem a correlação de cada variável com o fator, indicando, portanto, o grau de correspondência entre a variável e o fator (HAIR Jr. et al., 1998). Os valores relativos à variância explicada ficaram todos acima do valor mínimo recomendado, que é de 0,50 (HAIR Jr. et al., 1998), bem como para o Alfa de Cronbach, que é de 0,70 (CHURCHILL Jr., 1979; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; HAIR Jr. et al., 1998).

- b. **Confiabilidade:** é o grau no qual uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o construto que se pretende medir. A confiabilidade é uma medida de consistência interna. Assim, variáveis observáveis que são altamente intercorrelacionadas indicam o quanto estes indicadores representam um determinado construto (HAIR Jr. et al., 1998).

O Alfa de Cronbach presume que os itens de escala são unidimensionais e que todos estes itens são igualmente correlacionados²⁷ (GERBING; ANDERSON, 1988). Dessa forma, ao se caracterizar como uma medida que tende a ser “inflada” pela forma como trata as variâncias dos erros associadas aos indicadores, tornando-o uma medida de confiabilidade de escalas menos defensável ou convincente (FINN, 2000), optou-se pela confiabilidade composta ou confiabilidade de construto, além da variância extraída. Ambas as medidas foram calculadas para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Como critério para a confiabilidade composta, valores iguais ou superiores a 0,70 são aceitáveis. Para a variância extraída, há a orientação de que os valores deveriam exceder 0,50 (HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 6, percebe-se que a confiabilidade composta de todos os construtos ficou bem acima do valor recomendado, variando de 0,90 a 0,95. Para a variância extraída, os valores obtidos também foram satisfatórios, variando de 0,66 a 0,82. Estes resultados, portanto, conferem confiabilidade às escalas utilizadas para a mensuração dos construtos inseridos no trabalho.

²⁶ Além das cargas fatoriais, os resultados da Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de Adequação da Amostra e o Teste de Esfericidade de Bartlett, para todos os construtos, foram aceitáveis e significativos, o que indica que os dados são apropriados à aplicação da técnica empregada, no caso, a Análise Fatorial.

²⁷ Com o intuito de ampliar o entendimento em torno desta discussão, sugere-se uma análise mais detalhada do trabalho desenvolvido por Voss, Stem Jr. e Fotopoulos (2000).

Tabela 6 – Confiabilidade composta e variância extraída por construto

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Satisfação de Clientes	0,94	0,81
Valor	0,95	0,82
Reputação do Provedor de Serviços	0,93	0,72
Confiança	0,92	0,79
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	0,91	0,72
Confiança no Pessoal de Contato Direto	0,90	0,74
Retenção de Clientes	0,92	0,66

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

- c. **Validade Convergente:** “mede a extensão em que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas [variáveis ou indicadores] do mesmo construto” (MALHOTRA, 2001, p. 266). Assim sendo, correlações altas indicam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR Jr. et al., 1998).

A validade convergente dos construtos foi analisada de duas formas: (i) pela análise da significância estatística dos parâmetros estimados (cargas fatoriais das variáveis), com base nos *t-values* dos indicadores relativos a cada construto, que devem ser iguais ou maiores do que 1,96, lhes conferindo significância estatística ($p < 0,05$) (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GARVER; MENTZER, 1999); e (ii) pela avaliação das medidas de ajuste a partir a Análise Fatorial Confirmatória (AFC)²⁸ implementada para cada construto ou submodelo (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; MARSH; GRAYSSON, 1995; KLINE, 2005).

Tanto pela análise dos *t-values*, que demonstram que todos os parâmetros estimados são estatisticamente significantes, quanto pelas medidas de ajuste dos construtos ou submodelos, que são apresentadas na Tabela 7, observa-se que há validade convergente para todos os construtos estudados.

²⁸ As medidas de ajuste de cada construto, resultantes da AFC, reforçam a análise sobre a validade convergente dos mesmos (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991).

Tabela 7 – Medidas de ajuste por construto (submodelo)

Construtos	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Satisfação de Clientes	0,990	0,948	0,083	0,987	0,993	0,996
Valor	0,987	0,866	0,154	0,958	0,992	0,993
Reputação do Provedor de Serviços	0,985	0,942	0,076	0,981	0,987	0,992
Confiança	0,983	0,952	0,049	0,992	0,991	0,996
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	0,947	0,902	0,071	0,974	0,971	0,983
Confiança no Pessoal de Contato Direto	0,962	0,917	0,064	0,983	0,983	0,991
Retenção de Clientes	0,981	0,935	0,075	0,979	0,986	0,991

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Embora o construto Satisfação de Clientes apresente um valor de RMSEA levemente superior ao valor recomendado, e o construto Valor, um valor de RMSEA superior e um AGFI levemente inferior, de forma geral, é possível verificar que todos os construtos apresentam medidas de ajuste satisfatórias, atestando adequação aos submodelos e reforçando a validade convergente dos construtos.

- d. **Validade Discriminante:** é o grau em que dois conceitos similares são distintos (HAIR Jr. et al., 1998). A validade discriminante, dessa forma, “avalia até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira” (MALHOTRA, 2001, p. 266).

Para a identificação de validade discriminante entre os construtos, foi utilizado o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981). Por meio deste procedimento, as variâncias extraídas dos construtos são comparadas às variâncias compartilhadas, que são calculadas pelas correlações entre construtos ao quadrado. Conseqüentemente, há validade discriminante entre os construtos quando os mesmos apresentarem variâncias extraídas maiores que as variâncias compartilhadas com os demais construtos.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, dois comentários são oportunos. Como a variância extraída do construto Reputação do Provedor de Serviços (0,72) ficou levemente inferior à variância compartilhada com o construto Confiança (0,76), pode-se dizer que estes dois construtos estão ligeiramente correlacionados. O mesmo ocorre, até pelas relações propostas no Modelo Rival 2, com os construtos Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (0,72) e Confiança no Pessoal de Contato Direto (0,87), o que pode suscitar a inferência em torno da redundância entre estas duas dimensões e que a confiança abordada

unidimensionalmente possa trazer melhores resultados.

Considerando tais reflexões, verifica-se que, de forma geral, há validade discriminante entre os construtos, uma vez que a variância extraída para cada um deles é maior que as variâncias compartilhadas.

Tabela 8 – Variâncias extraídas e variâncias compartilhadas

Construtos	Satisfação	Valor	Reputação	Confiança	PPGs	PCD	Retenção
Satisfação de Clientes	0,81						
Valor	0,76	0,82					
Reputação do Provedor de Serviços	0,64	0,61	0,72				
Confiança	0,59	0,54	0,76	0,79			
Confiança nas PPGs	-	0,59	0,71	-	0,72		
Confiança no PCD	-	0,52	0,68	-	0,87	0,74	
Retenção de Clientes	0,58	0,59	0,58	0,59	0,65	0,63	0,66

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Observação 1: Os valores na diagonal da tabela, em negrito, representam as variâncias extraídas, anteriormente apresentadas na Tabela 6. Os demais valores correspondem às variâncias compartilhadas.

Observação 2: Nos campos da tabela onde aparece o símbolo “ - ”, significa que tais correlações não são contempladas nem no Modelo Teórico nem em algum dos Modelos Rivais e, portanto, o cálculo destas variâncias compartilhadas não fariam sentido.

7.3 RESULTADOS

A partir da implementação de todas as etapas de pesquisa e dos procedimentos de análise dos dados anteriormente descritos, o foco das análises foi direcionado ao aprofundamento das características da amostra e, principalmente, ao teste das relações estruturais entre os construtos. Por meio da validação dos modelos (Teórico e Rivais) e da confirmação, ou não, das hipóteses de pesquisa, procurou-se chegar a conclusões tanto de ordem teórica quanto empírica.

7.3.1 Caracterização da Amostra

O total de questionários recebidos, eliminados os casos com dados omissos e os *outliers*, resultou em uma amostra com 269 respondentes. Para a caracterização da amostra, foram levantadas informações a respeito do sexo dos respondentes, do seu grau de escolaridade, do cargo ou função que ocupam, do tipo de empresa, do número de funcionários e da localização (cidade) da sua empresa.

Quanto ao sexo dos respondentes, nota-se a predominância do sexo masculino, representado por 62,80% dos respondentes, enquanto as pessoas do sexo feminino que participaram da pesquisa representam 37,20% da amostra, conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Sexo dos respondentes

Sexo	Número de Respondentes	%
Feminino	100	37,20
Masculino	169	62,80
TOTAL	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Em relação ao seu grau de escolaridade, foi observado, inicialmente, que nenhum dos respondentes possui primeiro grau incompleto ou completo. Provavelmente, isto se deve ao fato das pessoas que participaram da pesquisa estarem ocupando cargos ou exercendo funções de maior responsabilidade no que tange à consecução de tarefas e atividades ligadas à gestão das empresas e, mais especificamente, ao relacionamento mais estreito com o provedor de serviços em estudo, o que sugere um grau de escolaridade mais elevado.

Dessa forma, é possível observar que 4,09% dos respondentes possuem segundo grau incompleto, 13,75% segundo grau completo, 18,96% superior incompleto, 31,60% superior completo, 13,00% superior completo com pós-graduação em andamento e 18,60% superior completo com pós-graduação concluído (Tabela 10). Percebe-se, ainda, que mais da metade dos respondentes, ou seja, 63,20% são graduados em nível superior e estão cursando ou já concluíram um curso de pós-graduação.

Tabela 10 – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Número de Respondentes	%
Primeiro grau incompleto	0	0,00
Primeiro grau completo	0	0,00
Segundo grau incompleto	11	4,09
Segundo grau completo	37	13,75
Superior incompleto	51	18,96
Superior completo	85	31,60
Superior completo com pós-graduação em andamento	35	13,00
Superior completo com pós-graduação concluído	50	18,60
TOTAL	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Em relação ao cargo ocupado ou à função exercida pelos respondentes, tendo em vista o provedor de serviços em estudo disponibilizar predominantemente serviços caracterizados como benefícios aos funcionários de seus clientes, percebe-se que os respondentes, em sua grande maioria, estão ligados às áreas administrativa e de recursos humanos das empresas.

De acordo com a Tabela 11, os cargos ou funções mais recorrentes são: Gerente de Recursos Humanos (13,00%), Sócio-Gerente (11,90%), Supervisor de Recursos Humanos (7,80%), Auxiliar Administrativo e Proprietário (7,40% para ambos), Coordenador de Recursos Humanos (5,60%) e Gerente Administrativo e Gerente Administrativo-Financeiro (4,10% para ambos), o que representa 61,30% do total dos respondentes.

Analisando os cargos ou funções mais representativas, bem como todos os demais, pode-se inferir que as pessoas que participaram da pesquisa, de certa forma, são adequadas ao levantamento das informações necessárias e aos objetivos da pesquisa.

Tabela 11 – Cargo ou função dos respondentes

Cargo ou Função	Número de Respondentes	%
Gerente de Recursos Humanos	35	13,00
Sócio-Gerente	32	11,90
Supervisor de Recursos Humanos	21	7,80
Auxiliar Administrativo	20	7,40
Proprietário	20	7,40
Coordenador de Recursos Humanos	15	5,60
Gerente Administrativo	11	4,10
Gerente Administrativo-Financeiro	11	4,10
Assistente Administrativo	9	3,30
Analista de Benefícios	7	2,60
Encarregado de Recursos Humanos	7	2,60
Diretor Administrativo	6	2,23
Gerente Financeiro	6	2,23
Responsável por Compras	6	2,23
Diretor de Recursos Humanos	5	1,90
Analista de Recursos Humanos	4	1,50
Auxiliar de Departamento Pessoal	4	1,50
Diretor Superintendente	4	1,50
Gerente Geral	4	1,50
Outros	42	15,61
TOTAL	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Pela Tabela 12, constata-se que das 269 empresas-cliente do provedor de serviços que compreendem a amostra, 7,40% delas são empresas públicas e 92,60% são empresas privadas. Preservando o sigilo quanto à caracterização mais aprofundada de sua base de clientes, a partir destes resultados, a empresa comentou que os mesmos estão relativamente de acordo com o perfil de clientes dentro da área de abrangência da pesquisa.

