



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

“Service Profit Chain”:
modelo de gestão aplicação em postos de
combustíveis

LUCAS MONIZ DE ARAGÃO DÓRIA

ORIENTADOR: Dr. ERIC COHEN

Rio de Janeiro, 02 de outubro de 2006

**“SERVICE PROFIT CHAIN”:
MODELO DE GESTÃO APLICAÇÃO EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS**

LUCAS MONIZ DE ARAGÃO DORIA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Área de Concentração: Marketing de Serviços

Dr. ERIC COHEN

Rio de Janeiro, 02 de outubro de 2006.

**“SERVICE PROFIT CHAIN”: MODELO DE GESTÃO APLICAÇÃO EM POSTOS DE
COMBUSTÍVEIS**

LUCAS MONIZ DE ARAGÃO DÓRIA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Área de Concentração: Marketing de Serviços

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. ERIC DAVID COHEN (Orientador)
Instituição: IBMEC

Professora Dra. Maria Augusta Soares Machado
Instituição: IBMEC

Professor Dr. Alberto Swerteragay
Instituição: Universidade Candido Mendes

Rio de Janeiro, 02 de outubro de 2006.

FICHA CATALOGRÁFICA

Entrar em contato com a biblioteca no 14º andar,
ou através do e-mail: geysa@ibmecrj.br

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha família:

À **Dani**, pelo seu amor e carinho.

Aos meus pais **Sergio** e **Eliana**.

Aos meus irmãos **Marcos** e **Glauco**.

À **minha Di**, exemplo de bondade e paciência.

Aos meus amigos em especial **Rodrigão**, grande incentivador desta jornada.

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer as lições, aprendizados e contribuições dadas pelo meu orientador e amigo Professor Dr. Eric Cohen, foi uma grande satisfação tê-lo como meu orientador.

A comissão da banca examinadora, composto pela Professora Dra. Maria Augusta e pelo Professor Dr. Alberto, pelas contribuições e apoio dado para a construção deste projeto.

Ao Professor Marcelo Lobato e a amiga Professora Dra. Andrea Cavalcanti que muito contribuíram com as discussões acerca da técnica estatística da análise dos dados.

RESUMO

A partir da constatação da elevada competitividade no mercado de venda de combustíveis nas estações de serviços, devido ao surgimento de novas empresas e redução das margens de lucro, identificou-se a necessidade de um estudo elucidativo e aprofundado na área de Marketing de Serviços. O objetivo desta pesquisa foi verificar a relação entre a excelência na prestação de serviço e a rentabilidade do posto de combustível. Este modelo utilizou como base o conceito da Cadeia Serviços-Lucro, sendo realizado através de consultas de dados internos e entrevistas pessoais, nos postos de combustíveis de uma determinada distribuidora em algumas capitais da região Nordeste do Brasil. A partir da análise deste trabalho observou-se que o modelo da Cadeia Serviços-Lucro é evidenciado e aceito cientificamente.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Varejo, Cadeia Serviços-Lucro

ABSTRACT

Upon evidence of elevated competitiveness at the service stations' fuel sales market, due not only to the emergence of new businesses but also to profit margin reduction, the need for an elucidating and thorough study of the Services Marketing area was identified. The objective of such research was to verify the relationship between the excellence in service rendering and the profitability of the gas station. This model was based on the service-profit chain concept, and it was carried out through internal data consultation and personal interviews at the gas stations of a specific distributor in some capitals in Northeastern Brazil. Through analysis of this work we could observe that the Service-Profit Chain model is both made evident and accept scientifically.

KEY WORDS: Marketing, Retail, Service Profit Chain

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Triângulo do Marketing de Serviços	22
Figura 2 – Percepção de Clientes sobre Qualidade e Satisfação	27
Figura 3 – Cadeia Serviços-Lucro	31
Figura 4 – Fatores que Afetam a Força dos Relacionamentos	33
Figura 5 – Pesquisa Funcionário - Idade Média	55
Figura 6 – Pesquisa Funcionário - Grau de Instrução	56
Figura 7 – Pesquisa Funcionário - Tempo de Função	56
Figura 8 – Pesquisa Funcionário - Sexo	57
Figura 9 – Pesquisa Funcionário - Principal Motivador	58
Figura 10 – Pesquisa Funcionário - Satisfação (Modo Geral)	59
Figura 11 – Pesquisa Consumidor - Idade Média	60
Figura 12 – Pesquisa Consumidor - Grau de Instrução	60
Figura 13 – Pesquisa Consumidor – Sexo	61
Figura 14 – Pesquisa Consumidor – Renda Média	61
Figura 15 – Pesquisa Consumidor – Frequência Abastecimento	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa Consumidor	44
Tabela 2 – Pesquisa Funcionário	44
Tabela 3 – Questionário Funcionário	50
Tabela 4 – Questionário Consumidor	51
Tabela 5 – Teste Hipótese – Relacionamento	62
Tabela 6 – Teste Hipótese – Reconhecimento	63
Tabela 7 – Teste Hipótese – Equipe	63
Tabela 8 – Teste Hipótese – Satisfação com Emprego	64
Tabela 9 – Teste Hipótese – Satisfação Funcionário x Satisfação Consumidor	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O PROBLEMA	5
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	5
2.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
3. OBJETIVO	7
3.1. OBJETIVO FINAL	7
4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	8
4.1. RELEVÂNCIA PRÁTICA / GERENCIAL.....	8
4.2. RELEVÂNCIA TEÓRICA / ACADÊMICA	8
5. LIMITAÇÕES.....	9
6. REVISÃO DE LITERATURA	10
6.1. HISTÓRICO.....	10
6.2. MARKETING	12
6.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
6.4. MARKETING DE SERVIÇOS	18
6.5. SATISFAÇÃO DE CLIENTES	26
6.6. FIDELIZAÇÃO.....	28
6.7. SERVICE PROFIT CHAIN (CADEIA SERVIÇOS-LUCRO).....	30
6.8. BALANCED SCORECARD	38
7. METODOLOGIA.....	42
7.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	42
7.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
7.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM	43
7.4 COLETA DE DADOS	45
7.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	51
8. ANÁLISE DOS DADOS	53
8.1 MERCADO DO NORDESTE	53
8.2 RESULTADOS PRELIMINARES	55
9. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES	62
9.1 HIPÓTESES SATISFAÇÃO FUNCIONÁRIO.....	62
9.2 HIPÓTESE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR.....	65
10. CONCLUSÃO.....	66
10.1 CONCLUSÕES FINAIS	66
10.2 LIMITAÇÕES	68
10.3 DIRECIONAMENTO PARA PESQUISAS FUTURAS.....	69

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICE A	72
APÊNDICE B.....	74

1. INTRODUÇÃO

Desde a revolução industrial a estratégia de Marketing buscou conquistar novos clientes, enfatizando o caráter transacional às relações de consumo; porém, os efeitos do aumento da concorrência e consumidores cada vez mais bem informados e mais exigentes vem mudando a visão dessa estratégia.

A prestação de serviço, atualmente, alcançou a maturidade, pois o mercado tem exigido das empresas um maior compromisso com seus clientes. Diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, as empresas procuram o melhor modelo de relacionamento com seus clientes. Com as inovações surgem diariamente alternativas, com o intuito de encontrar a forma ideal e eficiente de conseguir manter relacionamentos de longo prazo com o cliente.

Vários estudiosos propõem o desenvolvimento de ferramentas e modelos para melhorar o relacionamento com o cliente. Nesse trabalho, será estudado, em profundidade, a Cadeia Serviços-Lucro que propõe a existência de relações diretas e intensas entre lucro, crescimento, fidelidade dos clientes, sua satisfação, valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Shell

A Shell é a 2^a maior companhia de petróleo do mundo, presente em 145 países, atuando em todas as formas tradicionais de geração de energia e, inclusive, fontes de energia renováveis, como a eólica, a solar e as células de hidrogênio.

Há mais de nove décadas no Brasil, a Shell é a terceira maior distribuidora de combustíveis do país com um faturamento bruto de R\$ 14.6 bilhões. A companhia conta, hoje, com 1.700 funcionários e gera cerca de 60 mil empregos indiretos.

O principal segmento de investimento da Shell no Brasil, até a última década, era a distribuição de combustíveis, segmento em que a companhia sempre teve atuação marcante. Nesses últimos 10 anos, a companhia vem investindo em Exploração, somando aos tradicionais setores de atuação. Esses investimentos reforçam a imagem da Shell como uma companhia integrada de energia.

Distribuição/Operações

Varejo

A distribuição de combustíveis representa um dos principais negócios no Brasil. Existem mais de 2.000 postos de combustíveis, com vendas superior a 4.95 bilhões de litros de combustíveis e 14.71 milhões de litros de lubrificantes.

Comercial

A comercialização de derivados alcançou em vendas, no ano passado, 3.37 bilhões de litros de combustíveis; a área atende a 901 clientes, divididos em 2 segmentos: indústria/construção e transporte de cargas/passageiros.

Aviação

Presente em 57 aeroportos no Brasil tem um volume anual de 1.4 bilhões de litros, divididos em 1.1 mil clientes, entre aviação comercial e aviação regional, agrícola e executiva.

Exploração e Produção

Nos segmentos de Exploração (a Shell foi a primeira companhia privada a produzir petróleo em larga escala), Gás Natural e Geração de Energia as perspectivas mostram-se promissoras. O compromisso da companhia traduz-se em números, pois a Shell já investiu cerca de US\$ 500 milhões no País.

Para suprir a crescente demanda energética, ao mesmo tempo em que utiliza práticas, socialmente aceitáveis, de respeito à saúde e ao meio ambiente, a Shell utiliza os Princípios do Desenvolvimento Sustentável, quando o eixo econômico conjugam-se o social e o ambiental. Assim, no Brasil, bem como em todos os países onde atua, a Shell busca o entendimento com seus constituintes e com o público, visando contribuir com a sociedade, tanto economicamente, quanto por meio de uma atuação responsável em relação à segurança de suas operações, à saúde das pessoas e ao cuidado com o meio ambiente.

2. O PROBLEMA

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo em questão será focado no segmento do varejo que é responsável pela distribuição de combustíveis para estações de serviços (postos de gasolina). Esse mercado vem passando por diversas transformações, sendo marcado por uma forte intervenção do governo, tanto em estrutura do mercado como em preços.

Até 1990, o mercado era regulamentado: os preços/margem eram pré-definidos, e existiam basicamente 5 distribuidoras (BR, Shell, Esso, Texaco e Ipiranga). Em 1993, foi aberto o mercado de distribuidores, surgindo, neste ano, mais 400 distribuidoras, assim como, postos sem contrato com distribuidora, chamados de “bandeira branca”. Em 1996, os preços da gasolina foram liberados, dando liberdade aos postos e distribuidoras para praticar qualquer preço; em 2001, foi liberado o preço do diesel.

