

**FIB – FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU**  
**GESTÃO INTEGRADA- PESSOAS E SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

**Frank Campos Pellim**  
**Gisele Sumiko Nunes Mashiba**  
**Priscila Oliveira dos Santos**

**A ENTREGA DE VALOR COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE**  
**ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**Bauru**  
**2010**

**Frank Campos Pellim**  
**Gisele Sumiko Nunes Mashiba**  
**Priscila Oliveira dos Santos**

**A ENTREGA DE VALOR COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE  
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Monografia apresentada à Faculdade  
Integradas de Bauru, para obtenção do  
título de Especialista em Gestão de Pessoas  
e Sistema de Informação, sob a orientação  
do Prof. Esp. Edson Alcebíades Spósito

**Bauru**  
**2010**

**Frank Campos Pellim**  
**Gisele Sumiko Nunes Mashiba**  
**Priscila Oliveira dos Santos**

**A ENTREGA DE VALOR COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE  
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Monografia apresentada à Faculdade Integradas de Bauru, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoa e Sistema de Informação.

Bauru, 06 de abril de 2010

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Edson Alcebíades Spósito  
Instituição: FIB - Faculdades Integradas de Bauru

Titular: Prof. Dr. Kleber Rocha Oliveira  
Instituição: FIB - Faculdades Integradas de Bauru

Titular: Prof. Francisco Jair Vella  
Instituição: FIB - Faculdades Integradas de Bauru

Dedicamos esse trabalho ao Prof. Edson Alcebíades Spósito que nos fez entender que é possível buscar nossos objetivos mesmo quando ninguém mais acredita que eles possam acontecer.

## **AGRADECIMENTOS**

Queremos expressar aqui o nosso agradecimento a Deus, pelo Dom da vida pela força para não desistir, pela coragem de lutar por nossos sonhos, pela serenidade que nos momentos mais desgastantes foi fundamental e pela sabedoria que nos guiou em muitos momentos desse trabalho.

Agradecemos ainda aos nossos pais pelo amor, educação e dedicação, por nos incentivarem sempre e acreditarem em nós.

Aos nossos irmãos pela união e pelo ombro amigo e pelo respeito.

Aos nossos amigos que nos momentos em que estávamos cansados foram nosso apoio e por todas as palavras que nos estimularam a prosseguir.

A Rosangela, companheira na vida profissional, que torceu conosco durante esse período.

Ao Vinícius pela força e paciência.

A Prof. Regina Célia Baptista Beluzzo pelo comprometimento e dedicação.

Ao Prof. Edson Alcebíades Spósito, pela orientação segura, pela disposição em nos ajudar, pelo voto de confiança e por todo o conhecimento que nos transmitiu durante esse tempo.

“Clientes não compram produtos ou serviços,  
compram resultados”

Alexandre Mathias

PELLIM, C.P; MASHIBA, G.S.N; SANTOS, P.O. Dos. A entrega de valor como ferramenta de inovação em serviços de atendimento ao cliente. 2010. 121 f, Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Sistema de Informação) – Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, 2010.

## RESUMO

Contribuição ao melhor entendimento acerca das expectativas e percepções do cliente em relação ao atendimento prestado pelas empresas. Propõe um estudo sobre o processo de exploração, criação e entrega de valor ao cliente, sugerindo que as empresas desenvolvam estratégias voltadas para o marketing de relacionamento, destacando a importância sob a ótica do cliente sobre o serviço esperado e percebido pelo mesmo. O estudo também aborda temas como: necessidades humanas, serviços, importância da qualidade nos serviços, valor entregue ao cliente, satisfação, medidas de satisfação, marketing de relacionamento e princípios da generosidade e honestidade. Para fundamentar essa monografia foi elaborada uma pesquisa de campo, de modo a entender o grau de importância do atendimento, localização, marca e preço no processo de aquisição de um produto ou serviço, como também as expectativas e percepções do cliente sobre aspectos do atendimento como: serviço rápido, confiabilidade, responsabilidade, comunicação, cortesia, acessibilidade e empatia. A pesquisa constatou que a satisfação dos clientes está relacionada ao atendimento, onde os mesmos esperam uma comunicação esclarecedora e cortesia por parte dos colaboradores das empresas. Outro aspecto relevante consiste na rapidez do atendimento e a confiabilidade depositada nas empresas em razão da qualidade do serviço oferecido.

**Palavras-chave:** Atendimento ao Cliente – Serviços – Entrega de Valor

PELLIM, C.P; MASHIBA, G.S.N; SANTOS, P.O. Dos. The delivery of value as a tool of innovation in services customer. 2010. 121 f, Monograph (Specialization in Personnel Management and Information System)– Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, 2010.

### **ABSTRACT**

Contribution to better understanding of expectations and perceptions of the client with the service provided by the companies. It propose a study on the process of exploring, creating and delivering customer value, suggesting that companies develop strategies for relationship marketing, highlighting the importance from the perspective of the customer about the expected service and perceived by. The study also addresses topics such as human needs, services, importance of service quality, value delivered to the customer satisfaction, measures of satisfaction, relationship marketing and principles of generosity and honesty. In support of this monograph was prepared a field survey in order to understand the degree of importance of service, location, brand and price in the purchase of a product or service, as well as the expectations and customer perceptions on aspects of care as: fast service, reliability, responsibility, communication, courtesy, accessibility and empathy. The survey found that customer satisfaction is related to care, where even expect an informed communication and courtesy by employees of companies. Another important aspect is the speed of service and reliability that is placed in companies because of the quality of service offered.

**Keywords:** Service of customer– Services– Remittance

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A cadeia de valor.....	20
Figura 2 - A estrutura do marketing holístico .....	24
Figura 3 - O processo de planejamento estratégico .....	25
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas.....	41
Figura 5 - Maneira de ver o processo de entrega de valor tradicional .....	44
Figura 6 - Maneira de ver o processo de entrega de valor .....	44
Figura 7 - Organograma tradicional.....	47
Figura 8 - Organograma de empresa moderna orientada para o cliente .....	48
Figura 9 - Organograma voltado para a satisfação do cliente .....	50
Figura 10 - Determinantes do valor entregue ao cliente .....	51
Figura 11 - Criação do valor na nova economia .....	53
Figura 12 - Qualidade percebida do serviço .....	55
Figura 13 - Níveis de satisfação do cliente .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes enfoques do marketing.....	18
Quadro 2 - Expectativas do cliente.....	57
Quadro 3 - Dados dos clientes: o que é necessário e como obtê-los.....	61
Quadro 4 - Marketing tradicional versus marketing de relacionamento.....	65
Quadro 5 - Categorias e princípios da honestidade .....	72

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1- CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>		
1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Justificativa.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	15
1.2.1	Objetivo Específico.....	15
1.3	Estrutura do trabalho .....	15
<b>CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>		
2	MARKETING UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA .....	18
2.1	Marketing: conceitos básicos .....	18
2.2	A Cadeia de valor .....	20
2.3	Marketing holístico e valor para o cliente .....	22
2.4	O papel central do planejamento estratégico .....	24
2.5	A natureza dos serviços .....	28
2.6	Qualidade no serviço: uma ferramenta de competitividade.....	31
2.7	Busca da satisfação do cliente .....	36
2.8	As necessidades humanas.....	40
2.9	Valor entregue ao cliente e satisfação.....	43
2.10	Expectativas, satisfação do cliente e percepção da qualidade.....	54
2.11	Medidas de satisfação do cliente.....	59
2.12	O Marketing de relacionamento.....	64
2.13	CRM: Gestão do relacionamento com o cliente .....	67
2.14	Generosidade .....	70
2.15	Honestidade Percebida .....	71
<b>CAPÍTULO 3 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....</b>		
3	ESTUDO DE CASO .....	75
3.1	Tipo de Pesquisa.....	75
3.2	Procedimentos metodológicos .....	75
3.3	Caracterização do universo da pesquisa.....	76
3.4	Método e técnica empregados na pesquisa .....	77
3.5	Coleta de dados e instrumento de pesquisa .....	78
3.6	Análise interpretativa .....	79
<b>CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>		
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		101
<b>APÊNDICE.....</b>		105
	APÊNDICE 1 - Carta de Apresentação .....	105
	APÊNDICE 2 - Identificação do sujeito da pesquisa .....	106
	APÊNDICE 3 - Questionário.....	107
	APÊNDICE 4 - Tabulação do questionário .....	111



## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como propósito abordar a entrega de valor como uma ferramenta de inovação em serviços de atendimento ao cliente. Segundo Albrecht (2001), prestar serviço é estar atento as necessidades e desejos do mesmo, é colocá-lo em primeiro lugar, é fazer com que todos os funcionários da linha da frente sejam gentis com o cliente. Os colaboradores devem estar engajados em prestar serviço de forma excelente a todos os clientes, para isso devem ter orgulho da empresa e de nela trabalhar.

Partindo desse princípio, busca-se abranger e tratar a entrega de valor como ferramenta de inovação nesses serviços que muitas vezes são oferecidos de forma precária, com um despreparo e com uma abordagem ineficiente ao cliente, o que pode ter um impacto negativo no resultado e na imagem da organização. Também é está presente nesse estudo a entrega de valor como satisfação e lealdade do cliente, sendo que a satisfação do mesmo pode ser atingida utilizando-se das ferramentas do marketing e do gerenciamento da qualidade.

Nesse estudo constata-se uma definição bem sintética para marketing, onde Cobra (2005) o descrever como sendo este o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos. Verifica-se que o marketing tem o desejo de compreender as necessidades e expectativas do cliente, buscando satisfazê-lo, como também se adaptar as mudanças que ocorrem no mercado.

Porter (1999) acrescenta que a satisfação dos clientes não é uma opção, é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Portanto, a alta administração necessita liderar o processo para a busca continua da satisfação do cliente. As necessidades dos clientes mudam constantemente, assim a organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Kotler (2006) acredita-se que fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes e que o dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro.

Atualmente, o marketing apresenta-se no cotidiano dos indivíduos, desde as roupas, os acessórios, os utensílios domésticos, *sites* de navegação, anúncios entre outros. E percebe-se a sua orientação ao cliente com o objetivo de atender necessidades e desejos.

Portanto, esse estudo sugere uma contribuição para o desempenho de um serviço de atendimento que possa ser executado de forma respeitosa, o que é direito de todo cliente, mas com agilidade e qualidade, buscando a agregação de valor, através da exploração criação e entrega de valor, garantindo a satisfação do cliente. Propõe também, que através da utilização de ferramentas de marketing as organizações com o foco no cliente possam se desenvolver com mais eficiência e qualidade, tendo como consequência maior produtividade e lucratividade.

## **1.1 Justificativa**

A inovação faz com que toda organização seja periodicamente re-projetada tendo em vista a sua função e as necessidades do mercado, isto é, toda organização deve estar atenta às mudanças e necessidades do mercado, de seus clientes atuais e em potencial. E com isso estar sempre fazendo um alinhamento estratégico e inovando seus serviços para um melhor desempenho, resultado e lucratividade.

Portanto, propõem-se com a revisão bibliográfica abranger as necessidades dos clientes que utilizam os serviços de atendimento e por vezes, é prejudicado pela forma como são abordados, pela ausência de informações procuradas, que geram uma ineficiência na prestação do serviço e são causas de insatisfação e críticas dos clientes.

O processo num todo, não possuindo um planejamento estratégico, uma ação eficaz, um controle e uma entrega de valor e satisfação do cliente podem prejudicar a organização, dando um aspecto negativo em sua prestação de serviço e relacionamento com o cliente.

Portanto, esse estudo tem como busca, abranger esses pontos destacados, mas também apresentar a entrega de valor como ferramenta

de inovação contribuindo para um melhor aproveitamento e desempenho da organização diante do mercado competitivo.

Os resultados apresentados na pesquisa de campo contribuirão para melhorias necessárias nas empresas, sob o aspecto de percepção do cliente em relação ao atendimento e satisfação do mesmo. Tem como busca ampliar a necessária visão de negócio e criar um diferencial de competitividade.

## **1.2 Objetivo Geral**

Propor a visão diferenciada do processo de venda de produtos e serviços, no contexto mais amplo, onde a entrega de valor seja o conceito central. Essa monografia propõe estudos que contribuam para uma melhoria no atendimento, baseado nas expectativas e percepções do cliente. Objetiva-se, portanto, explorar os elementos que traduzam a entrega de valor que satisfaça as necessidades e desejos dos clientes.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

Esse estudo propõe os seguintes objetivos específicos:

- desenvolver, através da revisão da literatura contemporânea, informações sobre o tema apresentado, bem como propor melhorias no atendimento e na exploração, criação e entrega de valor;
- estudar as expectativas e percepções do cliente através da revisão literária.
- estruturar pesquisa de campo na busca de demonstrar a importância de estudos sobre expectativas e percepções do cliente.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

A monografia está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à parte introdutória onde se faz uma breve contextualização, apresentando os objetivos propostos ao decorrer deste.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando o marketing como uma ferramenta estratégica, para tal foi abordado conceitos de marketing, cadeia de valor, serviços, qualidade nos serviços, busca da satisfação do cliente, as necessidades humanas, valor entregue ao cliente, expectativas, satisfação do cliente e percepção da qualidade na prestação de serviço, medidas de satisfação do cliente, o marketing de relacionamento e seu gerenciamento e valores relevantes no atendimento do cliente interno e externo como generosidade e honestidade.

O terceiro capítulo corresponde a pesquisa que contém o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos empregados, a caracterização e o universo da mesma, a coleta de dados e análise interpretativa.

O capítulo quatro apresenta as considerações finais e sugestões para estudos futuros.



## 2. MARKETING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

### 2.1 Marketing: conceitos básicos

As definições de marketing têm tomado várias formas com o passar do tempo, devido à evolução, os fatores ambientais e as diferentes necessidades dos clientes.

Segundo Las Casas (2006, p.9) "os enfoques têm variado de acordo com a mudança das variáveis ambientais e das diferentes exigências do mercado".

O autor ainda acrescenta:

Inicialmente, o marketing estava mais relacionado com a transferência de bens e serviços. Posteriormente, o conceito de marketing relativo à satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores passou a ser ampliado e aplicado também em outras áreas como política, turismo [...] (LAS CASAS, 2006, p.9).

No quadro 1, Cobra (1997) apresenta os diferentes enfoques do marketing com o passar do tempo.

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definições de Marketing</b>
1.American Marketing Associaton	1960	"O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário."
2.Ohio State University	1965	"O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, torça e distribuição física de bens de serviços."
3.Philip Kotler e Sidney Levi	1969	"O conceito de marketing deve abranger também as instituições não lucrativas."
4. William Lazer	1969	"Marketing deve reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais."
5. David Luck	1969	"Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado."
6.Philip Kotler e Gerald Zaltman	1969	"A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing."

(continua)

(continuação)

7.Robert Bartls	1974	“Se marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
8.Robert Haas	1978	“É o processo de descobrir e interpretar as necessidades e os desejos dos consumidores para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
9.Philip Kotler	1997	“É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de pessoas e organizações.”

**Quadro 1 - Diferentes enfoques do marketing**  
**Fonte: Cobra, (1997.p.27)**

Kotler (2006, p.4) expõe que “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”.

O autor ainda descreve: “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”.

E outra definição de marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade. (LAS CASAS, 2000, p.15)

Outro autor define:

[...] aquele que procura prestar serviços à empresa, para que essa possa penetrar a fundo no mercado e, em última análise, fortalecer sua imagem e vender mais. Nesse sentido definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado. (RICHERS, 2000, p.5)

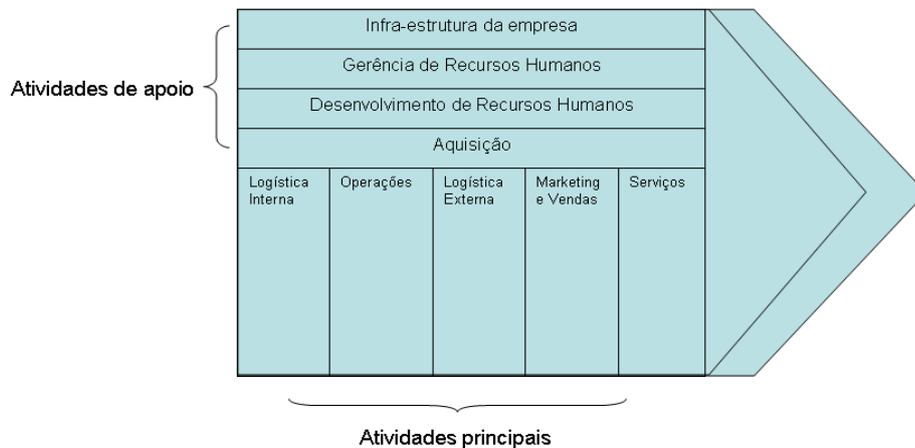
Segundo esse mesmo autor “para que possamos atender o consumidor, precisamos, primeiro, entendê-lo, isto é, identificar-nos com o que ele quer, para, depois, esforçar-nos para atender seus desejos. O resto é adereço”.

Constata-se outra definição bem sintética para o marketing, Cobra (2005, p.26) “marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”.

Portanto, verifica-se, que o marketing tem o desejo de compreender as necessidades e expectativas do cliente, buscando satisfazê-lo, como também se adaptar as mudanças que ocorrem no mercado.

## 2.2 A Cadeia de Valor

Segundo Kotler (2006), a cadeia de valor trata-se de uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor ao cliente.



**Figura 1 - A cadeia de valor**  
**Fonte: Kotler, 2000, p.66.**

Kotler descreve que:

Dessa forma, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um

produto. A cadeia de valor identifica nove atividades que criam valor e custo em um determinado negócio. Essas nove atividades consistem em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio. (KOTLER, 2006, p. 36)

O mesmo autor ainda destaca as atividades da cadeia de valor:

As atividades principais incluem levar materiais para dentro da empresa, convertê-los em produtos finais, expandir os produtos finais, comercializá-los e prestar-lhes assistência técnica. As atividades de apoio, aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas neles. Outros departamentos podem ter de realizar algumas atividades de aquisição e contratação de pessoal. (KOTLER, 2006, p. 36)

Kotler (2006) ainda relata que a tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência com os quais pode comparar.

Para o autor o sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócios, que são:

- Processo de compreensão do mercado, são as atividades relacionadas à coleta de informações sobre o mercado;
- Processo de realização de uma nova oferta, são as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade;
- Processo de aquisição de clientes, são as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes;
- Processo de gerência de relacionamento com os clientes, são as atividades relacionadas à melhoria do entendimento e do relacionamento com o cliente e à oferta de melhores produtos;
- Processo de gerência do processo de pedido, são as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e ao recebimento de pagamentos. (KOTLER, 2006, p. 37)

Kotler (2006) expõe que muitas empresas sólidas também estão recorrendo à reengenharia de seus negócios, com a criação de equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo. A idéia é gerenciar o fluxo, não o estoque. As empresas de sucesso serão aquelas que alcançarem uma excelente capacidade de gerir seus processos centrais de negócios por intermédio de equipes multidisciplinares. Para ter sucesso, a empresa deve

buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes.

Segundo Kotler (2006), uma empresa necessita de recursos como mão-de-obra, materiais, equipamentos, informações e energia para realizar seus processos centrais de negócios. As empresas são proprietárias e controladoras da maioria dos recursos, mas essa situação está mudando. Hoje, muitas delas terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos.

Esse autor, ainda, menciona que a vantagem competitiva também acaba nas mãos das empresas com capacidades distintas. Enquanto as competências centrais tendem a ser concernentes as áreas específicas de especialidades técnicas e de produção, as capacidades distintas tendem a descrever a excelência em processos de negócios mais amplos.

A vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de incluir suas competências centrais e suas capacidades distintivas em sistemas de atividades estreitamente interligados.

### **2.3 Marketing Holístico e Valor para o Cliente**

Para Kotler (2006), o marketing holístico pode nos ajudar a entender o processo de captura de valor para o cliente. Esse processo integra as atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados.

Segundo o autor:

O marketing holístico visa três questões:

- Exploração de valor, como o valor flui dentro de mercados e entre eles – as empresas necessitam de uma estratégia de valor bem definida, assim, é preciso entender a relação e a interação entre três aspectos: (1) o espaço cognitivo do cliente; (2) o espaço de competência da empresa, e (3) o espaço de recurso do colaborador. [...]. (KOTLER, 2006, p.39)

Para Kotler a segunda questão do marketing holístico é:

- Criação de valor, para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. É necessário identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste, utilizar competências centrais do domínio de sua empresa, selecionar e administrar parceiros de negócios de sua rede colaborativa. Para desenvolver novos benefícios para o cliente, os profissionais precisam entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente; (KOTLER, 2006, p.39).

Para os autores Cobra e Ribeiro (2007) os clientes sabem quais são suas necessidades, mas, muitas vezes não consegue atribuir o valor real às suas demandas. Os mesmos ainda afirmam (2007, p.118-119) que “o modelo de valor é constituído a partir de informações obtidas por meio de entrevistas com vários consumidores de cada segmento importante”.

Kotler destaca a terceira questão, referente à entrega de valor:

- Entrega de valor, significa investimentos substanciais em infra-estrutura e capacidades. A gestão do relacionamento com o cliente permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades a atrair e reter clientes. Para responder com eficiência, é necessária a gestão dos recursos internos. (KOTLER, 2006, p.39)

Segundo Cobra e Ribeiro (2000),

Com o conhecimento do valor percebido é possível se trabalhar melhor a estratégia de comunicação, que permite realizar um direcionamento mais adequado do produto para a mente do consumidor e com isso inibir a atuação da concorrência. (COBRA; RIBEIRO, 2000, p.121)

O mesmo ainda acrescenta que:

O conhecimento do valor percebido permite ainda uma melhoria de desempenho do produto, o que possibilita obter uma personalização do produto, ganhar novos clientes, além de uma melhoria substancial no relacionamento com os clientes atuais. (COBRA; RIBEIRO, 2000, p.121)

A figura 2 ilustra a estrutura do marketing holístico, demonstra como a interação entre os participantes relevantes (clientes, empresa e colaboradores) e as atividades baseadas em valor (exploração de valor, criação de valor e entrega de valor) ajuda a criar, manter e renovar o valor para o cliente.

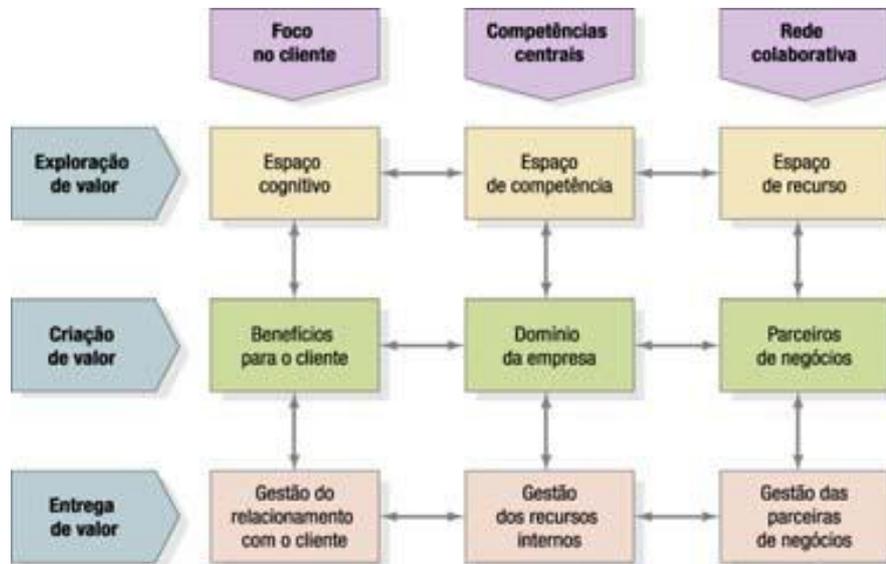


Figura 2 - A estrutura do marketing holístico  
 Fonte: Kotler, (2006, p.39)

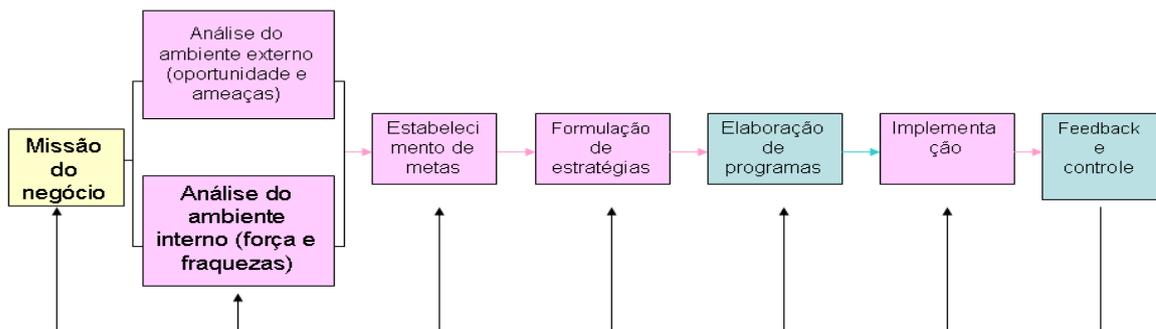
## 2.4 O papel central do Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (2006) o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes, para que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, para tal é essencial um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas, a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, a segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, e a terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

Para o autor o marketing desempenha um papel fundamental nesse processo. Ele é responsável pela elaboração de estratégias.