Tabela 12 – Tipo de empresa

Tipo de Empresa	Número de Empresas	%
Pública	20	7,40
Privada	249	92,60
TOTAL	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Quanto ao porte das empresas, utilizando o número de funcionários como critério, 42,76% são classificadas no segmento *Small*, com até 50 funcionários; e 28,62% tanto no segmento *Middle*, na faixa de 51 a 150 funcionários; quanto no segmento *Corporate*, com mais de 151 funcionários (Tabela 13). Quanto à representatividade destes resultados em relação ao porte de seus clientes na área geográfica em estudo, a empresa preferiu omitir quaisquer comentários por entender que se trata de uma informação estratégica para o negócio e, portanto, sigilosa.

Tabela 13 – Porte das empresas

Segmentos	Critério	Número de Empresas	%
<i>Small</i>	até 50 funcionários	115	42,76
<i>Middle</i>	de 51 a 150 funcionários	77	28,62
<i>Corporate</i>	mais de 151 funcionários	77	28,62
TOTAL	-	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como a abrangência geográfica da pesquisa se restringiu ao Estado do Rio Grande do Sul, optou-se, em conjunto com o provedor de serviços, a Ticket, utilizando critérios como número de clientes, volume de negócios e conveniência (acesso às empresas), em focar duas macro-regiões do estado: Grande Porto Alegre-Vale dos Sinos e região Nordeste.

Neste sentido, a região Grande Porto Alegre-Vale dos Sinos, contemplou as cidades de Canoas, Eldorado, Esteio, Gravataí, Guaíba, Novo Hamburgo, Porto Alegre, São Leopoldo, Sapucaia do Sul e Triunfo, representou 46,86% da amostra. Por sua vez, a região Nordeste compreendeu as cidades de Antonio Prado, Bento Gonçalves, Carazinho, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Garibaldi, Nova Prata e Passo Fundo, e representou 53,14% da amostra.

Para uma análise da representatividade individual de cada uma das cidades que compõem a abrangência geográfica da amostra, segue a Tabela 14.

Tabela 14 – Localização geográfica das empresas

Cidades	Número de Empresas	%
Antonio Prado	1	0,37
Bento Gonçalves	4	1,50
Canoas	12	4,46
Carazinho	3	1,11
Carlos Barbosa	1	0,37
Caxias do Sul	113	42,00
Eldorado	4	1,50
Erechim	3	1,11
Esteio	6	2,23
Farroupilha	3	1,11
Garibaldi	2	0,74
Gravataí	4	1,50
Guaíba	2	0,74
Nova Prata	2	0,74
Novo Hamburgo	7	2,60
Passo Fundo	11	4,09
Porto Alegre	76	28,25
São Leopoldo	8	2,97
Sapucaia do Sul	4	1,50
Triunfo	3	1,11
TOTAL	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.3.2 Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses

Inicialmente, para a validação do Modelo Teórico, a partir da estimação do modelo híbrido, foram obtidas as medidas de ajuste, que são apresentadas na Tabela 15.

Tabela 15 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico

Modelo	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Teórico	0,836	0,786	0,080	0,925	0,906	0,938

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como se percebe, o GFI e o AGFI não resultaram em valores satisfatórios, embora tanto o RMSEA quanto o TLI, o NFI e o CFI contemplem os valores de referência recomendados pela literatura. Tendo em vista o ineditismo do Modelo Teórico proposto, não havendo evidências empíricas anteriores que possibilitem comparações efetivas, conforme já comentado, entende-se que o modelo, mesmo que não tenha valores satisfatórios, em todas as medidas de ajuste, suscita um “amadurecimento”, o qual poderá advir ou do seu aperfeiçoamento teórico ou com novos estudos empíricos, portanto, não o invalidando.

Para testar as hipóteses estabelecidas para o Modelo Teórico, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Um coeficiente de regressão significativo indica que a relação entre duas variáveis é comprovada empiricamente (HAIR Jr. et al., 1998). Desse modo, as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades são apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Teórico

H _i	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	<i>t-values</i>	P	Resultado
H ₁	SATISF → VALOR	1,649	0,177	1,635	9,314	0,000	Aceita
H ₂	VALOR → REPUT	0,248	0,246	0,503	1,008	0,313	Rejeitada
H ₃	REPUT → CONF	1,238	0,077	0,989	16,053	0,000	Aceita
H ₄	CONF → VALOR *	- 1,386	0,310	- 0,853	- 4,466	0,000	Rejeitada
H ₅	CONF → REPUT *	0,399	0,410	0,499	0,973	0,331	Rejeitada
H ₆	CONF → RETEN	1,487	0,083	0,926	17,972	0,000	Aceita

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Observação 1: (*) Relações recursivas (*loopings*).

Observação 2: Resultado do teste de hipóteses ao nível de significância de 0,05.

De acordo com os resultados, conclui-se que das seis hipóteses de pesquisa, três são aceitas e três rejeitadas. Ou seja, as hipóteses **H1** (o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes), **H3** (a confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços) e **H6** (a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços) são suportadas. Por outro lado, as hipóteses **H2** (a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes), **H4** (o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela confiança no provedor de serviços) e **H5** (a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços) são rejeitadas.

Finalmente, foram analisados os coeficientes de determinação (R^2), calculados pelas correlações múltiplas ao quadrado de cada variável dependente²⁹, de acordo com a Tabela 17. Os coeficientes de determinação são úteis para determinar a importância relativa de cada uma das relações causais testadas (HAIR Jr. et al., 1998), representando o efeito combinado das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes e, desta maneira, indicando a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Conseqüentemente, coeficientes de determinação com valores altos significam um grande poder explicativo da equação de regressão (SANTOS, 2001).

Tabela 17 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R^2)
VALOR	0,569
REPUT	0,919
CONF	0,982
RETEN	0,857

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como o coeficiente de determinação (R^2) indica a proporção de variância de uma variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes, tem-se os seguintes resultados: 85,70% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis

²⁹ Para Hair Jr. et al. (1998), o coeficiente de determinação também pode ser calculado pela razão entre a soma de quadrados da regressão e a soma total de quadrados, incluindo os quadrados da regressão e dos erros.

independentes, no caso, Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, Valor e Satisfação de Clientes; 98,20% da variância da **Confiança** é explicada pela Reputação do Provedor de Serviços, pelo Valor e pela Satisfação de Clientes; 91,90% da variância da **Reputação do Provedor de Serviços** é explicada pelo Valor e pela Satisfação de Clientes; e 56,90% da variância do **Valor** é explicada pela Satisfação de Clientes. Tais resultados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos no modelo, exceto para a variável dependente Valor.

7.3.3 Reespecificação do Modelo Teórico

Conforme sugerido por alguns autores (MacCALLUM, 1995; KLINE, 2005, dentre outros), é justificável que se proceda reespecificações no modelo, até porque é pouco provável que um modelo especificado em um primeiro momento se torne uma representação plausível dos dados (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996). Portanto, a partir dos resultados obtidos na análise e validação do Modelo Teórico proposto, migrou-se para a tentativa de evolução no modelo, observando a viabilidade teórica da reespecificação a ser implementada (BREI; LIBERALI, 2004).

Não pretendendo descaracterizar o Modelo Teórico proposto inicialmente, percebeu-se relativa dificuldade na estimação dos parâmetros em relações recursivas (os *loopings*), que é o caso das hipóteses H4 (o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela confiança no provedor de serviços) e H5 (a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços), ambas rejeitadas no teste de hipóteses descrito na subseção anterior. Somando-se a isso, foi levada em consideração, ainda, a intenção de aumentar a parcimônia nas relações causais do modelo. Nesta direção, foram eliminadas as duas relações causais recursivas, traduzidas pelas hipóteses H4 e H5, testando-se o Modelo Teórico Reespecificado (Figura 33), que obteve os seguintes resultados (Tabela 18).



Figura 33 – Modelo Teórico Reespecificado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 18 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico Reespecificado

Modelo	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Teórico Reespecificado	0,837	0,786	0,079	0,926	0,907	0,939

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Em relação ao ajuste do modelo, embora tenha havido alguma melhoria nos valores, como é o caso do GFI, que passou de 0,836 para 0,837; do RMSEA que passou de 0,080 para 0,079; do TLI que passou de 0,925 para 0,926; do NFI que passou de 0,906 para 0,907; e do CFI que passou de 0,938 para 0,939; é possível dizer que tal incremento no ajuste do modelo é imperceptível.

Quanto ao teste de hipóteses, percebe-se que a hipóteses **H2** (a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes), anteriormente rejeitada, passou a ser aceita, demonstrando que as relações estabelecidas nas hipóteses H4 e H5 poderiam mesmo ser retiradas do Modelo Teórico proposto. Os resultados constam da Tabela 19.

Tabela 19 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Teórico Reespecificado

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultado
H1	SATISF → VALOR	0,897	0,039	0,981	22,958	0,000	Aceita
H2	VALOR → REPUT	0,494	0,033	0,905	14,743	0,000	Aceita
H3	REPUT → CONF	1,221	0,077	0,977	15,875	0,000	Aceita
H4	CONF → VALOR *	Hipótese eliminada na reespecificação do Modelo Teórico					
H5	CONF → REPUT *	Hipótese eliminada na reespecificação do Modelo Teórico					
H6	CONF → RETEN	1,487	0,082	0,927	18,085	0,000	Aceita

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Em relação aos coeficientes de determinação (Tabela 20), a variância da **Retenção de Clientes**, que era explicada em 85,70% por suas variáveis independentes (Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, Valor e Satisfação de Clientes) passou a ser explicada em 85,90%, havendo uma pequena melhoria em seu poder de explicação. A variância da **Confiança**, que era explicada em 98,20% pela Reputação do Provedor de Serviços, pelo Valor e pela Satisfação de Clientes, passou a ser explicada em 95,50%, havendo uma

diminuição. A variância da **Reputação do Provedor de Serviços**, que era explicada em 91,90% pelo Valor e pela Satisfação de Clientes, passou a ser explicada em 82,00%, havendo diminuição. E, finalmente, a variância do **Valor**, que era explicada em 56,90% pela Satisfação de Clientes, passou a ser explicada em 96,30%, havendo uma melhoria substancial. Os resultados continuam indicando um alto poder de explicação para os construtos inseridos no modelo, inclusive, possibilitando a inferência de sua melhoria global.

Tabela 20 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico Reespecificado

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R ²)
VALOR	0,963
REPUT	0,820
CONF	0,955
RETEN	0,859

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Portanto, mantendo-se praticamente o mesmo nível de ajuste do modelo, porém, com a melhoria na parcimônia das relações causais estabelecidas e pela confirmação da hipótese H2, sem descaracterizar teoricamente o modelo, “forçando um ajuste desejável”, conclui-se que o Modelo Teórico Reespecificado é uma evolução do Modelo Teórico proposto inicialmente, sendo, assim, justificável.

