

Clientes inativos: criando oportunidades de reconquista

Clayton Luis Vieira Dorini (FURG) everest@vetorial.net
Altamir da Silva Souza (FURG/UFSC) asouza@vetorial.net
Marcio Silva Rodrigues (FURG) msr@vetorial.net

Resumo

Pesquisas com clientes inativos servem para identificar falhas e problemas internos, e obter informações sobre o ambiente; e, a partir das informações, corrigir processos, melhorar a qualidade, evitar a repetição de erros, reduzir deserções e reconquistar clientes. Em função da redução do número de clientes de uma empresa, de médio porte, que atua na área de transporte rodoviário de cargas, propôs-se a realização do presente trabalho, com o objetivo de identificar os motivos da inatividade ou afastamento de seus clientes. Para realizar o estudo, qualitativo-exploratório, adotou-se uma amostra de clientes, selecionados por julgamento, inativos há mais de três meses. Realizou-se entrevistas com o auxílio de um roteiro contendo os seguintes tópicos: motivos da inatividade ligados à empresa e ao ambiente; sugestões de melhorias, características valorizadas na concorrência, aspectos que levariam os clientes a retornar a empresa. Em síntese, quanto ao ambiente constatou-se a crise econômica como principal motivo para inatividade; já em relação à empresa verificou-se: falta de contato comercial, atrasos na entrega de encomendas e dificuldade competitiva com relação a empresas concorrentes. Em face dos resultados sugeriu-se à empresa: revisão da estratégia de preços; reestruturação da política de entregas; desenvolvimento de trabalho de pós-venda; e envolvimento dos funcionários nas mudanças estratégicas.

Palavras-chave: Clientes inativos, Serviços de recuperação, Falhas em serviços.

1. Introdução

As pesquisas junto a seus clientes inativos (ou ex-clientes) podem fornecer informações sobre falhas e problemas da empresa e sobre o ambiente competitivo. De posse dessas informações é possível corrigir processos e melhorar a qualidade dos serviços, no sentido de evitar a repetição de erros que prejudicaram o relacionamento empresa-cliente, reduzir a deserção de outros clientes, e até reconquistar clientes perdidos.

A inatividade de clientes foi identificada em uma empresa gaúcha de médio porte que atua na área de transporte rodoviário de cargas. A empresa, criada há 13 anos, tem sua matriz na cidade do Rio Grande e possui uma filial em Porto Alegre. A grande maioria das cargas transportadas pela empresa tem como origem a cidade de Porto Alegre e como destino as cidades de Rio Grande e Pelotas. As cidades de Porto Alegre e Rio Grande são atendidas pela própria estrutura da empresa, já nas cidades de Pelotas, Caxias do Sul, Camaquã e Novo Hamburgo o atendimento é feito através de agentes terceirizados. No setor de transporte de carga existem empresas de pequeno, médio e grande portes, e a disputa por clientes é intensa. Tendo em vista o elevado número de clientes inativos que a empresa possui, considerou-se importante realizar um estudo para identificar os motivos da inatividade dos mesmos, para que a empresa pudesse, posteriormente, redefinir estratégias relacionadas a essa situação.

Na seqüência do artigo, faz-se uma breve revisão da literatura sobre a avaliação da qualidade de serviços, clientes inativos e serviços de recuperação; descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa; apresenta-se os resultados encontrados; descreve-se as sugestões feitas à empresa; e, finalmente, apresenta-se as considerações finais do estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Avaliação da qualidade de serviços

Segundo Lovelock e Wright (2001), um encontro de serviço é um período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço. À medida que aumenta o nível de contato do cliente com a operação do serviço, tende a haver encontros de serviço mais numerosos e demorados. As "horas da verdade" (ou momentos da verdade) são aqueles momentos cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores. Estas situações determinam a percepção dos consumidores acerca da qualidade oferecida pela empresa: um guia que conduz visitantes pelas galerias de um museu, um garçom que serve um freguês em um restaurante e um operador de caixa que recebe do cliente o pagamento de uma obrigação, seriam os protagonistas de alguns exemplos para estas interações (CARLZON, 1994; NORMANN, 1993). Para Lovelock e Wright (2001), o momento da verdade é um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamentos de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço. Levitt (1988) complementa dizendo que os erros podem significar a perda definitiva daquela "hora da verdade", que muitas vezes a empresa poderá não ter oportunidade de recriar.