Kotler explica que a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas de análise SWOT (em inglês, *strengths, weaknesses,*

*opportunities, threats*), envolvendo os ambientes externos e internos. Na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) a unidade de negócio tem que monitorar importantes forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político – sociais e socioculturais) e importante agente micro ambientais (clientes, fornecedores, concorrentes e distribuidores) que afetam sua capacidade na obtenção de lucros. Deve-se estabelecer um sistema de inteligência de marketing para monitorar mudanças e tendências. O papel da administração é identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.



**Figura 3 - O processo de planejamento estratégico**  
**Fonte: Kotler, (2006, p. 50)**

Segundo o autor, um objetivo importante da avaliação é o reconhecimento oportunidades novas. Uma oportunidade de marketing existe quando uma empresa pode enriquecer ao atender às necessidades dos consumidores. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado, sendo elas:

- Oferecer algo cuja oferta seja escassa;
- Oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior;

- Oferecer um produto ou serviço totalmente novo;

Kotler (2006) afirma que as oportunidades podem assumir várias formas que devem ser identificadas, sendo elas:

- Uma empresa pode se beneficiar de uma tendência de convergência entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos novos para o mercado;
- Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente;
- Uma empresa pode atender à necessidade de mais informação e orientação;
- Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço, que antes era padronizado;
- Uma empresa pode lançar um recurso;
- Uma empresa pode conseguir entregar um produto ou serviço mais rápido;
- Uma empresa pode conseguir oferecer um produto ou serviço a um preço muito mais baixo.

O autor acrescenta que pode-se utilizar a análise de oportunidades de mercado (AOM) para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso da oportunidade:

- Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados convincentemente para um ou mais mercados-alvo definidos;
- É possível identificar e alcançar o mercado-alvo por meio de mídia e canais de comercialização;
- A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente;
- A empresa consegue proporcionar esses benefícios melhor do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais;

- A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa;

Kotler (2006) afirma que alguns acontecimentos representam ameaças. Ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável, que pode acarretar perda nos lucros se uma ação defensiva de marketing não for implantada, ela deve ser classificada de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio.

O autor explica a análise do ambiente interno (forças e fraquezas), não basta perceber as oportunidades atraentes, é necessário tirar o melhor proveito delas. Cada unidade precisa levantar sempre suas forças e fraquezas internas. O negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar das suas forças, a grande pergunta é se o negócio deve limitar-se às oportunidades para quais dispõe dos recursos ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver forças maiores. Algumas vezes um negócio possui um desenvolvimento ruim, mesmo tendo as forças necessárias, porém não houve trabalho em equipe.

Segundo Kotler (2006), depois de ter realizado uma análise SWOT, a unidade pode estabelecer metas específicas para um período de planejamento, onde esta é chamada de estabelecimento de metas. A maioria procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO), para que este funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios, sendo eles:

- Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente;
- Os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente, sempre que possível;
- As metas devem ser realistas;
- Os objetivos devem ser consistentes;

O mesmo conclui outras escolhas são lucros de curto prazo versus crescimento de longo prazo, penetração profunda em mercados versus desenvolvimento de novos mercados, metas de lucros versus metas sem lucros e alto crescimento versus baixo risco. Sendo que, cada uma necessita de uma estratégia diferente.

## **2.5 A natureza dos serviços**

Segundo Albrecht (2004) o conceito de serviço interno é prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final. É necessário o espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado.

O autor ainda ressalta que em algumas empresas, o conceito de serviço interno pode fazer com que os executivos reflitam sobre maneiras novas e diferentes de estruturar a organização.

Teboul (2008) o setor de serviços hoje é o segmento de maior participação na economia mundial, tanto nos países de economia mais desenvolvida, como em países em desenvolvimento. No Reino Unido, o setor de serviços representa mais de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e nos E.U.A. o setor de serviços corresponde a mais de 75% do PIB.

Na verdade, o setor cresceu significativamente, principalmente nas últimas três décadas, e continua mantendo esta tendência. McKenna (2002, p.31) “a partir da década de 80, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. Atualmente mais de 80% dos empregos nos estados Unidos são ligados ao setor de serviços”. Estas organizações buscam continuamente atingir a excelência em serviços, considerando a qualidade no atendimento aos clientes como questão fundamental para a conquista e manutenção dos mercados.

Segundo Teboul (2008), muitas pessoas trabalham no setor de serviços e, no futuro, este número será ainda maior, consolidando o setor como o que mais emprega pessoas no mundo.

Assim, no mundo inteiro, a excelência em serviços possibilita a vantagem competitiva, por meio da diferenciação dos concorrentes, da construção de relacionamentos consistentes com os clientes, da competição em valor sem competir em preço, da motivação dos funcionários na busca do aprimoramento em seu trabalho, além de possibilitar também um consistente dividendo financeiro.

No caso do Brasil, onde também ocorre um grande crescimento do setor de serviços, é possível verificar que a participação do setor de serviços também passou a representar mais da metade do PIB nacional chegando a mais de 60% em 2002 (IBGE, 2004).

Na medida em que a revolução do serviço foi se expandindo, no Brasil e em todo o mundo, gerou, e continua gerando, um impacto direto e crescente na forma com que as empresas operam. Albrecht (2004) trata dessa questão do novo pensamento gerencial para a era do serviço, ressaltando a importância do desenvolvimento de uma forte cultura de serviço interno dentro das organizações, que depende muito da existência de idéias claras e factíveis a respeito da relação da empresa com seus clientes, bem como de seu clima organizacional e mecanismos operacionais.

Afirma também que não existe realmente uma empresa que não esteja no negócio de prestação de serviços. (ALBRECHT, 2004, p.18) “Todos têm que pensar sobre serviço, que é definido como o somatório de todos os valores entregue ao cliente, sejam tangíveis ou intangíveis”. Portanto, a revelação do serviço leva à fronteira de uma nova era, na qual o foco do sucesso é mais facilmente reconhecido como o contato total com o cliente.

Segundo Kotler (1998, p.191) o serviço é “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, essencialmente intangível, e que não resulta em propriedade e sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Teboul um serviço é “uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente”. (TEBOUL, 2008, p.51)

Por sua vez, Lovelock define serviço como:

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. (LOVELOCK, 2003, p.5)

E outro autor conceitua serviço como:

Um bem tangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Os atributos do serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente. DIAS et al (2003, p.106).

Na ótica de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.43) o serviço: “Consiste de um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores”.

Para Mckenna (2002), não basta ter apenas o foco no cliente e sim considerar o foco do cliente também. O consumidor está mais consciente e, conseqüentemente, mais exigente nos últimos vinte anos, devido também ao excesso de experiências comerciais e ao crescente acesso à informação.

Ainda para o autor, os consumidores modernos sabem que estão sendo cortejados e sabem do seu poder em um mercado saturado de ofertas no qual a empresa vem a eles, de diversas formas e repetidas vezes, buscando atenção, apoio e fidelidade. A dinâmica do consumo mudou e hoje dentre as características mais relevantes das organizações estão à flexibilidade e agilidade para mudanças, inovação contínua e um modelo de gestão mais humanizado, colocando as pessoas, o clima interno e a qualidade do relacionamento interpessoal no centro das atenções.

Porter (1999) sustenta que a competitividade de uma empresa no mercado está em sua capacidade de compatibilizar suas atividades. Para o autor, isto é a essência da estratégia. Quando uma empresa consegue combinar todas as suas atividades de uma forma sistêmica, atinge uma vantagem competitiva capaz de promover rentabilidade e efetivo valor econômico.

Para Albrecht (2004), antes de se atender efetivamente um cliente externo, atende-se uma série de clientes internos, que necessitam de resultados que agreguem valor ao seu trabalho, evidenciando-se, desta feita, a relevância dos processos de apoio e gestão, legítimos fornecedores internos. Assim sendo, estes processos precisam estar desenhados de forma a atender as necessidades de seus clientes internos e, assim, contribuir com a agregação de valor em cadeia, no intuito

maior, de conduzir a empresa à prosperidade uma vez que vários clientes internos precisam ser atendidos com eficácia antes que se alcance a satisfação do cliente externo.

Ainda para Albrecht (2004), para o cliente, o serviço existe a partir do momento no qual ele conhece a empresa diretamente através de suas experiências com ela, daí a importância da visão de que as coisas certas têm que acontecer em vários níveis da organização.

Este autor ainda sustenta que não é suficiente que o funcionário da linha de frente deseje prestar um serviço excelente, pois não pode fazer isso sozinho. Tem que haver uma cadeia de qualidade que se estenda além dele até o pessoal de suporte dos departamentos de apoio que fazem que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos e não somente na ponta no atendimento ao cliente. Portanto, todas as pessoas da organização, estruturas e recursos devem estar alinhados para criar a melhor impressão possível na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente, principalmente porque é o cliente que decide no ato qualidade do serviço que recebeu.

Segundo Albrecht (2004), o que devemos buscar no gerenciamento e operação de uma empresa com excelência em serviços é nada mais do que a completa sinergia interna. A cultura, a visão e direção, a liderança, o alinhamento de recursos e funções e a motivação e comprometimento dos funcionários são ingredientes essenciais para a superioridade do serviço.

## **2.6 Qualidade no serviço: uma ferramenta de competitividade**

A qualidade dos produtos e serviços é um fator que causa impacto na satisfação do cliente. Kotler (2006, p145). “A qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Ainda, esse mesmo autor menciona que:

A empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende as expectativas do cliente ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade. (KOTLER, 2006, p.145)

Segundo Albrecht (1992, p.254) “qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

Las Casas (1999, p.16) simplifica essa visão afirmando que “serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”.

Para Kotler (2006), a qualidade é atingida quando satisfaz as necessidades que o cliente declara, mas principalmente quando, se tem a percepção do que o cliente realmente espera, superando as expectativas do mesmo, não apenas com o produto ou serviço ofertado, mas em todo o processo, antes, durante e pós venda. Existem muitas empresas comprometidas com a qualidade em todo o seu processo, pois descobriram que a mesma é um meio indispensável de gerar competitividade. Mas, também ainda existem muitas empresas que sofrem perdas, não apenas de clientes, mas conseqüentemente financeiras, por não oferecerem um produto/serviço de qualidade, acarretando perdas na produtividade e aumento de custos. Como também existem empresas que tem um produto de excelente qualidade, mas na hora de prestar um serviço acaba deixando a desejar, tendo um desempenho insatisfatório.

Pode se exemplificar com a adesão de um aparelho celular. O cliente optou por aquele que tinha o design mais moderno, satisfazendo o seu desejo de ter um celular com recursos avançados e estilo, porém, logo após a compra o celular apresenta um defeito em uma das funções, a empresa acaba sendo ineficiente na resolução do problema, pois depende de seu fornecedor, demorando mais de um mês para corrigir a falha de assistência técnica, uma vez que o aparelho precisa ser enviado para a assistência para sofrer uma manutenção, e durante esse período o cliente não é bem atendido e nem ressarcido de alguma forma pela empresa. Percebe-se que se o celular tinha para ele um valor de “*status*”, o seu relato sobre sua experiência a outros será negativo, ressaltando uma ineficiência não apenas na qualidade do produto, mas, também no serviço prestado.

Drummond (1998) verifica que a empresa investe tanto na fabricação do produto, na sua imagem e não colocando como primordial a qualidade do serviço prestado. Destaca que embora o produto seja de qualidade, um erro na prestação do serviço pode comprometer a qualidade de todo um processo e até mesmo prejudicar a imagem da empresa.

Todos os dias somos vítimas de falhas de qualidade tais como atraso de trens, vazamentos em vedações de portas de automóveis e lâmpadas que se queimam prematuramente. A perda é invariavelmente assumida pelo consumidor, pois os custos reais de uma falha de qualidade geralmente estão fora de toda proporção de valor da mercadoria com defeito. (DRUMMOND, 1998, p.14)

A autora ilustra com alguns exemplos, as perdas irreparáveis que um processo sem qualidade pode ocasionar:

Por exemplo, um carro pode ser consertado sob garantia, mas onde está a compensação por ficar abandonado a quilômetros de distância de um telefone numa noite escura e debaixo de uma chuva gelada? Do mesmo modo, que consolo é 1 dólar de desconto de uma conta de restaurante, quando a ocasião foi um desastre social? Além disso, a recompensa não é, de modo algum, automática, especialmente quando estão envolvidas grandes somas de dinheiro. Obter compensação por intermédio de justiça é uma experiência tortuosa; mesmo que se consiga um julgamento favorável, ele raramente repara a perda total. (DRUMMOND, 1998, p.14)

E a mesma acrescenta:

Os clientes estão se tornando cada vez mais intolerantes em relação a serviços de baixa qualidade, entregas com atraso, mercadorias não confiáveis, mão-de-obra de má qualidade e similares. Os exemplos de excelência estabelecidos por algumas organizações fazem com que o restante pareça claramente desleixado. (DRUMMOND, 1998, p.14)

Kotler (2006) verifica o quanto o cliente está se informando como também está mais crítico exigindo qualidade não só nos produtos, mas, principalmente na prestação de serviço, no atendimento ao cliente, fazendo com que muitas empresas revejam seus conceitos, seu processo e principalmente seu planejamento para obtenção de melhores resultados, satisfação e desenvolvimento no mercado.

Por isso, nunca se falou tanto em qualidade total como nos dias atuais, o autor Kotler (2006) mostra que assim como o marketing é obrigação de todas as empresas a qualidade total também deve se tornar, sendo ela a chave para criar valor e satisfazer o cliente.

Os profissionais de marketing que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornaram tão obsoletos quanto charretes. Os dias do marketing funcional já passaram. Não podemos mais dar ao luxo de nos considerarmos pesquisadores de mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto, estrategistas: temos de pensar em nós como profissionais que buscam a satisfação dos clientes - como defensores de clientes focados no processo com um todo. (KOTLER, 2006 p.146)

Portanto, algumas empresas têm adotado os princípios da gestão da qualidade total (*Total Quality Management* – TQM), com o objetivo de maximizar a satisfação do cliente, pois a TQM segundo Kotler (2006, p.146) “é uma abordagem que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização”.

O TQM envolve o projeto de organizações que satisfaçam constantemente os seus clientes que possui dois elementos a saber:

1. Projeto cuidadoso do produto ou do serviço.
2. Garantia de que os sistemas da organização podem produzir o produto ou serviço projetado de maneira consistente.

Esses dois objetivos interligados somente podem ser atingidos se toda a organização for orientada para eles. Daí o termo gerenciamento da qualidade total. Orientar a organização no sentido da qualidade exige muito mais do que uma declaração da gerência de que “a partir de amanhã tudo será diferente”. (DRUMMOND, 1998, p.15)

Drummond (1998) constata que não funciona assim, a mudança não acontece da noite para o dia, é um processo, uma implantação que implica até mesmo na cultura organizacional, porque a TQM faz com que toda a empresa, ou seja, todas as áreas, todo o processo, tarefas estejam voltadas para a qualidade, reduzindo desperdício, gerando maior produtividade, aumentando as vendas e gerando maior satisfação ao cliente. Portanto pode-se dizer que a qualidade total é um meio para um fim!

Orienta para a mudança, em vez da mudança dentro do sistema, é o próprio sistema que deve ser mudado. O desenvolvimento de uma cultura de qualidade implica mudança de paradigmas fundamentais acerca da administração de organizações. O primeiro desses paradigmas que precisam ser mudados é o interesse pelo lucro à curto prazo. (DRUMMOND, 1998, p.19)

E a mesma ainda descreve:

Apesar das organizações, até agora, terem sido orientadas para uma cultura do lucro imperativo o objetivo do TQM é a satisfação do cliente. O argumento é o de que, se as organizações prestarem atenção à qualidade, os lucros virão, enquanto que, se preocuparem unicamente com os lucros, irá à falência. (DRUMMOND, 1998, p.19)

Segundo Las Casas:

A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que

cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos os que com ela interagem, e isto significa, considerar clientes, proprietários como também as demais entidades de um mercado. (LAS CASAS, 1999, p.21)

Verificam-se alguns conceitos de Edward Deming, que trabalhou as idéias sobre qualidade e controle estatístico, sendo ele um revolucionário nesse assunto. O argumento de Deming é interessante, porque ele defende que a competitividade depende da satisfação do cliente. O conceito de Deming é relatado por Drummond:

A satisfação depende da combinação de resposta às opiniões e as necessidades do cliente e à melhoria contínua dos produtos ou serviços. A qualidade é uma exigência fundamental do cliente. Ela é determinada não por incentivar as pessoas a trabalharem mais arduamente ou ameaçá-la com demissão ou humilhação, mas, pelo sistema. O sistema é definido como entradas e de acordo com a maneira pela qual elas são processadas. (DRUMMOND, 1998. p.22)

Nesse sentido a abordagem de Deming para a qualidade é exposta em quatorze pontos de gerenciamento:

1. Criar constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço
2. Adotar a nova filosofia.
3. Abandonar a dependência na inspeção de massa.
4. Acabar com a prática de fazer negócios apenas com base na etiqueta de preços.
5. Melhorar o sistema de produção constantemente e para sempre.
6. Instituir treinamento.
7. Adota e instituir liderança.
8. Eliminar o medo.
9. Derrubar barreiras entre departamentos
10. Eliminar lemas, palavras de ordem e meta para a força do trabalho.
11. Eliminar os controles numéricos para a força de trabalho.
12. Remover as barreiras que rouba da pessoa o orgulho pelo trabalho bem feito.
13. Estimular a educação e o auto - aperfeiçoamento.
14. Atuar para realizar a transformação.

Segundo Drummond (1998) os quatorze princípios de Deming condicionam a forma de gerenciar nas empresas. De acordo com esses princípios, entre outros aspectos, a administração deve ter perseverança nas metas de melhoria, usar a estatística para não depender de inspeções, alterando o papel quantitativo da supervisão para uma função mais qualitativa, não se basear apenas no preço na hora da compra e propiciar uma gestão menos departamentalizada, mais participativa, com pessoas valorizadas e bem treinadas.

## 2.7 Busca da satisfação do Cliente

Segundo, Madruga (2006), os 4Ps são: Produto, Praça, Preço e Promoção. O produto se refere à variedade do produto, qualidade, características, nome da marca, design, embalagens, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, etc. Preço é composto pelo preço básico, descontos, prazos de pagamento, condições de crédito, etc. A praça ou ponto de venda, diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte, armazenagem, etc. E a promoção, venda pessoal propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, marketing direto (mala direta, telemarketing) etc.

Cobra (2007) constata que os elementos do composto de marketing, os 4Ps foram criados para atender o cliente. Portanto, para o mesmo o produto deve atender as necessidades e desejos e diz que o produto certo deve ter:

- qualidade e padronização – em termos de características, desempenhos e acabamentos.
- modelos e tamanhos – que atendam às expectativas e necessidades.
- configuração – a apresentação do produto em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço. (COBRA, 2007, p.28)

O mesmo autor destaca o ponto, afirmando que o produto ou serviço deve estar posicionado junto com o seu cliente, através de canais de distribuição como: atacado, varejo ou distribuidor, transporte e armazém. Com referência ao preço Cobra (2007, p.29) diz: “o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo”.

E ainda Cobra (2007) identifica promoção como a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas pessoal e *merchandising*. O mesmo afirma que a

promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda.

Nos 4Ps o mercado é visto do lado do vendedor (empresa), como uma visão orientada para o produto e menos para o cliente (consumidor). Para minimizar essa deficiência é utilizado segundo o autor Madruga (2006) o conceito dos 4Cs, que tem como visão orientar o composto para o cliente.

Para Madruga (2006) nos 4Cs, mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar é ter um cliente para satisfazer. Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente fiel. Uma vez o cliente satisfeito é, ao menos teoricamente, um cliente fiel. A comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço ou produto.

E Cobra em relação aos 4Cs (consumidor, custo ao consumidor, comunicação e conveniência) destaca:

A ênfase deve ser dada para atender as suas necessidades e desejos, comunicando os benefícios ao seu público alvo e proporcionando a ele toda a conveniência possível em termos de facilidades de compra e de entrega além de uma variada gama de serviços. (COBRA, 2007, p.31)

Madruga (2006), ainda define os 4As, Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. A análise consiste basicamente em buscar e processar as informações importantes e úteis ao processo decisório da empresa, permitindo a identificação de oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do mercado. Os profissionais de marketing precisam saber escolher as melhores formas de pesquisa de marketing, que oferecerão os melhores resultados, considerando recursos e opções metodológicas disponíveis.

Cobra (2007) segue a mesma linha de pensamento em relação aos 4As, para o mesmo, a análise tem como foco as forças vigentes no mercado e como elas se interagem. E sua identificação pode ser feita através de pesquisa de mercado. Em relação à adaptação o mesmo autor (2007, p.31) afirma “é o processo de adequação de linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente identificado através da análise”. Quanto à ativação ele destaca como elementos chaves a distribuição, logística, a venda pessoal e a comunicação. E o último dos 4As definido como avaliação Cobra (2007, p.31) descreve que “é o controle dos

resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto. Essa função é também chamada de auditoria de marketing”.

Para Gerson (2000) o objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo de satisfazer o cliente. Dessa forma, para fazer com que isso aconteça, é necessário contar com técnicas e ferramentas que permitam identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como atender esses requisitos.

Segundo Porter (1999) a satisfação dos clientes não é uma opção, é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. A alta administração necessita liderar o processo para a busca continua da satisfação do cliente. Assim, para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.

Para Las Casas (2006), as necessidades dos clientes mudam constantemente, assim a organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no meio e no longo prazo.

Ainda para o autor as reclamações dos clientes fornecem informações geralmente fidedignas, das percepções de clientes que não foram bem sucedidos com os produtos e serviços que receberam, são informações úteis que permitem a organização adotar ações corretivas para melhorar seus processos. O valor da análise das reclamações reside em que permite identificar problemas que potencialmente possam ter conseqüências graves para organização e, assim adotar as medidas corretivas necessárias do caso. Um bom processo de análise de reclamações poderá contribuir a determinar a estratégia de melhoria. O cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava.

Segundo Gronroos (2003) as empresas que utilizam essas informações como única medida da satisfação dos clientes arriscam chegar a conclusões erradas. A empresa poderá estar perdendo clientes sem saber o motivo. É um fato conhecido pelos marqueteiros que a imensa maioria dos clientes insatisfeitos não se molestam em reclamar, simplesmente deixam de comprar o produto ou serviço e optam pela concorrência. Além disso é muito mais caro recuperar um cliente do que fidelizá-lo. Todavia, as reclamações por definição, fornecem exclusivamente dados sobre percepções negativas do cliente. Um bom sistema de medição da satisfação do cliente não pode depender exclusivamente de informações negativas. É necessário ter uma visão equilibrada com os pontos fortes do produto ou serviço sob a perspectiva do cliente. Portanto, o processo de reclamações dos clientes necessita estar inserido em um sistema integrado de monitoramento da satisfação dos clientes para detectar problemas atuais e potenciais que poderiam afetar negativamente a satisfação do cliente.

Dessa forma, para Gronroos (2003):

A confiança do cliente na organização não deve nunca, nem mesmo uma vez, ser traída por um encontro de serviço negativo ou até medíocre, informações erradas ou falta de informações, ou um produto que apresente mau funcionamento. Isso propõe um imenso desafio às empresas porque são muito poucas as que parecem merecer a completa confiança dos clientes. GRONROOS (2003, p. 166)

Segundo Ferrell (2006), clientes externos são aqueles que não pertencem à nossa organização e clientes internos são os que pertencem à organização.

Para Albrecht (2004), a satisfação do cliente externo é a extensão do atendimento realizado entre as áreas no dia-a-dia dentro das empresas. Este é um dos grandes desafios com que às organizações contemporâneas têm de lidar e que deve começar de dentro pra fora, ou seja, da qualidade dos relacionamentos e serviços internos para o alcance da excelência na prestação de serviços aos consumidores.