7.3.4 Teste e Avaliação dos Modelos Rivals

Para os Modelos Rivals, foram realizados os mesmos testes. Como é possível observar pela Tabela 21, o Modelo Rival 1 obteve um ajuste superior ao Modelo Rival 2. Mesmo assim, vale destacar que, no Modelo Rival 1, tanto os valores do GFI quanto do AGFI ficaram abaixo dos valores recomendados. No Modelo Rival, por sua vez, somente o CFI obteve um valor aceitável. Todas as demais medidas ficaram abaixo dos valores de referência.

Tabela 21 – Medidas de ajuste dos Modelos Rivalis

Modelos	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Rival 1	0,830	0,781	0,080	0,926	0,905	0,937
Rival 2	0,755	0,704	0,087	0,888	0,861	0,902

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Quanto ao teste de hipóteses, todas as hipóteses que emergiram do Modelo Rival 1 foram aceitas. No caso do modelo Rival 2, das cinco hipóteses subjacentes ao modelo, quatro foram suportadas (H1, H2, H4 e H5) e uma rejeitada (H3). O resultado do teste de hipóteses para os Modelos Rivalis é apresentado nas Tabelas 22 e 23.

Tabela 22 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Rival 1

H _i	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultado
H1	SATISF → VALOR	0,898	0,039	0,978	23,008	0,000	Aceita
H2	VALOR → REPUT	0,492	0,033	0,900	14,795	0,000	Aceita
H3	VALOR → RETEN	0,352	0,083	0,327	4,260	0,000	Aceita
H4	REPUT → CONF	1,167	0,076	0,951	15,290	0,000	Aceita
H5	CONF → RETEN	1,004	0,129	0,626	7,800	0,000	Aceita

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 23 – Resultados do teste de hipóteses – Modelo Rival 2

H _i	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultado
H1	PPGs ↔ PCD	-	-	-	-	-	Aceita *
H2	PPGs → VALOR	0,861	0,213	0,677	4,051	0,000	Aceita
H3	PCD → VALOR	0,281	0,179	0,256	1,572	0,116	Rejeitada
H4	VALOR → REPUT	0,559	0,039	1,020	14,232	0,000	Aceita
H5	REPUT → RETEN	1,968	0,132	0,955	14,953	0,000	Aceita

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Observação 1: PPGs ↔ PCD representa uma correlação entre os construtos.

Observação 2: (*) Hipótese aceita pela magnitude de correlação entre os construtos (0,970).

Em acréscimo, os coeficientes de determinação resultantes para cada um dos Modelos Rivals são apresentados a seguir (Tabela 24).

Tabela 24 – Coeficientes de determinação – Modelos Rivals

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R^2)	
	Modelo Rival 1	Modelo Rival 2
VALOR	0,956	0,858
REPUT	0,810	0,995
CONF	0,904	-
RETEN	0,850	0,912

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.3.5 Comparação entre o Modelo Teórico e os Modelos Rivals

Percebe-se que o Modelo Rival 2 resultou em um ajuste muito aquém do aceitável. Em contrapartida, o Modelo Rival 1 apresenta um ajuste levemente inferior ao Modelo Teórico Reespecificado, até porque apresenta praticamente as mesmas relações causais, exceto pelo acréscimo de uma relação (VALOR \rightarrow RETEN). Esta constatação, de certa forma, reforça a idéia de uma validação parcial do Modelo Teórico Reespecificado, o qual ainda carece de um amadurecimento, por duas razões: por apresentar medidas de ajuste melhores em comparação aos Modelos Rivals e por ser mais parcimonioso quanto às relações causais estabelecidas. Para facilitar a comparação entre os modelos analisados, segue a Tabela 25.

Tabela 25 – Comparação do ajuste do Modelo Teórico Reespecificado e dos Modelos Rivals

Medidas de Ajuste dos Modelos	Modelo Teórico Reespecificado	Modelo Rival 1	Modelo Rival 2
GFI	0,837	0,830	0,755
AGFI	0,786	0,781	0,704
RMSEA	0,079	0,080	0,087
TLI	0,926	0,926	0,888
NFI	0,907	0,905	0,861
CFI	0,939	0,937	0,902

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.4 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

A partir da análise dos resultados, é necessário refletir sobre algumas contribuições relevantes do trabalho e sobre alguns aspectos metodológicos que podem ser encarados como oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de novas pesquisas. Para sistematizar tais reflexões, a discussão dos principais tópicos é dividida em duas grandes áreas. A primeira, denominada considerações teóricas, discute aspectos metodológicos e, principalmente, resultados teóricos provenientes da pesquisa. A segunda, denominada considerações empíricas, aborda as implicações gerenciais, ou seja, quais são alguns dos possíveis desdobramentos que a empresa em estudo, a Ticket, poderia implementar a partir do aprofundamento de como se desenvolvem os relacionamentos com os seus clientes, tendo o foco direcionado à retenção dos mesmos.

7.4.1 *Considerações Teóricas*

Inicialmente, quanto à **validação dos construtos e suas respectivas escalas**, cabe salientar que, ao analisar a existência de variáveis altamente intercorrelacionadas (Tabela 3), foi implementada a depuração das escalas (subseção 7.2.2), mesmo que de forma conservadora. Do construto Satisfação de Clientes foram eliminadas as variáveis SATISF_2 e SATISF_6, do construto Confiança as variáveis CONF_5 e CONF_8, do construto Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais as variáveis PPGs_6 e PPGs_10, e do construto Confiança no Pessoal de Contato Direto as variáveis PCD_3, PCD_11 e PCD_12.

Após a depuração das escalas, verificou-se, por meio das cargas fatoriais de cada variável, da variância explicada, do Alfa de Cronbach (Tabela 5) e da Confiabilidade Composta (Tabela 6), a unidimensionalidade dos construtos. Todos os resultados foram satisfatórios. Além da unidimensionalidade, foram analisadas a validade convergente e a validade discriminante. Para a verificação da validade convergente (Tabela 7), migrou-se da AFE para a AFC. Embora o construto Satisfação de Clientes tenha obtido um valor de RMSEA (0,083) e o construto Valor de AGFI (0,866) e RMSEA (0,154) fora dos valores recomendados, pode-se dizer, de forma geral, que há validade convergente para todos os construtos.

Finalmente, foi analisada a validade discriminante dos construtos pela comparação entre as variâncias extraídas e as variâncias compartilhadas (Tabela 8). Mesmo que a relação entre os construtos Reputação do Provedor de Serviços (072) e Confiança (076) tenham

indicado uma pequena redundância, pode-se dizer que os construtos intrínsecos ao Modelo Teórico proposto apresentam validade discriminante. Já os construtos Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais, com uma variância extraída de 0,72 e com uma variância compartilhada de 0,87 com o construto Confiança no Pessoal de Contato Direto apresentam uma magnitude de redundância considerável.

Como esses construtos integram somente o Modelo Rival 2, tal resultado pode ser considerado um indicativo do possível acerto quanto à escolha de inserir o construto Confiança, no Modelo Teórico, de forma unidimensional, ao invés de tê-lo abordado de forma multifacetada, como é o caso do Modelo Rival 2. Outro elemento que suporta esta escolha é o fato da Ticket manter relacionamentos com seus clientes que podem ser classificados como “pseudo relacionamentos”³⁰ (GUTTEK, 2000; GUTTEK; GROTH; CHERRY, 2002), nos quais a empresa e sua estrutura são mais importantes do que as pessoas, isoladamente. Com base nestes resultados, é possível afirmar que os construtos e as escalas utilizadas, ao serem validados, são adequados ao presente trabalho, como, também, à implementação de trabalhos similares.

Em relação ao **Modelo Teórico**, ao examinar a força das relações causais entre os construtos, por meio do modelo híbrido (Figura 32), percebeu-se que algumas medidas de ajuste do modelo (Tabela 16), no caso o GFI (0,836) e o AGFI (0,786), não resultaram em valores satisfatórios. Em relação às hipóteses, três delas foram rejeitadas: a H2 (VALOR → REPUT), H4 (CONF → VALOR) e H5 CONF → REPUT), sendo que estas duas últimas apresentam relações causais recursivas (*loopings*).

Na tentativa de melhorar o ajuste e verificar novamente a confirmação ou não das hipóteses de pesquisa, partiu-se para a reespecificação do modelo, procedimento este indicado pela literatura. Ao eliminar as relações causais recursivas do modelo e suas respectivas hipóteses (H4 e H5), chegou-se ao **Modelo Teórico Reespecificado**. Quanto à melhoria nas medidas de ajuste do modelo (Tabela 18), pode-se dizer que foi quase imperceptível, porém, além da melhoria na parcimônia no número de relações causais estabelecidas, todas as demais hipóteses, inclusive a H2 (VALOR → REPUT), foram suportadas (Tabela 19).

Por fim, os coeficientes de determinação do Modelo Teórico Reespecificado (Tabela 20) demonstram um forte poder de explicação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Consoante isso, salienta-se que pelo ineditismo do Modelo Teórico proposto e pelas medidas de ajuste obtidas, aliados ao teste de hipóteses e aos coeficientes de determinação, o modelo pode ser parcialmente validado, indicando a necessidade de um maior amadurecimento a partir da implementação de novas pesquisas.

³⁰ Vide subseção 3.7.2.

Os resultados atinentes ao Modelo Teórico Reespecificado disponibilizam algumas contribuições teóricas relevantes. As **principais contribuições teóricas** do modelo dizem respeito a três relações causais confirmadas no teste de hipóteses. A primeira delas é a confirmação do **Valor como antecedente da Confiança**, relação esta mediada pela Reputação do Provedor de Serviços (H2: VALOR \rightarrow REPUT e H3: REPUT \rightarrow CONF). É importante ressaltar que, na grande maioria das pesquisas que inserem o valor e a confiança, a confiança aparece como antecedente do valor, como, por exemplo, nos trabalhos desenvolvidos por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004), conforme ilustra a Figura 34.

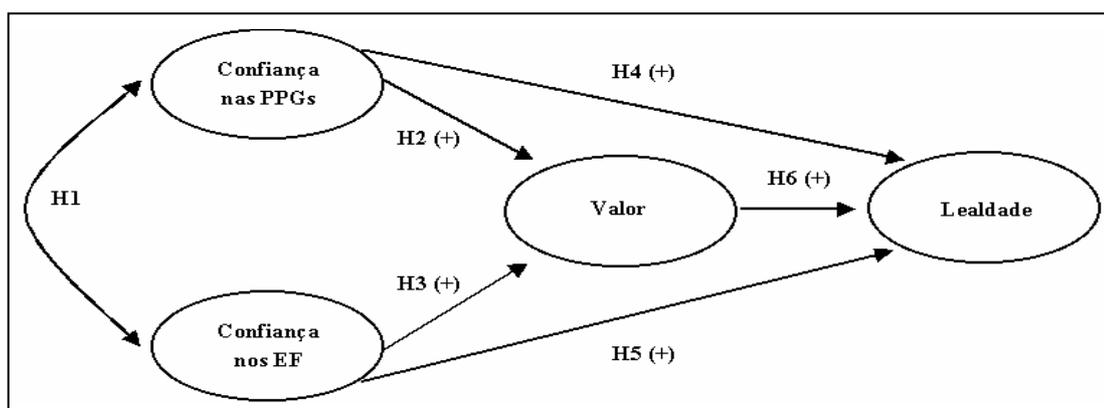


Figura 34 – Modelo ilustrativo com a confiança como antecedente do valor

Fonte: Perin et al. (2004, p. 6) a partir da adaptação do modelo proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002).