Como consequência surgiram novos investidores e aumentou a competição. As cinco distribuidoras que dominavam a indústria perderam uma relevante participação de mercado, aproximadamente 25%, e tiveram que ajustar suas estratégias para continuar atuando.

O mercado desregulamentado facilitou a entrada de adulteradores e sonegadores de impostos que, de forma ilícita, conseguem redução de aproximadamente 55%, dando um forte diferencial competitivo no preço. Assim, como solução simplista e de curto prazo, as distribuidoras e os revendedores cortaram seus preços com o objetivo de resgatar o volume.

Como consequência dessa estratégia de atuação focada em preço baixo, as margens das companhias e dos revendedores foram drasticamente afetadas, impactando, diretamente, nos seus resultados operacionais.

Este trabalho tem como objetivo apontar a importância da estratégia de prestação de serviço para manter a frequência dos clientes leais visando aumentar a frequência dos clientes ocasionais de forma a ganhar mercado e a longo prazo, reconstruir as margens.

2.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A pergunta formulada para a orientação do trabalho é:

Será que a satisfação do cliente (interno e externo), conforme demonstrado no modelo Cadeia Serviços-Lucro, implica em uma maior rentabilidade nas estações de serviço (postos de combustíveis)?

3. OBJETIVO

3.1. OBJETIVO FINAL

O objetivo principal do trabalho foi avaliar, através da investigação de resultados quantitativos e de análise de dados, a relação entre satisfação do cliente e a rentabilidade dos postos, conforme sugerido pela Cadeia Serviços-Lucro.

4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

4.1. RELEVÂNCIA PRÁTICA / GERENCIAL

As informações advindas desse estudo serão úteis, principalmente, para a indústria de distribuição de combustíveis e revendedores, na medida em que se conseguir evidenciar a importância da ferramenta Cadeia Serviços-Lucro para a geração de lucro. Também terá importância para o consumidor que receberá, indiretamente, uma melhor prestação de serviço. Servirá, também, como exemplo para as demais empresas nacionais de prestação de serviço quanto à aplicação de uma metodologia de melhoria de serviços cuja aplicação ainda é restrita.

4.2. RELEVÂNCIA TEÓRICA / ACADÊMICA

Este estudo tem grande relevância acadêmica devido à intenção de aprofundar os conceitos de Marketing de Serviço, satisfação de cliente e abordagem da Cadeia Serviços-Lucro. Através deste trabalho será constatada a aplicabilidade do modelo teórico em uma situação real.

5. LIMITAÇÕES

Este estudo não pretende investigar todos os modelos e metodologias de geração de lucro, mas apenas investigar a importância da Cadeia Serviços-Lucro. Neste sentido, não serve para avaliar a eficiência do modelo da Cadeia Serviços-Lucro frente aos outros métodos concorrentes e, também não será possível generalizar os resultados para as outras indústrias uma vez que o modelo foi usado numa região geográfica específica e considerando que não se trata de uma pesquisa causal, não é possível afirmar que os mesmos resultados serão válidos para outras áreas geográficas, nem, que quem usa a Cadeia Serviços-Lucro tem, necessariamente, mais lucro.

Espera-se, portanto, responder, neste estudo, a questão:

- Existe indicação de que as empresas que possuem um modelo semelhante à Cadeia Serviços-Lucro têm rentabilidade superior às demais empresas?

6. REVISÃO DE LITERATURA

6.1. HISTÓRICO

Durante a Revolução Industrial existiam grupos familiares e artesões habilitados que trabalhavam por conta própria e que decidiam abrir mão dessa autonomia para trabalhar em tarefas não especializadas em fábricas. Novos procedimentos e técnicas produtivas foram introduzidos para disciplinar os operários e fazê-los aceitar as novas e rigorosas rotinas da produção fabril.

WEBER (1967) foi um dos primeiros teóricos a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização, através de uma forma de organização que enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a regularidade, confiabilidade e a eficiência, alcançáveis através de uma divisão predeterminada de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos detalhados.

A abordagem burocrática tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, contrapondo-se à liberdade de espírito humano e à capacidade de ação espontânea.

Na era da produção que se estende até a década de 1920, não havia esforço de venda do produto, cuja oferta era totalmente suprida pela demanda, e a atitude prevalente era que o produto se vendia por si mesmo.

Para manter a máxima eficiência e eficácia, no início do século o modelo de Organização Científica propôs o uso do “tempos e movimentos” no sentido de padronizar as atividades do trabalho.

Os ganhos na eficiência operacional resultaram em um forte impulso industrial que incentivava o crescimento econômico e a melhoria no padrão de vida da população. Ao mesmo tempo, a produção em escala distanciava, cada vez mais, os produtores dos consumidores, visto que o foco estava na produção e no produto em si.

Entre 1920 e 1950, com a evolução tecnológica e processos de automação na indústria, a produção cresceu rapidamente. À medida em que a produção começou a exceder a demanda do mercado foi gerado um excedente na produção que necessitava ser escoado. Então, iniciou-se o trabalho de vendas através de mascates que desbravavam novos lugares para escoar a produção.

O papel do vendedor foi fundamental para vencer as resistências do consumidor e convencê-lo a comprar, bem como propiciar a evolução da indústria através do estímulo ao crescimento de mercados massivos em áreas geográficas dispersas.

Segundo KOTLER (1998), o conceito da era de vendas presumia que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprariam, suficientemente, os produtos da organização o que demandava o emprego de um esforço agressivo de venda e de promoção.

A partir de meados dos anos 40, o papel do vendedor, progressivamente, vai se profissionalizando por causa da forte exigência dos compradores que desejavam mais informações dos produtos, iludindo-se, cada vez menos, com falsas promessas.

As organizações mantinham o modelo de relacionamento, chamado transacional, que se caracterizava pelo pouco conhecimento sobre o consumidor e pelos relacionamentos de curto prazo, envolvendo a empresa e o cliente.

Nesta era, os produtos dos concorrentes não se diferenciavam entre si. Os produtos tinham características semelhantes e ofereciam os mesmos benefícios para o consumidor, sendo que a única possibilidade de diferenciação era o preço.

6.2. MARKETING

Se antes o foco das empresas era conquistar novos clientes, a natureza da concorrência mudou essa estratégia. Consumidores, cada vez mais bem informados e exigentes nas decisões de compra, passaram a considerar outros aspectos além do produto físico e do preço.

Diante de produtos tidos como commodities, o Marketing sobressaiu-se a partir dos anos 50 usando conceitos, como diferenciação dos produtos, criação de valor, propaganda, serviços e promoções.

A era do Marketing inicia-se com objetivo de planejar a oferta do produto com base nas expectativas do cliente - “O cliente é o Rei”. As empresas começam a escutar as necessidades dos clientes.

O Marketing efetivamente, consolida-se no início da década de 1960, quando a forte concorrência, a competitividade e a escassez da demanda forçaram as indústrias a buscar alternativas para escoar a produção.

Nesta época, MCARTHY (1996) desenvolveu o conceito de Composto de Marketing (baseado em “4 Ps” – Preço, Promoção, Produto e Praça), cujo objetivo era atuar como ferramenta gerencial para auxiliar as empresas a atingir seus objetivos de marketing e, assim, satisfazer as necessidades do mercado-alvo.

A partir de então, a orientação da empresa deixa de estar voltada para si mesma, observando apenas os aspectos tangíveis do produto, e passa a priorizar a necessidade dos clientes. O consumidor assumiu um papel importante nas decisões da empresa, e o entendimento das necessidades desse consumidor e a definição do público-alvo estão no centro dessa orientação de Marketing.

Ainda assim, o Marketing era visto como uma função isolada na empresa que estaria, inclusive, subordinada a outras funções “mais importantes”, como por exemplo, a área de Finanças.

Segundo KOTLER (1998), Marketing é definido como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros indivíduos ou grupos.

Para o autor, a empresa que entende melhor as necessidades do consumidor, desenvolve a capacidade de suprir às exigências do cliente, conseqüentemente, terá uma vantagem competitiva.

Define-se o valor percebido pelo consumidor como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor, o qual corresponde ao conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço; logo, quanto maior este conjunto de benefícios em relação aos custos, maior será a percepção de valor do consumidor.

Os efeitos das mudanças na natureza da concorrência foram acompanhados de um crescente amadurecimento do consumidor que, progressivamente toma decisões de compra baseado em suas experiências anteriores com produtos e serviços.

O consumidor passou a receber uma grande quantidade de informações e, além de ficar mais bem informado, ocupou uma posição privilegiada em relação às empresas o que veio acirrar a forte concorrência entre as empresas.

As empresas eram forçadas a gastar muito mais recursos para atrair clientes, o que reflete a ênfase do Marketing na conquista de novos clientes, baseado numa relação de curto prazo cujo caráter é basicamente transacional.

A crescente concorrência levou as empresas a repensarem a forma de relacionamento com seus clientes. As empresas tiveram que ficar atentas ao mercado e ao seu público-alvo em particular, para poder atender melhor suas necessidades.

Todas essas críticas à era do Marketing levaram, nos anos 90, a uma nova evolução, que é a era do Relacionamento com o cliente, baseado em relações de longo prazo, com o objetivo de mantê-lo comprando regularmente e fiel à empresa.

6.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado, através de uma reformulação na relação entre empresa e consumidor, que enfatiza o relacionamento de longo prazo.

Para manter o cliente a longo prazo, a empresa deve desenvolver um forte trabalho no sentido de cultivar e manter o consumidor sempre satisfeito. Na definição de KOTLER (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

O Marketing de Relacionamento tem um papel crítico no sentido de fomentar e estreitar os laços com o cliente, buscando aproximá-lo, cada vez mais, de seus produtos e serviços, levando-os a utilizá-los e recomendá-los a outras pessoas. Ao recomendar, indiretamente e imperceptivelmente, o consumidor termina por reconhecer o relacionamento com a empresa, que se preocupa com seu bem-estar, e está atenta às suas necessidades.

De maneira sucinta, o Marketing de Relacionamento reconhece que custa menos reter clientes do que conquistar novos clientes. O Marketing de Relacionamento se desenvolveu, fortemente, a partir da década de 1990, tanto no mercado brasileiro quanto em outros países.

Na mesma linha, para HAKANSSON (1982), relacionamentos são desenvolvidos para reduzir incerteza e agregar valor.

Também BAKER (1998), postula que Marketing de Relacionamento é uma abordagem mais estratégica e envolve pensamentos e ações em longo prazo.

O Marketing de Relacionamento atingiu a maturidade frente à exigência do mercado em estabelecer um compromisso mais forte com seus clientes. Diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, as empresas redefinem seus modelos de relacionamento com os clientes e, neste esforço, devem oferecer novas alternativas a cada dia.