Incidentes críticos nos encontros de serviço, para Lovelock e Wright (2001), são encontros específicos entre clientes e funcionários de serviço que são particularmente satisfatórios ou insatisfatórios para uma ou ambas as partes. A realização de uma análise desse tipo propicia a oportunidade para determinar que tipos de incidentes ocorreram durante a entrega de serviço, e identificar a gravidade dos mesmos.

2.2 Qualidade de Serviços

Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa para o negócio e necessária para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes conseqüências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes. Com isso, muitas organizações de serviço têm investido em pesquisas para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão do serviço, em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar tudo aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço recebido (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Para Heskett, Sasser e Hart (1994), as expectativas dos clientes com relação aos resultados produzidos pelo serviço e à maneira pela qual ele é oferecido são tão importantes para a percepção da qualidade quanto ao nível absoluto da qualidade do serviço fornecido. Uma vez que as expectativas dos clientes tenham sido determinadas ou, no mínimo estimadas, a análise necessária para a determinação das causas do serviço deficiente pode começar. Isto naturalmente leva ao desenvolvimento de padrões de serviço. Entretanto, nem sempre a empresa é diretamente culpada. Clientes abandonam uma empresa por inúmeras razões, algumas controláveis e outras incontroláveis. Eles podem abandonar porque o produto ou serviço experimentado não atendeu suas expectativas ou porque um funcionário foi desatencioso ou grosseiro. Outras razões são porque eles mudam de residência ou localização ou simplesmente porque outra empresa oferece melhor negócio (VAVRA, 1993).

Lovelock e Wright (2001) lembram que quando um problema é provocado por fatores controláveis, ou seja, internos, não há desculpa para permitir que ele ocorra novamente – seja do ponto de vista do cliente ou do ponto de vista da empresa – porque as falhas recorrentes do

serviço podem afetar as percepções dos clientes sobre a qualidade e afetar negativamente na produtividade.

2.3 Pós-Venda

De acordo com Heskett, Sasser e Hart (1994), os resultados são, freqüentemente, difíceis de avaliar. Zeithaml e Berry (1996) enfatizam que é difícil saber quais serão os resultados mesmo depois de termos recebido vários serviços.

A maioria dos clientes insatisfeitos não reclama, eles apenas falam a outros clientes potenciais, e com freqüência. Um estudo do Technical Assistance Research Programs (TARP), para o Departamento Americano de Defesa do Consumidor, descobriu que os consumidores que não consideram suas reclamações resolvidas satisfatoriamente, tipicamente contaram a nove ou dez pessoas suas experiências negativas (em contraste com aqueles completamente satisfeitos que tipicamente contaram suas experiências positivas a quatro ou cinco pessoas) (HESKETT, SASSER e HART, 1994).

Através dos estudos com inativos é possível identificar problemas para, posteriormente, definir estratégias de recuperação de serviços. Segundo Heskett, Sasser e Hart (1994), a recuperação de serviços é um dos determinantes mais importantes da qualidade do serviço e da fidelidade do cliente. A fidelidade do cliente tem um impacto direto sobre a lucratividade. Mas ainda assim, a recuperação do serviço continua a ser alvo de pouca atenção na maioria das empresas e, em outras, é evitada como uma praga. Ainda para Heskett e seus colegas, o impacto negativo não se limita a clientes potenciais. Este também pode ser sentido pelos funcionários que recebem as reclamações informais e os maus tratos dos clientes que não têm meios de preencher reclamações formais. Por esta razão, empresas de serviços revolucionários tentam assegurar que os clientes insatisfeitos comuniquem-se primeiramente com elas.