Ao comprovar as hipóteses H2 e H3, entende-se que tais constatações se configuram como contribuições relevantes para o setor de serviços, tanto ao considerar o Valor como antecedente da Confiança, e não o contrário, quanto vislumbrar o papel mediador, nesta relação, da Reputação do Provedor de Serviços. Tais evidências vão ao encontro das idéias propostas por Grönroos (1998), que defende que as empresas do setor de serviços, que desejam resultados expressivos, devem direcionar a sua atuação mercadológica por uma estratégia baseada em valor para os clientes; e de Berry (2001b), que ressalta a importância de um provedor de serviços ser confiável e de ter, e manter, uma boa imagem no mercado.

A segunda contribuição é a confirmação de que a **Reputação do Provedor de Serviços** é um construto relevante no contexto dos relacionamentos, influenciando direta e positivamente o nível de Confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços e, indiretamente, na Retenção de Clientes.

Embora existam evidências de que a reputação de uma empresa esteja relacionada à confiança depositada por seus clientes e em sua credibilidade no mercado (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005), os resultados ainda não suportam conclusões sólidas e definitivas. Por exemplo, no trabalho seminal desenvolvido por Ganesan

(1994), no qual o autor relaciona a reputação da empresa à sua credibilidade e à sua benevolência, os resultados não sugerem que a reputação esteja completamente relacionada à confiança. Desse modo, o presente trabalho contribui, efetivamente, para que se encontre uma relação significativa entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Confiança, o que pode resultar em uma lucratividade superior para o provedor de serviços (WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004; APÉRTIA; BRONN; SCHULTZ, 2004; CARMELI, 2004).

E, finalmente, a contribuição proveniente da confirmação da relação existente entre a **Retenção de Clientes**, que é diretamente **influenciada pela Confiança** estabelecida entre o cliente e o provedor de serviços (H6: CONF → RETEN), tendo 85,90% ($R^2 = 0,859$) da sua variância explicada pelos demais construtos do modelo (Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, Valor e Satisfação de Clientes). Tal evidência, por exemplo, sugere o papel fundamental da confiança no estabelecimento, na manutenção e no desenvolvimento de relacionamentos duradouros (MORGAN; HUNT, 1994), bem como a possibilidade das empresas, ao ampliar a cooperação entre as partes (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), obterem uma possível fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994).

Quanto aos Modelos Rivals, é importante refletir sobre o seu papel comparativo em relação ao Modelo Teórico. Não apenas como simples alternativas ao Modelo Teórico proposto, mas como uma forma de identificar e traduzir, em um Diagrama de Caminhos, o pensamento e a experiência dos profissionais da empresa Ticket sobre a forma como os relacionamentos e a retenção de clientes são operacionalizados junto ao mercado.

Neste sentido, é imprescindível que se entenda a contribuição de cada um dos Modelos Rivals. O **Modelo Rival 1**, muito semelhante ao Modelo Teórico proposto, mostra que teoria e prática podem, e devem, estar muito próximas, aliás, o que é defendido ardorosamente por Gummesson (2000). Logicamente que, na pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas individuais em profundidade, com quatro executivos da empresa, percebeu-se, claramente, o domínio e a experiência inerentes ao mercado de atuação, mas, também, um excelente entendimento teórico destes profissionais em torno do objeto de pesquisa.

Mesmo que as medidas de ajuste do Modelo Rival 1 não tenham gerado um resultado superior ao Modelo Teórico (Tabela 21), todas as hipóteses que emergiram a partir deste modelo foram confirmadas. Esses resultados, muito próximos aos do Modelo Teórico (Tabela 25), de certa forma, ajudam a validar parcialmente o Modelo Teórico proposto, bem como a justificar a sua reespecificação, melhorando a sua parcimônia e, por decorrência disso, a confirmação das hipóteses.

Já em relação ao **Modelo Rival 2**, modelo que obteve os piores resultados quanto ao seu ajuste, é inegável que tenha inserido no estudo uma possibilidade interessante para que se compreenda melhor a manutenção de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, abordando a Confiança de forma bidimensional, ou seja, a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais e a Confiança no Pessoal de Contato Direto.

Tal abordagem vem ganhando força, principalmente, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Singh e Sirdeshmukh (2000) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), com a replicação de pesquisas no cenário brasileiro (BREI, 2001; PERIN et al., 2004, dentre outros). Todos estes trabalhos registram pesquisas empíricas na relação *business-to-consumer*. No Modelo Rival 2, testado em uma relação *business-to-business*, de forma similar aos trabalhos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e de Perin et al. (2004), a hipótese (H3) de que o Valor percebido pelo cliente é influenciado positivamente pela Confiança no Pessoal de Contato Direto (PCD) não foi suportada³¹.

Considerando o ambiente de aplicação e o resultado, entende-se que o trabalho traz mais uma evidência de que tal dimensão da confiança não traz impacto significativo no valor percebido pelos clientes. Além disso, ao avaliar a validade discriminante dos construtos, conforme comentado anteriormente, foi identificada uma relativa redundância entre essas duas dimensões. Isto pode indicar que, talvez, a melhor forma de introduzir e operacionalizar o construto Confiança, em um ambiente de serviços onde a imagem da empresa, no caso a Ticket, é muito forte, seja de forma unidimensional e não de forma multifacetada.

7.4.2 Considerações Empíricas

Levando em conta que a Ticket participa de um mercado altamente concorrido e que, recentemente, houve o ingresso de um concorrente muito forte e agressivo, a VISA-Vale, os resultados provenientes da pesquisa, embora não possam ser amplamente generalizados, podem servir como indicativos para que os seus gestores invistam e se dediquem, cada vez mais, à manutenção e à consolidação dos relacionamentos existentes com seus clientes, ainda mais ao se considerar o impacto da retenção de clientes na *performance* e, em última análise, na competitividade da empresa.

Caso a empresa, ou qualquer outro provedor de serviços, consiga estimular a retenção de clientes, é muito provável que estabeleça um ciclo virtuoso, reduzindo ou mantendo os custos de atendimento aos clientes, agregando valor à sua oferta, minimizando a vulnerabilidade em relação aos competidores, consolidando sua participação de mercado, número de clientes e posicionamento e, ainda, potencializando o crescimento nas vendas (*cross-selling* e *up-selling*) e na lucratividade e rentabilidade.

Esse ciclo virtuoso, que encontra suporte na literatura (REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; HESKETT et al., 1994; HESKETT; SASSER Jr.; HART, 1994;

³¹ Tal hipótese em Brei (2001), foi rejeitada, e em Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), dependendo do segmento em estudo, e em Perin et al. (2004), parcialmente aceita.

REICHHELD, 1996a e b; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; REINARTZ; KUMAR, 2000; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2000; HESKETT; SASSER Jr.; SCHLESINGER, 2002; REINARTZ; KUMAR, 2003, dentre outros), converge com o entendimento e as convicções dos executivos da empresa (subseção 6.5.2).

Neste sentido, a Ticket encontra em sua cultura, valores e princípios coerentes com a filosofia subjacente ao marketing de relacionamento, uma vez que a empresa, segundo seus executivos, é obstinada na busca da “excelência operacional”, fazendo do lucro uma consequência e não um fim em si mesmo³², o que ilustra o significado do “jeito Accor de servir”, focado na satisfação máxima dos clientes.

Dessa forma, pautar o relacionamento com os clientes no valor de sua oferta, aumentando a confiança por parte deles, é imprescindível. Por isso, tanto o Grupo Accor quanto a Ticket vêm realizando investimentos sistemáticos em programas de capacitação e aperfeiçoamento de seus colaboradores, o que é operacionalizado pela Académie Accor®, e em tecnologia, como, por exemplo, na implantação e/ou modernização de vias eletrônicas, ou vias remotas de atendimento (Internet), e do *Call Center*, aumentando sua capacidade de atendimento, proporcionando-lhes maior agilidade e conveniência, reduzindo os custos operacionais e ampliando o seu nível de competitividade. O único cuidado é o de não substituir o “relacionamento pessoalizado” (ou *face-to-face*, como a Ticket o chama) pelo “relacionamento mecanizado” em um nível em que a empresa perca proximidade ou, como sugere Wiersema (1996), intimidade com o cliente, ficando vulnerável aos concorrentes.

Como consequência, a reputação da empresa no mercado se configura como uma referência, uma referência de qualidade em serviços, de capacidade empresarial, um provedor de serviços diferenciado (melhor). De acordo com os executivos da Ticket, a credibilidade da marca, associada ao Grupo Accor, no Brasil, mais especificamente no segmento “refeição-convênio”, reforça a sua imagem relacionada ao seu pioneirismo, à sua tradição e à sua liderança de mercado, o que certamente está associado, positivamente, à retenção de clientes e à manutenção e ao desenvolvimento dos relacionamentos.

Portanto, entende-se que no ambiente de serviços, pela sua natureza e pelo nível de competição que se verifica no mercado, estabelecer, manter e ampliar os relacionamentos com clientes, sob uma perspectiva relacional e de longo prazo, obtendo-se todos os benefícios advindos da retenção e, quem sabe, da lealdade de clientes, trata-se de uma nova forma de fazer negócios, com lucro e rentabilidade, e que encontra suporte teórico-empírico.

³² Vide a equação de lucro do Grupo Accor e, por decorrência, da Ticket (subseção 5.2.2).

CONCLUSÃO

Os serviços, por sua natureza e representatividade na economia mundial e nacional, e a prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes, pelos resultados que potencialmente podem advir desta nova filosofia empresarial, ou deste novo modo de fazer negócios com os clientes, emergem como temas de extrema importância, seja para o meio acadêmico, seja para o meio empresarial.

Para tanto, em um primeiro momento, foi proposto um Modelo Teórico que pudesse explicar a prática do marketing de relacionamento de um provedor de serviços representativo na economia brasileira e mundial, estabelecendo-se algumas relações causais entre construtos que fazem parte do contexto das trocas relacionais e que resultassem na retenção de clientes.

A fim de possibilitar a comparação entre uma visão estritamente teórica e o entendimento empírico dos profissionais da empresa em estudo, valorizando sua experiência e vivência mercadológica, por meio de uma pesquisa qualitativa, com a utilização da técnica de entrevistas individuais em profundidade, foram identificados dois Modelos Rivals. Embora os Modelos Rivals não tenham obtido resultados superiores ao Modelo Teórico, ambos os modelos trouxeram diferentes perspectivas e contribuições ao estudo.

O Modelo Rival 1, muito semelhante ao Modelo Teórico proposto, instigou a uma maior parcimônia no estabelecimento das relações causais, o que resultou no Modelo Teórico Reespecificado. O Modelo Rival 2, por sua vez, além de não inserir o construto Satisfação de Clientes, retrata o entendimento de parte dos entrevistados de que a Confiança é um construto multifacetado, contemplando a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais e no Pessoal de Contato Direto, e não unidimensional, como no caso do Modelo Teórico e do Modelo Rival 1.

Ressalta-se que o Modelo Teórico Reespecificado não demonstrou resultados de ajuste superiores ao Modelo Teórico inicialmente proposto. No entanto, este modelo serviu para suportar as quatro hipóteses intrínsecas a ele. Assim, foi confirmado que o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes (H1), que a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes (H2); que a confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços (H3), e que a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços (H6).

Ao confirmar a existência entre tais relações causais, entende-se que o trabalho avança no sentido de propiciar evidências teórico-empíricas no que diz respeito ao Valor como um construto antecedente à Confiança, relação esta mediada pela Reputação no Provedor de Serviços; à relevância da Reputação no Provedor de Serviços no contexto relacional, servindo como uma referência para o mercado, influenciando positivamente a avaliação da qualidade dos serviços prestados, a satisfação e o valor percebido pelos clientes; e à constatação de que a Retenção de Clientes é diretamente influenciada pela Confiança que o cliente deposita no provedor de serviços.