O pressuposto da manutenção do cliente é a longevidade maior do relacionamento com a empresa, o que se traduz pela repetição de compra por longo tempo o que equivale dizer que os clientes fiéis são muito mais rentáveis que aqueles de uma única transação.

A segmentação de mercado e a seleção de segmento-alvo definindo com quem a empresa quer se relacionar é um dos primeiros passos para construção de relacionamento duradouro.

Outro fator importante na busca do relacionamento é o conhecimento dos hábitos e costumes do cliente. Nos últimos anos, a tecnologia da informação trouxe grandes inovações que vieram a facilitar esse conhecimento sobre os hábitos de compra do cliente.

Uma das métricas importantes a conhecer é o valor vitalício do cliente para a empresa o que permite mensurar o valor ou os lucros provenientes de cada cliente.

A este valor pode-se acrescentar ou diminuir outras receitas; por exemplo, podemos assumir que um cliente satisfeito criará, ao menos, outras receitas provenientes de outro cliente novo, indicado pelo primeiro cliente.

Deduz-se daí que ter uma base de dados bem organizada em que se garante a integridade das informações é de grande valia para a empresa, pois possibilita uma relação mais personalizada, mais próxima e íntima, gerando um retorno maior para a companhia.

Com essa informação, é possível entender o cliente e surpreendê-lo, oferecendo mais do que ele espera. Essa cadeia de eventos favorece que as diferenças sejam notadas, levando os clientes a se tornarem cada vez mais propensos a adquirir os produtos e serviços da empresa.

6.4. MARKETING DE SERVIÇOS

Definem-se serviços como sendo ações, processos e atuações, que podem ser oferecidos tanto pelas empresas de serviços, quanto por empresas que produzem bens aos quais agregam serviços. O que diferencia e categoriza bens e serviços é o aspecto da tangibilidade; entretanto, torna-se, cada dia mais difícil, diferenciar bens tangíveis dos serviços intangíveis.

Segundo QUINN, BARUCH e PAQUETTE (1987), os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não seja uma construção ou um produto físico. O serviço é, geralmente, consumido no momento em que é produzido e proporcionando valor agregado em formas, como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde. É importante observar o caráter essencialmente de intangibilidade que envolve o comprador direto.

O serviço, não necessariamente, deve ser consumido no mesmo local onde é produzido, por exemplo, uma empresa de “call center” presta o serviço de atendimento ao cliente num local remoto.

O relatório do IPEA (2005), demonstra a crescente importância do setor de serviços que registrou o maior ritmo de expansão da ocupação, sendo responsável por 33% — ou 156 mil empregos — de todos os novos empregos no ano de 2005 no Brasil.

As crescentes exigências dos clientes que esperam receber bens e serviços de alta qualidade deram impulso à profissionalização e à expansão do Marketing de Serviços. Nota-se que, mesmo

a prestação de serviços de profissionais, como arquitetos, médicos e dentistas passa por uma necessária atualização, visando à satisfação do cliente.

O Marketing de Serviços vem do encontro da necessidade de desenvolver atividades operacionais destinadas a investigar, a obter e a servir à demanda, buscando excelência na qualidade dos serviços.

As estratégias do Marketing de Serviços em comparação com o Marketing de Produtos têm as seguintes características:

Intangibilidade – conforme discutido na seção precedente, a maior diferença entre bens e serviço está na tangibilidade do produto, uma vez que os serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados pelos clientes (como ocorre com produtos). Dessa mesma forma, fica difícil, também, para os consumidores tangibilizarem os seus benefícios.

Como consequência, muitas vezes, torna-se dificultoso para o cliente estabelecer relação de comparação entre serviços, uma vez que a relação de qualidade não é claramente percebida.

Heterogeneidade – como os serviços são prestados num momento preciso e por indivíduos com todas as suas peculiaridades, o desempenho de um mesmo serviço, possivelmente, variará de um encontro de serviço para outro.

Esse fato motivou muitas empresas de prestação de serviço a buscarem garantir um serviço de qualidade consistente. Nesse sentido, é habitual definir os processos dos serviços de forma detalhada, reduzindo, ao máximo, as possíveis variações no desempenho do serviço.

Produção e Consumo Simultâneos – enquanto os bens são produzidos a priori para, então, serem vendidos e consumidos pelo cliente, o serviço é vendido de forma antecipada, sem que, entretanto, haja contato com o consumidor; por esse motivo, a produção e o consumo se darão de forma simultânea.

Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser colocados em "estoque"; em outras palavras, os serviços são produzidos e usados no momento da transação. Por exemplo, quando um cliente perde um horário marcado no médico, o profissional não pode disponibilizar a hora ociosa; se não houver consultas marcadas, o horário vazio do profissional estará inevitavelmente perdido.

Além da satisfação do consumidor se dar em tempo real, no momento da prestação do serviço, a ocorrência simultânea da produção e do consumo impede que se tenha uma produção em larga escala, tal como ocorre na produção de bens.

Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados nem devolvidos, assim como o serviço que é prestado não pode ser repostado.

Por exemplo, uma viagem comprada em uma empresa de turismo só será, efetivamente, avaliada no momento da sua realização e, se a experiência estiver aquém do esperado, não poderá ser reposta.

Uma das implicações da perecibilidade para as empresas prestadoras de serviço é que elas devem estar atentas, planejando-se em relação às previsões de oferta e demanda. Em outras palavras, toda oferta de serviço deve partir do exame da demanda e da sua compatibilização com os recursos necessários para a sua concretização.

Diante dessas características, conclui-se que o Marketing de Serviços deve criar mecanismos que se tangibilizam na mente do consumidor, de maneira a construir a confiança que ele possui em relação ao provedor de serviços.

Diante desses desafios foi desenvolvido por BITNER (1995), o triângulo do marketing de serviços, que apresenta três grupos que se relacionam, normalmente, numa prestação de serviço.

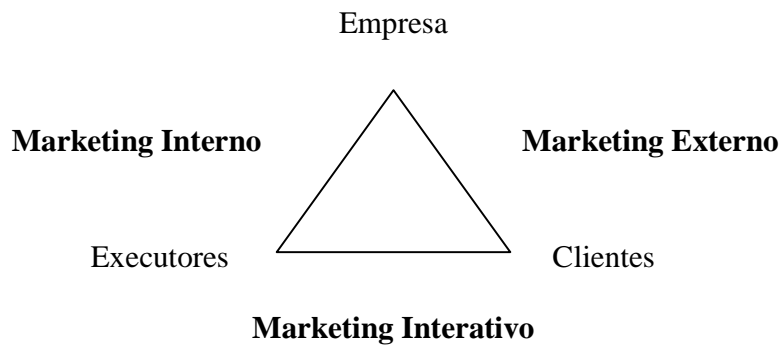


Figura 1 – Triângulo do Marketing de Serviços

- **Marketing Externo** são as promessas feitas pela empresa para o cliente final, através de materiais de comunicação e publicidade e que formarão o nível de expectativa dos clientes.
- **Marketing Interativo** é o serviço propriamente dito em que ocorre a interação entre o cliente e o serviço. Também é chamado de momento da verdade, sendo parte fundamental para a percepção de qualidade podendo desenvolver as sensações de frustração ou de confiança.
- **Marketing Interno** diz respeito a todo o suporte operacional que a empresa oferece, por exemplo, os meios para que os funcionários de frente possam estar capacitados a prestar um serviço de qualidade ao cliente.

No contexto do Marketing de Serviço, segundo ZEITHAML e BITNER (2000), o composto de Marketing é formado por outros três componentes, além dos tradicionais “4 Ps” (produto, preço , praça e promoção):

- Pessoas – nos serviços, a interação e a presença humana são fundamentais para o desempenho e entrega do produto.
- Evidência Física – a imagem do local onde está sendo prestado o serviço bem como os aspectos do ambiente contribuem para a formação da percepção e tangibilização do serviço pelo cliente.
- Processo – quanto mais padronizados e mecanizados são os processos, mais o serviço será tangível e homogêneo.

Hoje em dia, as empresas não consideram que os anseios do consumidor estão “fora da realidade”. Na verdade, muitas vezes, os clientes esperam receber serviços simples e básicos, o que se traduz numa expectativa de que os serviços sejam prestados conforme as promessas que a empresa faz implícita ou explicitamente.

A indagação ao cliente quanto à sua expectativa em relação serviço é saudável e não eleva, necessariamente, o nível de expectativa. Caso os serviços desejados não estejam sendo satisfeitos com os serviços correntes é importante que as lacunas entre expectativa e desempenho sejam comunicadas ao cliente oferecendo-se as devidas evidências e justificando-as para evitar frustrações.

Intencionalmente, algumas vezes as promessas de serviços são feitas de forma inferior, a fim de ampliar a probabilidade de atender melhor e, até mesmo, superar as expectativas dos clientes. Um possível risco dessa estratégia é a perda da força competitiva em relação a outra empresa que poderá oferecer um serviço melhor.

Assim, objetiva-se atender as expectativas e oferecer ao cliente exatamente o que é esperado; entretanto, como as expectativas dos clientes de serviços são dinâmicas (principalmente em mercados altamente competitivos), é importante o monitoramento contínuo das expectativas de serviço de forma a se posicionar, sempre, acima do nível de serviço “adequado”.

Por esse motivo, é importante medir a expectativa do cliente. PARASURAMAN (1985), propôs o conceito de zona de tolerância: quanto mais larga for a zona de tolerância, mais fácil é atender a expectativas do cliente e fidelizá-lo. Em contrapartida, a competitividade do mercado é determinante em relação à largura da zona de tolerância.

Em mercados pouco competitivos, a zona de tolerância pode ser maior por causa da falta de experiência passada e de concorrência, a qual serve como base de comparação; porém, o baixo grau de competitividade implica um risco muito reduzido de perda do cliente. Nesse tipo de situação, não é comum a empresa preocupar-se em atender a expectativa do cliente.

Em contrapartida, nos mercados competitivos, o cliente está sempre recebendo mensagens de promessas explícitas e implícitas e propaganda “boca a boca” que, juntos à experiência passada, combinam-se na expectativa quanto ao serviço esperado. A expectativa do serviço é sempre

dinâmica, e a tendência é que a zona de tolerância fique, progressivamente, mais estreita, o que leva a uma constante necessidade de readequação das empresas frente às expectativas do cliente.

Em conclusão, a competitividade de mercado influencia a zona de tolerância e isto torna o mercado dinâmico na medida em que se oferece qualidade no serviço através de benefícios e vantagens crescentes a fim de garantir a fidelidade do cliente.

Por exemplo, para KOTLER (1998), qualidade é a totalidade de aspectos e de características de um produto ou serviço que proporciona a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.