Segundo Vavra (1993), as empresas estão começando a reconhecer a importância de um bom serviço de atendimento de reclamações. Um levantamento feito pela Organizational Dynamics mostrou que cerca de 85% das empresas pesquisadas mantinham serviços rotineiros de atendimento de reclamações. Bom atendimento de reclamações obviamente aumenta a satisfação do cliente e vem mostrando aumentar a lealdade de marca e compras repetidas. O autor complementa que cada vez que um cliente contata uma empresa para reclamações, ela tem oportunidade de converter um comprador insatisfeito em satisfeito, além de coletar informações valiosas. Fazendo isso, a empresa pode controlar problemas antes de eles serem percebidos por maior número de clientes, colocando em risco sua participação no mercado.

Heskett, Sasser e Hart (1994) lembram que a resposta efetiva a uma falha de serviço e às reclamações não traz apenas grandes vantagens em termos de negócios no longo prazo, ela envia sinais positivos tanto para os clientes como para os funcionários de que a política da companhia é encorajar a ação corretiva e atingir a satisfação do cliente, reforçando a companhia como um local de trabalho, na consciência de seus funcionários. Ainda segundo esses autores, uma vez identificados os pontos de falhas e estabelecido o planejamento da recuperação, os serviços não satisfatórios ou erros de procedimento tornam-se úteis para o teste e aprimoramento do sistema de recuperação. O resultado positivo de toda essa prática e pré-planejamento é a resolução perfeita de problemas que, de outra forma, comprometeriam todo o sistema de um serviço.

2.4 Clientes inativos ou perdidos

Vavra (1993) mostra que o valor de um cliente para a empresa aumenta durante sua permanência com ela. A maioria das empresas investe recursos consideráveis para conquistar um novo cliente. À medida que as compras de um cliente aumentam, os custos operacionais da empresa declinam. Assim que a empresa ganha mais confiança do cliente, passa a atendê-

lo melhor. Segundo Vavra, tipicamente, um negócio perderá 15% a 20% de sua base de clientes a cada ano. Porém, à medida que a empresa reduz a taxa de perda de clientes, a vida média por cliente aumenta e os lucros crescem ainda mais.

Como expõe Cannie (1995), há várias razões para que os lucros aumentem como o correr do tempo: quanto mais os clientes o conhecem, mais compram de você; quanto melhor você conhecer os clientes, melhor poderá atendê-los; se você tem clientes fiéis, pode cobrar mais; e clientes satisfeitos fazem propaganda boca-a-boca. De acordo com Cannie, há várias razões para aprender o quanto às deserções de clientes custam para a empresa: mostra que cuidar dos clientes é investimento e não apenas despesa; ajuda a decidir sobre investimento e marketing, isto é, orienta os gastos para conseguir novo cliente versus quanto gastar para manter os antigos; ajuda a desenvolver sua empresa; reduz a porcentagem de clientes perdidos.

Cannie (1995), demonstra que existem diversos benefícios ao se obter feedback de clientes perdidos: (1) Reconquistar clientes: sabendo os motivos do abandono, é possível saber o que é preciso para reconquistá-los. Quanto mais tempo um cliente permanece com a empresa, mais lucrativo se torna. (2) Saber os motivos que levaram os clientes a abandonar a empresa. Sabendo por que os clientes ficaram aborrecidos a ponto de deixar a empresa, essa terá uma indicação sobre como os demais estão se sentindo. Havendo outros clientes aborrecidos, pelo mesmo problema, a empresa tratando à questão imediatamente, terá uma boa possibilidade de mantê-los. (3) Obter informações sobre pontos fracos e fortes da concorrência, para direcionar esforços nos serviços que mantêm os clientes e abandonar aqueles que os afastam. (4) Tomar decisões relativas a treinamento, privilegiando aqueles que trouxeram os melhores resultados em termos de satisfação de clientes. (5) Tomar decisões de investimentos em qualidade. Descobrir o que deixou os ex-clientes insatisfeitos, e empresa poderá decidir em que área deve melhorar os produtos ou serviços. A taxa de perda de clientes dirá se vale à pena realizar um investimento nesse setor. Ainda, segundo Cannie (1994), é importante tentar a aproximação dos clientes, e para isso é preciso saber sobre os clientes: Por que utilizam a empresa? Que necessidades estão satisfazendo? Até que ponto os serviços prestados estão satisfazendo as suas necessidades? Como se pode melhorar o que está se fazendo? O que não está fazendo que os clientes gostariam que a empresa fizesse? O que os clientes valorizam mais na empresa? O que valorizam mais na concorrência?