Por outro lado, é imperioso comentar que o presente trabalho apresenta algumas limitações. A primeira delas se refere ao fato da pesquisa, em sua fase quantitativa, ter sido realizada com uma abordagem de coleta de dados do tipo corte transversal único, não permitindo que se verifique mudanças na percepção dos respondentes, o que poderia alterar as relações entre os construtos analisados ao longo do tempo. Além disso, como a amostra contemplou clientes de um único provedor de serviços, localizados em apenas duas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, a generalização dos resultados é prejudicada.

Outro aspecto a ser considerado é que o Modelo Teórico Reespecificado, embora tenha obtido medidas de ajuste superiores aos demais modelos analisados, resultou em um ajuste aquém do recomendado. Ainda que este modelo não seja um modelo teórico-empírico consolidado, trazendo relações inéditas entre construtos, deve-se salientar a necessidade de um maior amadurecimento entre as relações causais propostas e do próprio modelo integrado. É oportuno comentar que o Modelo Teórico Reespecificado não se configura como uma representação definitiva da prática relacional da empresa em estudo, mas sim, a melhor representação desta prática dentre os modelos analisados.

No sentido de minimizar ou eliminar tais limitações da pesquisa, é possível vislumbrar a adoção de outros procedimentos ou técnicas de pesquisa, bem como o desenvolvimento de pesquisas futuras. Sendo assim, sugere-se, como uma evolução ao presente trabalho, a utilização de amostras probabilísticas e longitudinais, o que possibilitaria uma comparação direta entre os resultados obtidos com o intuito de melhorar o ajuste do modelo.

É indicada, também, a replicação desta pesquisa em outras condições relacionais, como, por exemplo, em relações do tipo *business-to-consumer*, ao invés de *business-to-business*, em relacionamentos descontinuados, com a presença ou não de mecanismos regulatórios formais (contratos), ao invés de relacionamentos contínuos, como foi o caso deste trabalho, e em outros setores de serviços, como, por exemplo, varejo, telecomunicações, serviços financeiros, serviços de saúde, lazer e entretenimento, dentre outros.

A replicação da pesquisa em outros ambientes de serviços, e com diferentes características relacionais entre a díade cliente (ou consumidor) e provedor de serviços, poderia propiciar evidências comparativas que viessem a melhorar o ajuste do modelo, confirmando-o, ou não, conforme a situação de pesquisa. Em acréscimo, emerge a possibilidade de uma

depuração mais radical nas escalas utilizadas, reduzindo-se o número de variáveis observáveis ou indicadores, o que poderia acarretar em um melhor ajuste do modelo.

Já em relação à especificação do modelo, seria interessante testá-lo empiricamente com algumas relações e construtos alternativos. Para tanto, poderia ser testada uma relação entre o construto Confiança como antecedente do Valor e inserir a Confiança de forma multifacetada (Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais e no Pessoal de Contato Direto), ao invés da Confiança como um construto unidimensional. Uma sugestão final, além destas possibilidades de pesquisa, seria acrescentar uma relação indireta entre a Confiança (unidimensional e/ou multifacetada) e a Retenção de Clientes.

Por fim, apesar das limitações intrínsecas à pesquisa e das possibilidades inerentes ao desenvolvimento de pesquisas futuras, entende-se que, tanto o objeto de pesquisa, a prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes em ambientes de serviço, quanto a abordagem metodológica adotada, principalmente pela utilização da Modelagem de Equações Estruturais, por seu poder de explicação estatístico e por se tratar de uma abordagem ainda pouco difundida no Brasil, conferem ao trabalho, e seus respectivos resultados, relevância teórico-empírica ou acadêmica-gerencial.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ACADÉMIE ACCOR. Site da Académie Accor no Brasil. Disponível em: <<http://www.accor.com.br/academia/indexComp.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2005a.

_____. Site da Académie Accor France. Disponível em: <<http://www.academie-accorservices.com/fr/quisommesnous/experienceaccor/experienceaccor.asp>>. Acesso em: 28 set. 2005b.

ACHROL, Ravi S.; STERN, Louis W. Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 1, p. 36-50, Feb. 1988.

AGUSTIN, Clara; SINGH, Jagdip. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. In: *Proceedings of 31st Conference of European Marketing Academy*. Braga, Portugal: University of Minho – School of Economics and Management, May 2002.

ALBRECHT, Karl. Customer value. *Executive Excellence*, Provo, v. 11, n. 9, Sep. 1994a.

_____. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994b.

_____. *Revolução nos serviços*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____; ZEMKE, Ron. *Service America!: doing business in the new economy*. New York: Warner Books Inc., 1990.

ALSOP, Ronald J. Corporate reputation: anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDERSEN, Poul Houman. Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 3, p. 167-183, 2001.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton A. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall 1989.

_____; _____. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 1, p. 18-34, Feb. 1992.

ANDERSON, Eugene W. Cross-category variation in customer satisfaction and retention. *Marketing Letter*, v. 5, n. 1, p. 19-30, Jan. 1994.

_____. Customer satisfaction and word-of-mouth. Working Paper, *NQRC (National Quality Research Center)*: The University of Michigan, July 1998.

_____; FORNELL, Claes. A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. (Eds.). *Quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 241-268.

_____; _____. The customer satisfaction index as a leading indicator. In: IACOBUCCI, Dawn; SWARTZ, Terri (Eds.). *Handbook of services marketing and management*. New York: Sage Publications, 1999. p. 1-12.

_____; _____. LEHMANN, Donald R. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability. Working Paper, *NQRC (National Quality Research Center)*: The University of Michigan, 1992.

_____; _____. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53-66, July 1994.

_____; _____. RUST, Roland T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.

_____; MITTAL, Vikas. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p.107-120, 2000.

ANDERSON, James C. Relationship in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 346-350, Fall 1995.

_____; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, p. 411-423, 1988.

_____; NARUS, James A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 4, p. 62-74, Fall 1984.

_____; _____. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.

ANDREASSEN, Tor Wallin; LINDESTAD, Bodil. Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

APÉRIA, Tony; BRONN, Peggy Simcic; SCHULTZ, Majken. A reputation analysis of the most visible companies in the scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 3, p. 218-230, 2004.

ASBRAND, Deborah. Is your automated customer service killing you? *Datamation*, v. 43, n. 5, p. 62-67, May 1997.

ASSAEL, Henry. *Consumer behavior and marketing action*. Boston: PWS Kent, 1992.

BABAKUS, Emin; BOLLER, Gregory W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, v. 24, n. 3, p. 253-268, May 1992.

BABIN, Barry J.; GRIFFIN, Mitch. The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, v. 41, n. 2, p. 127-136, Feb. 1998.

BAGOZZI, Richard P. *Structural equations models in marketing research: basic principles*. Cambridge: Blackwell, 1994. p.317-285.

_____; GOPINATH, Mahesh; NYER, Prashanth U. The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 184-206, Spring 1999.

- _____; YI, Youjae; PHILLIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sep. 1991.
- BAND, William A. *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNES, James G. The issues of establishing relationships with customers in services companies: when are relationships feasible and what from should they take? *Third Frontiers in Services Conference*. Nashville: AMA – American Marketing Association and Vanderbilt University, 1994.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, p. 175-190, Winter 1994.
- BATESON, John. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAUMGARTNER, Hans; HOMBURG, Christian. Application of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 2, p. 139-161, Apr. 1996.
- BEARDEN, William O.; TEEL, Jesse E. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, v. 20, n. 1, p. 21-28, Feb. 1983.
- BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert P. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 14-28, Jan. 2003.
- BENNETT, Rebekah; RUNDLE-THIELE, Sharyn. A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Brand Management*, v. 9, n. 3, p. 193-209, Jan. 2002.
- BERRY, Leonard L. Service marketing is different. *Business*, v. 30, p. 24-29, 1980.
- _____. Relationship marketing. In: BERRY, Leonard L.; SCHOSTACK, G. L.; UPAH G. (Eds.) *Emerging perspectives on service marketing*. Chicago: AMA – American Marketing Association, 1983. p.25-28.
- _____. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, Winter 1995.
- _____. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 128-137, Winter 2000.
- _____. Improve service by acting small. *Managing Service Quality*, v. 11, n. 2, p. 75-79, 2001a.
- _____. *Descobrimos a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.
- _____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- _____; PARASURAMAN A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- _____; SEIDERS, Kathleen; GREWAL, Dhruv. Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 1-17, July 2002.
- BITNER, Mary Jo. Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 246-251, Fall 1995.

_____; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A. Critical service encounters: the employee's view. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 95-106, Oct. 1994.

_____; _____. TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.

_____; FARANDA, William T.; HUBBERT, Amy R.; ZEITHAML, Valarie A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

_____; HUBBERT, Amy R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: the consumer's voice. In: RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. (Eds.). *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Consumer behavior*. 4th edition. Harcourt, 2001.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, J. Interactive marketing: exploiting the age of addressability. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 1, p. 5-14, Fall 1991.

_____; _____. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 136-144, July-Aug. 1996.

_____; GETZ, Gary; THOMAS, Jacquelyn S. *Customer equity: managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BOLLEN, Kenneth A. *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BOLTON, Ruth N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BOULDING, William; KALRA, Ajay; STAELIN, Richard; ZEITHAML, Valarie A. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 1, p. 7-27, Feb. 1993.

BOWEN, David E.; LAWLER III, Edward E. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 3, p. 31-39, Spring 1992.

BREI, Vinícius Andrade. *Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de Internet Banking do Brasil*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____; LIBERALI, Guilherme. O uso de modelagem em equações estruturais na área de marketing no Brasil. In: I EMA, 2004. Porto Alegre. *Anais...Porto Alegre: ANPAD*, 2004.

BROWN, Stephen W. Practicing best-in-class service recovery. *Marketing Management*, v. 9, n. 2, p. 8-9, Summer 2000.

BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL. *Quarterly Forecast Report - Q3*. London, 2000.

BYRNE, Barbara M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

CALFEE, John E.; RUBIN, Paul H. Nontransactional data in economics and marketing. *Managerial and Decision Economics*, v. 14, n. 2, p. 163-173, Mar.-Apr. 1993.

- CANNON, Joseph P.; PERREAULT Jr., William D. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. 11. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, v. 66, n. 1, p. 33-55, Spring 1990.
- CARMELI, Abraham. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 4, p. 314-331, 2004.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEBAT, Jean-Charles; KOLLIAS, Paul. The impact of empowerment on customer contact employees' role in service. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 1, p. 66-81, 2000.
- CHOU, Chih-Ping; BENTLER; Peter M. Estimates and tests in structural equation modeling. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 3, p. 37-55.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-73, Feb. 1979.
- _____. *Marketing research: methodological foundations*. 6th edition. Orlando: Dryden Press, 1995.
- CLAYCOMB, Cindy; MARTIN, Charles L. Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 6/7, p. 385-399, 2001.
- CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.
- COSTABILE, Michele. A dynamic model of customer loyalty. *16th Annual IMP Conference*, Bath, United Kingdom (UK), Sept. 2000. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/6_Costabile.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2004.
- _____; RAIMONDO, M. A.; MICELI, G. A Dynamic model of customer loyalty: an empirical evidence. In: *Proceedings of 31st Conference of European Marketing Academy*. Braga, Portugal: University of Minho – School of Economics and Management, May 2002.
- COULTER, Keith S.; COULTER, Robin A. Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2002.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 39-53, 1994.
- CRONIN Jr., J. Joseph; BRADY, Michael K.; HULT, G. Tomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, Summer 2000.
- _____; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, July 1992.