Também, segundo ZEITHAML e BITNER (2000), qualidade em serviços é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços:

- **Confiabilidade** - possivelmente, a dimensão mais importante para a percepção de qualidade do serviço, corresponde, exatamente, à entrega do que foi prometido ao cliente, ou seja, o desempenho, a eficácia do serviço.
- **Responsividade/Presteza** – refere-se à preocupação em estar atendendo o cliente com motivação, flexibilidade e habilidade pessoal e estão ligadas à percepção de que o cliente está sendo tratado como se fosse único.
- **Segurança** - é a dimensão que o cliente considera em relação à confiabilidade e à segurança dos funcionários, demonstradas através dos seus conhecimentos e simpatia.

- **Empatia** - é a dimensão que o cliente identifica como atenção individualizada, assumindo que é inigualável, especial e direcionada à sua satisfação.
- **Tangível** - é a dimensão que compreende a aparência física das instalações da empresa, da apresentação dos funcionários e dos materiais de comunicação.

6.5. SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Para KOTLER (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do cliente.

Segundo, ZEITHAML e BITNER (2000), satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço e da indicação se um determinado nível de prazer foi proporcionado pelo seu consumo.

Dessas definições depreende-se que satisfação é uma avaliação feita pelo cliente sobre o produto ou serviço consumido em relação às suas expectativas antes de tê-lo consumido, comparadas com o valor gerado pela aquisição daquele produto.

Também para CHURCHILL e PETER (2000), o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra, ao uso dos produtos e serviços e aos custos para obtê-los.

A satisfação do cliente é um tema complexo e amplo devido a diversas variáveis que dependem dela e que a influenciam. Segue, abaixo, figura quanto à percepção de clientes sobre qualidade e satisfação, segundo ZEITHAML e BITNER (2003):

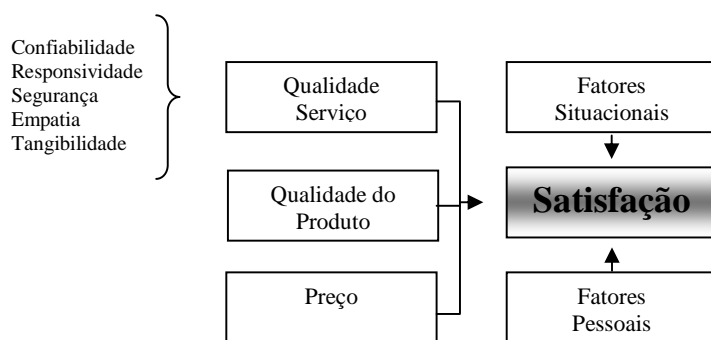


Figura 2 – Percepção de Clientes sobre Qualidade e Satisfação

O serviço está diretamente ligado à prestação do serviço, orientada pelas 5 dimensões abordadas anteriormente. Enquanto isso, a satisfação envolve, além da qualidade do serviço, outras dimensões como:

- **Qualidade do produto** – corresponde às características do produto quando for um bem tangível envolvido;
- **Preço** – o preço tem impacto direto na definição da satisfação do consumidor;
- **Fatores Situacionais** – corresponde aos fatores ambientais, como as instalações físicas, o clima etc;
- **Fatores Pessoais** – equivale às condições pessoais, temperamento e condições às quais o cliente está submetido no momento da relação de compra.

6.6. FIDELIZAÇÃO

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que os clientes proporcionam à empresa. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras.

A fidelidade é algo que não se compra, mas que se conquista a longo prazo, através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado e atenção com a outra parte, sendo, portanto, um processo de reciprocidade baseado na confiança e na lealdade.

Clientes fiéis são aqueles que reclamam quando têm uma experiência ruim, porque eles desejam ver seu problema resolvido e acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la.

Em contrapartida, os clientes infiéis vão embora sem sequer fazer uma sugestão ou expressar sua insatisfação e ainda reclamam da empresa para terceiros.

A satisfação é um dos antecedentes da lealdade do cliente; mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Os principais fatores que influenciam a fidelidade são:

- Qualidade de produtos e serviços;
- Percepção de preço justo;
- Condições satisfatórias de pagamento;
- Cumprimento de prazos;
- Compromissos e promessas feitas pela empresa

A satisfação está ancorada pela relação entre o que o cliente recebeu e o que esperava ter recebido (percepção x expectativa). Quando a percepção é maior do que a expectativa, resulta um alto grau de satisfação do cliente, mas, se for menor, o cliente frustra-se e não registra, positivamente, a experiência.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, ao passo que a fidelidade tem uma natureza temporal de longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito conseguirá resistir às ofertas da concorrência, ao passo que um cliente fiel considerará outros aspectos do relacionamento antes de abandonar essa relação.

A tênue linha que separa a satisfação da fidelidade deve ser suportada e reforçada pela confiança entre os parceiros. Somente através de uma relação de confiança com o cliente, podem ser criadas barreiras que protejam a empresa das ações da concorrência. A confiança resulta da relação de respeito, e os consumidores confiam em quem os ouve e os surpreende, respondendo com a fidelidade.

Conseqüentemente, um dos pré-requisitos dos programas de fidelidade é a capacidade de identificar se os clientes precisam ser identificados; a partir daí, torna-se necessário aprender a respeito de suas necessidades e de seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e com isso conhecê-los cada vez mais.

Essa capacidade de relacionamento confere à empresa um importante diferencial competitivo e cria barreiras de confiança que tornam inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento prévio entre as partes.

6.7. SERVICE PROFIT CHAIN (CADEIA SERVIÇOS-LUCRO)

O modelo Cadeia Serviços-Lucro foi introduzido em 1996 por James L Heskett, W. Earl Sasser Jr. e Leonard A. Schlesinger que, buscando o entendimento do sucesso de algumas empresas de serviço e o insucesso de outras, abordou o problema a partir do ângulo: o desenvolvimento e a verificação, com medidas quantificáveis, de um conjunto de relacionamentos vieram a se chamar Cadeia Serviços-Lucro.

O resultado do estudo do Cadeia Serviços-Lucro tem uma perspectiva, baseada em fatos, na relações de sucesso em organização de serviços. Segundo HESKETT (2002), no núcleo da gestão da Cadeia Serviços-Lucro está o gerenciamento baseado em fatos, com ênfase no aprimoramento contínuo da qualidade.

Segundo o mesmo autor, a idéia da Cadeia Serviços-Lucro propõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Conforme figura 3, o modelo de Cadeia Serviços-Lucro baseou-se nas ligações entre lucratividade e crescimento com fidelidade do cliente, entre a fidelidade do cliente e a satisfação

do consumidor; entre o “valor” do serviço prestado para ele e a satisfação; entre “valor” e satisfação e produtividade do empregado, resultando num alto nível de serviço.

Os consumidores satisfazem-se na medida em que a orientação da empresa consegue converter as suas necessidades através da criação de valor, resultante da comparação dos benefícios percebidos no custo total.

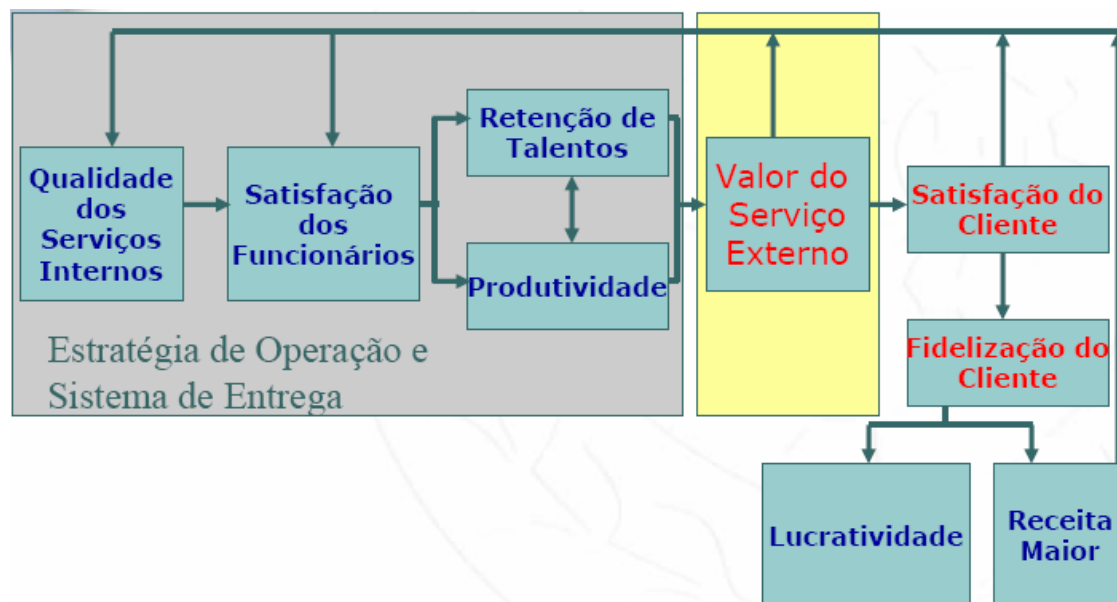


Figura 3 – Cadeia Serviços-Lucro

O modelo parte da premissa de que os clientes não compram produtos ou serviços; compram resultados, que provêm do serviço ou produto adquirido, da qualidade dos processos para oferta dos resultados e da atitude de quem entra em contato direto com o cliente.

Segundo HESKETT (2002), a Cadeia Serviços-Lucro leva o pensamento gerencial a focar duas idéias muito importantes:

- 1) Detectar as necessidades e assegurar a satisfação e fidelidade de seu público-alvo;
- 2) Conferir aos funcionários a autonomia e apoio necessários para oferecer um valor elevado aos clientes.

Relacionamento com os Clientes

O relacionamento com o cliente pode acontecer de diversas formas: encontros face a face (com serviço visível para o cliente), encontros face a face (com serviço invisível para o cliente), interação pessoa/máquina e entre máquinas. Independente da forma é importante criar evidências tangíveis.