Complementando, conforme Vavra (1993), as empresas devem tratar clientes perdidos como oportunidades de aprendizagem, pois eles oferecem informações valiosas que podem ser usadas para identificar e remediar problemas antes de eles afetarem outros clientes.

Cannie (1995) explica que os dados obtidos junto a clientes perdidos ajudarão a fazer a avaliação da ligação entre a perda de cliente e lucros, o que, por sua vez, poderá fazer com que concentre a atenção em estratégias para conservar e reconquistar os clientes. As empresas com baixas taxas de perdas são capazes de apresentar um desempenho financeiro melhor que seus concorrentes com participação de mercado maior e custos mais baixos, mas com grande perda de clientes. O autor diz que observando o reflexo nos lucros com a redução na taxa de perdas a empresa poderá perceber a importância de investir no aperfeiçoamento contínuo, ao invés de concentrar-se constantemente na redução de custos.

3. Método

Como forma de atingir os objetivos do presente estudo de caso decidiu-se em utilizar uma pesquisa qualitativa e exploratória. A pesquisa qualitativa tem como característica principal compreender as relações de consumo em profundidade (Malhotra, 2002).

Definiu-se como população do estudo os clientes constantes no banco de dados que já trabalharam com a empresa e encontravam-se inativos, ou seja, sem utilizar os serviços da

empresa há, pelo menos, três meses. Os clientes que participaram da pesquisa foram selecionados por julgamento de acordo com o grau de importância para a empresa, em termos de volume de valores faturados e do tempo em que mantinham negócios com a transportadora.

O contato com os ex-clientes foi feito pessoalmente, porém com prévio agendamento, por telefone, da data e horário da entrevista. O respondente foi à pessoa que representava o tomador de decisão com relação a fretes e escolha de prestadores de serviços. As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro que continha as seguintes questões: aspectos relacionados ao ambiente; falhas e/ou problemas nas operações e estratégias de serviços da empresa; incidentes críticos com funcionários da organização; e vantagens encontradas na concorrência. De acordo com Rossi e Slongo (1997), em pesquisa qualitativa o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compõe. Sendo assim, a definição do tamanho final da amostra foi feita a partir do momento em que foi detectado que havia a repetição de respostas a cada nova entrevista e, por consequência, o fim do enriquecimento em termos de informação. Realizou-se doze (12) entrevistas.

Cabe ressaltar que se optou por não gravar as entrevistas como forma de não constranger os entrevistados. Assim, as respostas foram escritas e, posteriormente, foram interpretadas e analisadas.

4. Resultados

A seguir, apresentam-se os resultados seguindo a seguinte seqüência: aspectos relacionados ao ambiente; falhas e/ou problemas nas operações e estratégias de serviços da empresa; incidentes críticos com funcionários da organização; vantagens encontradas na concorrência.

Optou-se por omitir nos resultados os nomes das empresas e das pessoas entrevistadas. Assim, os entrevistados são caracterizados por letras do alfabeto (por exemplo: Cliente “C”).

4.1 Aspectos relacionados ao ambiente

Nos aspectos relacionados ao ambiente tem-se como principal fator a dificuldade financeira enfrentada pela maioria das empresas da região. Com isso, algumas empresas reduziram tanto a estrutura como os estoques. As respostas fornecidas por quase todos os entrevistados podem ser sintetizadas nas falas de dois clientes:

“... o mercado fez com que tivéssemos que reduzir o volume de compras, porém continuo utilizando bastante o serviço de transporte, só que com cargas menores” (Cliente “E”);

“As vendas estão cada vez mais fracas, por isso, estamos comprando cada vez menos e reduzindo o volume dos materiais transportados” (Cliente “G”).