Segundo McKenna (2002), a distância entre a empresa e o consumidor está desaparecendo numa troca direta de informações, pois na base do relacionamento entre empresa e consumidor está a informação que, para ser comunicada de modo eficiente, deve ser constantemente interpretada, aperfeiçoada, recriada e eficientemente gerenciada para satisfazer às necessidades e expectativas

dos clientes, pois num mercado altamente competitivo, em constante mudança, as preferências do consumidor e suas percepções estão sempre em movimento.

Do ponto de vista dos consumidores, a informação é um componente vital de qualquer serviço. Mckenna (2002, p. 159) expõe que “A informação é um camaleão em suas várias representações porque ela pode mudar seu significado e importância em resposta a ambientes de mercado em constante mudança”.

Segundo Zeithaml (2003), o comportamento de um cliente interno ou externo, determinado pela sua percepção do serviço, pode influenciar ou até induzir o comportamento de outros clientes tanto positivamente como negativamente.

Ainda para o autor os clientes e seu comportamento não podem ser padronizados e predeterminados. As situações variam e, portanto, é preciso uma cultura orientada para serviço distinta que diga aos funcionários como agir diante de situações novas, imprevistas e até mesmo embaraçosas. Ter e gerenciar uma sólida cultura de serviços é um significativo fator crítico de sucesso para o negócio da empresa.

## **2.8 As Necessidades Humanas**

Segundo Kotler (1998) a teoria de Maslow é conhecida com uma das mais importantes teorias da motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas, ou, nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

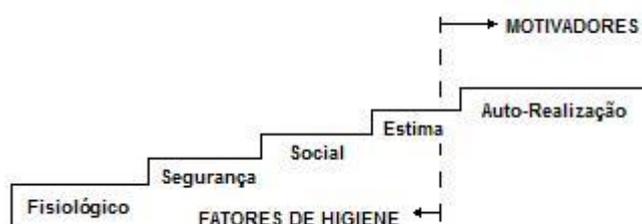
Segundo Chiavenato (2005) Abraham Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas. Dessa forma, para Maslow o homem é motivado segundo suas necessidades que se manifestam em graus de importância onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal são as necessidades finais. Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma escala hierárquica.

Para Chiavenato (2005) a hierarquia de necessidades de Maslow revela que cada ser humano tem uma necessidade, que depois tende a se tornar um fator de motivação na vida da maioria das pessoas. As necessidades básicas nascem com o indivíduo, que incluem as necessidades de alimentos, roupas e abrigo. A teoria proposta por Abraham Maslow explica como estas necessidades motivam o ser humano. A teoria afirma que é preciso satisfazer cada necessidade, por sua vez, começando com o primeiro e mais importante, que precisa lidar com as necessidades mais aparentes para a sobrevivência. Outras necessidades, como o amor e a segurança pertencentes são tratados apenas quando, a menor das necessidades de ordem física e bem-estar emocional são satisfeitos.

Kotler (2006) cita a teoria de Abraham Maslow, onde este gostaria de explicar porque os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos. Para o mesmo segundo a teoria de Maslow as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos importante, seguindo esse grau de importância as necessidades seguem a ordem de necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. O indivíduo satisfaz a necessidade mais importante primeiro e as demais acontecem na seqüência.

O autor ainda cita que a teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como os variados produtos se adequam aos planos, objetivos e na vida dos indivíduos.

Para Maslow (1954) as necessidades humanas estão arranjadas em um uma escala de importância e de influência do comportamento humano. Dessa forma, destacam-se cinco categorias de necessidades humanas.



**Figura 4 - A hierarquia das necessidades humanas**  
Fonte: Hersey e Blanchard, (1986, p.76)

Segundo Chiavenato (2005) a primeira delas são as necessidades fisiológicas, que constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento da pessoa terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.

Ainda para o autor, a segunda delas são as necessidades de segurança, que constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, a busca de proteção contra a ameaça ou provocação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional às pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconscientes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego.

Já a terceira das necessidades para Chiavenato (2005) são as necessidades sociais, que são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.

A quarta necessidade são as necessidades de estima, para Chiavenato (2005) são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e

se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.

Na quinta necessidade para Chiavenato (2005), são as necessidades de auto-realização, são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

## **2.9 Valor entregue ao cliente e satisfação**

Dias (2003, p.504) diz que “valor é quanto valem para um determinado cliente os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço”.

Kotler (2006) destaca o marketing, presente não apenas nos produtos, mas também nos serviços prestados, sendo o mesmo uma importante ferramenta que as empresas têm utilizado e explorado para: melhorar seus negócios, criar oportunidades de mercado, competitividade, valor e satisfação ao cliente e como fim gerando lucros para a empresa.

Atualmente, o marketing apresenta-se no cotidiano dos indivíduos, desde as roupas, os acessórios, os utensílios domésticos, *sites* de navegação, anúncios entre outros. E percebe-se a sua orientação ao cliente com o objetivo de atender necessidades e desejos.

Acredita que fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior. (KOTLER, 2006, p.34)

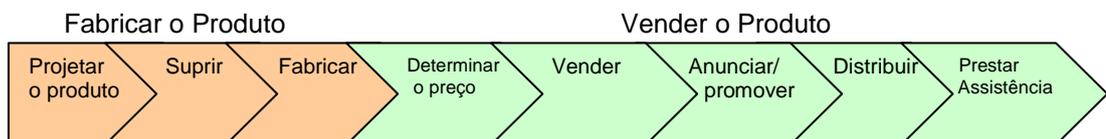
Os clientes têm como oferta muitos produtos e serviços semelhantes, com diversidades de marcas e preços muitas vezes iguais. Entre tantas opções, uma acaba se destacando e sendo escolhida devido ao valor agregado ao cliente.

A forma como o comprador paga depende do que faz mais sentido para ele. Depende do que o produto faz para quem o compra. Depende do que se ajusta a realidade dele. Depende do que o comprador vê como valor. E ainda podemos acrescentar o fato permanece que, até hoje, quem quer que esteja disposto a usar marketing como base para estratégia provavelmente chegará à liderança de um setor ou um mercado rapidamente e quase sem risco. (DRUCKER, 1987,p.344)

Drucker (1987), o marketing tem sido uma ferramenta estratégica para a empresa agregar valor ao produto, perceber as motivações que levam o cliente a adquirir determinado bem, satisfazendo as expectativas e fazendo com que o cliente tenha um *feedback* positivo e volte a adquirir o produto/serviço. Portanto, o marketing deve estar presente em todo o ciclo de vida do produto.

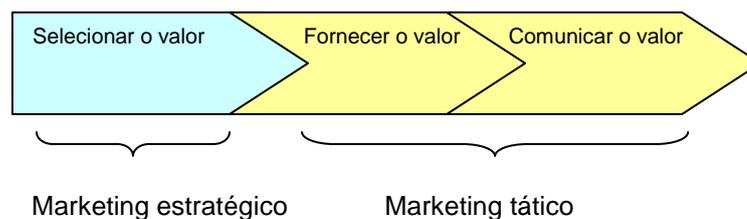
Constata-se que Kotler (2006) faz um comparativo entre duas maneiras de ver o processo de entrega de valor como mostra a figura 5

(a) Seqüência do processo físico tradicional



**Figura 5 – Maneiras de ver o processo de entrega de valor tradicional**  
Fonte: Kotler, (2006 p.35)

(b) Seqüência de criação e entrega de valor



**Figura 6 - Maneiras de ver o processo de entrega de valor**  
Fonte: Kotler (2006, p.35)

Segundo Kotler verifica-se na seqüência (a) uma visão tradicional de marketing onde a empresa fabrica algum bem e vende. Kotler (2006, p.35) “essa visão tradicional de processo de negócio não funciona em economias mais competitivas, em que as pessoas têm várias opções”.

Enquanto na sequêcia (b) da figura 6, a empresa não está focada apenas na fabricação e venda, mas sim empenhada em criar e entregar valor. Ressalta-se que no item selecionar valor estão inclusos: segmentação dos clientes, seleção/foco no mercado e posicionamento do valor, e no item fornecer valor estão: desenvolvimento do produto, desenvolvimento do serviço, determinação do preço, busca de fontes, fabricação, distribuição e assistência técnica. Por fim, no item comunicar valor: força de vendas, promoção de vendas e propaganda.

Percebe-se que existe em primeiro lugar uma segmentação do mercado, uma definição do público alvo a ser atingido, e num segundo momento o desenvolvimento do produto, do serviço, o preço estipulado que atenda as necessidades do cliente. E na seqüência, as ações de marketing, a comunicação impressa através de promoções, propagandas que comuniquem ao cliente o valor do produto/serviço ofertado pela empresa.

Kotler (2006) descreve que o processo de marketing, é iniciado antes do produto existir, durante seu desenvolvimento e depois de concluído. E complementa percebendo que essa visão foi melhorada.

Os japoneses elaboraram um pouco mais essa visão, com os seguintes conceitos:

- tempo zero de *feedback* do cliente: o feedback do cliente deve ser continuamente coletado após a compra, para saber como melhorar o produto e seu marketing.
- tempo zero de melhoria do produto: a empresa deve avaliar todas as idéias de melhoria oferecidas por clientes e funcionários e introduzir os aperfeiçoamentos de maior valor e mais viáveis o mais rápido possível.
- tempo zero de compra: a empresa deve receber as peças e os suprimentos necessários mediante acordo *just in time* com os fornecedores. Ela pode reduzir custos diminuindo estoques.
- tempo zero de ajuste: a empresa deve ser capaz de fabricar qualquer um de seus produtos assim que encomendado, sem enfrentar altos custos ou tempo de ajuste.
- defeito zero: os produtos devem ser de alta qualidade e isentos de defeitos. (KOTLER, 2006, p.36)

Ao tratar dessa visão dos japoneses citada por Kotler (2006) o autor Antunes (1999) analisa criticamente o modelo e afirma: os modelos fordista e taylorista deram lugar ao modelo japonês, onde os pontos críticos são a

intensificação da exploração e a aceleração do ritmo de trabalho, cujo triunfo está na flexibilidade da produção, na multifuncionalidade do trabalhador e no trabalho em equipe.

Para Antunes (1999) o modelo de empresa japonesa é definido como uma firma onde são plenamente levados em conta os interesses dos empregados e, os interesses dos detentores de capital. O papel de uma terceira força, a do administrador, é realizar o equilíbrio dos interesses no curso da elaboração e da tomada de decisões no que diz respeito às atividades da firma. A empresa japonesa não é um lugar de maximização do lucro, mas um lugar de mediação dos interesses dos diferentes grupos que a compõem.

Para Campos (2004) no estilo do modelo japonês para ser competitivo é preciso ter maior produtividade entre todos os seus concorrentes. O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. Segundo o mesmo é necessário, e vital para uma empresa que os clientes se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

Ainda para o autor o objetivo principal de uma empresa é manter os padrões que atendem às necessidades das pessoas.

Para Moura (1994) a filosofia JIT (*Just in time*) é um enfoque muito prático e útil para aumentar a eficiência da produção. A finalidade JIT é manter os inventários muito baixos, incluindo matérias-primas, materiais em processo e produtos acabados. Isto é conseguido pela criação de relacionamentos estreitos com os fornecedores, estabelecimento de padrões muito altos de qualidade, redução das quantidades de lote pela iluminação dos tempos de *setup* e redução das filas no piso da fábrica pela alteração do *layout*.

Ainda para Moura (1994) JIT é mais do que uma técnica de manufatura, é uma filosofia de ampla base, em conceito ou corpo de princípios que, se empregados corretamente, aumentarão a produtividade de forma jamais imaginada. As chaves da manufatura JIT são: produção eficiente, eliminação da perda, melhoria contínua e total envolvimento dos empregados. Isto se traduz em forçar o sistema de produção a fabricar produtos apenas quando os clientes os desejam, em tempo, sem defeitos e sem perda de quaisquer recursos de produção.

Drummond (1998) define como um dos conceitos do JIT o vender primeiro e fazer depois. A autora afirma que:

Enquanto o método convencional de fabricação consiste em fazer e depois vender, o objetivo do JIT é o contrário: vender e depois fazer. Na condição ideal, nada se produz até que o cliente seja identificado. Isso elimina a necessidade de armazéns e outros custos de manutenção de estoques. (DRUMMOND, 1998, p. 121)

Kotler (2006) verifica a importância do processo de marketing estar presente em todo o ciclo de vida do produto, para identificar e até mesmo prevenir falha em cada fase como proposto no modelo japonês. Essa agilidade e eficiência no processo resultam num impacto positivo, demonstrando um serviço de qualidade e uma confiabilidade na empresa, garantindo a fidelização e confiança do cliente num mercado cada vez mais competitivo, onde o mesmo tem acesso a várias ferramentas de comunicação que o auxiliam nas descrições e informações referentes aos produtos/serviços que pretende adquirir.

As empresas também devem estar atentas ao modo como estão organizadas, se estão voltadas somente para atender a alta gerência, ou, têm como foco o cliente e suas necessidades, sendo seu objetivo atendê-lo e satisfazê-lo, tendo como consequência lucros, uma maior produtividade e crescimento no mercado. A figura 7 abaixo mostra o organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente.



**Figura 7 - Organograma tradicional**  
**Fonte: Kotler, (2006, p.139)**

Para Albrecht (1992, p.112) “Colocar os empregados no sopé da montanha dá a entender fortemente que eles são os participantes menos importantes – ou menos influentes – de toda a relação”.

E ainda acrescenta:

Outra falha conceitual do diagrama tradicional de pirâmide de autoridade é a de que o cliente geralmente não aparece. Esta omissão pode ser perigosa, pois cria uma concepção de realidade introvertida e voltada para a própria organização. (ALBRECHT, 1992, p.112)



**Figura 8 - Organograma de empresa moderna orientada para o cliente**  
**Fonte: KOTLER, 2006, p.139**

Segundo Albrecht (1992, p.112) “o paradigma de administração de serviços indica que o cliente é o ponto de partida para a definição das atividades, e que devemos representar o cliente como um elemento chave das relações”.

O autor ainda descreve:

Como os empregados de contato na linha de frente são os que podem construir ou destruir a percepção de qualidade pelo cliente nas horas da verdade, eles representam o elemento mais importante do processo de pensamento. Somente então é que chegamos aos administradores cuja tarefa é apoiar e auxiliar o pessoal de linha de frente em sua missão de agradar clientes. (ALBRECHT, 1992, p.113)

Outra visão é:

No topo estão os clientes; em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com o cliente, atende-os e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio; cuja tarefa é dar

apoio para que possam atender bem os clientes, na base está a alta administração; cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. (KOTLER, 2006, p.138)

Kotler (2006) expõe que a empresa deve estar orientada a atender as necessidades e desejos do cliente, com a visão desse formato de organograma, entendendo que desde a alta administração, a diretoria até o pessoal da linha de frente, devem ser relacionar com o cliente, buscando conhecer o que motiva a compra, suas necessidades, expectativas e grau de satisfação. Portanto Kotler (2006, p.138) destaca, “acrescentamos a palavra clientes nas laterais da figura para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhece-los e atende-los”.

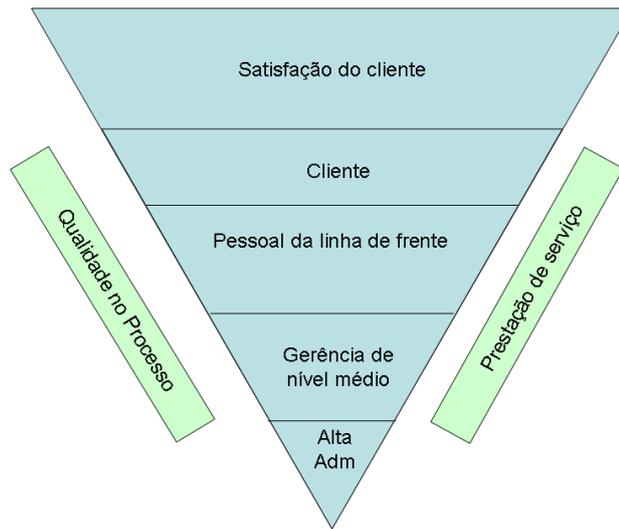
Atualmente, o cliente possui muitos meios tecnológicos, como a Internet, que lhe proporciona um rápido acesso as informações, alternativas e vantagens, que podem influenciar sua escolha.

Segundo Kotler (2006, p.139) “com a ascensão de tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do satisfazê-los e até mais do encantá-los”.

Portanto, observa-se um mercado mais exigente e com capacidade de escolha para quem oferecer mais benefício e valor. E se destaca a empresa que perceber a necessidade e o desejo do cliente, lhe proporcionando um diferencial, uma gestão inovadora do negócio.

Faz-se necessário um comprometido de todas as áreas da organização, buscando atingir os objetivos estipulados em seu planejamento estratégico e tendo como foco a satisfação do cliente.

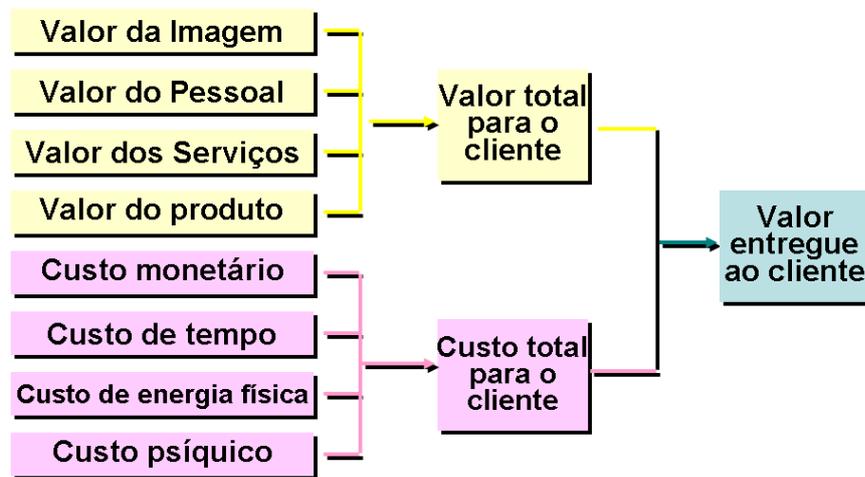
Pode-se visualizar na Figura 9 um novo organograma, capaz de se tornar um diferencial de negócio, o qual sugere que o cliente seja visto como único.



**Figura 9 - Organograma voltado para a satisfação do cliente**  
**Fonte: Crédito dos autores, (2010)**

Os clientes podem ser muitos, mas o valor para cada um é único e se os mesmos têm analisado dentro do mercado competitivo qual oferta lhe proporciona maior valor, a alta administração bem como a gerência, devem trabalhar para atender essas expectativas de valor, buscando trabalhar em conjunto com os colaboradores da linha de frente objetivando um relacionamento eficaz e de qualidade. Portanto, os colaboradores devem ser preparados para perceber as reais necessidades do cliente. A palavra prestação de serviço na lateral da pirâmide sugere que todas as áreas devem estar comprometidas com a entrega de valor ao cliente, que além de atingir é preciso satisfazer o mesmo, sendo que esse resultado pode implicar não apenas no lucro, mas também, no sucesso da empresa. Já, a qualidade no processo é importante para que o cliente perceba a competência e a responsabilidade da organização, gerando no mesmo um sentimento de confiança.

Constatando as expectativas de valor do cliente, Kotler (2006, p.140) “faz um comparativo entre valor x custo, sendo que a junção desses é o valor entregue para o cliente”.



**Figura 10 - Determinantes do valor entregue para o cliente**  
 Fonte: Kotler, (2006 p.140)

Segundo o autor:

O valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos. (KOTLER, 2006, p.140)

Constata-se na figura 10 que o valor total para o cliente está relacionado à imagem que o produto representa, o seu significado para o cliente, o seu valor pessoal, seu grau de importância na vida do cliente, acrescentando ainda o valor do serviço e do produto para o mesmo e quais as expectativas que o cliente tem em relação a esses dois valores.

Kotler (2006) diz que no custo total para o cliente estão inclusos: quanto realmente custa determinado produto/serviço, o seu valor financeiro, bem como, o custo de tempo, isto é, quanto tempo o cliente dispensa, quanta energia física o mesmo gasta, por que às vezes é necessário um deslocamento do cliente. E por fim, o valor psíquico, o custo que têm para o cliente tomar uma decisão.

Portanto, todo esse conjunto o autor define como valor total entregue ao cliente. “O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que

o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos”. (KOTLER, 2006, p.140)

Outro autor, Churchill (2000, p.10) define “marketing voltado para o valor como uma orientação para alcançar objetivos, desenvolvendo valor superior aos clientes”.

E ainda outro afirma que:

O marketing voltado para o valor é uma proposta de comercialização a partir da filosofia do conceito de marketing com orientação ao consumidor, e se baseia no princípio de criar um valor superior aos clientes, de modo a otimizar a relação valor total e custo total ao consumidor. (LAS CASAS, 2006, p.21)

O mesmo autor ainda acrescenta que:

O conceito de valor é importante, pois ajuda a fragmentar mais ainda os mercados, fazendo com que as empresas ofereçam produtos muito mais dirigidos aos desejos e às necessidades de consumidores muito específicos. Com este procedimento alcançam mais satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumentam a chance de fidelização. (LAS CASAS, 2006, p.21)

E para Ferrell e Hartline (2006) o valor pode ter um significado diferente para diferentes pessoas. Portanto, os mesmos descrevem que:

Alguns consumidores equiparam bom valor com produto de alta qualidade, enquanto outros vêem o valor como nada mais do que preço baixo. A definição mais comum de valor relaciona benefícios para o consumidor a custos, ou seja, obter um bom valor é receber bastante pelo que se paga. (FERRELL; HARTLINE, 2006, p.136)

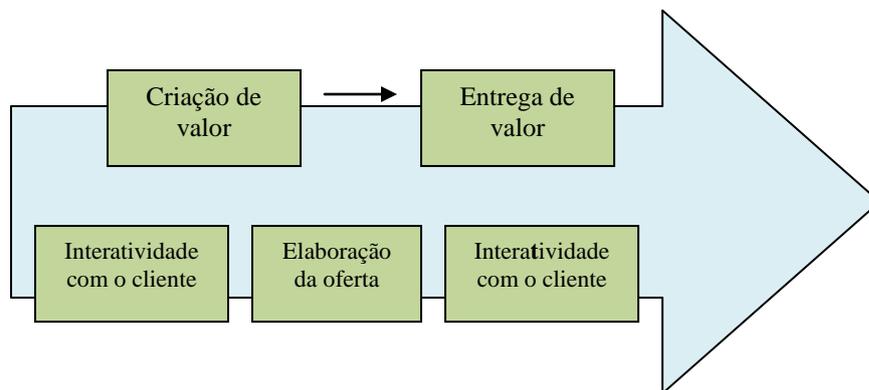
Portanto Las Casa (2006) ressalta que a empresa deve estar empenhada em atender essas expectativas de valor e trabalhar os colaboradores que estão em contato direto com o cliente para identificar qual o valor lhe é mais relevante. Um exemplo é a aquisição de um aparelho celular, alguns clientes se importam apenas somente com o custo e que o bem satisfaça a sua necessidade de fazer ou receber ligações. Porém, outros clientes buscam a imagem querem um celular moderno, com um design diferente do convencional, que lhe proporcione muito mais que o simples fazer e receber ligações, mas que lhe dê “*status*”, uma satisfação de auto estima elevada por ter um produto com valor de imagem. E vêem-se aqueles clientes que buscam no aparelho de telefonia os benefícios e serviços que o mesmo

possui, necessários na vida do cliente. Outro exemplo, que pode ser citado são as roupas, alguns clientes estão interessados apenas nos custos financeiros, o preço de determinado vestuário. Outros, não se importam com o preço, nem mesmo a marca, mas também verifica aqueles que procuram um, um “*look da moda*”, buscando estar equivalente às tendências daquela moda lançada e para isso dispõe-se de qualquer quantia.

A empresa precisa, estar preparada para criar esses valores, como também ter clientes internos aptos, que tenham a sensibilidade de observar e perceber esses valores em cada cliente, ofertando além de produto, uma entrega de valor no atendimento, no serviço prestado, colocando qualidade e confiabilidade nesse relacionamento empresa versus cliente. Assim, Kotler (2006, p.141) define esse exemplo afirmando que “uma proposta de valor, consiste em todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta”.

Las Casas (2006) descreve que as empresas precisam constatar que entregar valor não se trata apenas de identificar o que os clientes buscam e a partir disso direcionar o processo de fabricação e venda do produto, mas, que é preciso uma interação a ponto do cliente participar da criação de valor.