A tangibilização dos serviços é um fator fundamental para o o relacionamento com o cliente: esse fato aumenta o compromisso das organizações de serviços que desejam facilitar os relacionamento dos clientes por meio de funcionários valorizados e segue modelo dos fatores que afetam a força dos relacionamentos, segundo Reichheld & Sasser (1990):

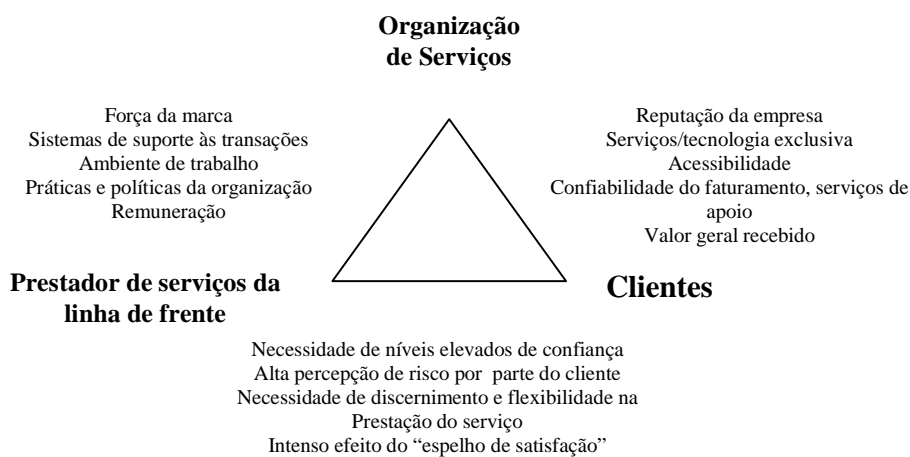


Figura 4 – Fatores que Afetam a Força dos Relacionamentos

É na definição desse modelo que os autores destacam a importância dos funcionários para o sucesso de uma empresa de serviço. Segundo HESKETT (2002), é crucial identificar onde se exigem pessoas notáveis para ocupar o pequeno número de cargos particularmente decisivos para a manutenção do relacionamento.

Funcionários

Segundo HESKETT (2002), há um forte vínculo entre a satisfação dos clientes e a percepção dos funcionários com relação à sua capacidade de atendimento, sua satisfação no emprego,

treinamento, pagamento, justiça nas promoções, tratamento com dignidade e respeito, trabalho em equipe e sua intenção de permanecer na empresa.

A criação de valor depende do desempenho do funcionário da empresa prestadora de serviço, cujo trabalho deve ser percebido como eficiente, amigável e prestativo.

A eficiência produtiva do empregado está diretamente relacionada com a sua satisfação com a empresa: quanto maior o turnover das empresas, menor o nível de satisfação dos funcionários.

As condições internas do ambiente de trabalho nas empresas têm influência direta na satisfação do empregado. Tipicamente, mede-se a satisfação com o ambiente de trabalho através de pesquisas de clima organizacional nas quais o funcionário avalia suas atividades, seus colegas e a empresa, caracterizando as atitudes e o nível de relação das pessoas internamente.

Outro fator importante na satisfação do funcionário é o plano estruturado de reconhecimento e recompensas de forma que incentive e estimule os funcionários a se responsabilizarem pelos “seus” clientes.

Liderança

Os líderes da empresa têm um papel fundamental na manutenção e desenvolvimento do espírito e cultura corporativa, estimulando o bom atendimento ao cliente externo e interno. Empresas bem conceituadas pelos consumidores dedicam boa parte do seu tempo, cuidando do engajamento dos funcionários.

Um dos principais problemas da implementação do modelo Cadeia Serviços-Lucro está na lacuna da liderança por causa da incapacidade de incorporar o pensamento do modelo, como crença e cultura na organização.

Os líderes adeptos ao modelo fazem que os clientes sejam bem atendidos pela empresa, sabem que é importante manter a satisfação dos funcionários e dedicam esforço na criação e preservação de valores na organização.

Valor para o Cliente

Segundo HESKETT (2002), a equação de valor, vista da perspectiva do cliente é:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados gerados para o cliente} + \text{qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{custo de aquisição do serviço}}$$

- Resultado gerado para o cliente é o resultado desejado que pode variar conforme a importância e o esforço para realização da tarefa
- Qualidade do processo é a forma que o serviço é apresentado; algumas vezes é tão importante quanto o resultado obtido;
- Preço e custo de aquisição são os valores desembolsados que, além do valor monetário, têm o custo da conveniência (tempo e lugar)

Na Cadeia Serviços-Lucro, a empresa deve compreender as necessidades dos clientes e sua influência na equação de valor para, a partir daí desenvolver métodos para determinar o quanto é melhor investir em aprimoramento dos serviços ou desenvolver diferentes pacotes de valor para vários segmentos de mercado.

Fidelidade

Existe uma relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente. Quanto mais o cliente estiver satisfeito, mais provável será a recompra; analogamente, o nível de insatisfação também leva à comunicação “boca a boca” negativa da empresa para outras pessoas.

Estudos recentes na indústria de serviço demonstram que os consumidores fiéis são mais lucrativos. Segundo REICHHELD e SASSER (1990), estima-se que o crescimento de 5% de fidelidade dos clientes produz um aumento de 25% a 85% nos lucros.

Segundo estudos feitos por SASSER (1995), os clientes e sua fidelidade estão divididos em quatro grupos:

- Apóstolos - são aqueles clientes que, além de fiéis, encontram-se tão satisfeitos que recomendam a terceiros;
- Mercenários – são os que podem mudar de fornecedor de serviço se obtiver um preço menor (mesmo que estejam com alto nível de satisfação);

- Reféns – são os que têm pouca ou nenhuma alternativa de mudança de empresa e por isso não alternam de empresa, mas podem mudar de fornecedor, caso surjam alternativas;
- Terroristas – dispõem de alternativas para mudança e aproveitam a oportunidade para convencer outros clientes, expressando sua insatisfação com o prestador do serviço anterior.

Acompanhamento e Medição

O acompanhamento através de indicadores é fundamental para medir a evolução da Cadeia Serviços-Lucro e os resultados obtidos; segundo HESKETT (2002) são necessárias várias medidas importantes:

1 – medir a relações da Cadeia Serviços-Lucro nas diferentes unidades:

- fidelidade do funcionário – verificando o índice de “turnover” e a pesquisa de satisfação periódica;
- fidelidade dos clientes - através de recompra e volume de compras;

2 – comunicar a auto-avaliação:

- promover a distribuição e inter-relação entre diferentes áreas;

3 – desenvolver um “Balanced Scorecard” de medidas de desempenho:

- o sistema de medição do Balanced Scorecard encaixa-se na Cadeia Serviços-Lucro no intuito de medir os resultados financeiros e não-financeiros, como a eficácia dos recursos humanos, inovação e satisfação ou fidelidade dos clientes;
- segundo HESKETT (2002), o Balanced Scorecard tem um grande valor para a Cadeia Serviços-Lucro pois é um conjunto único de ferramentas e recursos que permitem prever o desempenho futuro da organização;

4 – elaborar programas para ajudar os gerentes a melhorarem o desempenho da Cadeia Serviços-Lucro ;

5 – desenvolver sistemas de reconhecimento e recompensas vinculados às medidas instituídas;

6 – comunicar amplamente os resultados;

7 – estimular ativamente a troca interna de informações através de “melhores práticas”.

6.8. BALANCED SCORECARD

Histórico

Na década de 1990, o ambiente empresarial passava por um momento de contínuas mudanças e desafios, e as organizações estavam descrentes dos métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, e

demandavam um sistema de indicadores que avaliasse os diversos aspectos do ambiente organizacional de forma única e centralizada.

Então foi desenvolvido nos anos 90, por David Norton e Robert Kaplan o Balanced Scorecard, um sistema equilibrado de medição estratégica.

Definição

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão que permite equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, através de medidas financeiras e não-financeiras, indicadoras de tendência (vetores de desempenho) e ocorrências com perspectivas internas dos processos críticos do negócio. Basicamente, foi organizado em torno de quatro perspectivas distintas:

- **financeira**

medir se a estratégia e a sua implementação estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;

- **clientes**

identificar e medir o segmento de clientes e mercado, apresentando as suas variações de acordo com as estratégias implementadas nesses mercados;

- **processos internos**

identificar e medir os processos internos críticos para atingir os objetivos financeiros e dos clientes;

- **aprendizado e crescimento**

identificar a infra-estrutura necessária para suportar o crescimento e melhoria a longo prazo.

Objetivo

O Balanced Scorecard, objetiva-se em transformar a estratégia em um processo sistematizado e contínuo na organização. Os objetivos definem os desafios organizacionais que, através de indicadores, representarão a forma com que os desafios serão medidos e acompanhados, servindo, também, como agente motivador para os executivos e funcionários.

Há uma forte ligação entre o plano estratégico da empresa e o Balanced Scorecard; porém, é importante ficar claro que é uma ferramenta complementar ao plano estratégico, pois, através dos indicadores e ações, relacionados com objetivos, reforça o alinhamento com a estratégia da organização num processo de feedback e aprendizado contínuos.

Segundo essa abordagem, pode-se, de forma gráfica, identificar quais os principais atributos, características dos produtos e serviços oferecidos aos clientes que compõem a proposta de valor do Balanced Scorecard e, conseqüentemente, identificar claramente os objetivos dos processos internos mais relevantes no contexto desse mapa estratégico.

Balanced Scorecard x Cadeia Serviços-Lucro

Além de estabelecer indicadores, o Balanced Scorecard tem sido implantado com a função de informar e democratizar definições em relação à estratégia; criar metas departamentais e pessoais ligadas a estratégia; ligação da implementação, a curto prazo, com as metas de longo prazo e obter feedback sobre as estratégia.

Nesse sentido, o Balanced Scorecard relaciona-se na Cadeia de Serviços-Lucro, pois tem muita relevância para a Cadeia Serviços-Lucro , que utiliza o Balanced Scorecard, no que se refere a mensuração objetiva através de indicadores dos processos internos, relacionados com a manutenção e satisfação do cliente (externo e interno).

7. METODOLOGIA

7.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O estudo prevê o levantamento de dados internos através de dados primários e de uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo, nas estações de serviço, quando será avaliado o nível de satisfação dos clientes (internos e externos). A partir dos resultados obtidos, serão feitas análises estatísticas, não paramétricas, pelos métodos de Mann-Whitney e pelo Qui Quadrado, avaliando a relação entre a satisfação dos clientes e o ranking de diferenciação entre os diversos postos de combustíveis.

7.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida de forma a analisar as variáveis da Cadeia Serviços-Lucro e conseqüentemente o resultado da sua aplicação em uma estação de serviço.

O levantamento de dados, conforme mencionado por Yin (2003), considerou três princípios que seguem abaixo descritos:

- Triangulação: fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências;
- Criação de banco de dados: foi criado um banco de dados para organizar e documentar os dados coletados;
- Manter o encadeamento de evidências: este processo foi utilizado para aumentar a confiabilidade das informações.

A coleta de dados foi feita através da análise de documentos, aplicação de questionários, entrevistas e observação participante.

7.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM

Cliente Externo (Consumidor Final)

A pesquisa de satisfação dos clientes foi realizada nos postos de combustível da cidade de Salvador por meio de questionários, no modelo de pesquisa quantitativa. O público pesquisado foi formado por pessoas na faixa etária de 18 à 65 anos, independentemente de sexo, cor, classe social e renda familiar.