Cabe registrar que pelo fato das empresas reduzirem estoques, obriga que a transportadora entregue os produtos com maior rapidez e pontualidade, para que não ocorram faltas de matéria-prima ou de produtos para a venda.

4.2 Falhas e/ou problemas nas operações e estratégias de serviços da empresa

Com relação a problemas nas estratégias e na operacionalização do serviço prestado pela empresa os relatos foram mais relacionados com a demora na entrega das mercadorias.

“Existe muita demora na entrega das mercadorias (...) algumas vezes ela fica de um dia para o outro no depósito.” (Cliente “C”)

“Preciso da mercadoria na loja na primeira hora da manhã, porém ocorria muitas vezes de me entregarem no meio da tarde ...” (Cliente A).

“... somos uma empresa de manutenção de veículos, precisamos das peças que encomendamos até as 9:00 da manhã, para que nosso pessoal faça o serviço, o que poucas vezes ocorria (...) chegando às 11:30 h já é tarde demais, pois o pessoal vai começar a ‘mexer’ no carro só de tarde.” (Cliente B).

“A mercadoria que estou comprando hoje é para ser vendida amanhã, então necessito dela dentro da empresa o mais cedo possível (...) e não podemos ter demora na entrega das mercadorias.” (Cliente D)

“... não tenho capital de giro, não posso manter um estoque alto, o que me obriga a ter a mercadoria na loja pra poder entregar para o cliente.” (Cliente E)

Esses fatos evidenciam a urgência e a necessidade de garantia de que a mercadoria deve ser entregue conforme os prazos combinados ou de acordo com as exigências e perfil de trabalho de cada cliente.

Percebe-se que em função da repetição de erros a confiabilidade, que segundo os estudos de Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) é o fator mais importante para definir a qualidade dos clientes, foi quebrada e fez com que os clientes deixassem de utilizar os serviços da empresa.

4.3 Incidentes críticos com funcionários da organização

No que diz respeito ao tratamento pessoal e a ocorrência de incidentes críticos nos encontros de serviços observou-se que poucas foram as reclamações e muitos foram os elogios. Os clientes gostavam do pessoal de atendimento da empresa. Ao serem questionados sobre esse assunto manifestaram opiniões do tipo: “Ah! Eles sempre foram atenciosos ...” (Cliente “C”); “O atendimento do pessoal era muito bom ...” (Cliente “F”); “Era bom ...” (Cliente “I”); “Nunca tive problema algum com o pessoal que trabalha na empresa”. (Cliente “J”)

A única exceção, com relação aos funcionários foi a declaração deste cliente: “O fato que mais me motivou a deixar de trabalhar com vocês foi o fato de não obter respostas para reverem os valores que eram cobrados ...” (Cliente “H”). Esse cliente se mostrou indignado com a situação de não obter resposta nos momentos que tentava resolver alguns problemas com os cálculos dos fretes. Entende-se que essa questão, após ser repassada a setor responsável setor comercial da empresa, deveria ser resolvida pela direção da empresa. Não sendo assim, um problema exclusivo do pessoal de atendimento.

4.4 Vantagens encontradas na concorrência

Os ex-clientes da empresa que passaram a utilizar um outro fornecedor para o serviço de transporte rodoviário de cargas e encomendas justificaram suas escolhas através de algumas vantagens que a concorrência apresenta:

“A empresa ‘X’ consegue entregar no tempo que preciso ...” (Cliente “C”).

“... mesmo pagando um preço maior, estou trabalhando com a ‘Y’ que, ao menos me entrega a tempo de fazer o serviço”. (Cliente “B”).

“... o serviço que está sendo prestador para mim é semelhante ao de vocês, porém o frete sai bem mais em conta que o de vocês ...” (Cliente “G”).

O preço e a pontualidade nas entregas foram as principais vantagens encontradas na concorrência. No entanto, tanto o preço mais alto aliado ao melhor serviço foi motivo de troca, como também o preço mais baixo e a mesma qualidade de serviço motivaram a troca de fornecedor.