A figura 11 retrata a criação e a entrega de valor ao cliente.



**Figura 11 - Criação do valor na nova economia**  
**Fonte: Las Casas, (2006 p.22)**

Constata-se com a figura 11 que é preciso uma interatividade com o cliente, conhecendo seus desejos, o que o cliente realmente busca e a partir desse princípio traçar um planejamento e efetuar todo o processo que será ofertado ao mesmo. Em seguida, novamente o autor ressalta a interatividade com o cliente,

percebe-se que num primeiro momento ocorreu a criação do valor em conjunto com o cliente, baseado na interatividade e retorna-se a essa interação no momento da entrega de valor ao mesmo.

Segundo o autor Las Casas:

Para a criação de valor as empresas necessitam buscar interatividade com os clientes para obter um conhecimento adequado, a fim de elaborar as suas ofertas comerciais. Na entrega de valor há necessidade também de haver interatividade com os clientes para que sejam feitas as devidas adaptações e aperfeiçoamentos. Desta forma, o processo completo apresenta-se interativo e aumentam as chances de atender os quesitos de valores dos clientes. (LAS CASAS, 2006, p.22)

E ainda acrescenta:

A nova economia e a postura de interatividade foram facilitadas com a Internet. Houve a possibilidade de formação de banco de dados, de contato com os clientes, além de muitas outras facilidades. Também outras tecnologias ficaram disponíveis aos criadores de valor. Fax e telefones celulares, por exemplo, auxiliam nesta interatividade. (LAS CASAS, 2006, p.22)

## **2.10 Expectativas, satisfação do cliente e percepção da qualidade**

A satisfação do cliente dependerá das expectativas que o mesmo criou em relação ao produto/serviço ofertado.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativa. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançou as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2006, p.142)

Kolter (2006) destaca que essas expectativas se apresentam a partir de experiências que os clientes obtiveram com compras anteriores, muitas vezes por influências de amigos e promessas feitas pela área de marketing da empresa com o objetivo de atrair clientes potenciais.

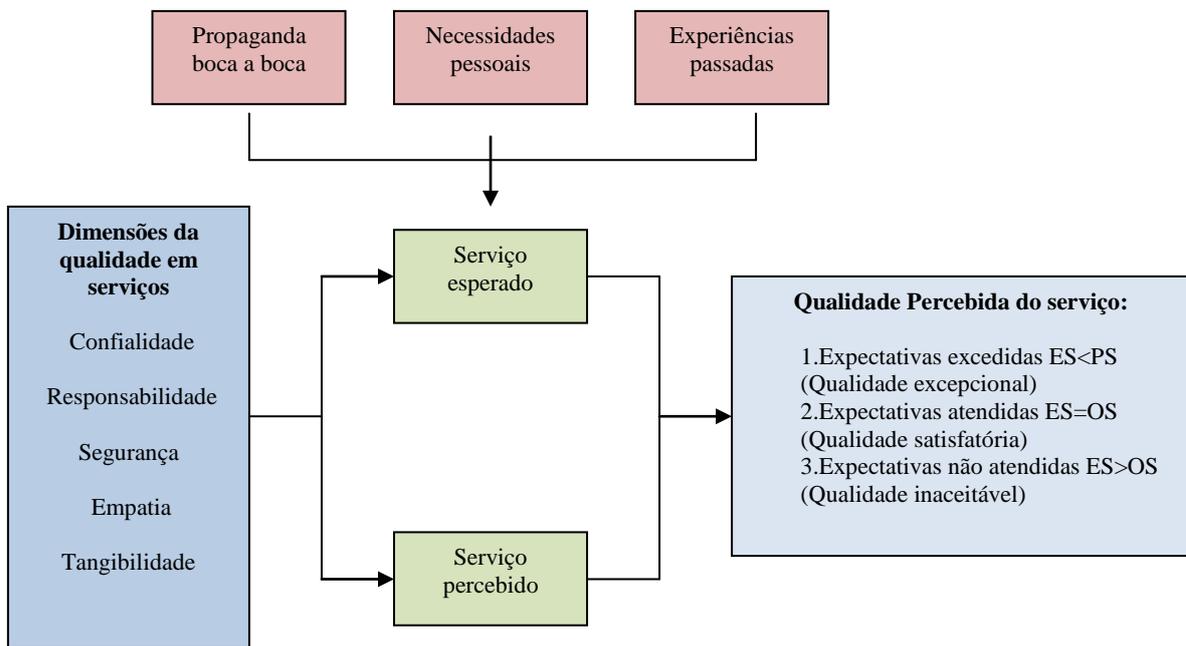
O mesmo ainda expõe que:

Se os profissionais de marketing estabelecerem expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficiente (embora satisfaça aqueles que efetivamente compram). (KOTLER, 2006, p.142)

Seguindo essa mesma linha, outro Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.249) descrevem que “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) constatam que as expectativas são consequencia de necessidades, experiências de compras anteriores e propaganda feita por clientes que aprovaram o serviço.

A Figura 12 mostra a qualidade percebida pelo cliente baseado em suas expectativas.



**Figura 12 - Qualidade percebida do serviço**  
**Fonte: Fitzsimmons, (2000 p.250)**

Fitzsimmons e Fitzsimmons afirmam que:

Quando se excede à expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000 p.249)

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) constataam na Figura 12 cinco dimensões percebidas pelo cliente: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. E descreve cada uma delas:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa.

- Responsabilidade: é a disposição para ajudar o cliente e fornecer o serviço prontamente.

- Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.

- Empatia: entender as necessidades dos clientes, atenção individualizada aos clientes.

- Tangibilidade: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Portanto, as expectativas e a percepção do cliente resultarão na satisfação ou insatisfação do mesmo.

Para o autor Davidow (1991, p.102) “a chave para um posicionamento bem sucedido é não criar expectativas maiores do que o serviço que sua companhia pode oferecer”. E segundo Walker (1991, p.123) “os clientes estão constantemente medindo o serviço real ou o serviço percebido de acordo com a imagem que você está projetando e as promessas que está fazendo”, e o mesmo ainda afirma que “se você não conseguir satisfazer as expectativas que criou deliberadamente no cliente terá sido o autor de seu próprio fracasso”.

O autor Richard (1992) também descreve a importância em atender as expectativas dos clientes, o qual leva o mesmo ao encantamento e conseqüentemente a fidelidade. O mesmo autor afirma, “quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas”. (RICHARD, 1992, p.38)

Stone e Woodcock (2002) apresentam no Quadro 2 algumas das expectativas que os clientes podem ter. Constatam que alguns clientes podem apresentar essas expectativas em determinado momento, não sendo os itens apresentados uma regra para todos.

<b>O que o cliente espera</b>	<b>Você proporciona?</b>
<p>Quando os clientes solicitam um serviço, esperam que os detalhes do relacionamento entre eles e a sua empresa fiquem disponíveis, para qualquer pessoa que estiver prestando o serviço, a fim de serem usados se forem relevantes.</p>	
<p>Esperam a informação dada a sua empresa quanto às necessidades deles, não apenas recentemente, mas ao longo dos anos, seja usada para identificar quais os produtos ou serviços são mais adequados para eles no momento em que os estiverem solicitando.</p>	
<p>Esperam que as ações dos profissionais da sua empresa sejam coordenadas no momento em que estiverem em contato com os diversos membros da equipe dessa empresa.</p>	
<p>Esperam que sua empresa considere as necessidades deles para um relacionamento, não apenas para transações específicas dentro do relacionamento.</p>	
<p>Esperam que os relacionamentos anteriores com sua empresa sejam levados em consideração se surgirem problemas do lado deles, por exemplo, atrasos de pagamento e problemas de manutenção.</p>	
<p>Esperam lealdade da sua empresa os clientes leais que, sendo assim, esperam ter melhores relacionamentos.</p>	

**Quadro 2- Expectativas do cliente**  
**Fonte: Stone e Woodcock (2002, p.15)**

Dias et al (2003, p.503-504) ainda acrescenta que “quando uma pessoa adquire um produto ou mesmo um serviço, ela espera um benefício de valor, ou seja, uma recompensa pelo valor monetário despendido na compra”. O mesmo ainda afirma “quando esse valor excede a sua expectativa, ele é mágico, mas, quando está aquém da expectativa, é trágico”.

E outro autor descreve que:

Expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca a

boca e as atividades de pós marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas. (BOOGMANN, 2000, p.119-120)

Para Cobra e Ribeiro (2000) toda aquisição de produtos ou serviços têm como objetivo a realização de sonhos. Eles apresentam o conceito que:

As pessoas não compram produtos ou serviços, compram a satisfação de necessidades e principalmente, a realização de desejos. Desejos esses muitas vezes ocultos no inconsciente dos consumidores. Portanto, a felicidade para um consumidor está na realização de um sonho ou mesmo uma fantasia, com a posse de um bem ou de um serviço, que represente para ele um objeto de desejo. (COBRA; RIBEIRO, 2000, p.61)

Os mesmos ainda definem a satisfação:

O princípio básico do conceito de satisfação é que as pessoas não comercializam mercadorias e serviços per si, elas compram a antecipação do prazer a ser obtido daquele item ou serviço, o qual percebe como tendo valor para eles. (COBRA; RIBEIRO, 2000, p.93)

Cobra e Ribeiro (2000, p.94) continuam afirmando que “a satisfação e o prazer do consumidor são derivados da percepção de que os benefícios são superiores ao custo”.

Ferrell e Hartline (2009, p.140) constata que “a expressão satisfação do consumidor costuma ser definida como o grau em que um produto atente, ou excede, as expectativas do consumidor em relação ao produto”.

Las Casas(2006) descreve o cliente como um defensor da empresa quando satisfeito com a mesma,

Um cliente que fica insatisfeito tende a se tornar um “terrorista”. O cliente encantando torna-se um “apóstolo” e, por que não, até um vendedor da empresa. O objetivo de todos deve ser o de tornar os clientes satisfeitos como apóstolos da companhia. (LAS CASAS, 2006, p.49)

Constata-se ainda um outro conceito:

A decisão de um cliente permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela. Assim, podemos dizer que são os pequenos detalhes, o diferencial que, são capazes de manter a satisfação do cliente e sua relação com a empresa. (KOTLER, 2006, p.143)

Kotler (2006) destaca que o cliente ficar insatisfeito é um risco que se corre. O cliente ficar satisfeito com o produto é no mínimo que pode ocorrer afinal todo o planejamento do processo foi focado nesse objetivo.

Percebe-se que muitas vezes falta o “algo mais” que faz com que o cliente se encante, fique feliz com a escolha que fez quando optou por determinado produto ou serviço e sinta a necessidade de propagar aos outros, seja amigos ou familiares, o quanto à prestação de serviço o agradou, ou o quanto foi diferenciado aquele atendimento em relação a experiências anteriores.

## **2.11 Medidas de satisfação do cliente**

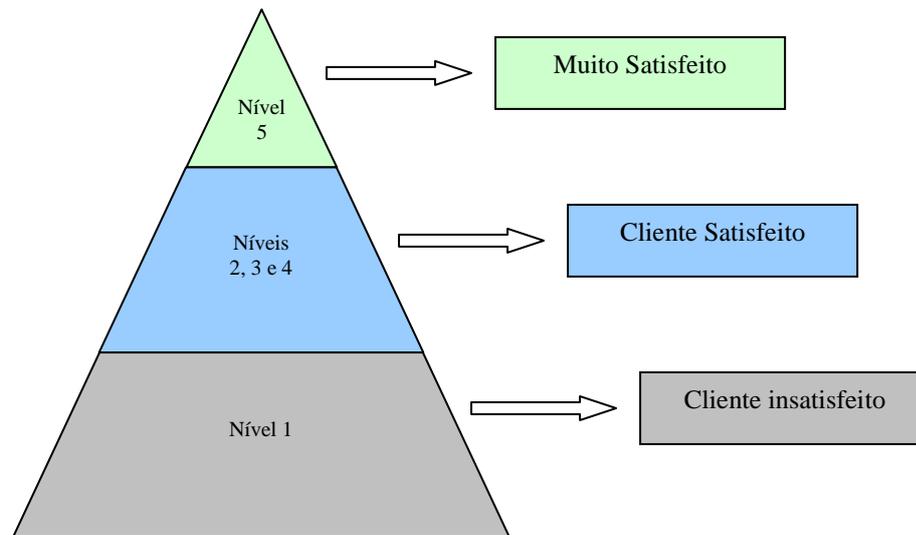
Kotler (2006) afirma que a satisfação do cliente deve ser medida constantemente, para que a empresa tenha um controle sobre o nível de satisfação em relação aos seus produtos e serviços prestados. Portanto o mesmo apresenta que:

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais a medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. (KOTLER, 2006, p.144)

Segundo Whiteley (1992) “toda medição é uma oportunidade de focar e atender as necessidades dos clientes”.

Kotler (2006) constata que para conquistar um cliente e fazer com que o mesmo retorne, ou, indique às outras pessoas determinado bem ou serviço, precisa se sentir realizado. E percebendo como importância analisar o nível de satisfação, como também, fatores da compra, periodicidade de procura por determinado produto/serviço, quais os gostos e preferências do cliente e o que lhe agrega mais valor.

A figura 13 ilustra o conceito de Kotler (2006) sobre os níveis de satisfação do cliente.



**Figura 13 - Níveis de Satisfação do cliente**  
**Fonte: Crédito dos autores (2010)**

O autor apresenta:

A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Suponha que a satisfação do cliente seja avaliada em uma escala de um a cinco. No nível mais baixo de satisfação (nível um), os clientes normalmente abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e podem mudar facilmente de fornecedor quando surgir uma oferta melhor. No nível cinco, o cliente tem grande probabilidade de repetir a compra e elogiar a empresa. (KOTLER, 2006, p.144)

Kotler (2006, p.144) ainda acrescenta que “um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa, não apenas uma preferência racional”.

Taylor (2003) também descreve a atenção que as empresas devem ter com o nível de satisfação do cliente.

Para empresas centradas no cliente a satisfação de seus clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Hoje as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações, assim como elogios para o resto do mundo. (TAYLOR, 2003, p.146)

Para Cobra e Ribeiro (2000) há diversos meios de se avaliar a satisfação ou insatisfação do cliente, citando os seguintes:

1. O questionário é apresentado oralmente ao entrevistado.

2. O questionário é apresentado por escrito ao entrevistado.
3. A entrevista é realizada pessoalmente, porém sem questionário estruturado.
4. Através de pesquisa eletrônica, o cliente é convidado a manifestar sua satisfação (excelente, muito bom, bom, pouco, muito pouco)
5. Pesquisa por computador via e-mail, o cliente responde a pesquisa realizada por correio eletrônico. (COBRA. RIBEIRO, 2000, p.97-98)

O quadro 3 apresenta as informações que devem ser obtidas com os clientes, constatando que o importante é deixar que o cliente informe o que realmente é necessário medir.

<b>Tipo de informação</b>	<b>Método de obtenção</b>
Quais características de produtos e serviços poderão ser importantes para seus clientes?	Grupos de enfoque, outros métodos de fazer perguntas “abertas”.
Qual a importância relativa de cada característica?	Pesquisas de clientes, outros métodos.
Que nível de desempenho em cada característica é satisfatório para os clientes?	Pesquisas de clientes, outros métodos.
Como você está realmente proporcionando cada característica de produtos e serviços?	Pesquisas de clientes, “pseudo-compradores”.
Os seus procedimentos internos estão sob controle, e estão funcionando de modo a criarem as características de produtos e serviços mais importantes para os clientes sistematicamente e com progressos constantes?	Medições dos processos internos (índices de defeitos, medidas estatísticas da variação, “diagnósticos” do funcionamento de cada unidade na organização, e assim por diante)

**Quadro 3- Dados dos clientes: o que é necessário e como obtê-los**  
**Fonte: Whiteley, (1992, p.127)**

Outro autor expõe que:

Programas de medição deveriam estabelecer canais claros e quantitativos que comuniquem tudo que é importante ao cliente para toda a organização. Eles devem ser estruturados de modo constantemente ajudarem todas as partes da organização a atenderem melhor o cliente. (WHITELEY, 1992, p.124)

Whiteley (1992) o primeiro passo para medir a satisfação do cliente é saber quem são os clientes e aprender a ouvi-los. Analisando o quadro 3 o mesmo autor diz:

As respostas a essas perguntas irão lhe informar, de forma quantitativa, o que importa para os clientes. Dispondo dessa informação, você poderá criar um sistema para acompanhar o nível de sua satisfação dia a dia e mês a mês. Além disso, você será capaz de criar medidas internas que sistematicamente informe o seu pessoal sobre a contribuição de cada um para as características do produto e serviço que os clientes desejam. (WHITELEY, 1992, p.128)

Gerson (2001) constata a importância de conhecer os clientes na totalidade. A empresa precisa saber o que os clientes gostam; o que não gostam e que deve ser mudado, quais as necessidades e expectativas, o que motiva a compra, o que deve ser feito para manter a lealdade do mesmo. E o autor ainda acrescenta que a maneira de se obter essas informações é perguntando aos clientes.

O mesmo ainda ressalta como medidas de satisfação:

Mantenha-se sempre em contato com seus clientes. Conduza uma pesquisa contínua para aprender sobre eles. Faça perguntas logo após uma compra, envie pesquisas pelo correio, organize concursos que necessitem da participação dos clientes, mantenha grupos para captar percepções e opiniões sobre seus negócios, ligue para eles, desenvolva um conselho de clientes para alertá-lo de suas necessidades e faça tudo o que for possível para estar perto de seus clientes. Mais importante que tudo, OUÇA-OS. (GERSON, 2001, p.10)

Whiteley (1992) ainda ressalta alguns métodos comuns como: cartões de comentários, que podem ser entregue junto com os produtos, sendo uma forma econômica de medir a satisfação do cliente. Com esse método a empresa obtém um *feedback* positivo, ou até mesmo sendo advertida de problemas que exigem uma rápida solução. Portanto, Whiteley (1992, p.138) “crie um sistema de *feedback* ágil, que resolva os problemas relatados nos cartões tão rapidamente, que os clientes verão seus comentários surtindo efeito. Assim eles se manterão fiéis à empresa”.

Mirshawka (1993) chama o método de formulários de pesquisa, que podem ser fornecidos junto com os produtos, deixados sobre um balcão ao alcance do cliente ou enviados pelo correio e ainda correio eletrônico. Também destaca a urna de sugestões, sendo um instrumento de comunicação, que permite obter diariamente informações úteis, sugestões e reclamações do cliente.

Whiteley (1992, p.138) destaca também a entrevista de clientes que podem ser realizadas pessoalmente ou por telefone, que são capazes de captar informações importantes do cliente. O autor ressalta que “os clientes estão mais propensos a responderem perguntas de um bom entrevistador, pelo telefone ou pessoalmente, do que a uma pesquisa enviada pelo correio”. Porém a qualidade da entrevista precisa ser cuidadosamente controlada para que não ocorra distorções e nem influências.

O autor (1992, p.139) também constata um outro método que “são os “pseudo-compradores” são profissionais – que se fingem de clientes para informarem sobre o serviço”.

Cobra e Rangel (1993) colocam como método a pesquisa de mercado:

A pesquisa de mercado, usualmente é realizada por institutos de pesquisa independentes, com custos elevados. É utilizado para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos/serviços, podendo também ser utilizada para medir e avaliar os desempenhos dos produtos de uma organização e de seus concorrentes. (COBRA; RANGEL, 1993, p. 109)

Outro método utilizando principalmente por empresas de médio e grande porte é o chamado SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Segundo, Rangel (1995) consiste em uma linha telefônica ou e-mail, disponibilizada para o cliente tendo em vista duas dimensões. A primeira, em relação ao produto, sua aparência, durabilidade, embalagem, facilidade de uso e comodidade, com objetivo de identificar a satisfação do cliente, sugestões e opiniões referente ao produto/serviço que adquiriu. A segunda dimensão inclui a qualidade percebida pelo cliente, a presteza do atendimento, a capacidade de comunicação dos funcionários e os serviços tecnológicos colocados à disposição do cliente, a cortesia, o respeito, a consideração dos funcionários, a confiança que a empresa transmite nos prazos e na solução de problemas.

Barros, faz referência a Mesa redonda com o cliente:

Esta técnica consiste numa reunião planejada com um pequeno grupo de clientes selecionados aleatoriamente. É recomendável que os trabalhos sejam conduzidos por um consultor externo a fim de estimular os clientes a expressarem espontaneamente, de maneira imparcial e irrestrita, seus desejos, críticas e sugestões de melhorias. Tais informações são encaminhadas aos setores da organização para julgamento, adoção, ajuste ou até mesmo rejeição justificada. (BARROS, 1998, p.37)

Whiteley (1992) constata-se a importância de conhecer seus clientes, ouvi-los para conseguir mensurar sua satisfação e com isso, traçar um plano estratégico para a empresa a fim de corrigir falhas, melhorar o processo e conseqüentemente atingir o desenvolvimento e lucros esperados.

Gerson (2001, p.10) conclui que “Você deve trabalhar constantemente para ter o melhor serviço de todos os tempos. Seu único objetivo para estar nos negócios deverá ser satisfazer os seus clientes”. Uma vez feito isso, o crescimento, a expansão e os lucros ocorrerão de forma natural.

## **2.12 O Marketing de relacionamento**

Kotler (2006) afirma que atualmente as empresas estão abandonando o marketing de massa e optando por um marketing focado em estabelecer um relacionamento consistente com o cliente.

Para outro autor:

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado como o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um cliente que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. (STONE; WOODCOCK, 2002, p.3).

Segundo os mesmos, essa é uma visão mais técnica de se definir marketing de relacionamento, mas, o mesmo pode ser definido de uma forma mais simples, de como a ótica da empresa como ser transmitida ao cliente. Portanto, os autores constatam que:

Marketing de relacionamento é como nós:

1. Achamos você;
2. Passamos a conhecê-lo;
3. Mantemos contato com você;
4. Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você.
5. Verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós. (STONE; WOODCOCK, 2002, p.3).

Para Gordon (1999, p.31-32) “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Outros autores ainda definem:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. (KOTLER; ARMSTRONG, 1997, p.397).

Os mesmos ainda acrescentam que o marketing de relacionamento tem como objetivo oferecer valor de longo prazo ao cliente e que para isso é necessário uma interação entre os vários níveis da empresa com a área de marketing.

Nickels e Wood (1999, p.5) “o marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

#### **Marketing transacional**

1. Ênfase em conquistar novos clientes.
2. Orientação para o curto prazo.
3. Interesse em realizar uma única venda.
4. Compromisso limitado com os clientes.

#### **Marketing de relacionamento**

1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
2. Orientação para o longo prazo.
3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros.
4. Alto nível de compromisso com os clientes.

(Continua)

(Continuação)

5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação.	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento.
6. Sucesso significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes.
7. Qualidade é uma preocupação da produção.	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados.
8. Compromisso limitado com o serviço.	8. Alto grau de compromisso com o serviço.

**Quadro 4 - Marketing transacional versus marketing de relacionamento**

**Fonte: Nickels e Wood, (1999, p.5)**

No Quadro 4 os autores demonstram os objetivos do marketing de relacionamento fazendo um comparativo entre marketing transacional versus marketing de relacionamento. Nickels e Wood (1999) definem o marketing transacional, com um conjunto de transações não interligadas entre vendedor e cliente.

Outra definição constatada para marketing de relacionamento é:

O processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador – são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. (DIAS et al, 2003, p.313)

O mesmo autor ainda acrescenta, relacionando quais são esses objetivos:

1. Entender as necessidades do comprador.
2. Tratá-lo como parceiro
3. Assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas.
4. Fornecer aos compradores a melhor qualidade possível. (DIAS et al, 2003, p.313)

Bogmann (2000) descreve que o marketing de relacionamento busca criar um novo valor para o cliente, de forma que esse seja compartilhado entre a empresa e o cliente. E ainda reconhece a importância que o cliente individual têm, uma vez que o mesmo ajuda a empresa a compreender e fornecer os benefícios que ele

valoriza. O marketing de relacionamento ainda exige que a empresa se reorganize, buscando como estratégia de marketing o foco no cliente. Também reconhece o cliente ao longo prazo de seu consumo e não apenas na ocasião da compra. E por fim, procura criar uma cadeia de relacionamento dentro da empresa, com a participação de todos, inclusive fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

### **2.13 CRM: Gestão do relacionamento com o cliente**

Kotler (2006), o CRM (*Customer Relationship Management*), ou, a gestão do relacionamento com o cliente, gerência as informações detalhadas sobre cada cliente e todas as ocasiões na qual o mesmo teve contato com o produto/serviço, desde a compra, até uma comunicação, ou mesmo uma observação casual. Esse gerenciamento tem por objetivo a fidelização do cliente.