Os questionários de avaliação de relacionamento apresentavam questões sobre a relação do cliente com o serviço prestado, com o objetivo de inferir o nível de qualidade e satisfação do cliente.

Os respondentes foram escolhidos por amostragem aleatória, em horários diversos durante o dia.

Público	Região	Número Respondentes	Método de Coleta de Dados
Consumidor	Salvador	50	Entrevistas pessoais

Tabela 1 – Pesquisa Consumidor

Cliente Interno (Funcionário)

A pesquisa de satisfação dos funcionários dos postos de combustível foi realizada por meio de questionários, no modelo de pesquisa quantitativa. O público pesquisado foi formado por funcionários independentemente de renda, cor, sexo e idade.

Os questionários utilizados avaliam a relação do funcionário com o ambiente de trabalho, com o objetivo de inferir o seu grau de satisfação.

Público	Região	Número Respondentes	Método de Coleta de Dados
Funcionário	Região Metropolitana de Salvador	71	Questionários de autopreenchimento
Funcionário	Maceió	47	Questionários de autopreenchimento
Funcionário	Região Metropolitana de Recife	104	Questionários de autopreenchimento
Funcionário	Aracaju	70	Questionários de autopreenchimento
TOTAL DE ENTREVISTAS		292	

Tabela 2 – Pesquisa Funcionário

7.4 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi elaborado de forma a analisar as variáveis da Cadeia Serviços-Lucro e conseqüentemente o resultado da sua aplicação nos postos de serviço de combustíveis.

7.4.1 Dados Primários e Secundários

Os documentos e registros analisados foram selecionados para permitir a construção de índices de desempenho entre os postos.

Inicialmente foram feitos estudos e análises utilizando indicadores econômicos e financeiros como:

- Quantidade de vendas;
- Rentabilidade;
- Margem de lucro.

A utilização dos dados acima foi inviabilizada, por causa do alto grau de dificuldade de levantamento das informações e devido ao fato das mesmas serem extremamente sigilosas como também pelo fato de diversos fatores externos e não controláveis, como custos e modelo de operação, distorcerem os resultados.

O indicador adotado para o estudo se baseia no nível de desempenho dos postos, comparando a venda do produto Premium da Shell, chamado de V Power, com a venda do produto Gasolina Comum.

A V Power é a gasolina aditivada da Shell, que tem uma exclusiva fórmula redutora de desgaste, que protege e reduz o atrito entre as partes móveis do motor, dando, além de proteção, uma melhor aceleração.

Este combustível foi lançado no Brasil em 2003 e está presente em 95% dos postos nacionais. Os postos de rodovia, que representam 5% da rede de postos da Shell, não vendem V Power, devido ao fato da venda de gasolina, na rodovia, ser insignificante, não justificando o investimento na oferta deste produto.

Para evitar distorções entre os diferentes níveis de volume de venda nos postos, por motivos diversos como localização, situação de preços e mercado, é adotado o modelo de mix de venda de V Power.

$$\text{Mix V Power} = \frac{\text{V Power}}{\text{Gasolina} + \text{V Power}}$$

7.4.2 Pesquisa

Como as informações obtidas com os dados primários e secundários não foram suficientes, para conclusão dos estudos, tornou-se necessário a realização de entrevista pessoal, com tópicos específicos, a fim de se obter respostas adequadas sobre o tema estudado.

Na pesquisa realizada com os funcionários de 77 postos de serviço de combustíveis espalhados por várias capitais da região Nordeste do país, foram obtidos 292 questionários respondidos.

Quando da aplicação do questionário, os respondentes:

- Receberam explicação prévia sobre o objetivo da pesquisa;
- Possuíam informações suficientes para responder as perguntas;
- Entenderam seus papéis como fornecedores de informações acuradas.

Com o intuito de garantir a integridade e confidencialidade dos entrevistados, não foi necessária a identificação dos mesmos.

Esta pesquisa teve como objetivo principal contribuir para a compreensão do processo de satisfação dos clientes relacionados com a Cadeia Serviços-Lucro , conforme a listagem abaixo:

- Investigar fatores demográficos;
- Investigar atributos de vantagem competitiva;

- Identificar e ordenar os principais fatores motivacionais;
- Identificar o grau de satisfação com os diversos fatores motivacionais.

Questionário

Por causa da diferença entre o público entrevistado e dos objetivos distintos, em cada público, foram desenvolvidos 02 questionários:

- Cliente Interno = Funcionários;
- Cliente Externo = Consumidores.

Os questionários foram cuidadosamente elaborados atentando para:

- Estimular o respondente a dar respostas precisas;
- Encorajar o respondente a fornecer as informações;
- Desencorajar o respondente a recusar-se a responder perguntas específicas;
- Desestimular o respondente a encerrar antecipadamente;
- Dar ao respondente uma impressão positiva da sua participação na pesquisa.

Para uma melhor avaliação de desempenho das variáveis da Cadeia Serviços-Lucro foram utilizadas diversas estratégias:

- Seleção dicotômica;
- Múltipla escolha;

- Classificação;
- Ranqueamento;
- Escala numérica com grau de concordância crescente de 1 a 5, variando de discordo plenamente (1) a concordo plenamente (5);
- Número ímpar (5) de categorias, para absorver respostas neutras ou indiferentes.

Além disto, foi elaborado um pré-teste que foi validado previamente por alguns entrevistados e que não foram incluídos no total de respondentes.

Funcionário:

O objetivo do questionário foi analisar as dimensões da Cadeia Serviços-Lucro para apurar a satisfação do prestador do serviço, considerada ponto de contato com o cliente final.

A metodologia foi aplicada através de auto preenchimento em uma amostra que representou 74% do número de postos da Shell na região estuda. Estes números possibilitaram uma amostra completamente aleatória, que considerou funcionários de atendimento direto ao cliente, indiferente ao tempo de vínculo com a empresa, idade, sexo, renda e raça.

As variáveis da Cadeia Serviços-Lucro exploradas no questionário foram:

- “Turn over” de funcionários;
- Satisfação com o emprego;

- Treinamento;
- Crescimento profissional / Promoções;
- Reconhecimento;
- Estabilidade;
- Trabalho em equipe;

A distribuição das questões pelos temas pode ser observada no quadro abaixo:

Questionário para Funcionários	
Descrição	Perguntas
Informações Demográficas	1, 2, 3, 4 e 5
Identificação da Equação de Valor	6 e 7
Mensuração do SPC	8

Tabela 3 – Questionário Funcionário

Consumidor:

A pesquisa foi realizada em Salvador, relevante cidade do Nordeste, através de entrevista pessoal, com amostra completamente aleatória, tratando de forma indiferente idade, sexo, renda e raça.

O objetivo deste questionário foi analisar as dimensões da Cadeia Serviços-Lucro voltado para a satisfação do cliente final, aquele que recebe o serviço.

As variáveis da Cadeia Serviços-Lucro exploradas no questionário foram:

- Satisfação do cliente;
- Eficiência no atendimento;
- Simpatia;
- Apresentação do funcionário.

A distribuição das questões pelos temas pode ser observada no quadro abaixo:

Questionário para Consumidor	
Descrição	Perguntas
Informações Demográficas	1, 2 e 3
Identificação da Equação de Valor	4
Mensuração do SPC	5 e 6

Tabela 4 – Questionário Consumidor

7.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a execução do trabalho foi criado um banco de dados e realizada uma análise através do cruzamento das variáveis presumidas pela Cadeia Serviços-Lucro com as respostas obtidas com a aplicação dos questionários.

A metodologia de cálculo utilizada para a análise das respostas considerou:

- *Média aritmética*: corresponde a soma dos valores do conjunto dividida pelo número de valores do conjunto.

Foram atribuídos valores numéricos para as respostas dos questionários, sendo:

1. Muito insatisfeito;
2. Insatisfeito;
3. Indiferente;
4. Satisfeito;
5. Muito satisfeito.

Como as amostras não são rigorosas, sobre a distribuição da população, será feito o estudo através de testes não paramétricos.

7.5.1 Prova Estatística

Estudo Não Paramétrico

Segundo SIEGEL (1956), uma prova estatística paramétrica é uma prova cujo modelo especifica certas condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra para pesquisa. Como essas condições em geral não são comprovadas, elas são supostas válidas. Além disto às provas paramétricas exigem que os valores analisados resultem de mensurações efetuadas pelo menos ao nível de uma escala de intervalos

O modelo não paramétrico é uma prova cujo modelo especificava todas as condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra para pesquisa. Além disto as provas não paramétricas não exigem mensurações tão fortes quanto as provas paramétricas e a maior parte das provas não paramétricas se aplica a dados em escala ordinal.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o modelo não paramétrico principalmente por:

- Tamanho da amostra ser pequena;
- Tratamento de escala ordinal;
- Observações de várias populações diferentes;
- Facilidade na aplicação dos modelos.

8. ANALISE DOS DADOS

8.1 MERCADO DO NORDESTE

A região Nordeste vem tendo nos últimos anos, expressivas modificações em sua estrutura econômica, que, no entanto, não altera substancialmente o calamitoso quadro social.

No campo industrial vem ocorrendo um processo de industrialização, ligado a descentralização do Sudeste, sendo, portanto, uma industrialização dependente, ligada em grande parte a concessão de incentivos fiscais. A maior parte dessas indústrias é de utilização intensiva de mão-de-obra, como calçados e vestuários, interessadas nos reduzidíssimos salários locais. A menor distância em relação a alguns mercados de exportação é outro atrativo local. Apesar disso se mantém a indústria açucareira, a petroquímica, a do petróleo que é explorado no litoral e na plataforma continental e processado na refinaria Landolfo Alves, em Candeias, e no Pólo Petroquímico de Camaçari, ambos no Estado da Bahia. Muito recentemente, vem crescendo muito a área de automóveis na Bahia.

O Nordeste está entre as regiões mais do país com grande oportunidade de mercado. Apesar de não ser uma região de grande quantidade de venda e volume de combustível, tem tido um crescimento ano a ano muito bom.

Na região analisada existem cerca de 105 postos de revenda de combustíveis e a venda média da indústria é de 175m³ por mês.

A venda de Gasolina V Power nestas regiões é considerada uma das melhores do país. Muitos postos se destacam com mix acima da média brasileira.

8.2 RESULTADOS PRELIMINARES

Cliente Interno (Funcionário)

Idade Média

O levantamento das informações demonstrou que 39% dos funcionários dos postos são jovens de 21 à 27 anos de idade. A atividade exige uma mão de obra jovem e ágil para o dia a dia de trabalho.