_____; _____. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, Jan. 1994.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 3, p. 68-81, July 1990.

_____; STEPHENS, Nancy. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the insurance industry. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 4, p. 404-411, Nov. 1987.

CROSBY, Philip B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library, 1979.

CUDECK, Robert. Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, v. 105, p. 317-327, 1989.

DAMÁSIO, Antonio R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

_____. *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DARDEN, William R.; BABIN, Barry J. Exploring the concept of affective quality: expanding the concept of retail personality. *Journal of Business Research*, v. 29, n. 1, p. 101-109, Feb. 1994.

DAY, George S. Continuous learning about markets. *California Management Review*, v. 36, n. 4, p. 9-31, Summer 1994.

_____. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 24-30, Winter 2000.

de RUYTER, Ko; WETZELS, Martin; BLOEMER, Josée. On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 5, p. 436-453, 1998.

De WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBUCCI, Dawn. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 4, p. 33-50, Oct. 2001.

DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

DESHPANDÉ, Rohit, FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

_____; _____. WEBSTER Jr., Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, Jan. 1993.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WINKLHOFER, Heidi M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 269-277, May 2001.

- DILLON, William R.; MADDEN, Thomas J.; FIRTLE, Neil H. *Marketing research in a marketing environment*. St. Louis: Times Mirror, 1994.
- DONEY, Patricia; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, p. 35-51, Apr. 1997.
- DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark D. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, v. 38, n. 4, p. 71-82, Summer 1997.
- DUBÉ, Laurette; MAUTE, Manfred F. Defensive strategies for managing satisfaction e loyalty in the service industry. *Psychology & Marketing*, v. 18, n. 8, p. 775-791, 1998.
- DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 1-13, Apr. 1998.
- DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variables in business logistic research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p. 145-172, 1994.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr. 1987.
- ELLIS, Tchicaya Bert'al. *The development, psychometric evaluation, and validation of a customer loyalty scale*. 2000. Dissertation (Doctor of Philosophy degree in Psychology). Department of Psychology, Southern Illinois University, Carbondale, Illinois.
- ESPARTEL, Lélis Balestrin. *Um estudo longitudinal da lealdade do cliente e de seus antecedentes*. Tese (Doutorado em Administração). 2005. Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- EVANS, Joel R.; LASKIN, Richard L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, v. 23, n. 5, p. 439-452, 1994.
- FEIGENBAUM, A. V.; FEIGENBAUM, Donald S. New quality for the 21st century. *Quality Progress*, v. 32, n. 12, p. 27-31, Dec. 1999.
- FINN, Adam. Are marketers deluding themselves with reported Coefficient Alphas? *Paper submitted for possible presentation at EMAC 2001*. Rethinking Marketing Research Track, Nov. 2000.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLINT, Daniel J.; MENTZER, John T. Logisticians as marketers: their role when customers' desired value changes. *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 2, p. 19-45, 2000.
- _____; WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah Fisher. Exploiting the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 102-117, Oct. 2002.
- FONTENOT, Renné J.; VLOSKY, Richard P.; WILSON, Elizabeth J.; WILSON, David. Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance. In: AMA – American Marketing Association – Winter Conference, 1998. Austin, Texas. *Anais...Austin*: AMA – American Marketing Association, 1998.

FORNELL, Claes. *National and corporate customer satisfaction indexes*. A presentation at the World Quality Day. Amsterdam: World Trade Center, Nov. 1991.

_____. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. *Advances in Strategic Management*, v. 11A, p. 217-229, 1995.

_____; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing*, v. 18, n. 1, p. 39-59, Feb. 1981.

_____; RYAN, Michael; WESTBROOK, Robert. Customer satisfaction: the key to customer satisfaction. *Mobius*, v. 9, n. 3, p. 14-18, 1990.

_____; WERNERFELT, Birger. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 4, p. 337-346, Nov. 1987.

_____; _____. A model for customer complaint management. *Marketing Science*, v. 7, n. 3, p. 287-298, Summer 1988.

FOURNIER, Susan; MICK, David Glen. Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 5-23, Oct. 1999.

FRAZIER, Gary L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 20, n. 2, p. 158-166, May 1983.

_____; ANTIA, Kersi D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 321-326, Fall 1995.

FURLONG, Carla B. *Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GALE, Bradley. Satisfaction is not enough. *Marketing News*, v. 31, n. 2, p. 18, Oct. 1997.

GALLOUJ, Camal. Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 1, p. 42-64, 1997.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, Apr. 1994.

_____; HESS, Ron. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, v. 8, n. 4, p. 439-448, Oct. 1997.

GANESH, Jaishankar; ARNOLD, Mark J.; REYNOLDS, Kristy. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 65-87, July 2000.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1999.

GARVER, Michael S.; MENTZER, John T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 6, p. 101-110, Nov.-Dec. 1987.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 186-192, May 1988.

GHOSH, Mrinal; JOHN, George. Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 131-145, Oct. 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIST, Marilyn E. Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 472-485, 1987.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Customer relationships management: conflict to collaboration. *Ivey Business Journal*, v. 65, n. 5, p. 9-11, 2001.

GREMLER, Dwayne D.; BROWN, Stephen W. The loyalty ripple effect: appreciating the full value customers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 10, n. 3, p. 271-291, 1999.

GRIFFIN, Jill. *Loyalty: how to earn it, how to keep it*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

_____. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 1, p.3-11, Jan. 1990a.

_____. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington: Free Press, Lexington Books, 1990b.

_____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 4, p. 4-20, 1994a.

_____. From scientific management to service management. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 5-21, 1994b.

_____. Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 252-254, Fall 1995.

_____. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

_____. Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

_____. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 95-117.

_____. The perceived service quality concept: a mistake? *Managing Service Quality*, v. 11, n. 3, p. 150-152, 2001.

GRUEN, Thomas W.; SUMMERS, John O.; ACITO, Frank. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 34-49, July 2000.

GRUPO ACCOR. Todo mundo pode ganhar! *Painel – Edição 1999*, p. 32-33, 1999.

- _____. Painel Accor no Brasil. *D'Accor Brasil*, n. 188, p. 6-7, fev. 2005a.
- _____. Site do Grupo Accor no Brasil. Disponível em: <<http://accor.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2005b.
- _____. Site do Grupo Accor Mundial. Disponível em: <http://www.accor.com/gb/groupe/accor_monde/carte.asp>. Acesso em: 28 set. 2005c.
- GUMMESSON, Evert. Service quality and product quality combined. *Review of Business*, v. 9, n. 3, p. 14-19, 1988.
- _____. Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994a.
- _____. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994b.
- _____. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 31-44, 1996.
- _____. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, v. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.
- _____. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 242-249, Summer 1998.
- _____. *Qualitative methods in management research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publication, 2000.
- _____. Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory*, v. 1, n. 1, p. 27-48, 2001.
- _____. Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.
- _____. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S. MENTZER, John T. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 1, p. 78-92, Jan.1995.
- _____; CADOTTE, Ernest R. Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 4, p. 516-532, Nov. 1994.
- _____; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 35-46, Oct. 1993.
- GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 7-18, Feb. 2004.
- GUTEK, Barbara A. Service relationships, pseudo-relationships, and encounters. In: SWARTZ, Teresa A.; IACOBUCCI, Dawn. (Eds.). *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- _____; GROTH, Markus; CHERRY, Bennett. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 4, p. 132-144, Nov. 2002.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

_____; BUSH, Robert P.; ORTINAU, David J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

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.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L.; SASSER Jr., W. Earl. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 148-156, July-Aug. 1990.

HAWES, Jon M.; MAST, Kenneth E.; SWAN, John E. Trust earning perceptions of sellers and buyers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 9, n. 1, p. 1-8, Spring 1989.

HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, Kenneth A. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. 6th edition. Chicago: Irwin, 1995.

HEALY, Marilyn; HASTINGS, Kathleen; BROWN, Les; GARDINER, Michael. The old, the new and the complicated: a trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 182-193, 2001.

HEIDE, Jan B.; JOHN; George. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 20-35, Jan. 1988.

_____; _____. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, n. 2, p. 32-44, Apr. 1992.

_____; MINER; Anne. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HELLEBUSCH, Stephen. Don't read research by the numbers. *Marketing News*, v. 34, n. 19, p. 25, Nov. 2000.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230-247, Feb. 2002.

HESKETT, James L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review - Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, p.110-120, 1994.

_____; SASSER Jr., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____; _____. *Lucro na prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HEWETT, Kelly; MONEY, R. Bruce; SHARMA, Subhash. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 3, p. 229-239, Summer 2002.

HIBBARD, Jonathan D.; BRUNEL, Frédéric F.; DANT, Rajiv P.; IACOBUCCI, Dawn. Does relationship marketing age well? *Business Strategy Review*, v. 12, n. 4, p. 29-35, 2001.

_____; KUMAR, Nirmalya; STERN, Louis W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1, p. 45-61, Feb. 2001.

HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

HOCHSCHILD, A. R. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.

HOCUTT, Mary Ann. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 2, p. 189-200, 1998.

HOEKSTRA, Janny C.; HUIZINGH, Eelko K. R. E. The lifetime value concept in customer-based marketing. *Journal of Market Focused Management*, v. 3, p. 257-274, 1999.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John. E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLBROOK, Morris B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999.

HOMBURG, Christian; HOYER, Wayne D.; FASSNACHT, Martin. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 86-101, Oct. 2002.

HOWARD, John A.; SHETH, Jagdish N. *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1969.

HOYLE, Rick H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 1, p. 1-15.

_____; PANTER; Abigail T. Writing about structural equation modeling. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 9, p. 158-176.

HU, Li-Tze; BENTLER; Peter M. Evaluating model fit. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 5, p. 76-99.

HUFF, Lenard; FORNELL, Claes; ANDERSON, Eugene W. *Quality and productivity: contradictory and complementary*. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1994.

HULLAND, John; CHOW, Yiu Ho; LAM, Shunyin. Use of causal models in marketing research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 2, p. 181-197, Apr. 1996.

HULTMAN, Claes M.; SHAW, Eleanor. The interface between transactional and relational orientation in small service firm's marketing behaviour: a study of Scottish and Swedish small firms in the service sector. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 11, n. 1, p. 36-51, 2003.

- HUNT, Shelby D.; LAMBE, C. Jay; WITTMANN, C. Michael. A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 17-35, 2002.
- _____; MORGAN, Robert M. Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 6, p. 1568-1587, 1994.
- HUTT, Michael D. Cross-functional working relationships in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 351-357, Fall 1995.
- HYDE, Kenneth F. Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research*, v. 3, n. 2, p. 82-89, 2000.
- IACOBUCCI, Dawn. Services: what do we know and where shall we go? a view from marketing. In: SWARTZ, Teresa A.; IACOBUCCI, Dawn (Eds.). *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- JACKSON, Barbara Bund. Build customer relationship that last. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 6, p. 120-128, Nov.-Dec. 1985a.
- _____. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington: Lexington Books, 1985b.
- JACOBY, Jacob; CHESTNUT, Robert. W. *Brand loyalty measurement and management*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- JAP, Sandy D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 1, p. 461-475, Nov. 1999.
- _____; GANESAN, Shankar. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, v. 37, n. 2, p. 227-245, May 2000.
- JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 30, n. 2, p. 199-218, Sep. 2003.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-71, July 1993.
- JOHN, George. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, n. 3, p. 278-289, Aug. 1984.
- JOHNSON, Michael D.; FORNELL, Claes. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, v. 12, n. 2, p. 267-286, June 1991.
- _____; SELNES, Fred. Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 2, p. 1-17, Apr. 2004.
- JOHNSON, Richard A.; WICHERN, Dean W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3th edition. International Edition: Prentice Hall, 1992.
- JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.
- JONES, Thomas O.; SASSER Jr., W. Earl. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 6, p. 88-99, Nov.-Dec. 1995.
- JURAN, Joseph M. *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press, 1989.
- _____; GODFREY, A. Blanton. *Juran's quality handbook*. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1999.

- JÜTTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter. Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 54-73, 1994.
- KAMAKURA, Wagner A.; MITTAL, Vikas; ROSA, Fernando de; MAZZON, José Afonso. Assessing the service-profit chain. *Marketing Science*, v. 21, n. 3, p. 294-317, Summer 2002.
- KASPER, Hans. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing*, v. 3, n. 9/10, p. 1047-1057, 2002.
- KELLER, Kevin Lane. Conceptualization, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, Jan. 1993.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. *Marketing research: an applied approach*. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1996.
- KLIN, Rex B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2005.
- KNOWLES, Anne. Get the complete picture. *Datamation*, v. 43, n. 10, p. 74-79, Oct. 1997.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOTHANDARAMAN, Prabakar; WILSON, David T. Implementing relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 4, p. 339-349, 2000.
- KOTLER, Philip. Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*, Spring 1991.
- _____. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 32, n. 3, p. 348-356, Aug. 1995.
- _____; _____. Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 2, p. 225-235, May 1998.
- LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Paul H. *Customer service: meanings and measurement*. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.
- LENGNICK-HALL, Cynthia. A. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, p. 791-824, July 1996.
- LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 5, p. 41-52, Sep.-Oct. 1972.
- LEWIN, Jeffrey E.; JOHNSTON, Wesley J. Relationship marketing theory and practice: a case study. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, p. 23-31, May 1997.
- LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insight. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 3, p. 9-20, Summer 1983.

_____; WIRTZ, Jochen. *Services marketing: people, technology, strategy*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

_____; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAATHUIS, Onno; RODENBURG, John; SIKKEL, Dirk. Credibility, emotion or reason? *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 4, p. 333-345, 2004.

MacCALLUM, Robert C. Model specification: procedures, strategies and related issues. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 2, p. 16-36.

MACINTOSH, Gerrard. Perceived risk and outcome differences in multi-level service relationships. *The Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 2/3, p. 143-157, 2002.

MACNEIL, Ian R. Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, v. 72, n. 6, p. 854-902, 1978.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSH, Herbert W.; GRAYSSON, David. Latent variable models of multitrait-multimethod data. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 10, p. 177-198.

MATHIEU, Valérie. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 1, p. 39-61, 2001.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 1-16, Oct. 2000.

MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen. Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 339-355, 1998.

MATTILA, Anna S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 2, p. 91-101, 2001.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

McALEXANDER, James H.; SCHOUTEN, John W.; KOENIG, Harold F. Building brand community. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38-54, Jan. 2002.

McALLISTER, Daniel J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MILAN, Gabriel Sperandio. *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma empresa de medicina de grupo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Qualidade e Gerência de Serviços). Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. A prática do marketing de relacionamento baseada em compromisso e confiança e a retenção de clientes como estratégia empresarial. In: XXIII ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...*Ouro Preto: ABEPRO, 2003a.

_____. A implementação de um departamento de pós-vendas em um ambiente de serviços na área da saúde. In: XXIII ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...Ouro Preto*: ABEPRO, 2003b.

_____. A prevenção na saúde como valor agregado aos serviços ofertados por um plano de saúde e como forma de ampliar a retenção de clientes. In: XXIII ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...Ouro Preto*: ABEPRO, 2003c.

_____; RIBEIRO, José Luis Duarte. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 197-203, Ago. 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *PAT – Programa de alimentação do trabalhador: legislação*. 8. ed. Brasília : Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) e Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST), 2004.

MITTAL, Banwari; LASSAR, Walfried M. Why customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 3, p. 177-194, 1998.

MITTAL, Vikas; KAMAKURA, Wagner A. Satisfaction, repurchase intention, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1, p. 131-142, Feb. 2001.

_____; ROSS Jr., William T.; BALDASARE, Patrick M. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 33-47, Jan. 1998.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 36-51, Oct. 1990.

_____; SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 81-101, Jan. 1993.

_____; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 3, p. 314-328, Aug. 1992.

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

MOWEN, John C. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

MÜCKENBERGER, Everson. O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados. In: XXV ENANPAD, 2001. Campinas. *Anais...Campinas*: ANPAD, 2001.

MULAIK, Stanley A.; JAMES, Larry R.; Van ALSTINE, Judith; BENNETT, Nathan; LIND, Sherri; STILWELL, C. Dean. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, v. 105, n. 3, p. 430-445, 1989.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

NOORDEWIER, Thomas G.; JOHN, George; NEVIN, John R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 80-94, Oct. 1990.

NOOTEBOOM, Bart; BERGER, Hans; NOORDERHAVEN, Niels G. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 308-338, 1997.

NORMANN, Richard. *Service management*. New York: John Wiley & Sons, 1983.

_____; RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: design interactive strategy. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 65-77, July-Aug. 1993.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric theory*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVA, Terence A.; OLIVER, Richard L.; MacMillan, Ian C. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 83-95, July 1992.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, Nov. 1980.

_____. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting. *Journal of Retailing*, v. 57, n. 3, p. 25-48, Fall 1981.

_____. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts In: *Advances in Services Marketing and Management*. Greenwich: JAI Press, v. 2, p. 65-85, 1993.

_____. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

_____. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 33-44, Oct. 1999a.

_____. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, Morris B. (Ed.). *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999b. p.43-62.

_____; DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, v. 14, n. 4, p. 495-507, Mar. 1988.

PALMER, Adrian. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 79-94, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

_____; _____. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. *Apresentação de trabalhos científicos*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p.3-38.

- PATTERSON, Paul G.; SMITH, Tasman. Relationship benefits in service industry: a replication in a southeast asian context. *The Journal of Services Marketing*, v. 15, n. 6/7, p. 425-443, 2001.
- PEARSON, S. How to achieve return on investment from customer loyalty – Part I. *Journal of Targeting: Measurement and Analysis for Marketing*, v. 3, n. 1, p. 39-47, 1994.
- PELHAM, Alfred M. Mediating influences on the relationships between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 5, n. 3, p. 55-76, Summer 1997.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PERIN, Marcelo Gattermann. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- _____; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; BREI, Vinícius Andrade; PORTO, Cristina de Almeida. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: XXVIII ENANPAD, 2004. Curitiba. *Anais...Curitiba: ANPAD*, 2004.
- PETER, J. Paul; OLSON, Jerry. C. *Understanding consumer behavior*. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. *In search for excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97-105, Jul.-Aug. 1998.
- PLSEK, Paul. Surprising quality: creative customer needs analysis. In: 52° Annual Quality Congress, 1998. Philadelphia. *Anais... Philadelphia: ASQC*, p.716-724, 1998.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. Estratégia. In: Expo Management, 2001. São Paulo. *Anais...São Paulo: HSM Management*, 2001.
- PRITCHARD, Mark P.; HAVITZ, Mark E.; HOWARD, Dennis R. Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.
- RATHMELL, John M. What is meant by services? *Journal of Marketing*, v. 30, n. 4, p. 32-26, Oct. 1966.
- REGAN, William J. The service revolution. *Journal of Marketing*, v. 27, n. 3, p. 57-62, July 1963.
- REICHHELD, Frederick F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, Mar.-Apr. 1993.
- _____. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.
- _____. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 2, p. 56-69, Mar.-Apr. 1996b.

_____; MARKEY Jr., Robert G.; HOPTON, Christopher. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

_____; SASSER Jr., W. Earl. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.

REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 17-35, Oct. 2000.

_____; _____. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 77-99, Jan. 2003.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. *Marketing de relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional*. 1999. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

RIBEIRO, José Luis Duarte. *Trabalhando com dados qualitativos: introdução e pesquisa de opinião*. Notas de Aula. Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

_____; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p.9-22.

_____; RUPPENTHAL, Carla Simone. *Grupos focalizados: revisão e emprego na engenharia de produção*. Caderno de Engenharia, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

ROKKAN, Aksel I; HEIDE, Jan B.; WATHNE, Kenneth H. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, v. 40, n. 2, p. 210-224, May 2003.

ROTTER, Julian B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, v. 35, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, Denise M; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 281-297, 1998.

RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 109-127, Jan. 2004.

_____; ZAHORIK, Anthony J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

_____; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press, 2000.

RUTH, Julie A.; BRUNEL, Frédéric F.; OTNES, Cele C. Linking thoughts to feelings: investigating cognitive appraisals and consumption emotions in a mixed-emotions context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p. 44-58, Winter 2002.

SALIBA, Michael T.; FISHER, Caroline M. Managing customer value: a framework allows organizations to achieve and sustain competitive advantage. *Quality Progress*, v. 33, n.3, p.63-69, June 2000.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. *Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico*. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SARKAR, Ranbir. System approach to service quality management. In: 52^o Annual Quality Congress, 1998. Philadelphia. *Anais...* Philadelphia: ASQC, p. 716-724, 1998.

SASSER Jr., W. Earl. Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review*, v. 54, n. 6, p. 133-140, Nov.-Dec. 1976.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

SCHMENNER, Roger W. How can service business survive and prosper? *Sloan Management Review*, v. 27, n. 3, p. 21-32, Spring 1986.

_____. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SCHNEIDER, Benjamin. Notes on climate and culture. In: LOVELOCK, Christopher H. (Ed.). *Managing services*. Prentice Hall, 1988.

_____. HRM - a service perspective: towards a customer-focused HRM. *International Journal Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 64-76, 1994.

_____; BOWEN, David E. Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 1, p. 35-45, Fall 1999.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence, S.; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU Editora da USP, 1987.

SHEPPARD, Blair. H.; SHERMAN, Dana. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 255-271, Fall 1995.

_____; _____. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

SHMATIKOV, Vitaly; TALCOTT, Carolyn. Reputation-based trust management. *Journal of Computer Security*, v. 13, n. 1, p. 167-190, 2005.

SIEHL, C. Cultural leadership in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n. 2, p. 17-22, 1992.

SINGH, Jagdip. Understanding the structure of consumers' satisfaction evaluations of service delivery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 19, n. 3, p. 223-244, Summer 1991.

_____; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, Winter 2000.

- SINHA, Indrajit; DeSARBO, Wayne S. An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. *Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 2, p. 236-249, May 1998.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.
- SKINNER, Denise; TAGG, Clare; HOLLOWAY, Jacky. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the miles and snow strategy types. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.
- _____; _____. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.
- _____; _____. Competitive strategy in the market focused business. *Journal of Market Focused Management*, v. 1, n. 2, p. 159-174, 1996.
- SMALLWATERS CORPORATION. *AMOS users' guide version 4.0*. Chicago: Smallwaters Corporation, 2001.
- SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N. The effect of customers' emotional responses to services failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p. 5-23, Winter 2002.
- SMITH, J. Brock; BARCLAY, Donald W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 1, p. 3-21, Jan. 1997.
- SMITH, Ken G.; CARROL, S.; ASHFORD, Susan J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Review*, v. 38, p. 7-23, 1995.
- SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- STERN, Barbara; ZINKHAN, George M.; JAJU, Anupam. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.
- STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore; GRÖNROOS, Christian. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.
- STUART, F. Ian. The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 5, p. 469-485, 1998.
- SVENSSON, Goran. Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronized trust chain in marketing channels. *Management Decision*, v. 39, n. 5/6, p. 431-440, 2001.
- SZYMANSKI, David M.; HENARD, David H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 16-35, Winter 2001.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W. Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 75-88, Fall 1998.