Para Richers (2000, p. 376-377) o CRM “é uma estratégia de negócios projetada para elevar a lucratividade e a receita da empresa, por meio do aumento do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e serviços por ela comercializados”.

O autor ainda acrescenta que:

Para ser bem sucedido seus usuários precisam implantar processos e tecnologias que ofereçam suporte à interação com o cliente, por meio de qualquer canal – vendas no campo, vendas internas, *telemarketing*, vendas em lojas, revendedores e parceiros comerciais, serviços e assistência ao cliente, serviços de campo, mala-direta, e-mail, fax e Internet. O que todas essas atividades tem em comum é um banco de dados mútuo bem segmentado por tido de clientes agrupados em um máximo de categorias diferenciadas. (RICHERS, 2000, p. 377)

Kotler (2006) ainda define quatro etapas para o CRM:

- Identifique seus clientes atuais e potenciais. Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um banco de dados de clientes.
- Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa. Dedique-se mais aos clientes valiosos.
- Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construa relacionamentos mais sólidos.

- Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente. Use os pontos de contato e o *site* da empresa para facilitar a interação com os clientes. (KOTLER, 2006, p. 156)

Outros autores também tratam a importância de se criar um banco de dados para gerenciar o relacionamento com o cliente.

Segundo Bogmann:

Tecnologias de informação, como banco de dados informatizados, podem tornar efetivo o marketing de relacionamento. Os gerentes de marketing podem manter os bancos de dados sobre o perfil de seus clientes atuais com informações sobre suas preferências, estilo de vida e poder aquisitivo, por meio das quais poderão obter outros nomes e informações sobre novas perspectivas de negócios. (BOOGMANN, 2000 p.29-30).

Kotler (2006) coloca que:

Um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático, e organizados para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço, ou, manutenção do relacionamento com os clientes. (KOTLER, 2006, p.160).

Cobra (2000, p.58) constata que “o marketing de relacionamento é essencialmente apoiado na utilização de banco de dados, originando o termo *Database marketing*, ou marketing com banco de dados”.

Kotler (2006) define *Database marketing* como a construção, manutenção e utilização dos bancos de dados, como também produtos, fornecedores e revendedores para manter contato e criar relacionamentos mais sólidos com o cliente.

Segundo Curry e Ludovic (1996) um banco de dados deve conter a identidade e informações econômicas do cliente. Além de informações como: compras, pedido de informação e interesses. Os autores ressaltam a importância de arquivar não apenas as compras que foram realizadas pelo cliente, mas também as informações solicitadas referente a produtos/serviços, como forma de conhecer os interesses e desejos de seu cliente. O banco de dados também deve conter a data da última compra, sua frequência e os valores pagos pelo cliente.

Para Kotler (2006), o banco de dados deve apresentar outros itens além dos citados por Curry e Ludovic (1996), para ele:

O banco de dados contém produtos e serviços comprados pelo cliente; volumes, preços e lucros anteriores; nome de membro da equipe; status dos contatos atuais; uma estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente; fornecedores concorrentes; uma avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência nas vendas e no oferecimento de serviços ao cliente; práticas, padrões e políticas de compra relevante. (KOTLER, 2006, p.161).

Cobra (2000) identifica algumas fases de aplicação do *database marketing*:

Fase 1: Lista de clientes potenciais  
Fase 2: Banco de dados de compradores freqüentes  
Fase 3: Comunicação coordenada com o cliente  
Fase 4: Marketing integrado. (COBRA, 2000, p.58-59)

Cobra (2000) define que na primeira fase é feito uma comparação da lista de clientes como o cadastro de venda para planejar uma ação de vendas, ou, uma campanha, destaca que nessa fase o marketing trabalha isolado do restante da empresa. Na segunda fase, o foco ainda é o banco de dados, a preocupação em aumentá-lo e melhorar sua qualidade, bem como: definir o mercado alvo, aplicar métodos avançados de pontuação de clientes, fazer o planejamento da oferta de produtos/serviços, escolher os meios de comunicação que serão utilizados e elaborar métodos de abordagem ao cliente. Portanto, na fase três já foi definido os clientes alvos e sua atenção é realizar campanhas de marketing com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. E por fim, na fase quatro o autor destaca a importância da integração de todas as áreas da empresa, onde as informações devem ser disseminadas a todos e repassadas ao cliente. Há um compartilhamento das informações entre os envolvidos, empresa e cliente. Cobra (2000, p.60) diz que “uma empresa não pode funcionar adequadamente se não estiver integrada”.

Portanto, o autor ainda acrescenta:

O marketing de relacionamento, com o objetivo de fidelização, requer interações, conectividade e criatividade, de forma que o cliente efetivamente participa da estratégia da organização, no planejamento de produtos e serviços, em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing que não se sustentam na intimidade e no foco do cliente não correspondem a ações de marketing de relacionamento. (COBRA, 2000, p.68-69)

Cobra (2000) afirma que o relacionamento é o fator de diferenciação no mercado, contribuindo para o sucesso da empresa, destacando que a oferta de valor

só é possível através do conhecimento adquirido nesse relacionamento da empresa com o cliente.

## **2.14 Generosidade**

Segundo o autor Berry (2001) a generosidade possui papel inequívoco ao sustentar o sucesso econômico das prestadoras de serviços, é uma entrada vital. A generosidade é compensadora para as empresas prestadoras de serviços dependentes de mão de obra, porque conquista o sentimento das pessoas, o que faz uma enorme diferença nos negócios onde se cria valor para os seres humanos. A generosidade motiva as pessoas trabalharem de forma mais esforçada.

Conforme o autor, o valor humano dá poder às empresas de serviços, onde a generosidade reforça e engrandece esses valores humanos. Quando o produto é um desempenho, conquistar o sentimento dos colaboradores auxilia as empresas a conquistarem a atenção e sentimento dos clientes. A generosidade de uma empresa chega até os clientes não apenas pelo serviço motivado, mas também pelas suas políticas e práticas, inclusive pelo investimento na comunidade. Ela inspira colaboradores e clientes, ganhando confiança e fidelidade.

Segundo o autor Berry (2001), a generosidade deve conhecer limites, uma empresa não pode doar à todas as causas importantes, para não tornar ineficiente ou fora de foco. Para ser eficaz ela deve ter um propósito, pensar estrategicamente e orientada para os resultados.

O autor faz o seguinte argumento:

O engajamento estratégico requer foco. Fazer de tudo não teria sentido no âmbito social, como tampouco no mercado. As prioridades devem ser estabelecidas, os recursos, focalizados e as sinergias, capturadas. Uma empresa deve delinear essas áreas de necessidades sociais mais importantes para as suas comunidades e as áreas que melhor se ajustam aos interesses e competências da corporação. (BERRY, 2001 P.237)

Conforme o autor, as empresas devem focalizar os recursos destinados à generosidade em ações de grandes impactos, investir de acordo com o propósito e estratégia gerais do negócio. Assim, os atos generosos beneficiam a sociedade e a empresa.

Segundo o mesmo, trabalhar em uma empresa generosa constrói orgulho na empresa. Dar algo voluntariamente é a experiência de serviço mais pura que uma pessoa pode sentir, aumenta a auto-estima, a autoconfiança e as habilidades de liderança, onde esses são essenciais ao desempenho de determinada função no trabalho com serviços. A generosidade em uma organização ajuda a assegurar o futuro.

O mesmo ainda descreve que a generosidade gera o lucro social que é representado pelos benefícios líquidos da sociedade gerados através das ações da empresa. Berry (2001, p.247) “os lucros sociais são os ganhos líquido de qualidade de vida além da disponibilidade de mercadorias e serviços para venda e de recursos financeiros para comprá-los”.

Berry (2001) afirma também que para a criação dos lucros sociais é necessário ter o lucro econômico, para assim compartilhar generosidade com a sociedade.

A generosidade é um sustentador do sucesso nas empresas de serviços, os compromissos sociais e o compartilhamento de recursos que muitas pessoas de negócios consideram como questão secundária é, na verdade questões vitais para o sucesso contínuo. (BERRY , 2001, p.250)

O valor humano define todas as grandes empresas prestadoras de serviços, pois sustentam um elevado esforço voluntário pelos colaboradores no atendimento aos clientes. A generosidade expressa e reforça os valores humanos.

## **2.15 Honestidade percebida**

Segundo Berry (2001) a honestidade perpetua em torno de manter uma promessa, seja por uma prestação de serviços, uma oferta de trabalho ou a possibilidade de uma aliança estratégica. A honestidade contribui para a confiança, o que leva a fidelidade. Confiança é a base do relacionamento, pois contrabalança risco e vulnerabilidade. A honestidade está atrelada ao comportamento da empresa e como os clientes a percebem, duas condições são normalmente necessárias para identificar percepções positivas e negativas, sendo elas: a pessoa se sente vulnerável e com o comportamento da empresa provoca uma percepção de

honestidade e desonestidade. O papel inerente às promessas em serviços e parcerias induz a vulnerabilidade. “A honestidade se torna uma questão a ser resolvida quando o comportamento de uma empresa excede ou viola as expectativas ou normas de honestidade da pessoa”. (BERRY, 2001, p.137)

Conforme o mesmo, os psicólogos sociais criaram uma linguagem de honestidade, onde a distributiva refere-se ao resultado de uma decisão e a de procedimentos trata-se do processo para determinar o resultado e o tratamento interpessoal durante esse processo.

Segundo o autor as categorias de honestidade estão sempre relacionadas as percepções por parte dos clientes, colaboradores e parceiros. Os eventos não precisam ser drásticos para provocar a sensação de desonestidade do serviço, embora três condições podem intensificar as reações: graves conseqüências (penalidade alta); recorrência (quando já aconteceu antes) e capacidade de controle (o comportamento intencional). A honestidade gera um relacionamento duradouro e intenso, já a desonestidade gera a destruição do relacionamento.

<b>Categorias e Princípios da Honestidade</b>		
<b>Categorias de Honestidade</b>	<b>Princípios</b>	
<b><i>Honestidade Distributiva</i></b>		
Resultados das decisões ou alocações	- Equidade	Recompensar aos participantes igualam-se às suas contribuições ao negócio.
	-Igualdade	Os participantes merecem o mesmo resultado
	-Necessidade	Recompensas aos participantes proporcionais às suas necessidades.
	- Consistência	Mesmo comportamento em todos os processos e com o passar do tempo
	-Supressão de favorecimento	Prevenção de interesses particulares.
<b><i>Honestidade nos Procedimentos</i></b>		
Os procedimentos ou sistemas utilizados para determinar os resultados	- Capacidade de correção	Permissão de apelos e reversão de decisões

(continua)

(continuação)

- Representatividade	Valores refletem todos os subgrupos
- Ética	De acordo com os valores éticos e morais.

**Quadro 5 – Categorias e Princípios da Honestidade**  
**Fonte: Berry, (2001, p.139)**



### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para se chegar aos objetivos propostos, utilizou-se à pesquisa bibliográfica, com análises e comparações. A amostragem utilizada é a não probabilística por conveniência.

A pesquisa é exploratório-descritiva. Nesse sentido, segundo Marconi; Lakatos (2006) trata-se de estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análise empíricas e teóricas. Nessa situação, podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto à acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação do participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Para o desenvolvimento desses procedimentos, optou-se pela pesquisa de campo, amparado na visão de Marconi; Lakatos (2006). Esses estudiosos ensinam que esse método é utilizado com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta ou de uma simples hipótese que se queira comprovar, ou, ainda descobrir fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa de campo também se ampara na observação de fatos ou fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los.

A pesquisa não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde a segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (TRUJILLO, 1982 apud MARCONI; LAKATOS 2006, p. 83)

Na visão desses autores, as fases de pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica, sobre o tema em questão, visto que serve como primeiro passo para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos foram realizados a respeito e quais as opiniões relevantes sobre o assunto. Como segundo, permite que se estabeleça um modelo teórico inicial de referencia, da mesma forma que auxiliara na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa. Desse modo, buscou-se, como procedimento preliminar, realizar uma pesquisa/revisão bibliográfica seletiva, abordando fontes de impressão e eletrônicas sobre o tema entrega de valor como ferramenta de inovação no serviço de atendimento ao cliente, com o propósito de identificar conceitos e princípios que permitissem a construção de referencial teórico de apoio à pesquisa de campo.

Esses mesmos autores acrescentam que, em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, devem-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

Por fim, Marconi; Lakatos (2006) orientam que antes que se realize a coleta de dados é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

### **3.3 Caracterização do universo de pesquisa**

Segundo Marconi; Lakatos (2006), quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou universo, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte da população ou universo.

Nesse sentido, esses autores definem o universo ou população como sendo o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica comum. Paralelamente, a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo.

Assim, o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

Amparados nesses referenciais, optou-se para o desenvolvimento da pesquisa de campo quantitativo pelo método dedutivo – estatístico e documentação indireta. O universo da pesquisa será de 100 pessoas abordadas aleatoriamente e por acesso, com objetivo de analisar as expectativas e percepção do cliente em relação ao atendimento das empresas.

### **3.4 Método e técnica empregados na pesquisa**

Escolheu-se a técnica de questionário para o presente estudo, o qual Marconi; Lakatos (2006) justifica sua utilização, sendo o questionário um instrumento de coleta de dados que é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos e sem a presença de entrevistador.

Essa técnica apresenta diversas vantagens, citadas por Marconi; Lakatos (2006):

- Economia de tempo, viagens e obtém grande numero de dados;
- Atinge maior numero de pessoas simultaneamente;
- Abrange uma área geográfica mais ampla;
- Economiza pessoal, tanto no adestramento quanto em trabalho de campo;
- Obtêm-se respostas mais rápidas e mais precisas;
- Há mais tempo para responder e em hora mais favorável;
- Há maior liberdade nas repostas, em razão de anonimato;
- Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- Há menos risco de distorção, pela não influencia do pesquisador;
- Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento;
- Obtêm-se respostas que materialmente seriam inacessíveis;

Acrescenta que se a análise de dados e após a tabulação, pode evidenciar-se possíveis falhas existentes como: inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante. Verificando-se as falhas, deve-se reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens; explicando melhor alguns ou modificando a redação de outros.

### **3.5 Coleta de Dados e instrumento de pesquisa**

O presente estudo está baseado em uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão, visto que serve como primeiro passo para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos foram realizados a respeito e quais as opiniões relevantes sobre o assunto. Desse modo, buscou-se, como procedimento preliminar, realizar uma revisão da literatura seletiva, abordando fontes de impressão e eletrônicas sobre a entrega de valor como ferramenta de inovação no serviço de atendimento ao cliente. Bem como, as expectativas e percepções do cliente em relação ao atendimento prestado pelas empresas, com o propósito de identificar conceitos e princípios que permitissem a construção de referencial teórico de apoio à pesquisa de campo.

De acordo com esta finalidade, o instrumento de pesquisa teve como foco as expectativas e percepções do cliente referente a dimensões que o mesmo utiliza para qualificar o serviço de atendimento como: confiança, cortesia, acessibilidade, serviço rápido, comunicação, responsabilidade, empatia, segurança e também medir o grau de importância dos itens: atendimento, localização, marca e preço. E apenas para conhecimento foi analisada a percepção do cliente em relação aos aspectos físicos das empresas. Os benefícios dessa pesquisa é que a mesma mostra em grau de importância qual o serviço esperado e percebido pelo cliente, quando o mesmo decide por adquirir um produto/serviço ofertado pelas empresas situadas na cidade de Bauru. Para este fim, foi elaborado um questionário com questões fechadas.

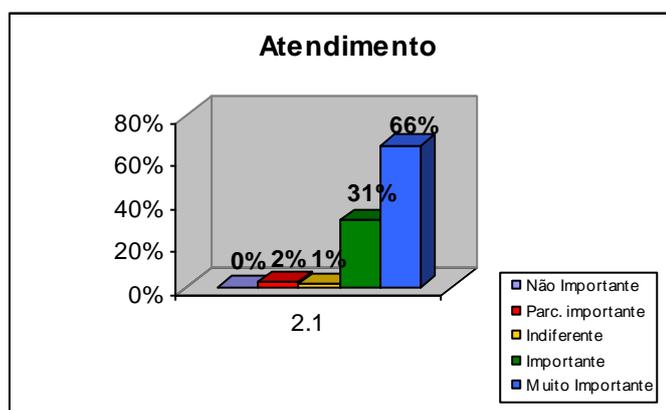
Os elementos da amostra foram selecionados dentre um universo de cem pessoas, entre homens e mulheres, foi limitado o número de cem pessoas, devido ao fato da pesquisa ser aleatória não sendo referida a nenhuma empresa e também devido à indisponibilidade de tempo dos pesquisadores para aplicação do

questionário. A coleta de dados foi realizada com abordagem aleatória através de preenchimento de questionário, a sua aplicação se deu no período de 09/02/2010 a 12/02/2010, sendo aplicada pelos três pesquisadores. Cabe aqui ressaltar a preocupação em criar um questionário simples, de compreensão fácil, possibilitando um preenchimento rápido e sem interpretações errôneas, para que a pesquisa com os clientes fosse efetuada de forma ágil.

### 3.6 ANÁLISE INTERPRETATIVA

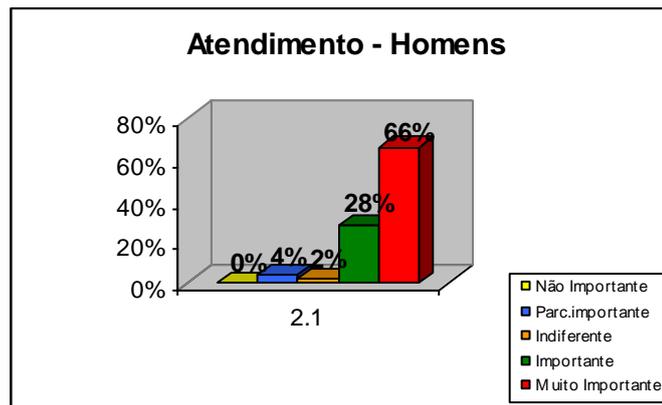
Empregou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário com perguntas fechadas, aplicado pelos pesquisadores, aos elementos da amostra, com a intenção de conhecer o grau de importância de alguns fatores e também compreender as expectativas do cliente em relação ao atendimento.

Constata-se que numa amostragem de cem pessoas, o atendimento é avaliado como “muito importante” por 66% dos entrevistados, quando optam pela aquisição de um produto ou serviço.

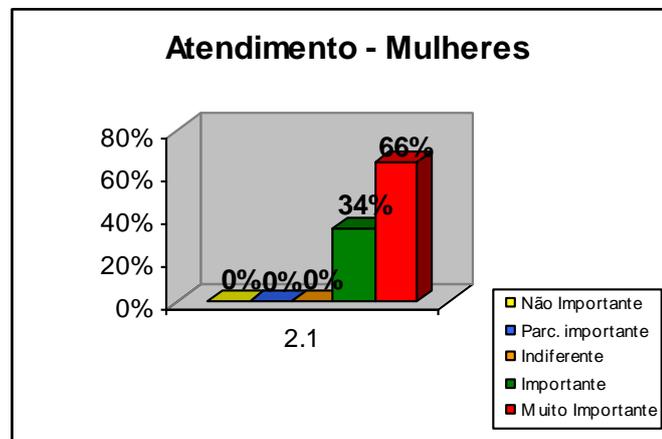


**Gráfico 1 - Percepção Geral do Atendimento.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Analisando-se mais detalhadamente o resultado e dividindo a amostra por gênero masculino e feminino, verifica-se que o resultado para o atendimento também é de 66% para ambos. Constata-se que entre os fatores: atendimento, localização, marca e preço, o atendimento é percebido como um diferencial importante no processo de compra.



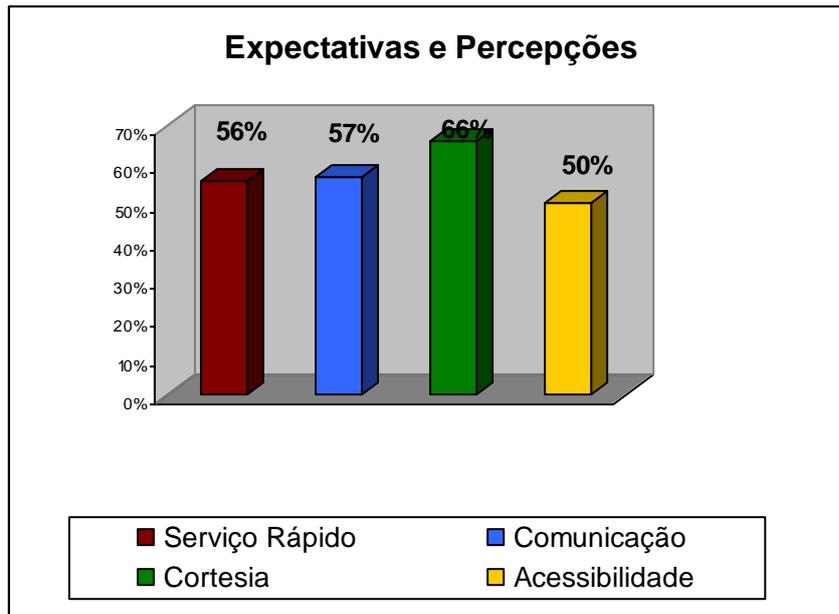
**Gráfico 2 - Percepção Masculina do Atendimento.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**



**Gráfico 3 - Percepção Feminina do Atendimento.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Amparando-se pelo conceito de Kotler (2006) a pesquisa mostra que os clientes estão constantemente medindo o serviço real ou o serviço percebido baseado em experiências anteriores, influências de parentes ou amigos e por necessidades pessoais, mas também o medem de acordo com a imagem que as empresas projetam e as promessas que estão fazendo para atrair os mesmos.

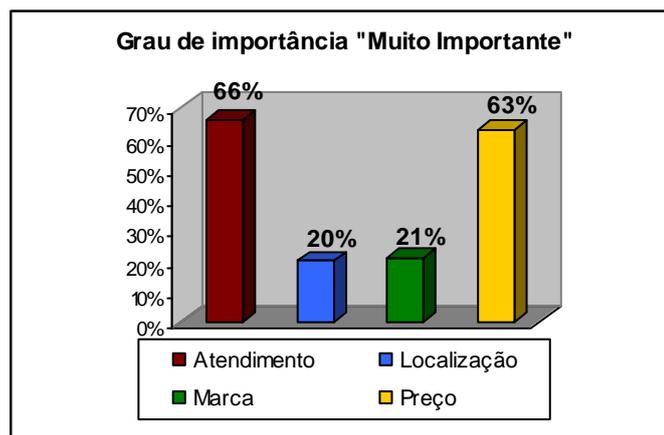
Destaca-se através do gráfico 4, que num contexto geral, os clientes prezam por: serviço rápido, comunicação, cortesia e acessibilidade, sendo esses fatores fundamentais para atingir a satisfação do cliente.



**Gráfico 4 - Expectativas e Percepções do atendimento.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Nota-se que segundo Kotler (2006) é imprescindível agregar diferenciais de valor em seus serviços que atendam as necessidades, desejos e expectativas do cliente.

Ainda no âmbito geral, numa amostra de cem pessoas constatamos o grau de importância do atendimento, localização, marca e preço.