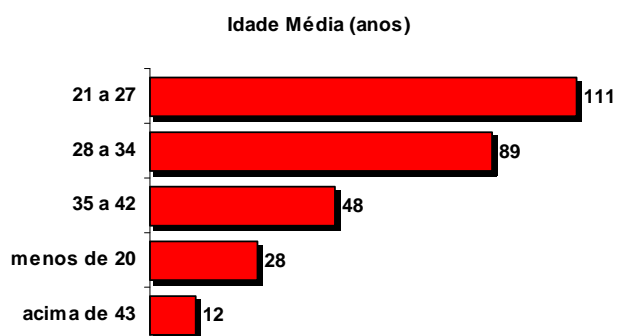


Figura 5 – Pesquisa Funcionário - Idade Média

Grau de Instrução

Foi identificado que 73% dos funcionários dos postos tinham 2º grau, destaque especial para a quantidade de analfabetos, apenas 1%. No passado, havia um índice muito maior de analfabetos, prova de qualificação da função.

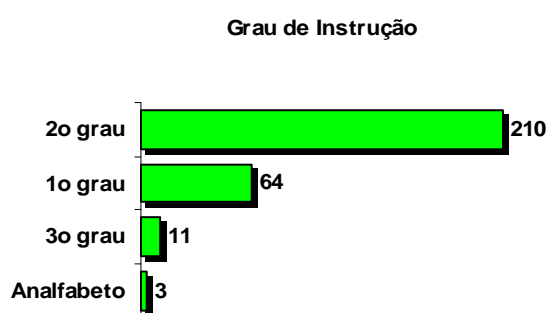


Figura 6 – Pesquisa Funcionário - Grau de Instrução

Tempo de Função

Uma característica identificada na função de frentista é o pouco tempo de função, aqueles que tem menos de 01 ano de função (42%) e os acima de 3 anos representam 30%.

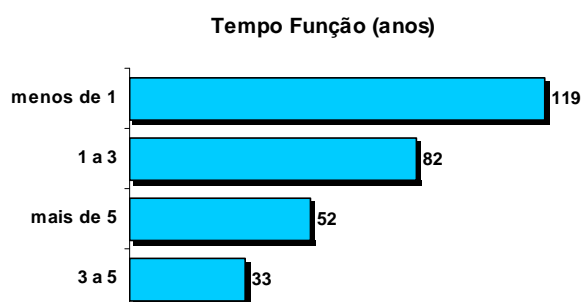


Figura 7 – Pesquisa Funcionário - Tempo de Função

Sexo

A função é ocupada basicamente por homens, atualmente 85% dos funcionários são do sexo masculino, destaque para a participação das mulheres em Recife 20% da amostra. Porém, no passado raramente era encontrado mulheres nesta função, possivelmente pelo fato do alto esforço físico.

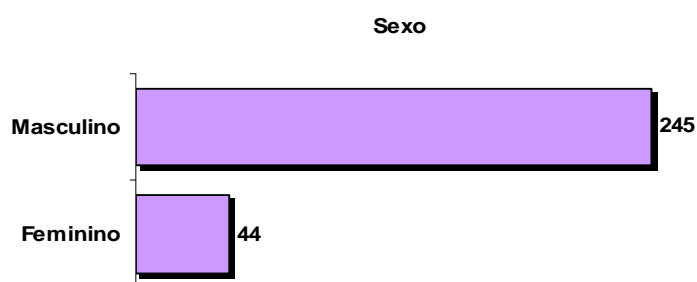


Figura 8 – Pesquisa Funcionário - Sexo

Principal Motivador

A pesquisa apurou elementos motivacionais, e identificou que 30% dos entrevistados permaneciam na função pois gostavam do que faziam. É importante destacar que 11% apontaram a importância dos treinamentos (quantidade e qualidade).



Figura 9 – Pesquisa Funcionário - Principal Motivador

Grau de Satisfação

Foi questionado na pesquisa sobre a satisfação do funcionário de um modo geral, consolidando diversos aspectos e o resultado foi que 83% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos e apenas 2% estão muito insatisfeitos.

É importante ressaltar a grande participação dos postos de Salvador no programa especial desenvolvido pela Shell para melhoria e capacitação dos postos. Isto gera um esforço e enfoque da Shell em consultoria e treinamento para melhoria dos resultados.

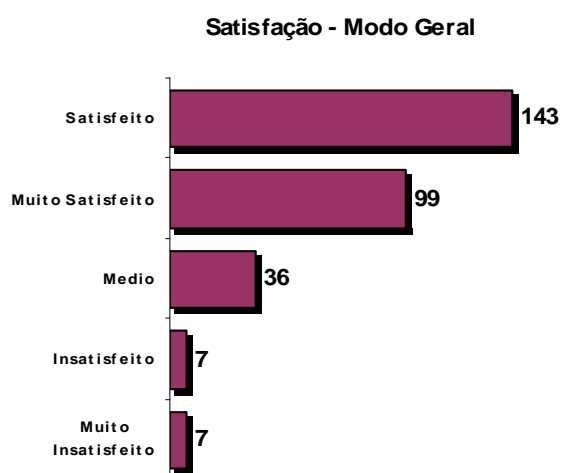


Figura 10 – Pesquisa Funcionário - Satisfação (Modo Geral)

Cliente Externo (Consumidor)

Idade Média

O levantamento das informações demonstrou que 34% dos consumidores dos postos são adultos de 40 à 49 anos de idade.

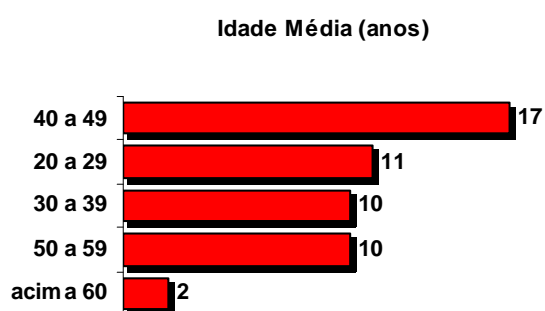


Figura 11 – Pesquisa Consumidor - Idade Média

Grau de Instrução

Foi identificado que 80% dos clientes dos postos tinham 3º grau.

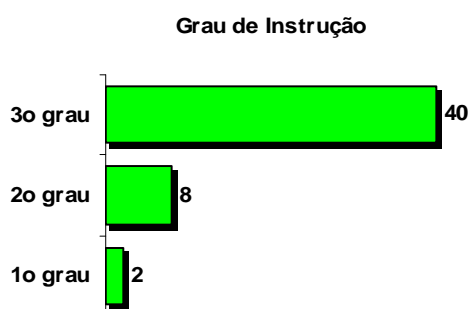


Figura 12 – Pesquisa Consumidor - Grau de Instrução

Sexo

Atualmente 64% dos clientes são do sexo masculino. As mulheres ocupam 34% das funções, porém, no passado a presença de mulheres era ainda menor.

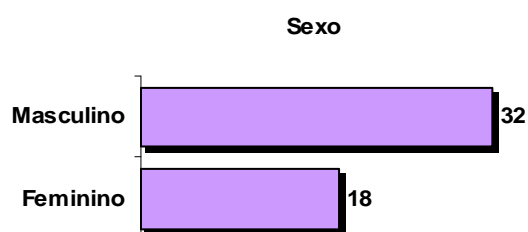


Figura 13 – Pesquisa Consumidor - Sexo

Renda Média

A pesquisa apurou que 43% dos entrevistados possuíam uma renda média mensal superior a R\$ 3000,00.

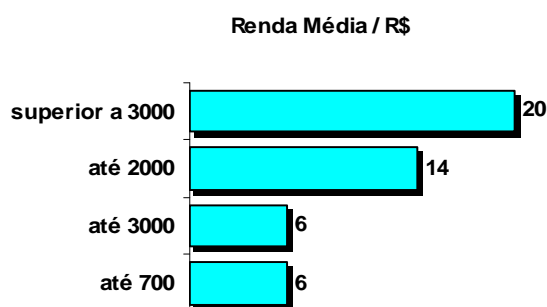


Figura 14 – Pesquisa Consumidor – Renda Média

Frequência Abastecimento

A pesquisa apurou que 60% abastecem o veículo pelo menos uma vez por semana.

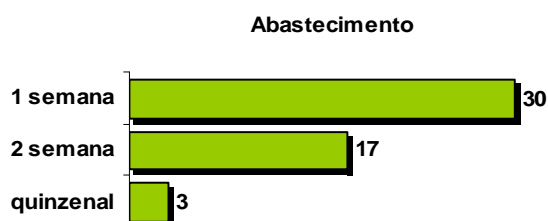


Figura 15 – Pesquisa Consumidor – Frequência Abastecimento

9. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

9.1 HIPÓTESES SATISFAÇÃO FUNCIONÁRIO

As hipóteses têm como objetivo demonstrar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população, para isto foi usada a metodologia de Mann-Whitney.

Relacionamento

Uma das variáveis importantes da Cadeia Serviços-Lucro é o relacionamento entre os funcionários, destacando o ambiente de harmonia e integração da equipe. Na pesquisa constatou-se que as médias eram diferentes e não poderia ser aceita a Hipótese Nula, ou seja, que os Postos com Mix 50% superior têm uma média avaliam melhor o relacionamento no do grupo.

H0: a média entre os dois grupos é igual		
H1: a média entre os dois grupos é diferente		
	Postos Mix 50% Inferior	Postos Mix 50% Superior
média	3.479 A	4.034B
Médias seguidas de letras distintas representam significância estatística		
Mann Witney, $p = 0.0000$		

α	0.05
----------	------

Tabela 5 – Teste Hipótese - Relacionamento

Reconhecimento

A Cadeia Serviços-Lucro estabelece que o tratamento com respeito e o reconhecimento do funcionário são fundamentais para a satisfação do mesmo. Nesta pesquisa a Hipótese Nula não foi aceita, o que evidenciou diferença entre os 2 grupos, sendo maior a variável de reconhecimento no grupo de postos com mix superior a 50% .

H0: a média entre os dois grupos é igual H1: a média entre os dois grupos é diferente		
	Postos Mix 50% Inferior	Postos Mix 50% Superior
média	3.267 A	3.726B
Médias seguidas de letras distintas representam significância estatística Mann Witney, p = 0.0004		

α	0.05
----------	------

Tabela 6 – Teste Hipótese - Reconhecimento

Equipe

O trabalho em equipe é outra variável importante na Cadeia Serviços-Lucro, para o sucesso destacando o ambiente de relação da equipe. Na pesquisa foi aceita a Hipótese Nula, ou seja, que não se pode demonstrar a diferença entre as médias. Por se tratar de uma questão bastante subjetiva e apesar do acompanhamento no questionário não foi possível aceitar esta variável.

