

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO RELACIONADA À QUALIDADE DA CENTRAL DE ATENDIMENTO SOB A ÓTICA DO CLIENTE INTERNO

### SATISFACTION SURVEY-RELATED QUALITY CALL CENTER UNDER OPTICS INTERNAL CUSTOMER

Francieli Leoni Morais<sup>1</sup>; Deise Taiana de Ávila Dias<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade da Serra Gaúcha – FSG – Caxias do Sul/RS - Brasil

[fran\\_leonimorais@hotmail.com](mailto:fran_leonimorais@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS - Brasil

[deiset.dias@gmail.com](mailto:deiset.dias@gmail.com)

#### Resumo

*Este estudo teve como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados pela central de atendimento sob a ótica do cliente interno. Para abordar este objetivo, foram concretizados os objetivos específicos que consistiam em: conceituar qualidade de serviços; elencar critérios da qualidade de serviços; realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes internos. Além disso, foi um estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa, levando-se em conta as cinco dimensões da qualidade dos serviços, utilizando-se do questionário estruturado, como instrumento proposto pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, conta com perguntas fechadas de múltiplas escolhas e proporciona escalas tipo Likert, identificando-se as percepções, expectativas, opiniões e críticas em relação ao serviço prestado pela central de atendimento. Portanto, a análise dos dados possibilita identificar o que a empresa está atendendo satisfatoriamente; nesse sentido, a pesquisa incorpora as cinco dimensões da qualidade de serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis, e seus resultados são aceitáveis para a empresa.*

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços, satisfação dos clientes, serviços.

#### Abstract

*This study aimed at evaluating service quality provided by the customer support from the internal client perspective. In order to address this objective, it has been were achieved specific objectives were to: conceptualizing service quality; listing criteria of service quality; carrying out an internal clients' satisfaction survey. Moreover, was descriptive case study along with quantitative approach, taking into account the five dimensions of service quality, using a structured questionnaire as an instrument proposed by authors, such as: Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988). So, it has closed questions with multiple choices, and provides Likert scales, identifying perceptions,*

*expectations, opinions and criticisms, regarding the service provided by the customer support. Therefore, data analysis helps identify what the company is satisfactorily addressing; accordingly, the research incorporates the five dimensions of service quality: reliability, responsiveness, security, empathy, and tangible, as well as their results are acceptable to the company.*

**Keywords:** *Service quality, Customers' satisfaction, Services.*

## **1 Introdução**

Este trabalho realizou-se em uma empresa de grande porte, localizada em Caxias do Sul. Atuante no segmento metalmeccânico, no qual seus principais clientes são da cadeia automotiva, atendendo às necessidades específicas quanto aos novos componentes e à substituição de peças em produtos existentes, produtores de peças complexas, de alta precisão e tecnologia, utilizando o processo de micro fusão.

No que concerne à pesquisa de satisfação, tem por finalidade buscar a opinião dos clientes internos das empresas (colaboradores) quanto à satisfação da central de atendimento. Na ótica de Miguel (2001), o cliente interno é qualificado por departamentos que se interagem em uma mesma empresa, bem como, administrativo, projetos, suprimentos, produção, manutenção, controle de qualidade e comercial.

Ainda, divulgar os canais de comunicação e como eles devem ser utilizados, revisar os *scripts* e divulgar a importância de responder o maior número de informações possíveis para o atendimento ser mais ágil e preciso. Satisfação é o sentimento resultante da comparação do desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa, afirma Aranha (2008). Ressalta-se que a satisfação dos clientes não é uma opção, é um assunto de sobrevivência para qualquer empresa, ela adapta a medida de felicidade do cliente (LIELL, 2007).

Cabe ressaltar que o problema de pesquisa deste estudo é: como avaliar a qualidade dos serviços prestados pela central de atendimento sob a ótica do cliente interno? Tendo como objetivo geral, avaliar a qualidade dos serviços da central de atendimento sob a ótica do cliente interno, bem como seus objetivos específicos consistindo em explicitar a qualidade de serviços, elencar critérios da qualidade de serviços, realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes internos. A finalidade da pesquisa de satisfação é mensurar o que os clientes estão pensando, sentindo e fazendo sobre os processos, produtos e serviços das organizações.