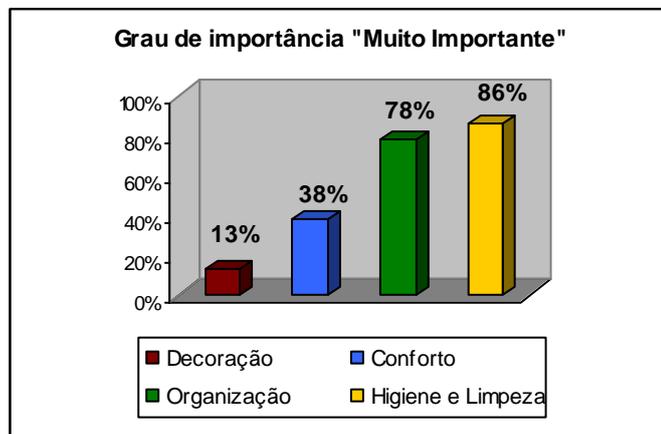


**Gráfico 5- Grau de Importância do Atendimento, Marca, Localização e Preço.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Embora a marca e localização sejam elementos consideráveis na compra, o grupo respondente se importa com o preço, mas o atendimento ainda se sobressai, e na bibliografia estudada Cobra (2000) apresenta que o relacionamento

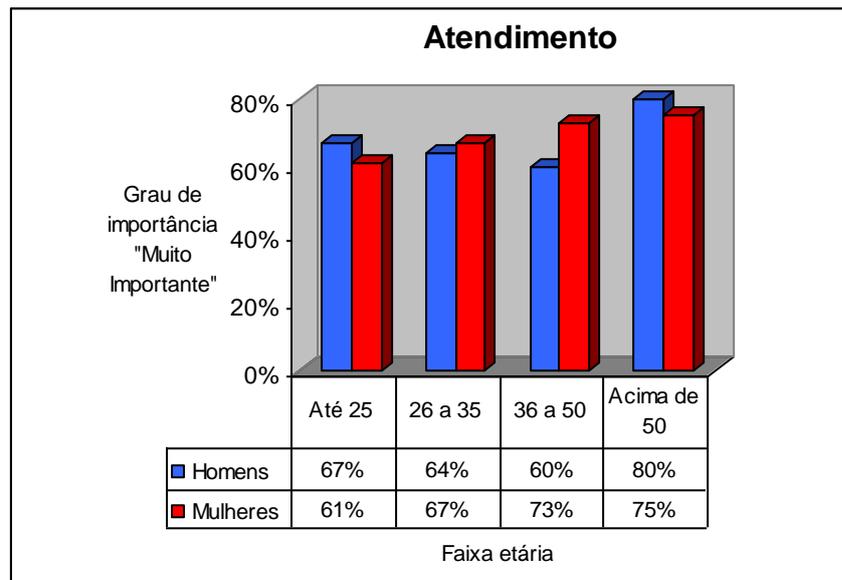
é o fator de diferenciação no mercado, uma vez que a oferta de valor só existe através do conhecimento adquirido nesse relacionamento da empresa com o cliente.

A pesquisa, também leva a análise dos aspectos tangíveis, ou seja, o ambiente físico das empresas, uma vez que o mesmo é parte integrante do processo de compra, portanto da entrega de valor. O gráfico 6 mostra, que tipo de aspecto o cliente tem como mais relevante de acordo com a seguinte ordem de importância: higiene/limpeza, organização, conforto e por último a decoração, sendo que para 23% da amostra a decoração é vista como “indiferente”. Os dados são apenas a título de conhecimento, não possuindo influências significativas no resultado da análise.

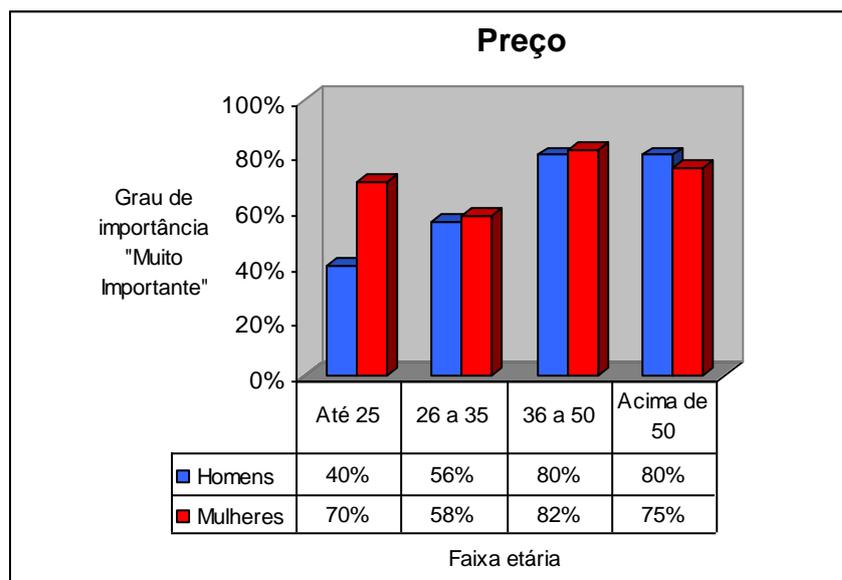


**Gráfico 6 - Grau de Importância dos Aspectos Tangíveis.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

A análise mais detalhada revela o nível de “muito importante” para o aspecto preço e atendimento para o sexo masculino e feminino. Reforça-se o conjunto de aspectos que compõem a percepção de valor que, comprova tal hipótese.



**Gráfico 7 - Comparação do atendimento entre o sexo masculino e feminino por faixa etária.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

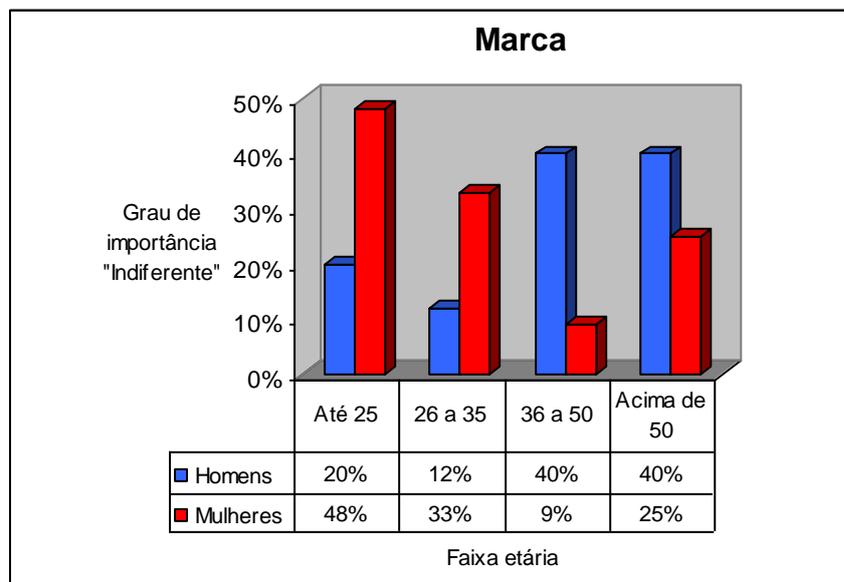


**Gráfico 8 - Comparação do preço entre o sexo masculino e feminino por faixa etária.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Verifica-se que além do atendimento o preço é um aspecto relevante e até mesmo determinante da compra nas faixas etárias de 36 a 50 e acima de 50 anos, tendo como destaque as mulheres com faixa etária de 36 a 50 anos, sendo que 82% das mesmas consideram o preço como “muito importante” quando vão adquirir um produto/serviço. Na análise, observa-se que o cliente não compra apenas por que o produto tem um preço reduzido, mas segundo a bibliografia estudada Madruga (2006) destaca que é necessário compreender que o preço é

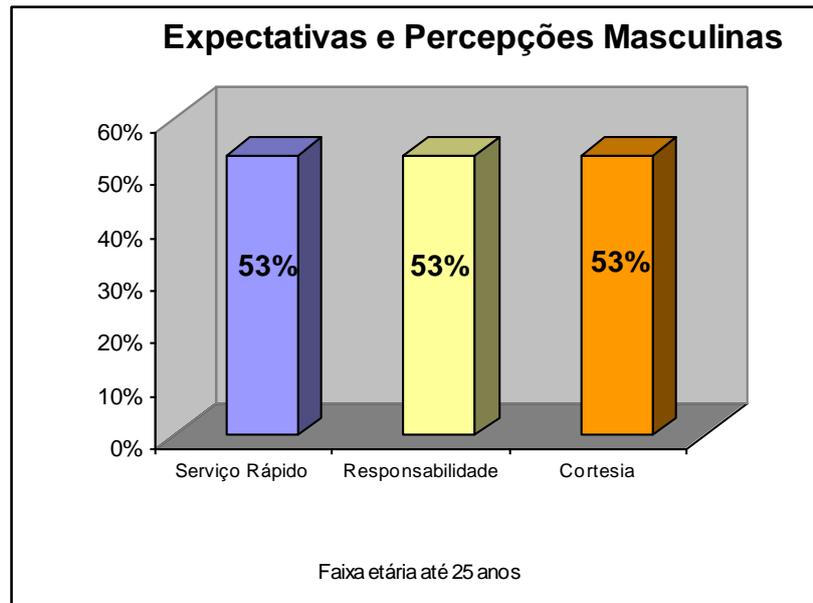
composto pelo preço básico, descontos, prazos de pagamento, condições de crédito e outros. E a pesquisa comprova a teoria de Drucker (1987) que a forma como o cliente vai pagar por um produto/serviço está de acordo com o que faz mais sentido para o mesmo. Depende da realidade na qual o mesmo está inserido e do que ele percebe como conjunto de valor.

Evidencia-se também que a marca, ao contrário do atendimento e preço, é vista como “indiferente” no processo de compra. A maior incidência é percebida nos homens acima de 35 anos e nas mulheres até 35 anos, sendo que dessas, na faixa etária de até 25 anos, constata-se que 48% consideram a marca como indiferente, no qual segundo Chiavenato (2005) pode estar implícito fatores como: renda, necessidades humanas e até influências de outros.



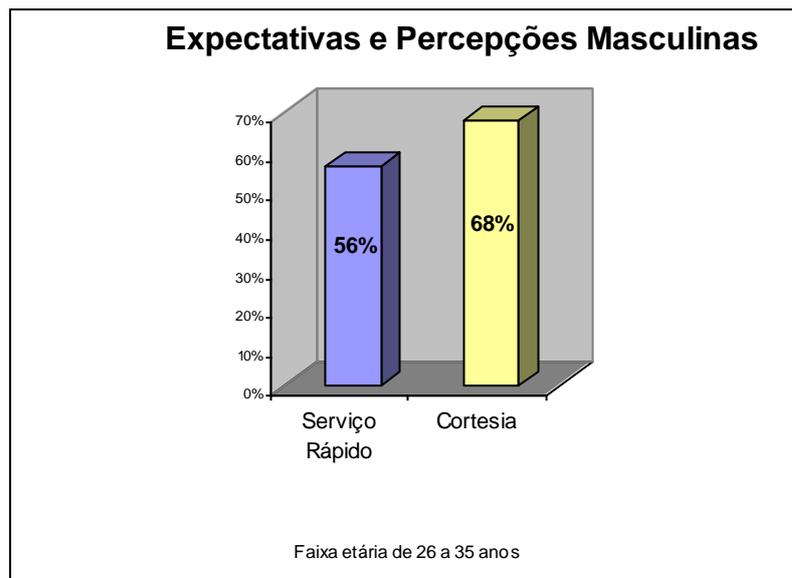
**Gráfico 9 - Comparação da marca entre o sexo masculino e feminino por faixa etária.  
Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

No que se refere, ao serviço esperado e percebido, verifica-se que para os homens as percepções são diferentes conforme a faixa etária.



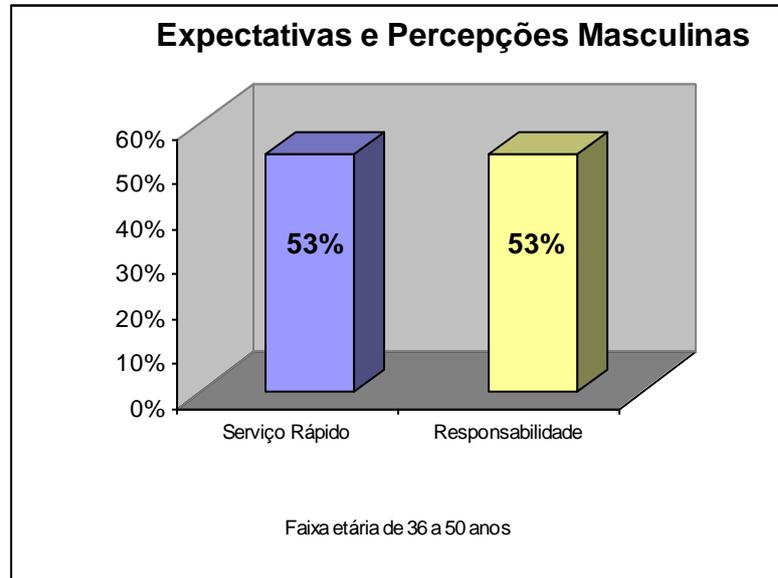
**Gráfico 10 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento na faixa etária até 25 anos.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Para os homens até 25 anos, espera-se um atendimento ágil, com rapidez na prestação do serviço, e segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) com colaboradores que realmente “colaborem”, que estejam dispostos a ajudar e com funcionários educados que prezam pela consideração com o cliente e suas necessidades.



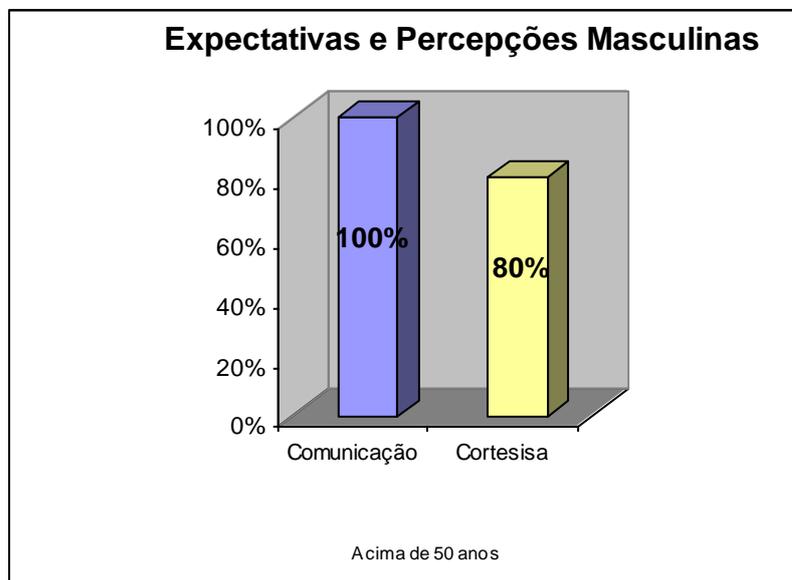
**Gráfico 11 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento na faixa etária de 26 a 35 anos.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Porém, para homens de 26 a 35 anos, a cortesia por parte da empresa é o mais importante.



**Gráfico 12 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento na faixa etária de 26 a 50 anos.**

**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**



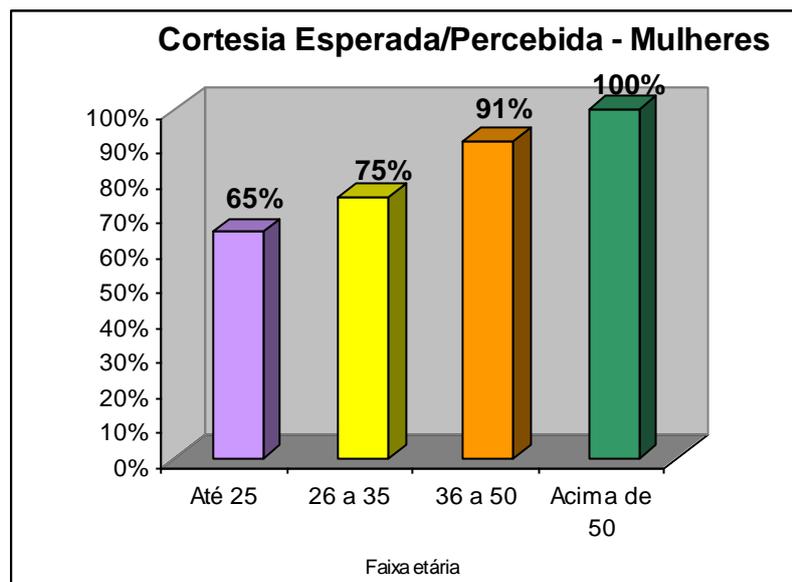
**Gráfico 13 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento na faixa etária acima de 50 anos.**

**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Na faixa etária acima de 50 anos o que todos os entrevistados consideram como mais importante no atendimento é a comunicação, que segundo

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a comunicação compreende a explicação do produto, serviço, preços, descontos e a garantia de que um eventual problema será resolvido.

Essa expectativa e percepção muda, ao analisar-se o sexo feminino, onde em todas as faixas etárias, o que elas destacam como mais relevante é o atendimento cortês.



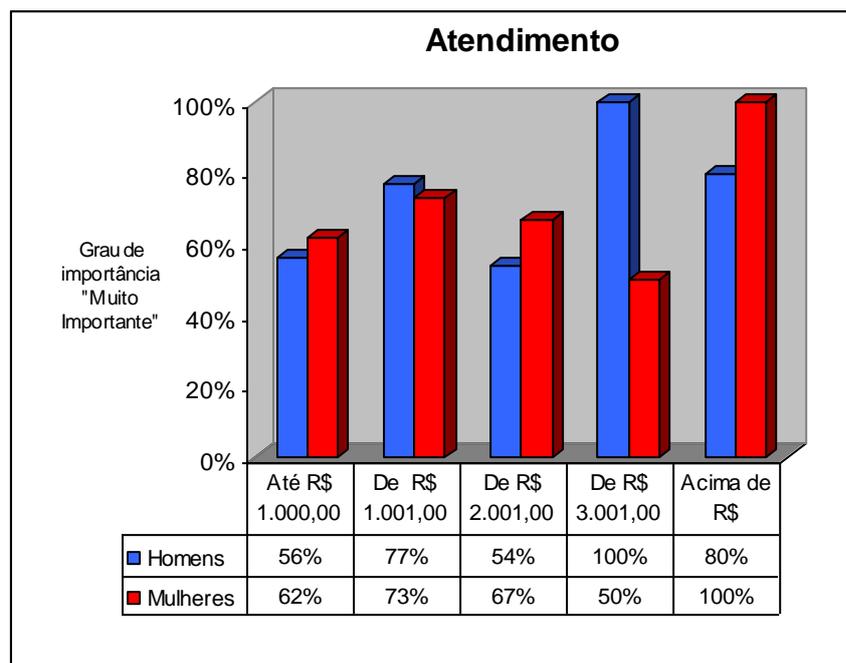
**Gráfico 14 - Expectativas e percepções femininas do atendimento em todas as faixas etárias**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Analisando-se a divisão da mesma amostra entre o gênero masculino e feminina, verifica-se que o atendimento assume um grau de importância elevado, como mostra o gráfico, principalmente na faixa masculina de renda de R\$3.001,00 a R\$4.000,00, atingindo o nível máximo de 100% dos entrevistados, no que diz respeito ao atendimento como “muito importante” levando em consideração os outros itens, marca, preço e localização. Sendo que para as mulheres esse nível de 100% é atingido na faixa de renda acima de R\$4.000,00.

Portanto, amparando-se pelo conceito de Las Casas (2006) constata-se que as empresas precisam trabalhar e motivar os clientes internos para que esses estejam aptos, e tenham a sensibilidade de observar e perceber o valor para cada cliente, ofertando além de produto, uma entrega de valor no atendimento. Evidencia-se na pesquisa, que a entrega de valor no atendimento possui um grau de importância significativo para o consumidor, onde Kotler (2006) mostra que o

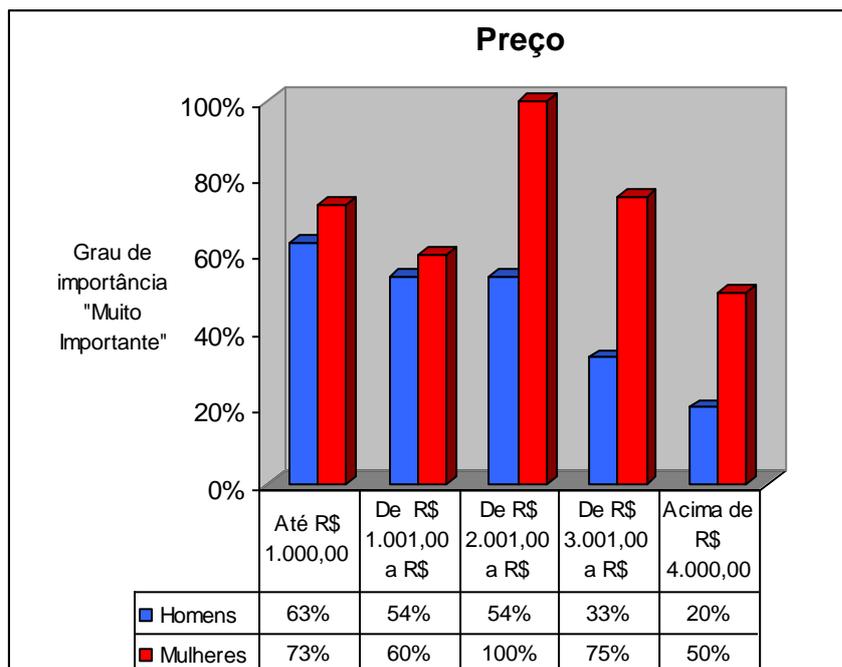
atendimento tem que ser percebido como uma entrega de qualidade no serviço prestado, que como consequência cria confiabilidade e até lealdade nesse relacionamento empresa versus cliente.

Baseado na referência de Kotler (2006) constata-se também que o cliente está cada vez mais exigente, devido a facilidades de acesso a informação através da Internet, bem como a rapidez com que essas informações são divulgadas. O consumidor mais crítico exigindo um atendimento que satisfaça suas necessidades e desejos, faz com que muitas empresas revejam seus conceitos, seu processo e principalmente seu planejamento para obtenção de melhores resultados, satisfação e desenvolvimento no mercado. Sendo que essa pesquisa tem como propósito destacar a importância das empresas focarem seus clientes e contribuir para que as mesmas baseadas nessa análise do serviço esperado e percebido pelo cliente, possam traçar estratégias que entreguem o valor que o cliente tem esperado e como consequência seja um diferencial para as empresas.



**Gráfico 15 - Comparação do atendimento entre o sexo masculino e feminino por renda.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Também em relação a renda foi analisado o item preço através de um comparativo entre homens e mulheres, ainda considerando o item avaliado com um grau de “muito importante”.

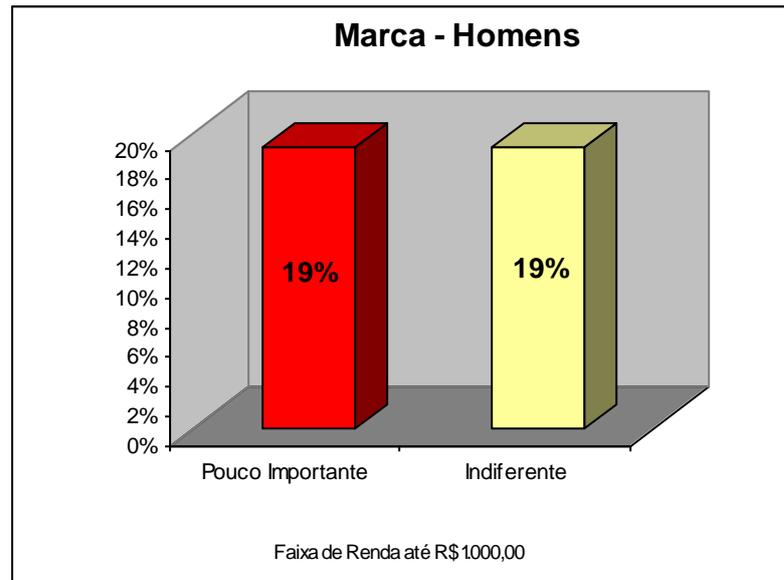


**Gráfico 16 - Comparação do preço entre o sexo masculino e feminino por renda.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Evidencia-se que o preço é considerado também um fator determinante quando se vai adquirir um produto ou serviço, sendo sua maior incidência sobre a população feminina, atingindo o nível de 100% na faixa de renda de R\$2.001,00 a R\$3.000,00. Nos homens, conforme mostra o gráfico 16, quanto maior a renda, menor o percentual dos que consideram o preço como fator “muito importante” no processo de compra. Mckenna (2002) evidencia que atualmente os clientes têm uma diversidade de produtos/serviços semelhantes e com preços distintos, portanto, sua opção será orientada por aquele que lhe agregar mais valor.