H0: a média entre os dois grupos é igual H1: a média entre os dois grupos é diferente		
	Postos Mix 50% Inferior	Postos Mix 50% Superior
média	3.966 A	3.863A
Médias seguidas de letras iguais não representam significância estatística Mann Whitney, p = 0.6389		

α	0.05
----------	------

Tabela 7 – Teste Hipótese - Equipe

Satisfação com o Emprego

Foi questionado sobre a satisfação do funcionário, de uma forma geral, em relação ao emprego e função que desempenha no posto de combustível.

Esta foi uma das perguntas cruciais para o trabalho, pois define de maneira geral a satisfação do funcionário. Como a Hipótese nula não foi aceita, ou seja, a média dos grupos são distintas e que a proporção do Grupo com o Mix 50% superior é maior da do Grupo com o Mix 50% inferior.

Assim, foi aceito que o grupo com melhor rentabilidade tem funcionários mais satisfeitos que o grupo de postos com menor rentabilidade.

H0: a média entre os dois grupos é igual H1: a média entre os dois grupos é diferente		
	Postos Mix 50% Inferior	Postos Mix 50% Superior
média	3.993 A	4.199B
Médias seguidas de letras distintas representam significância estatística Mann Witney, $p = 0.0357$		

α	0.05
----------	------

Tabela 8 – Teste Hipótese – Satisfação com Emprego

9.2 HIPÓTESE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR

Satisfação Cliente x Satisfação Funcionário

As hipóteses têm como objetivo testar a associação existente entre variáveis de satisfação do consumidor fazendo uma associação com a satisfação dos funcionários dos postos com mix 50% superior na cidade de Salvador, através do Modelo do Qui Quadrado.

O estudo foi baseado no modelo Qui Quadrado, um modelo não paramétrico para medir a associação entre grupos. Porém, por ser um modelo de variáveis categóricas foi assumido por premissa que para as respostas obtidas:

- Respostas 1, 2 e 3 = não satisfeitos;
- Respostas 4 e 5 = satisfeitos.

A Hipótese Nula que mede a associação entre os grupos foi aceita com um resultado $\chi^2 = 0$, demonstrando a relação significativa entre a Satisfação do Funcionário com a do Consumidor.

Assim demonstra a idéia de que a satisfação do cliente é associada a satisfação do funcionário.

H0: a proporção entre os dois grupos é igual			
H1: a proporção entre os dois grupos é diferente			
	Satisfação Funcionarios	Satisfação Consumidores	TOTAL
SATISFEITO	30	44	74
INSATISFEITO	4	6	10
TOTAL	34	50	84
			χ^2 crítico: 3.84
			χ^2 obtido
			0.00
			associado

Tabela 9 – Teste Hipótese – Satisfação Funcionário x Satisfação Consumidor

10. CONCLUSÃO

Este trabalho propôs e testou as variáveis do modelo da Cadeia Serviços-Lucro nas estações de serviço da Shell em algumas capitais da região Nordeste do Brasil, e foram verificadas e constatadas as hipóteses estabelecidas.

10.1 CONCLUSÕES FINAIS

Baseado na forte competição do mercado varejista de combustíveis no Brasil, ocasionada pela entrada de novos competidores e pela redução das margens de lucro, foi desenvolvida esta pesquisa que demonstrou a importância do Marketing de Serviços, através do relacionamento de longo prazo com o cliente, buscando a sua satisfação e fidelização ao invés de relações meramente transacionais de venda.

Esta pesquisa constatou através de verificação com medidas estatisticamente válidas, a relação do modelo de Marketing de Serviço chamado de Cadeia Serviços-Lucro nas estações de serviço de combustíveis.

Segundo Heskett (2002), a idéia da Cadeia Serviços-Lucro propõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

O modelo tem a intenção de manter o cliente fiel a longo prazo, tendo a empresa que desenvolver um forte trabalho no sentido de cultivar e manter o consumidor sempre satisfeito. Sendo assim, o Marketing de Relacionamento é fundamental no sentido de fomentar e estreitar os laços com o cliente.

Segundo HESKETT (2002), há um forte vínculo entre a satisfação dos clientes e a percepção dos funcionários com relação à sua capacidade de atendimento, sua satisfação no emprego, treinamento, pagamento, justiça nas promoções, tratamento com dignidade e respeito, trabalho em equipe e sua intenção de permanecer na empresa.

O modelo foi estatisticamente aceito nos postos de combustíveis da Shell nas cidades de Salvador, Recife, Aracaju e Maceió e defende que a satisfação e fidelidade dos clientes estão relacionados com a prestação de serviço pelos funcionários que, por sua vez, está relacionado com a satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

O relacionamento e fidelização dos clientes têm uma relação direta com a rentabilidade da empresa sendo necessário ter este elemento como parte da cultura empresarial, pois desta forma será dada importância ao cliente, e sustentar a motivação de todos e a união do grupo.

Este trabalho traz uma colaboração teórica e prática para a Shell, pois esta poderá aprofundar e estudar o investimento em capacitação através de treinamentos e motivação dos funcionários em contato direto com o cliente e implicará em melhores resultados para os postos e conseqüentemente para a distribuidora.

O estudo é também um importante material acadêmico para profissionais da área educacional, pois aprofundou a análise sobre o tema, contribuindo com material científico sobre a Cadeia Serviços-Lucro, que atualmente é bastante escassa de informações.

10.2 LIMITAÇÕES

Uma vez que o objetivo do trabalho teve foco em um setor específico de atividade econômica, os postos de combustíveis em algumas das principais capitais do Nordeste, não se pode fazer inferência a outros contextos de negócios.

Deve-se mencionar, que a entrevista com os consumidores foram realizadas diretamente nas estações de serviço, onde pode haver uma influência na decisão do entrevistado.

Como a pesquisa foi feita em um único momento, a pesquisa pode sofrer alterações em momentos diferentes de satisfação e de compra por se tratar de questões altamente intangíveis.

10.3 DIRECIONAMENTO PARA PESQUISAS FUTURAS

Como direcionamento para futuras pesquisas relativas ao presente tema, sugerem-se as alternativas abaixo.

O estudo foi feito em algumas das principais capitais do Nordeste. Porém, é importante a realização do mesmo estudo nas grandes metrópoles da região Sudeste, como São Paulo e Rio de Janeiro.

Aprofundar o estudo de satisfação de clientes externos, consumidores de combustíveis, pelo fato da pesquisa com o consumidor ter sido feita exclusivamente na cidade de Salvador e nas estações de serviço com melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HESKETT, James; SCHLENSINGER, Leonard; SASSER, W Earl. **Lucro na Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

HESKETT, James; HART, Christopher; SASSER, W Earl. **Serviços Revolucionários**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

HOFFMANN, K. Douglas; BATESON, John. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pámela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

ANDERSON, David; SWEENEY, Dennis; WILLIAMS, Tomas. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.

BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Campus, 2000.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. São Paulo: Editora Bookman, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando. **A Internet, o mundo dos negócios e o Brasil. Brasil 500 anos**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HESKETT, James; JONES, Thomas; LOVEMAN, Gary; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. Putting the Service-Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, 1994.

KAMAKURA, Wagner; MITTAL, Vikas; ROSA, Fernando; MAZZON, José. **Assessing the Service-Profit Chain**. Marketing Science, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975

APÊNDICE A

Pesquisa com o Cliente Interno (Funcionário)

1 – Informação do posto de combustível

Cidade _____ Nome do Posto _____

2 – Idade _____

3 - Tempo que trabalha no posto de combustível

() Menos de 1 ano () de 1 a 3 anos () de 3 a 5 anos () Mais de 5 anos

4 - Sexo

() Feminino () Masculino

5 – Grau de Instrução

() sem escolaridade () 1o Grau () 2o grau () superior

6 - Dos itens abaixo relacionados, ordene de 1 (mais importante) a 5 (menos importante) as opções que você considera, hoje, como principais vantagens do posto de combustível que você trabalha:

Preço	()
Qualidade do produto	()
Qualidade do atendimento	()
Imagem da empresa	()
Promoções	()

7 -Dos itens abaixo relacionados, escolha as 5 opções mais importantes de forma ordenada de importância, sendo 1 (mais importante) e 5 (menos importante), que você considera, hoje, como principais fatores de motivação:

Instalações físicas	()
Quantidade de treinamento	()
Qualidade de treinamento	()
Integração da equipe de trabalho	()
Oportunidade de crescimento	()
Estabilidade no emprego	()
Gostar do que faz	()
Salário somado a benefícios	()
Imagem da empresa	()
Desafios existentes no trabalho	()
Relação com o cliente	()
Relação com o chefe da equipe	()
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	()
Ser ouvido	()
Outros	()
_____	()
_____	()

8 - Escolha o seu grau de satisfação com relação a:

1 Muito Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Neutro	4 Satisfeito	5 Muito Satisfeito
Relacionamento empresa (tratamento interno)			()	
Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho			()	
Realização profissional com o trabalho que executa			()	
Percepção de que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa			()	
Reconhecimento pelo trabalho que você executa			()	
Estabilidade no emprego			()	
Critérios utilizados para promoções profissionais internas			()	
Quantidade de treinamento que você vem recebendo			()	
Trabalho em equipe			()	
De forma geral qual seu grau de satisfação, em relação ao seu trabalho			()	

APÊNDICE B

Pesquisa de Satisfação Cliente Externo (Consumidor)

1 - Dados do Posto

Cidade _____ Nome do Posto _____

2 - Dados pessoais do entrevistado

Qual a sua idade _____

Sexo ☐ Feminino ☐ Masculino

Grau de instrução ☐ 1o Grau ☐ 2o grau ☐ superior

Renda média ☐ ate R\$ 700 ☐ ate R\$ 2.000 ☐ ate R\$ 3.000 ☐ superior a R\$ 3.000

Frequência abastecimento ☐ 2 x semana ☐ 1 x semana ☐ quinzenal ☐ mensal ou superior

3 - De onde (qual bairro) o Srº / Srª está vindo agora?? _____

4 – Foi oferecida a V Power? ☐ Sim ☐ Não

5 - Avalie o Posto quanto aos critérios abaixo:

1 Péssimo

2 Ruim

3 Regular

4 Bom

5 Ótimo

Frentista - Apresentação	1	2	3	4	5
Frentista - Simpatia	1	2	3	4	5
Frentista – Eficiência	1	2	3	4	5
Frentista - Conhecimento	1	2	3	4	5
Frentista - Rapidez	1	2	3	4	5
Ambiente - Limpeza	1	2	3	4	5
Ambiente - Iluminado	1	2	3	4	5
Ambiente - Conservação	1	2	3	4	5
Ambiente - Localização	1	2	3	4	5
Forma de pagamento	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Qualidade do produto	1	2	3	4	5

6 – De uma forma geral dê uma nota de 1 a 5 para o serviço prestado: _____