_____; _____. CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 60-76, Apr. 1998.

_____. STUART, F. Ian. Designing and implementing new services: the challenges of integrating systems. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 1, p. 105-134, Spring 1997.

TEAS, R. Kenneth. Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 18-34, Oct. 1993.

_____. Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 132-139, Jan. 1994.

TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMAS, Jacquelyn S.; BLATTBERG, Robert C.; FOX, Edward J. Recapturing lost customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 31-45, Feb. 2004.

THOMAS, Kenneth W.; VELTHOUSE, Betty A. Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

TICKET. Uma história de sucesso. *Revista Ticket*, n. 87, p. 8-12, maio 2005a.

_____. 29 anos de conquistas. *Ticket Car^{MD} em Revista*, n. 12, p. 4-6, maio 2005b.

_____. O sucesso consagrado. *Revista Ticket*, n. 86, p. 10-11, maio 2005c.

_____. Site da Ticket no Brasil. Disponível em: <<http://www.ticket.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2005d.

TSE, David K.; WILTON, Peter C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 204-212, May 1988.

TZOKAS, Nikolaos; SAREN, Michael; KYZIRIDIS, Panayiotis. Aligning sales management and relationship marketing in the services sector. *The Service Industries Journal*, v. 21, n. 1, p. 195-210, Jan. 2001.

UNCLES, Mark D.; DOWLING, Grahame R.; HAMOND, Kathy. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, v. 20, n. 4, p. 294-316, 2003.

VAVRA, Terry G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 9-12, Oct. 1994.

_____. PRUDEN, Douglas R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, v. 35, n. 5, p. 86-88, May 1995.

VLOSKY, Richard P.; WILSON, Elizabeth J. Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, p. 1-4, May 1997.

VOSS, Glenn B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 46-61, Oct. 1998.

_____. VOSS, Zannie Giraud. Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *Journal of Services Marketing*, v. 11, n. 4, p. 278-298, 1997.

VOSS, Kevin E.; STEM Jr., Donald E.; FOTOPOULOS, Stergios. A comment on the relationship between coefficient alpha and scale characteristics. *Marketing Letters*, v. 11, n. 2, p. 177-191, May 2000.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 36-51, Oct. 2000.

WEBLEY, Simon. Risk, reputation and trust. *Journal of Communication Management*, v. 8, n. 1, p. 9-12, Aug. 2003.

WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct. 1992.

WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 241-254, Spring 1999.

_____; JAP, Sandy D. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 305-320, Fall 1995.

WEST, Stephen G.; FINCH, John F.; CURRAN, Patrick J. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 4, p. 56-75.

WESTBROOK, Kevin W. Assessing a client/seller relational quality model for financial services. *Southern Marketing Association*, p. 75-80, 1994.

WETZELS, Martin; de RUYTER, Ko; van BIGERLEN, Marcel. Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

WICKS, Andrew C.; BERMAN, Shawn L.; JONES, Thomas M. The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, p. 99-116, 1999.

WIERSEMA, Fred. *Intimidade com o cliente: um compromisso com o resultado dos seus clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 1, p. 233-261, 1979.

_____. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Press Free, 1985.

WILSON, Alan M. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 1, p. 87-102, 1997.

WILSON, David. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 335-346, Fall 1995.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, p. 59-70, May 1997.

_____; _____. Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 3, p. 215-234, 1998.

WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

WOODALL, Tony. Conceptualizing value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy Marketing of Science Review*, n. 12, 2003.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, Spring 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZAHORIK, Anthony J.; RUST, Roland T. Modeling the impact of service quality on profitability: a review. In: SWARTZ, Teresa A.; BOWEN, David E.; BROWN, Stephen W. (Eds.). *Advances in services marketing and management*, v.1. Greenwich: JAI Press, 1992. p. 247-276.

ZAND, Dale E. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, v. 117, n. 2, p. 229-239, 1972.

ZARIFIAN, Philippe. *El modelo de competencial y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor, 1999.

_____. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.

_____. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000.

_____; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 35-48, Apr. 1988.

_____; _____. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, Apr. 1996.

_____; BITNER, Mary Jo. *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

_____; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 2, p. 33-46, Spring 1985.

_____; _____. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de pesquisa

ANEXO B – Carta explicativa

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a):

A partir de sua experiência no que diz respeito ao relacionamento existente entre a sua empresa e a Ticket, gostaríamos que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, posicionando-se quanto ao grau de concordância ou discordância. Sendo assim, avalie as afirmativas utilizando a escala de sete posições, assinalando um número entre **1 (discordo totalmente)** e **7 (concordo totalmente)** que melhor represente a sua percepção.

a) Em relação à satisfação com o provedor de serviços:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
1. Estamos muito contentes com o que o provedor de serviços faz por nós.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2. De forma geral, nós estamos muito satisfeitos com este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3. Nossa empresa não está completamente satisfeita com este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4. Nossa empresa lamenta a decisão de fazer negócios com este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5. Se nós tivéssemos de escolher um fornecedor para este tipo de serviços, escolheríamos novamente este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
6. Eu penso que nós fizemos a coisa certa quando decidimos por este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

b) Por favor, responda às questões abaixo considerando os extremos possíveis:

7. Pelo preço pago pelos serviços, você diria que a escolha por este provedor de serviços é um...

Péssimo Negócio 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. **Ótimo Negócio**

8. O tempo necessário para efetivar transações com este provedor de serviços é...

Altamente Inaceitável 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. **Altamente Aceitável**

9. Pelo esforço envolvido ao efetivar seus pedidos, você diria que comprar deste provedor de serviços...

Realmente Não Vale a Pena 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. **Realmente Vale a Pena**

10. Como você avaliaria sua experiência de compra, ao longo do tempo, junto a este provedor de serviços?

Extremamente Sem Valor 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. **De Extremo Valor**

c) Em relação à sua reputação, este provedor de serviços:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
11. Tem a reputação de ser honesto.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
12. Tem a reputação de se preocupar com seus clientes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
13. Tem uma má reputação no mercado.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
14. Tem uma reputação diferenciada (melhor) perante o mercado.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
15. A maioria das empresas gostaria de negociar com este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

d) Em relação à confiança depositada no provedor de serviços:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
16. Este provedor de serviços cumpre as promessas feitas a nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
17. Este provedor de serviços nem sempre é honesto conosco.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
18. Nós acreditamos nas informações que este provedor de serviços nos fornece.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
19. Este provedor de serviços está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem-sucedido.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
20. Quando decisões importantes são tomadas, este provedor de serviços considera o nosso bem-estar como o seu próprio bem-estar.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
21. Nós confiamos que este provedor de serviços considere nossos melhores interesses.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
22. Este provedor de serviços é confiável.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
23. Em nosso relacionamento, o provedor de serviços demonstra ter elevada integridade.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
24. É necessário tomar certas precauções com este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

e) Quanto às práticas e políticas gerenciais, o provedor de serviços:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
25. Auxilia na escolha dos serviços mais adequados às necessidades de sua empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
26. É organizado.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
27. Mantém seus funcionários à disposição de sua empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
28. Adota práticas que indicam respeito pelos clientes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
29. Adota práticas que contemplam os interesses de sua empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
30. Preocupa-se com a melhoria de desempenho de sua empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

31. Adota práticas direcionadas à recuperação de falhas eventuais nos serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
32. Resolve os problemas que surgem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
33. Demonstra preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos serviços, da mesma forma que se preocupa quando está vendendo os serviços ou na renovação de contrato.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
34. Eu sinto que o provedor de serviços é confiável.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
35. Eu sinto que o provedor de serviços é competente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
36. Eu sinto que o provedor de serviços é muito íntegro (honesto).	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
37. Eu sinto que o provedor de serviços tem alta capacidade de resposta às nossas solicitações.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

f) Quanto aos funcionários (pessoal de contato direto) do provedor de serviços:

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
38. São ágeis e eficazes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
39. São competentes ao lidar com os seus pedidos.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
40. São confiáveis naquilo que fazem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
41. Agem no sentido de valorizar o cliente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
42. São confiáveis ao dar informações.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
43. Tratam você e a sua empresa com respeito.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
44. Não hesitam em resolver qualquer problema que surja.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
45. Resolvem os problemas que surgem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
46. Estão dispostos a flexibilizar algumas normas para atender as necessidades de sua empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
47. Eu sinto que os funcionários deste provedor de serviços são confiáveis.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
48. Eu sinto que os funcionários deste provedor de serviços são competentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
49. Eu sinto que os funcionários deste provedor de serviços são muito íntegros (honestos).	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
50. Eu sinto que os funcionários deste provedor de serviços têm alta capacidade de resposta às nossas solicitações.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

g) Quanto à possibilidade de sua empresa permanecer com este provedor de serviços ao longo do tempo:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
51. Eu certamente recomendaria este provedor de serviços a outros empresários.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
52. É provável que eu faça comentários negativos a respeito deste provedor de serviços a amigos e empresários.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
53. Em um futuro próximo, eu pretendo utilizar mais os serviços ofertados por este provedor de serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
54. Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, eu ainda continuaria a ser seu cliente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
55. Se um provedor de serviços concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos serviços, eu trocaria.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
56. Por quanto mais tempo permanecemos com este provedor de serviços, menor a probabilidade de trocarmos para um provedor de serviços concorrente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

Informações para Caracterização do Perfil dos Respondentes da Pesquisa:

57. Sexo: 1. Feminino 2. Masculino
58. Escolaridade:
- 1. Primeiro grau incompleto
 - 2. Primeiro grau completo
 - 3. Segundo grau incompleto
 - 4. Segundo grau completo
 - 5. Superior incompleto
 - 6. Superior completo
 - 7. Superior completo com pós-graduação em andamento
 - 8. Superior completo com pós-graduação concluído
59. Cargo: _____.
60. Tipo de Empresa: 1. Pública 2. Privada
61. Número de funcionários de sua empresa:
- 1. até 50 funcionários
 - 2. de 51 a 150 funcionários
 - 3. mais de 151 funcionários
62. Cidade: _____.
63. Estado: _____.

Obrigado pela sua participação!

ANEXO B – CARTA EXPLICATIVA

Porto Alegre, 20 de Outubro de 2005.

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é parte integrante de uma **Tese de Doutorado** desenvolvida junto ao PPGEP / UFRGS – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, que se propõe a aprofundar o entendimento sobre a relação entre a prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes no ambiente de serviços.

É oportuno comentar que contamos com a autorização da **Ticket**, uma Unidade de Negócios do **Grupo Accor**, e que a sua colaboração com o preenchimento e o retorno do questionário é de extrema importância para a viabilização desta pesquisa.

Salientamos que o instrumento de coleta de dados deverá ser respondido por pessoas que interagem sistematicamente com a Ticket, de preferência que exerçam funções de decisão e negociação diretamente ligadas à manutenção deste provedor de serviços de sua empresa.

Após responder o questionário, encaminhado em anexo, favor enviá-lo, via Correio, aos nossos cuidados. Para tanto, utilize o envelope que acompanha esta carta, o qual está devidamente endereçado e selado (porte pago).

Cabe ressaltar que **as empresas e as pessoas envolvidas neste processo de coleta de dados não serão identificadas em momento algum**, uma vez que o interesse da pesquisa está no conjunto das informações e não em suas particularidades, assegurando total sigilo às informações prestadas.

Desde já, agradecemos a sua participação e disposição em colaborar com nosso esforço de pesquisa.

Atenciosamente,

Gabriel Sperandio Milan
Doutorando – PPGEP / UFRGS