5. Estratégias Sugeridas Frente aos Resultados Obtidos

Tendo em vista o caráter exploratório de estudo, sugere-se a continuidade do trabalho de investigação junto a clientes inativos de empresas de ramos específicos que não tenham sido incluídos na presente análise, para que peculiaridades, necessidades e problemas das empresas

possam ser identificados e as decisões tomadas com base nessas informações. No entanto, os resultados do presente estudo podem ser utilizados como ponto de partida para a elaboração de um plano de reestruturação das políticas e estratégias da empresa, no sentido de reparar as falhas, aperfeiçoar os serviços prestados, melhor atender os clientes da empresa e recuperar os clientes perdidos.

O poder de influência da empresa é muito pequeno em relação aos fatores externos, porém em função das empresas terem diminuído seus volumes de compra, a transportadora deveria repensar a composição de sua atual frota de veículos. Seria importante avaliar a possibilidade de também utilizar veículos menores, que oferecessem menor custo operacional e maior agilidade para a realização dos serviços.

Frente aos motivos ligados a empresa e que foram determinantes para o desligamento de clientes, sugere-se algumas medidas. Uma delas seria rever a estratégia de determinação de seus preços para os serviços prestados. É necessário identificar a composição de custos, para considerar a possibilidade de redução de custos e, em consequência, alterar preços e margens cobrados. Sugere-se, também, que o preço seja definido com base na importância e história do cliente com a empresa.

Como foram constatados vários problemas com as entregas, faz-se necessário rever a política de entrega, com a finalidade de atender as necessidades dos clientes em termos de tempo e quantidade de mercadorias ou matérias-primas, não deixando espaços para que as empresas concorrentes ganhem outros clientes da empresa.

Observou-se uma certa carência dos clientes no que diz respeito ao serviço de pós-venda. Sugere-se que essa importante ferramenta de relacionamento seja incorporada à estratégia de serviço da empresa. Para isso, seria necessário definir um processo de acompanhamento dos clientes, com a finalidade obter feedback do serviço prestado. A empresa conseguiria mais fácil e rapidamente solucionar problemas, evitaria o descontentamento de clientes, e poderia alterar operações para melhorar a qualidade dos serviços. Certamente, com isso a empresa aumentaria o sentimento de confiança do cliente, em virtude desse perceber que tanto as falhas como os acertos estão sendo acompanhados pela empresa.

Para que tudo isso ocorra é necessário que os funcionários sejam envolvidos nas mudanças estratégicas da empresa, pois cabe a eles a execução dos serviços, e porque na perspectiva do cliente eles são a empresa. Segundo Lovelock e Wright (2001), para lidar com os desafios nos encontros de serviços, os gerentes devem instruir os funcionários sobre o que a empresa está tentando alcançar no mercado. Os profissionais de serviço também precisam de treinamento, autoridade e apoio da administração para garantir que seus encontros importantes, mas geralmente breves, com os clientes produzam resultados satisfatórios. A partir daí, seria interessante o desenvolvimento de atividades com o grupo de funcionários, a fim de motivá-los e deixá-los engajados com os objetivos da empresa.

6. Bibliografia

CANNIE, Joan Koob (1995) - *Como recuperar clientes perdidos*. São Paulo: Nobel.

CARLZON, Jan. (1994) - *A hora da verdade*. Ed. Rio de Janeiro: COP.

HESKETT, James; SASSER, Earl; HART, Christopher. (1994) - *Serviços Revolucionários: Mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo: Pioneira.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. (2001) *Serviços, Marketing e Gestão*. Saraiva.

MALHOTRA, Naresh K. (2001) - *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ª ed. São Paulo: Bookman.

NORMANN, Richard. (1993). *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. & ZEITHAML, Valerie A. (1991) - Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. Vol. 67(4), p.420-450.

ROSSI, Carlos A. V. & SLONGO, Luiz A. (1997) - Pesquisa de Satisfação de Clientes: O estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Anais do XXI ENANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.

VAVRA, Terry. (1993) - *Marketing de Relacionamento – After Marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.

ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jo. (1996) - *Marketing de Serviços*. New York: McGraw-Hill, 1996.