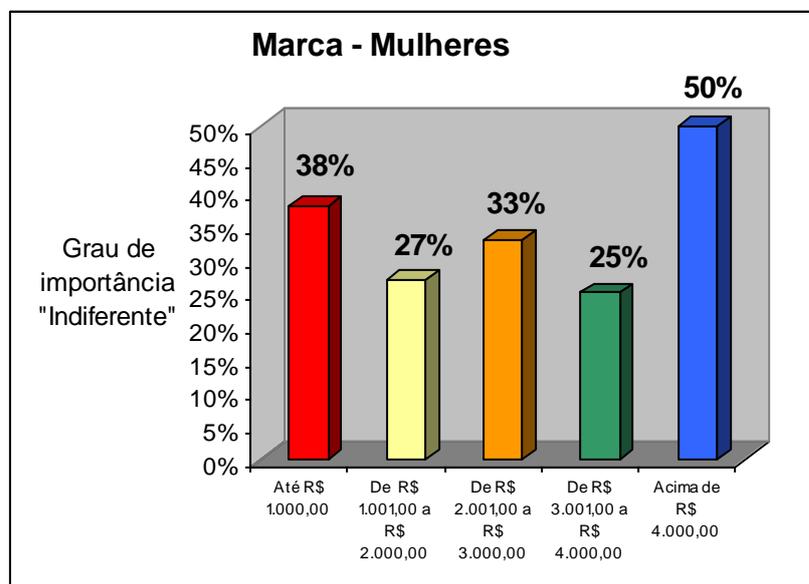
Na bibliografia estudada Kolter (2006) aponta que no custo total de um determinado bem ou serviço, não está apenas incluso o valor financeiro, mas também o custo de tempo gasto para adquirir, a energia física e até mesmo psíquica para tomar decisão. Também, deve ser analisada as necessidades dessas mulheres que deram tanta ênfase ao item preço. De acordo com a teoria de Maslow as pessoas compram de acordo com as necessidades que lhe são prioritárias em determinado momento.

Constata-se, ainda alguns dados interessantes nessa análise por renda onde a amostragem de homens que possuem uma renda mensal de até R\$1.000,00 a marca é vista como pouco importante e indiferente para 19% deles.



**Gráfico 17 - Grau de importância da marca para o gênero masculino.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

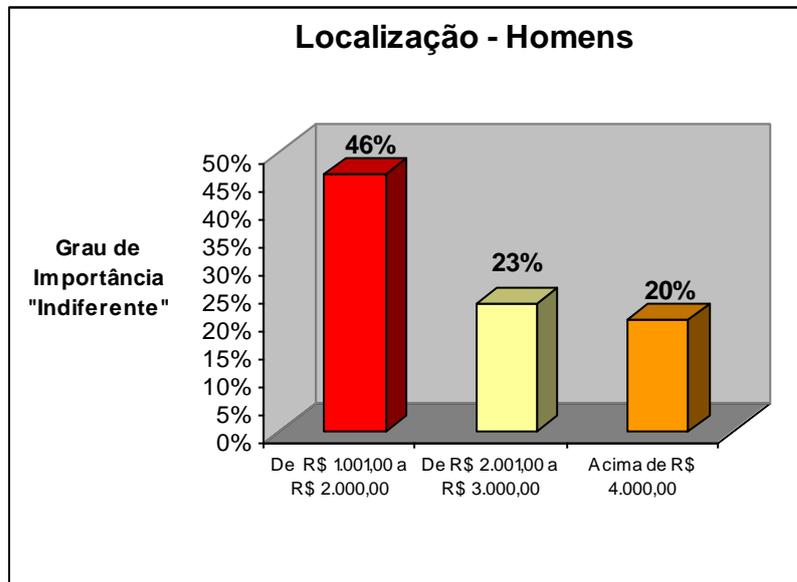
Porém, para a população feminina a marca é vista como indiferente em todas as faixas de renda, chegando a 50% para as mulheres que possuem uma renda acima de R\$4.000,00.



**Gráfico 18 -Grau de importância da marca para o gênero feminino.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Outra análise que essa pesquisa permitiu, foi verificar que para os homens com renda de R\$1001,00 até a renda acima de R\$4.000,00 a localização é vista como indiferente. Para os mesmos, não importa onde esteja posicionado o

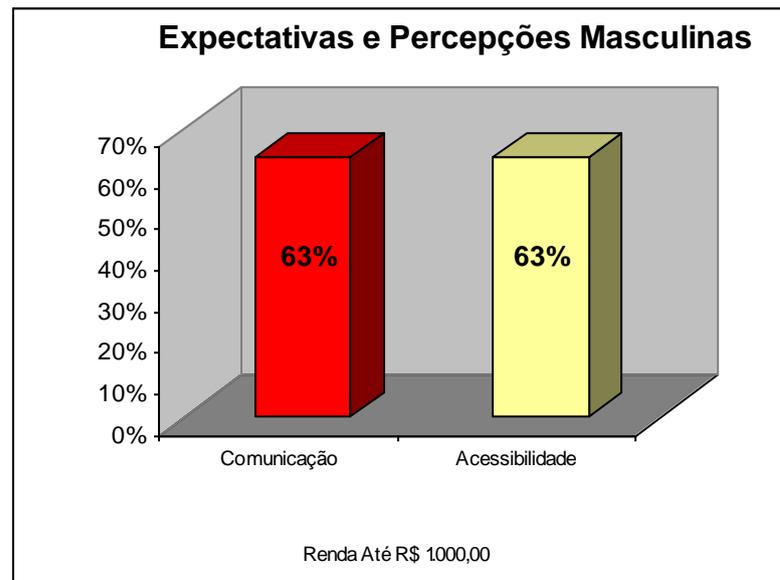
ponto de venda, os canais de distribuição, pois não influenciará diretamente na compra.



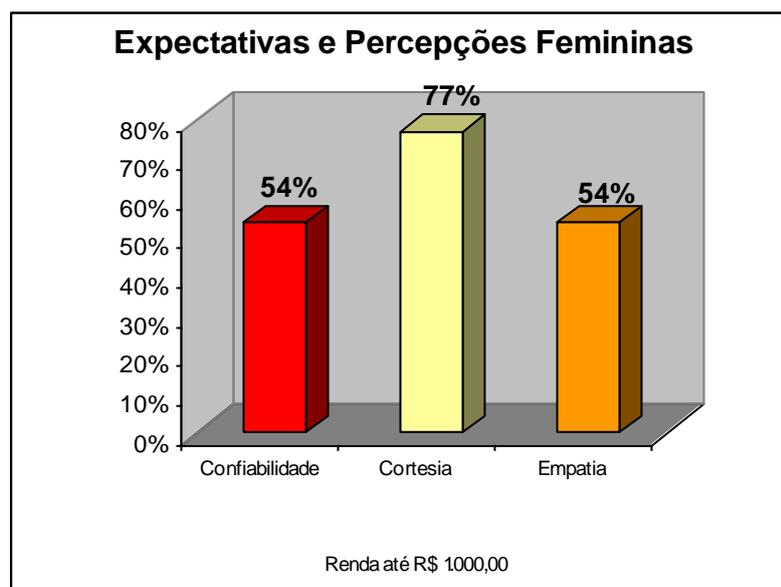
**Gráfico 19 - Grau de importância da localização para o gênero masculino.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Baseando-se no conceito de Kotler (2006) a pesquisa mostra que o valor para cada cliente é único, cada um tem sua forma de perceber e até manifestar o que lhe agrega mais valor no serviço de atendimento. Portanto, cabe a gestão das empresas trabalhar para atender essas expectativas de valor, buscando a unidade e a participação dos colaboradores da linha de frente objetivando um relacionamento eficaz e de qualidade.

Verifica-se as expectativas e percepções masculinas e femininas divididas por renda e como cada uma das amostras percebem os fatores que são importantes no atendimento de formas diferentes.

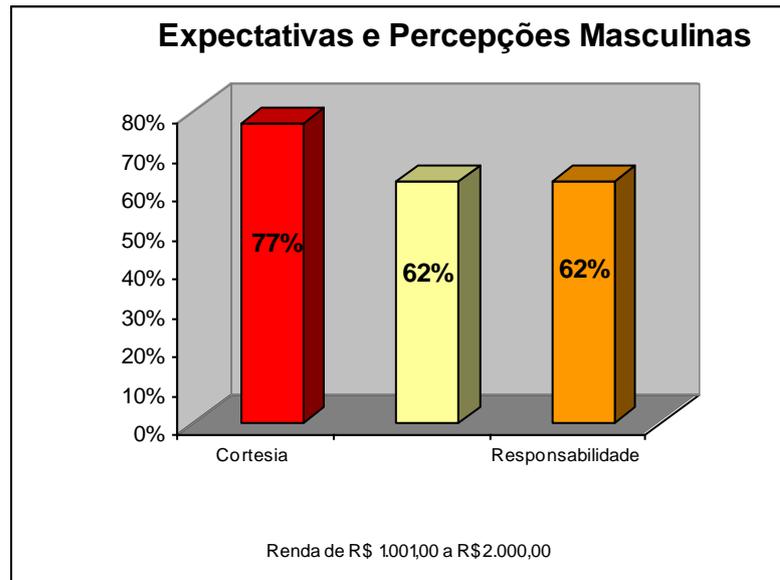


**Gráfico 20 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento por renda de até R\$1.000,00.  
Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

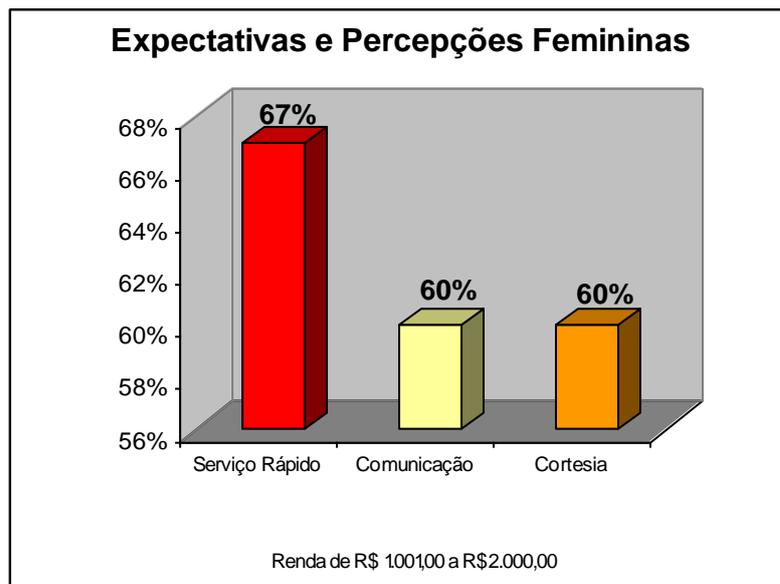


**Gráfico 21 - Expectativas e percepções femininas do atendimento por renda de até R\$1.000,00.  
Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

De acordo com seus objetivos as empresas devem traçar um planejamento para atingir essas expectativas dos clientes e trabalhar constantemente para ter o melhor serviço conforme constata Gerson (2001) o único objetivo de uma empresa estar nos negócios deverá ser a busca da satisfação do seu cliente, com enfoque no atendimento.

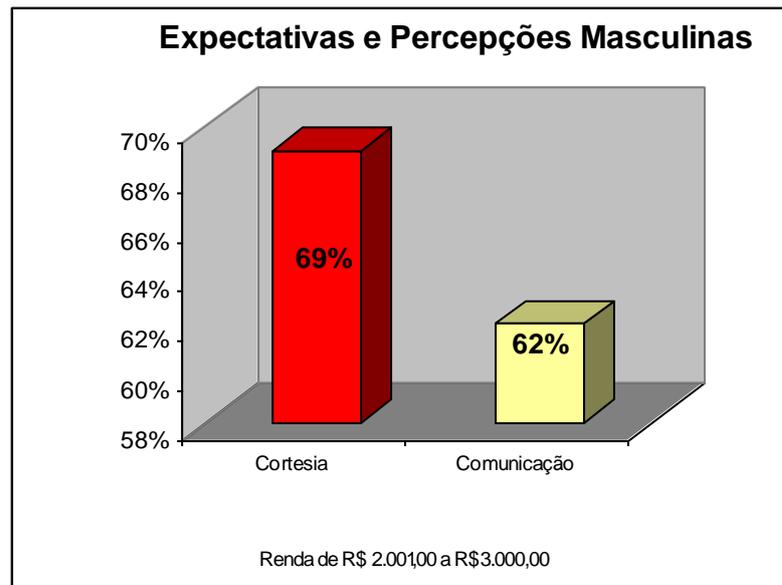


**Gráfico 22 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento por renda de R\$1.001,00 a R\$2.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

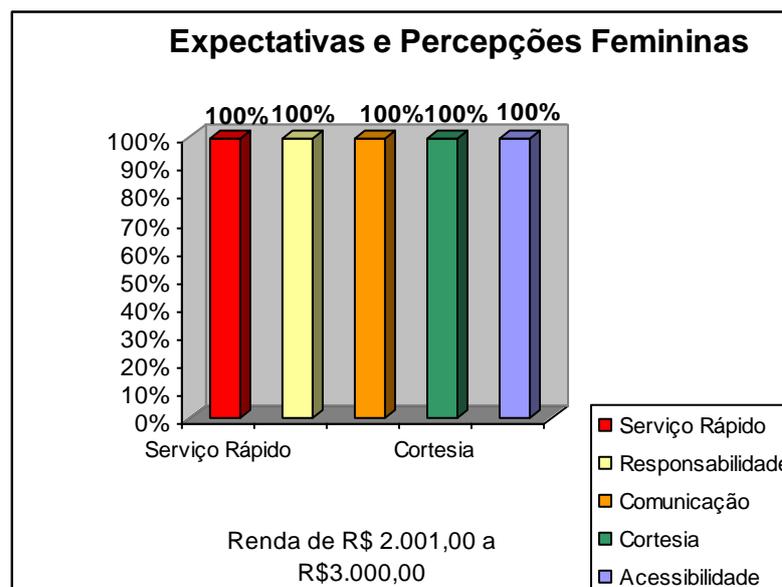


**Gráfico 23 - Expectativas e percepções femininas do atendimento por renda de R\$1.001,00 a R\$2.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

A visão de homens e mulheres na faixa de renda de R\$1.001,00 a R\$ 2.000,00 é diferente, onde 77% dos homens preferem a cortesia e 67% das mulheres o serviço rápido.

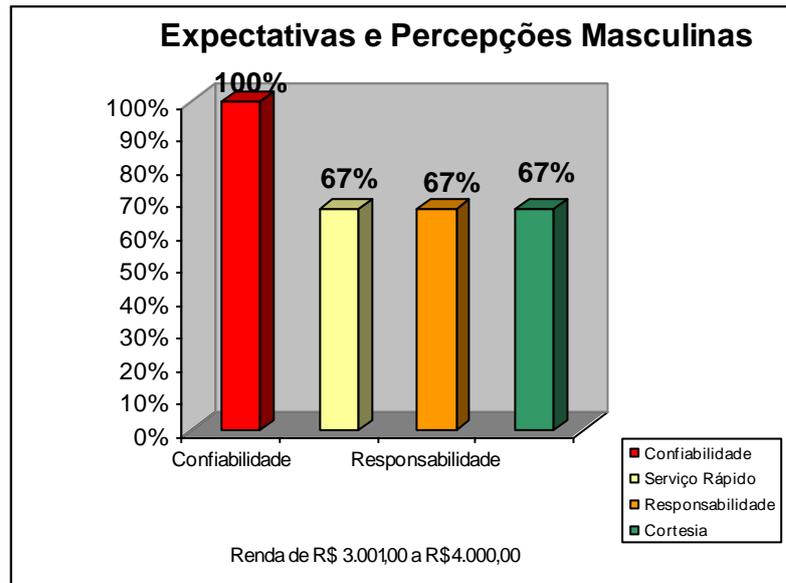


**Gráfico 24 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento por renda de R\$2.001,00 a R\$3.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

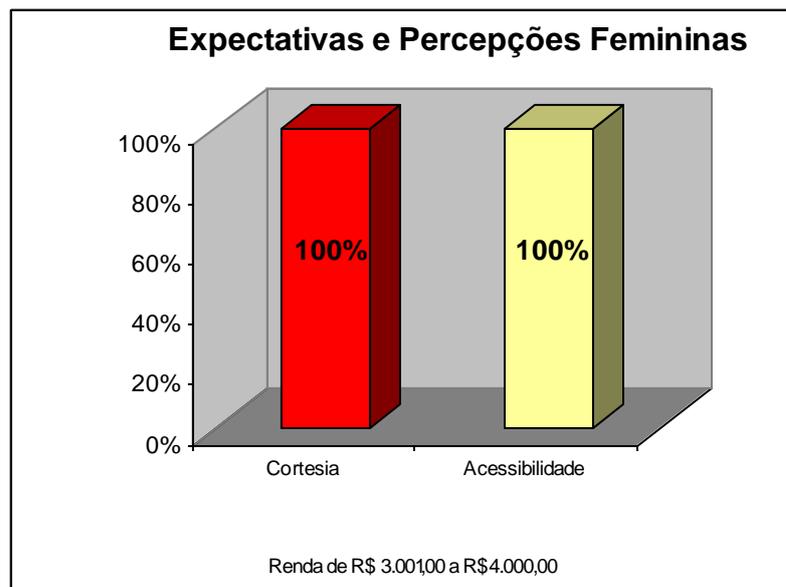


**Gráfico 25 - Expectativas e percepções femininas do atendimento por renda de R\$2.001,00 a R\$3.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

Constata-se que nessa fase as mulheres esperam que sejam atendidas muito mais expectativas que os homens. Para elas a cortesia é o primordial, enquanto elas são mais criteriosas sendo considerado “muito importante”, diversos fatores como: serviço rápido, responsabilidade, cortesia e acessibilidade.



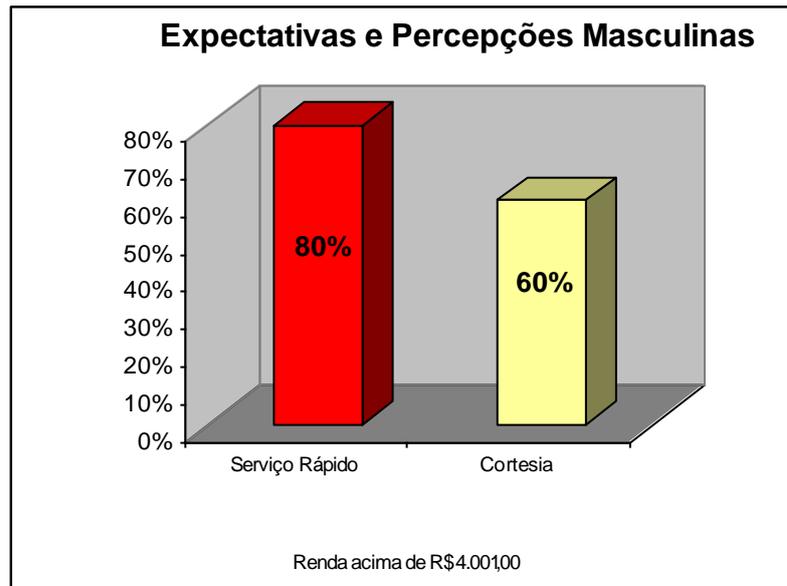
**Gráfico 26 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento por renda de R\$3.001,00 a R\$4.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**



**Gráfico 27 - Expectativas e percepções femininas do atendimento por renda de R\$3001,00 a R\$4000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

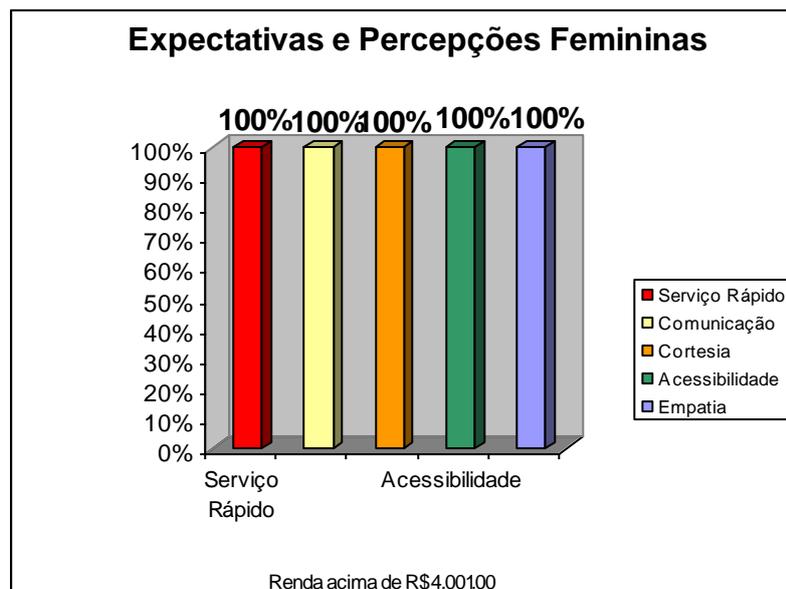
Analisando-se as rendas de R\$3.001,00 a R\$4.000,00, percebe-se que para 100% dos homens o que mais importa no atendimento é a confiabilidade, onde Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) conceitua a confiabilidade descrevendo que a mesma é percebida quando a empresa honra com seus compromissos, ou seja, a empresa cumpre o serviço no tempo por ela determinado, sendo possível confiar no atendimento prestado pela mesma. Uma boa reputação junto ao mercado é

imprescindível para as empresas e o relacionamento eficiente com o cliente com base na confiança para gerar valor e satisfação, são diferenciais competitivos diante da concorrência. E para 100% das mulheres o atendimento deve ser cortês como também acessível, prezando pela facilidade de contato com a empresa, tanto pessoalmente como por telefone.



**Gráfico 28 - Expectativas e percepções masculinas do atendimento por renda acima de R\$4.001,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.



**Gráfico 29 - Expectativas e percepções femininas do atendimento por renda acima de R\$4.001,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

O mesmo acontece quando é feita a análise dos sexos masculino e feminino com renda superior a R\$4.001,00, onde para eles, o que é considerado como “muito importante” no serviço esperado e percebido é a rapidez em prestar o atendimento. Enquanto a mulheres esperam além de um serviço rápido, um atendimento onde a comunicação seja compreendida, o funcionário cortês, a acessibilidade em contatar a empresa e nessa faixa de renda as mulheres destacaram também a empatia, ou, seja o atendimento personalizado, uma atenção individual no processo de compra.

Portanto, baseando-se em Kotler (2006), Las Casas (2006) entre os outros citados na caracterização bibliográfica, identificou-se o quanto o marketing de relacionamento e sua gestão, é fundamental para conhecer as necessidades e desejo dos clientes, onde a entrega de valores como comunicação, cortesia, confiabilidade e serviço rápido são os que mais foram ressaltados na pesquisa como os que geram satisfação. Assim, devem ser levado em consideração para que as empresas revejam de que forma estão oferecendo esses valores aos clientes, traçando um planejamento estratégico em busca da satisfação do cliente, visto que a satisfação do cliente externo é uma extensão do atendimento interno da empresa. O grande desafio das empresas é gerenciar o seu ambiente interno, lidar com treinamento de seus funcionários que estão em contato direto o cliente, de forma que ele proporcione qualidade e relacionamentos duradouros com os mesmos.

Evidencia-se no estudo, os conceito de Madruga (2006) e Cobra (2000) que embora o 4Ps, produto, preço, praça e promoção sejam importantes, eles devem vir acompanhados do 4Cs, que é a empresa com o foco no consumidor, o custo a comunicação e a conveniência e com base nesses conceitos, ofertar o que os clientes têm como expectativa e percepção no atendimento.



#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente estudo pôde-se notar a importância de entrega de valor, em produtos /serviços, aos clientes. Procurou-se demonstrar a importância do marketing como ferramenta de entrega de valor, principalmente, no contexto da atualidade. Também foi focada a satisfação do cliente, sendo pré-requisito criar relacionamento com todos os parceiros.

Portanto, é imprescindível agregar diferenciais de valor em seus serviços que atendam as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, como os aspectos citados na pesquisa de campo. Constatamos que o serviço esperado e percebido pelo cliente no atendimento como “muito importante” são: confiabilidade, serviço rápido, responsabilidade, comunicação, cortesia, acessibilidade e empatia. Sendo que entre esses, a confiabilidade, serviço rápido, comunicação e cortesia, foram comprovados como os que geram maior satisfação do atendimento tanto no gênero masculino como feminino.

Vinculados a esses aspectos, deparou-se com a integração das atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados.

Desta forma, os clientes sabem quais são suas necessidades, mas, muitas vezes não consegue atribuir o valor real às suas demandas. O bom relacionamento com o cliente deve fazer parte do foco de toda a empresa, que deve adotar estratégias eficazes para manutenção dos clientes já existentes, uma vez que manter implica em custo inferior relativamente a conquista de novos clientes.

Partindo-se desse pressuposto a pesquisa propôs analisar as expectativas e percepções do atendimento no sexo masculino e feminino, divididos ainda em faixa etária e renda.

Desse modo verifica-se que a entrega de valor, significa investimentos substanciais em infra-estrutura e capacidades. Amparados na pesquisa verifica-se que a gestão do relacionamento com o cliente permite que às empresas descubram quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades para atrair e reter clientes.