Os clientes analisam a qualidade do serviço comparando o que almejam ou acreditam com aquilo que conseguem. As empresas têm que conduzir as expectativas de seus clientes em relação aos serviços apresentados, mas ir além de tais expectativas. O cliente considera o serviço pelo desempenho daquele que proporciona ou realiza tal serviço. A percepção do desempenho varia de acordo com os atributos do referido serviço, e dela dependem a concorrência, a confiança e o

sucesso das estratégias de *marketing*. Atualmente, a avaliação dos clientes focaliza-se na vantagem competitiva, quando o serviço é o mesmo, a qualidade do serviço se torna o fator decisivo da escolha por parte dos clientes.

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente não devem ser analisadas como algo adquirido em definitivo, ao contrário, é um processo sem fim. Um dos meios mais eficazes para se medir a qualidade do serviço prestado é colocar-se no lugar do cliente (DÓCOLAS, 2004). Segundo Talaska (2008), qualidade em serviços pode ser determinada como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas por sua percepção do serviço oferecido. Podendo haver diferenças entre as expectativas do cliente e a qualidade percebida durante a prestação do serviço.

A metodologia adotada para esta pesquisa é um estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa, utilizando-se do questionário. O instrumento para coleta dos dados foi baseado na teoria proposta pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qual objetiva averiguar mais informações, é estruturado, conta com perguntas fechadas de múltipla escolha e proporciona escalas tipo *Likert*.

Ainda, conforme Malhotra (2005), o questionário apresenta três escopos: transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de responder; motivar o entrevistado a completar o questionário; e, minimizar o erro de resposta.

Foi utilizado o instrumento SERVQUAL, esse método gera distintos estudos voltados para a avaliação da qualidade do serviço. Auxiliando as organizações no entendimento das expectativas e percepções que os clientes têm com relação a um determinado serviço prestado. Também, permite uma avaliação numérica da qualidade do serviço oferecido pela empresa, destacando seus pontos positivos e negativos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994). Nesta investigação o uso deste instrumento objetivou avaliar a qualidade dos serviços prestados pela central de atendimento.

A pesquisa incorporou as cinco dimensões da qualidade de serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. A finalidade desta escala é analisar o grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviços apresentada. Essa ferramenta é baseada em um questionário em que, inicialmente, o cliente é perguntado como ele imagina a sua empresa ideal, em um dado ramo de atividade; a seguir o cliente é perguntado como está o desempenho da empresa real a ser analisada; e, o resultado é a comparação entre a empresa ideal e a empresa real.

Nesta investigação, o que foi analisado, por meio dos questionários comportou identificar as percepções e expectativas relacionadas ao serviço executado pela central de atendimento da organização. Permitindo aos colaboradores a oportunidade de expressarem suas opiniões e/ou críticas relacionadas aos serviços oferecidos pela central de atendimento.

Essa interação entre funcionários e a avaliação dos serviços prestados pela central de atendimento harmonizou a descoberta de informações sobre a sua qualidade. Também, proporcionou o fortalecimento do elo entre a organização investigada e seus colaboradores.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Marketing de serviços**

Pode-se entender que um serviço é uma ação realizada por alguém ou por algo, caracterizando-se por uma informação intangível, produzido ao mesmo tempo em que é consumido, não podendo ser retido, e apresentando dificuldades para ser produzido em massa ou atender mercados de massa. Na opinião de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30), “Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.”

Conforme a análise de Hoffman e Bateson (2003), destaca-se que um bem legítimo importaria que os benefícios ganhos pelo cliente não reprimem elementos abastecidos por serviço, com o propósito de que um serviço puro não dominaria bens tangíveis. Os serviços podem ou não vir associados a bens tangíveis, quanto menor a tangibilidade mais puro é o serviço e sua tendência é agregar bens tangíveis à associação. Quanto maior a tangibilidade, a oferta consiste em um bem tangível cuja tendência é agregar valor com serviços. Outro meio de compreender as diferenças entre bens e serviços é provido na escala de tangibilidade.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que o serviço está ligado à vivência do consumidor, enquanto os bens manufaturados podem ser adquiridos, dessa maneira, os serviços são intangíveis e de difícil mensuração. A principal diferença entre bens e serviços está no conhecimento do usuário, que vivencia a criação do serviço. Os serviços da empresa quem avalia é o cliente, podendo raramente ser medido antes da compra. Ou o cliente pode avaliar durante a prestação de serviço, em alguns casos, somente depois do serviço prestado. Por conseguinte, este pode avaliar e comparar o que está lhe sendo fornecido.