Da mesma forma, o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes, para que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas. O marketing desempenha um papel fundamental nesse processo, sendo o mesmo responsável pela elaboração de estratégias focadas na satisfação das necessidades e expectativas do cliente.

Compreende-se então que, valor é quanto valem para um determinado cliente os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço.

Constata-se com essa pesquisa que a entrega de valor é um diferencial não apenas de satisfação para o cliente, mas também como fator de competitividade para as empresas que focarem a entrega de valor como primordial e traçarem estratégias para conquistar um atendimento eficaz e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços internos**. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2004.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6.ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade de Campinas, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. **O toyotismo**, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). Disponível em: <<http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Antunes.PDF>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2010.
- BARROS, C D C. **A arte de ouvir é essencial**. São Paulo: Bonas- controle de qualidade, 1998.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BOOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Nova Lima MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CATTANI, Antonio (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Re. Ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J.Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 12.ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

COBRA, Marcos; RANGEL, A. **Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1993.

CRAIG, James C. ; GRANT, Robert M. **Gerenciamento Estratégico: Recursos, Planejamento, Custo-eficácia, Metas**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CURRY, Jay; LUDOVIC, Stora. **O cliente capital da empresa**. São Paulo: Nobel, 1996.

DAVIDOW, William H. **Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de Marketing**, São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1987

FERRELL, Michael O. C. D. Hartline. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informações**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: matendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRONROOS, Christian. [tradução de Arlete Simille Marques] **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 12. ed. São Paulo: Loyola; 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços – PAS**, 2004. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> acesso em: 06 de Fevereiro de 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOLTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para a Micro e Pequena Empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MADRUGA, R. P et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 3.ed. São Paulo: FGV, 2006

MCKENNA, Regis. **Acesso Total**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MIRSHAWKA, V. **Criando Valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993

MOURA, Reinaldo Aparecido; BANZATO, José Maurício. **JIT – Jeito Inteligente de Trabalhar: a reengenharia dos processos fabris**. São Paulo: IMAM, 1994.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RANGEL, Alexandre. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 12.ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing – conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. 4.ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

TEBOUL, James. **Serviços em Cena**. Brasília: IEL/NC, 2008.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação

Somos alunos do curso de Gestão de Pessoas e Sistema da Informação, Turma V, das Faculdades Integradas de Bauru e estamos convidando você a participar de nossa pesquisa de Conclusão de Curso, que terá como tema: A gestão da Inovação em prestação de serviço de atendimento ao cliente. Como tem ocorrido esse enfoque nos serviços prestados por empresas da cidade de Bauru.

Caso aceite participar, você terá que responder um questionário que tem a finalidade de obter informações sobre a necessidade da prática de gestão da inovação em prestação de serviço, a percepção de que serviços e atendimentos os clientes esperam obter e a entrega de valor para o mesmo. E com os resultados obtidos buscar melhorias necessárias sob o aspecto de prestação de serviço, de entrega de valor, satisfação e desejos do cliente, desenvolvendo nas empresas que atuam na cidade de Bauru, uma visão de percepção das necessidades e desejos, do atendimento que agrega valor e diferenciação no mercado.

O questionário foi baseado no método da escala SERVQUAL que tem como foco a qualidade percebida do serviço. Tendo como referência FITZSIMMONS (2000, P.252-253) e ZEITTHAML e BITNER (2003, p.136-137)

O preenchimento deste questionário não é obrigatório e, caso concorde em participar, por favor, preencha as questões que lhe foram entregues. Se preferir, por favor, nos devolva em branco.

Garantimos o sigilo dos seus dados pessoais e divulgação, apenas, dos resultados gerais obtidos em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos, sem finalidade comercial ou publicitária.

De qualquer forma, agradecemos a sua atenção e colaboração.

Caso haja dúvidas, favor entrar em contato com o pesquisador responsável Edson Alcebiades Spósito ou pesquisador(es) participante(s) Frank Campos Pellim, e-mail: [frank.pellim@hotmail.com](mailto:frank.pellim@hotmail.com), (14) 9652-7696, Gisele S. N. Mashiba, e-mail: [gimashiba@bol.com.br](mailto:gimashiba@bol.com.br), (14) 9741-8404 ou Priscila Oliveira dos Santos, e-mail: [prisantos1702@yahoo.com.br](mailto:prisantos1702@yahoo.com.br) (14) 9776-0886, ou ainda, no telefone (14) 2109-6213 – Comitê de Ética das Faculdades Integradas de Bauru.

---

Edson Alcebiades Spósito

Orientador

**APÊNDICE 2 – Identificação do sujeito da pesquisa**

Eu, \_\_\_\_\_ declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(es) - Frank Campos Pellim, Gisele S. N. Mashiba e Priscila Oliveira dos Santos – sobre os procedimentos que serão utilizados, concordando em participar da mesma. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda ter recebido uma cópia desse Termo de Consentimento.

---

<assinatura do participante>

## APÊNDICE 3 – Questionário

### QUESTIONÁRIO

#### BLOCO 1 – PERFIL DO CLIENTE

Gostaria que o Sr. (a) assinalasse uma alternativa para os seguintes itens:

1.1- Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
1.2- Faixa Etária	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> De 36 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
1.3- Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Outros
1.4- Grau de Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado / Doutorado
1.5- Ocupação Profissional	<input type="checkbox"/> Empresário <input type="checkbox"/> Profissional Liberal <input type="checkbox"/> Funcionário Público <input type="checkbox"/> Funcionário de empresa privada <input type="checkbox"/> Autônomo <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Aposentado <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/> Outros
1.6- Renda Mensal	<input type="checkbox"/> Até R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 2001,00 a R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 4001,00

## BLOCO 2 – EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DO CLIENTE

Considerando uma escala de 1 a 5 , onde:

- 1- significa não é importante
- 2- significa parcialmente importante
- 3- significa indiferente
- 4- significa é importante
- 5- significa é muito importante

Gostaria que o Sr. (a) destacasse o grau de importância utilizado a escala para cada questão apresentada.

Quando vai adquirir um produto/serviço, qual o grau de importância dos seguintes itens?	Não é importante	Parcialmente importante	Indiferente	É importante	Muito importante
2.1- Atendimento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.2- Localização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.3- Marca	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.4- Preço	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2.5- Baseado em experiências anteriores, o atendimento têm sido cortês, com funcionários simpáticos, que respeitam o cliente ou não? Como você o classifica?	Não é importante	Parcialmente importante	Indiferente	É importante	Muito importante
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2.6- No seu ponto de vista, um serviço prestado de forma	Não é importante	Parcialmente importante	Indiferente	É importante	Muito importante
	<input type="checkbox"/>				

rápida faz diferença no atendimento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Nas suas mais recentes experiências com o atendimento prestado pelas empresas, classifique o grau de importância dos itens abaixo.	Não é importante	Parcialmente importante	Indiferente	É importante	Muito importante
2.7- A confiabilidade, você pode acreditar no que a empresa promete	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.8- A responsabilidade, o funcionário sempre pronto a lhe ajudar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.9- A comunicação, a habilidade em transmitir as informações de forma clara.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.10- A cortesia, que abrange a educação, o respeito a consideração.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.11- A acessibilidade, a facilidade de contato com as empresas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.12- A empatia, ou seja o atendimento personalizado que reconhece as suas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

necessidades					
--------------	--	--	--	--	--

Em relação as instalações físicas das empresas, baseado nas suas últimas experiências, qual a sua percepção dos seguintes itens?	Não é importante	Parcialmente importante	Indiferente	É importante	Muito importante
2.13- Decoração atrativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.14- Conforto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.15- Organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.16- Higiene e Limpeza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Obrigado pela sua participação nesse questionário!

## **APÊNDICE 4 – Tabulação do Questionário**

**Tabela 1. Tabela geral do questionário.  
Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

**Tabela 2 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	2	2%	1	1%	31	31%	66	66%	100
2.2	Localização	1	1%	8	8%	16	16%	55	55%	20	20%	100
2.3	Marca	1	1%	13	13%	23	23%	42	42%	21	21%	100
2.4	Preço	0	0%	5	5%	4	4%	28	28%	63	63%	100
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	4	4%	8	8%	39	39%	49	49%	100
2.6	Serviço rápido	0	0%	11	11%	5	5%	28	28%	56	56%	100
2.7	Confiabilidade	2	2%	7	7%	5	5%	39	39%	47	47%	100
2.8	Responsabilidade	1	1%	6	6%	4	4%	40	40%	49	49%	100
2.9	Comunicação	0	0%	1	1%	2	2%	40	40%	57	57%	100
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	34	34%	66	66%	100
2.11	Acessibilidade	0	0%	1	1%	5	5%	44	44%	50	50%	100
2.12	Empatia	1	1%	1	1%	5	5%	46	46%	47	47%	100
2.13	Decoração Atrativa	1	1%	11	11%	23	23%	52	52%	13	13%	100
2.14	Conforto	1	1%	5	5%	5	5%	51	51%	38	38%	100
2.15	Organização	0	0%	2	2%	1	1%	19	19%	78	78%	100
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	1	1%	13	13%	86	86%	100

**Tabela 3 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário para o gênero masculino.**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	2	4%	1	2%	14	28%	33	66%	50
2.2	Localização	1	2%	2	4%	10	20%	27	54%	10	20%	50
2.3	Marca	1	2%	8	16%	6	12%	23	46%	12	24%	50
2.4	Preço	0	0%	4	8%	3	6%	15	30%	28	56%	50
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	4	8%	5	10%	17	34%	24	48%	50
2.6	Serviço rápido	0	0%	8	16%	2	4%	14	28%	26	52%	50
2.7	Confiabilidade	2	4%	5	10%	3	6%	20	40%	20	40%	50
2.8	Responsabilidade	1	2%	6	12%	1	2%	19	38%	23	46%	50
2.9	Comunicação	0	0%	1	2%	1	2%	21	42%	27	54%	50
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	2%	16	32%	33	66%	50
2.11	Acessibilidade	0	0%	1	2%	2	4%	23	46%	24	48%	50
2.12	Empatia	1	2%	1	2%	3	6%	25	50%	20	40%	50
2.13	Decoração Atrativa	1	2%	8	16%	13	26%	21	42%	7	14%	50
2.14	Conforto	1	2%	5	10%	3	6%	18	36%	23	46%	50
2.15	Organização	0	0%	2	4%	1	2%	8	16%	39	78%	50
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	1	2%	8	16%	41	82%	50

**Tabela 4 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero masculino até 25 anos.**

**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	5	33%	10	67%	15
2.2	Localização	0	0%	0	0%	4	27%	9	60%	2	13%	15
2.3	Marca	0	0%	3	20%	3	20%	5	33%	4	27%	15
2.4	Preço	0	0%	1	7%	2	13%	6	40%	6	40%	15

(continua)

(continuação)

2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	1	7%	1	7%	6	40%	7	47%	15
2.6	Serviço rápido	0	0%	2	13%	2	13%	3	20%	8	53%	15
2.7	Confiabilidade	1	7%	1	7%	0	0%	8	53%	5	33%	15
2.8	Responsabilidade	0	0%	1	7%	0	0%	6	40%	8	53%	15
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	8	53%	7	47%	15
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	7	47%	8	53%	15
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	8	53%	7	47%	15
2.12	Empatia	0	0%	1	7%	0	0%	7	47%	7	47%	15
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	1	7%	5	33%	7	47%	2	13%	15
2.14	Conforto	0	0%	1	7%	2	13%	6	40%	6	40%	15
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	13	87%	15
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	13	87%	15

**Tabela 5 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero masculino de 26 a 35 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	2	8%	1	4%	6	24%	16	64%	25
2.2	Localização	1	4%	2	8%	3	12%	14	56%	5	20%	25
2.3	Marca	1	4%	3	12%	1	4%	14	56%	6	24%	25
2.4	Preço	0	0%	2	8%	1	4%	8	32%	14	56%	25
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	3	12%	4	16%	9	36%	9	36%	25
2.6	Serviço rápido	0	0%	4	16%	0	0%	7	28%	14	56%	25
2.7	Confiabilidade	1	4%	4	16%	3	12%	6	24%	11	44%	25
2.8	Responsabilidade	1	4%	4	16%	1	4%	7	28%	12	48%	25
2.9	Comunicação	0	0%	1	4%	1	4%	10	40%	13	52%	25
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	4%	7	28%	17	68%	25
2.11	Acessibilidade	0	0%	1	4%	2	8%	10	40%	12	48%	25
2.12	Empatia	1	4%	0	0%	2	8%	12	48%	10	40%	25
2.13	Decoração Atrativa	1	4%	4	16%	6	24%	9	36%	5	20%	25
2.14	Conforto	1	4%	4	16%	0	0%	7	28%	13	52%	25
2.15	Organização	0	0%	2	8%	1	4%	5	20%	17	68%	25
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	1	4%	5	20%	19	76%	25

**Tabela 6 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero masculino de 36 a 50 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	5
2.2	Localização	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	0	0%	5
2.3	Marca	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	1	20%	5
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5

(continua)

(continuação)

2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	1	20%	5
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	5
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	5
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5

**Tabela 7 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero masculino acima de 50 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.2	Localização	0	0%	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	5
2.3	Marca	0	0%	2	40%	0	0%	2	40%	1	20%	5
2.4	Preço	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	4	80%	5
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.6	Serviço rápido	0	0%	2	40%	0	0%	1	20%	2	40%	5
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5
2.8	Responsabilidade	0	0%	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	5
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	5
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	5
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	5
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	2	40%	0	0%	3	60%	0	0%	5
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	5
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	5

**Tabela 8 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário para o gênero feminino.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	17	34%	33	66%	50
2.2	Localização	0	0%	6	12%	6	12%	28	56%	10	20%	50
2.3	Marca	0	0%	5	10%	17	34%	19	38%	9	18%	50
2.4	Preço	0	0%	1	2%	1	2%	13	26%	35	70%	50
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	3	6%	22	44%	25	50%	50
2.6	Serviço rápido	0	0%	3	6%	3	6%	14	28%	30	60%	50
2.7	Confiabilidade	0	0%	2	4%	2	4%	19	38%	27	54%	50
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	3	6%	21	42%	26	52%	50
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	1	2%	19	38%	30	60%	50

(continua)

(continuação)

2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	2%	11	22%	38	76%	50
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	3	6%	21	42%	26	52%	50
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	2	4%	21	42%	27	54%	50
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	3	6%	10	20%	31	62%	6	12%	50
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	2	4%	33	66%	15	30%	50
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	11	22%	39	78%	50
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	5	10%	45	90%	50

**Tabela 9 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero feminino até 25 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	9	39%	14	61%	23
2.2	Localização	0	0%	3	13%	4	17%	11	48%	5	22%	23
2.3	Marca	0	0%	3	13%	11	48%	7	30%	2	9%	23
2.4	Preço	0	0%	1	4%	1	4%	5	22%	16	70%	23
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	2	9%	10	43%	11	48%	23
2.6	Serviço rápido	0	0%	1	4%	3	13%	7	30%	12	52%	23
2.7	Confiabilidade	0	0%	1	4%	2	9%	9	39%	11	48%	23
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	2	9%	12	52%	9	39%	23
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	1	4%	11	48%	11	48%	23
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	4%	7	30%	15	65%	23
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	2	9%	10	43%	11	48%	23
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	4%	10	43%	12	52%	23
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	2	9%	6	26%	13	57%	2	9%	23
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	1	4%	19	83%	3	13%	23
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	5	22%	18	78%	23
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	9%	21	91%	23

**Tabela 10 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero feminino de 26 a 35 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	4	33%	8	67%	12
2.2	Localização	0	0%	3	25%	2	17%	4	33%	3	25%	12
2.3	Marca	0	0%	1	8%	4	33%	4	33%	3	25%	12
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	5	42%	7	58%	12
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	1	8%	5	42%	6	50%	12
2.6	Serviço rápido	0	0%	2	17%	0	0%	2	17%	8	67%	12
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	5	42%	7	58%	12
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	1	8%	4	33%	7	58%	12
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	4	33%	8	67%	12
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	3	25%	9	75%	12
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	1	8%	4	33%	7	58%	12
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	8%	6	50%	5	42%	12

(continua)

(continuação)

2.13	Decoração Atrativa	0	0%	1	8%	3	25%	5	42%	3	25%	12
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	1	8%	4	33%	7	58%	12
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	3	25%	9	75%	12
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12

**Tabela 11- Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero feminino de 36 a 50 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	3	27%	8	73%	11
2.2	Localização	0	0%	0	0%	0	0%	9	82%	2	18%	11
2.3	Marca	0	0%	1	9%	1	9%	6	55%	3	27%	11
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%	11
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	6	55%	5	45%	11
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%	10	91%	11
2.7	Confiabilidade	0	0%	1	9%	0	0%	3	27%	7	64%	11
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	4	36%	7	64%	11
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%	10	91%	11
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%	10	91%	11
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	4	36%	7	64%	11
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	3	27%	8	73%	11
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	1	9%	9	82%	1	9%	11
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	8	73%	3	27%	11
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%	11
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%	11

**Tabela 12 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por faixa etária para o gênero feminino acima de 50 anos.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.2	Localização	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	4
2.3	Marca	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	4
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	4
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	4
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4

**Tabela 13 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero masculino até R\$1.000,00.**

**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	1	6%	0	0%	6	38%	9	56%	16
2.2	Localização	0	0%	0	0%	0	0%	11	69%	5	31%	16
2.3	Marca	0	0%	3	19%	3	19%	6	38%	4	25%	16
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	6	38%	10	63%	16
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	1	6%	1	6%	6	38%	8	50%	16
2.6	Serviço rápido	0	0%	2	13%	2	13%	5	31%	7	44%	16
2.7	Confiabilidade	1	6%	3	19%	0	0%	8	50%	4	25%	16
2.8	Responsabilidade	0	0%	3	19%	0	0%	6	38%	7	44%	16
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	6	38%	10	63%	16
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	7	44%	9	56%	16
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	6	38%	10	63%	16
2.12	Empatia	0	0%	1	6%	0	0%	8	50%	7	44%	16
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	3	30%	2	20%	1	10%	4	40%	10
2.14	Conforto	0	0%	1	6%	1	6%	8	50%	6	38%	16
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	3	19%	13	81%	16
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	14	88%	16

**Tabela 14 Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero masculino de R\$1.001,00 a R\$2.000,00**

**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	3	23%	10	77%	13
2.2	Localização	1	8%	0	0%	6	46%	5	38%	1	8%	13
2.3	Marca	0	0%	2	15%	1	8%	7	54%	3	23%	13
2.4	Preço	0	0%	2	15%	0	0%	4	31%	7	54%	13
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	2	15%	0	0%	3	23%	8	62%	13
2.6	Serviço rápido	0	0%	3	23%	0	0%	3	23%	7	54%	13
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	1	8%	4	31%	8	62%	13
2.8	Responsabilidade	0	0%	2	15%	0	0%	3	23%	8	62%	13
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	7	54%	6	46%	13
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	3	23%	10	77%	13
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	1	8%	6	46%	6	46%	13
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	8%	8	62%	4	31%	13
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	3	23%	5	38%	4	31%	1	8%	13
2.14	Conforto	0	0%	1	8%	1	8%	4	31%	7	54%	13
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	2	15%	11	85%	13
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	12	92%	13

**Tabela 15 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero masculino de R\$2.001,00 a R\$3.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	1	8%	1	8%	4	31%	7	54%	13
2.2	Localização	0	0%	0	0%	3	23%	7	54%	3	23%	13
2.3	Marca	0	0%	3	23%	1	8%	5	38%	4	31%	13
2.4	Preço	0	0%	1	8%	1	8%	4	31%	7	54%	13
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	1	8%	6	46%	6	46%	13
2.6	Serviço rápido	0	0%	3	23%	0	0%	4	31%	6	46%	13
2.7	Confiabilidade	0	0%	2	15%	1	8%	6	46%	4	31%	13
2.8	Responsabilidade	0	0%	1	8%	1	8%	7	54%	4	31%	13
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	1	8%	4	31%	8	62%	13
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	4	31%	9	69%	13
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	1	8%	8	62%	4	31%	13
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	2	15%	5	38%	6	46%	13
2.13	Decoração Atrativa	1	8%	1	8%	2	15%	7	54%	2	15%	13
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	2	15%	3	23%	8	62%	13
2.15	Organização	0	0%	0	0%	1	8%	2	15%	10	77%	13
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	3	23%	10	77%	13

**Tabela 16 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero masculino de R\$3.001,00 a R\$4.000,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.2	Localização	0	0%	2	67%	0	0%	1	33%	0	0%	3
2.3	Marca	1	33%	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%	3
2.4	Preço	0	0%	0	0%	1	33%	1	33%	1	33%	3
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%	1	33%	3
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%	3
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3

**Tabela 17 -Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero masculino acima de R\$4.001,00**  
**Fonte: Crédito dos Autores, 2010.**

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.2	Localização	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5

(continua)

(continuação)

2.3	Marca	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5
2.4	Preço	0	0%	1	20%	0	0%	3	60%	1	20%	5
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	5
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	5
2.7	Confiabilidade	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	1	20%	5
2.8	Responsabilidade	1	20%	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	5
2.9	Comunicação	0	0%	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	5
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	5
2.11	Acessibilidade	0	0%	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	5
2.12	Empatia	1	20%	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	5
2.13	Decoração Atrativa	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	5
2.14	Conforto	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	5
2.15	Organização	0	0%	2	40%	0	0%	1	20%	2	40%	5
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	5

**Tabela 18 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero feminino até R\$1.000,00.**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	10	38%	16	62%	26
2.2	Localização	0	0%	5	19%	4	15%	11	42%	6	23%	26
2.3	Marca	0	0%	3	12%	10	38%	7	27%	6	23%	26
2.4	Preço	0	0%	1	4%	0	0%	6	23%	19	73%	26
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	3	12%	12	46%	11	42%	26
2.6	Serviço rápido	0	0%	2	8%	2	8%	10	38%	12	46%	26
2.7	Confiabilidade	0	0%	1	4%	1	4%	10	38%	14	54%	26
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	1	4%	12	46%	13	50%	26
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	13	50%	13	50%	26
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	6	23%	20	77%	26
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	1	4%	13	50%	12	46%	26
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	12	46%	14	54%	26
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	2	8%	6	23%	15	58%	3	12%	26
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	2	8%	14	54%	10	38%	26
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	5	19%	21	81%	26
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	8%	24	92%	26

**Tabela 19 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero feminino de R\$1.001,00 a R\$2.000,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	4	27%	11	73%	15
2.2	Localização	0	0%	0	0%	2	13%	10	67%	3	20%	15
2.3	Marca	0	0%	2	13%	4	27%	8	53%	1	7%	15
2.4	Preço	0	0%	0	0%	1	7%	5	33%	9	60%	15

(continua)

(continuação)

2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%	15
2.6	Serviço rápido	0	0%	1	7%	1	7%	3	20%	10	67%	15
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	1	7%	6	40%	8	53%	15
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	2	13%	6	40%	7	47%	15
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	1	7%	5	33%	9	60%	15
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	1	7%	5	33%	9	60%	15
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	2	13%	7	47%	6	40%	15
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	7%	6	40%	8	53%	15
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	1	7%	2	13%	11	73%	1	7%	15
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	13	87%	2	13%	15
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	4	27%	11	73%	15
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	13	87%	15

**Tabela 20 -Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero feminino de R\$2.001,00 a R\$3.000,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

Itens Avaliados		NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.2	Localização	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3
2.3	Marca	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%	3
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.7	Confiabilidade	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%	2	67%	3
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3

**Tabela 21 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero feminino de R\$3.001,00 a R\$4.000,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

Itens Avaliados		NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.2	Localização	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	4
2.3	Marca	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	4
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4

(continua)

(continuação)

2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	4
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	1	25%	4
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4

**Tabela 22 - Tabela geral dos itens avaliados no questionário por renda para o gênero feminino acima de R\$4.001,00**

Fonte: Crédito dos Autores, 2010.

	Itens Avaliados	NI	%	PI	%	IND	%	I	%	MI	%	Total
2.1	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.2	Localização	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2
2.3	Marca	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	2
2.4	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2
2.5	Funcionários simpáticos	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2
2.6	Serviço rápido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.7	Confiabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2
2.8	Responsabilidade	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2
2.9	Comunicação	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.10	Cortesia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.11	Acessibilidade	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.12	Empatia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.13	Decoração Atrativa	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2
2.14	Conforto	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2
2.15	Organização	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2
2.16	Higiene e Limpeza	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2