Personalizar um serviço significa montar um ‘pacote’ de serviços visando a atingir as necessidades e expectativas de um cliente específico. O grau de personalização pode variar desde o gradual aumento de opções personalizadas até a resposta perfeita a necessidades específicas de um determinado cliente. (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 43).

### **2.2 Características dos serviços**

Tendo em vista que as características de intangibilidade, de heterogeneidade, de produção, de consumo simultâneo e perecibilidade, segundo mencionam Zeithaml et al. (2011) e Talaska (2008), os profissionais de *marketing* confrontam-se desafios reais e distintivos. Os desafios dizem

respeito à compreensão das necessidades e perspectivas do valor elevado para o cliente, satisfação e encanto, fidelidade, relações duradouras e vantajosas de serviços, no sentido de dar tangibilidade à oferta de serviços, agenciados com uma grandeza de questões relativas às pessoas e o próprio desempenho dos serviços, mantendo-se fiel ao que foi anunciado aos clientes. As características que diferenciam os serviços dos produtos são:

a) **percebibilidade:** o serviço tem que ser feito depois de solicitado, não pode ser feito antes, não pode ser estocado;

b) **simultaneidade:** os serviços são criados e consumidos simultaneamente, portanto, é difícil ou quase impossível de detectar e ajustar as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente;

c) **intangibilidade:** os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podem ser conduzidos ou armazenados;

d) **heterogeneidade:** a ampla abundância de serviços existentes e o intenso relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços.

No Quadro 1 abaixo, resumem-se as principais diferenças entre serviços e produtos físicos mais frequentemente citados.

Quadro 1 – Diferença entre serviços e bens físicos

<b>Bens Físicos</b>	<b>Serviços</b>
<b>Tangíveis</b>	<b>Intangíveis</b>
<b>Homogêneos</b>	<b>Heterogêneos</b>
Produção e distribuição separadas do consumo	Processo simultâneos de: Produção, distribuição e consumo.
Um evento	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica Clientes não participam (normalmente) no Processo de produção	Valor central produzido em interações comprador - vendedor Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003, p. 66)

A principal característica de serviços é sua natureza de processo. Serviços são métodos que incidem em uma série de atividades nas quais vários tipos de diferentes recursos pessoais, mas também outros tipos de recursos são aplicados, muitas vezes em influência mútua direta com o cliente, tendo em vista localizar uma solução para um problema deste. Em virtude de o cliente notificar o processo, torna-se parte da solução, as demais características procedem da característica de processo (GRÖNROOS, 2003).

Portanto, essas características são adequadas para definir um serviço e fazer com que sejam distintos de um bem físico. A especialidade da intangibilidade faz com que o serviço, muitas vezes,

não tenha uma evidência física concreta, mas seja vivido à medida que for aproveitado, ou seja, segundo a necessidade. Contudo, presença do cliente se faz indispensável para que o serviço seja produzido, uma vez que, a simultaneidade faz com que não possam ser estocados (TALASKA, 2008).

### 2.3 Fatores que influenciam no comportamento dos clientes

Em serviços, o cliente tem um papel exclusivo, tem poder de influência no processo por fazer parte dele, cada cliente proporciona comportamentos diferentes, devido a fatores como psicológicos, sociais, culturais e pessoais que os influenciam; por isso da importância de entendê-los, como decidem e como avaliam. Clientes não compram um bem ou um serviço, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam, procuram soluções que atendam suas necessidades (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

A Figura 1 apresenta o resultado da satisfação conseguida por meio da relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho do serviço prestado, ou seja, se o desempenho é maior do que a expectativa o resultado é o prazer; se o desempenho for igual à expectativa, o resultado é satisfação; e se o desempenho é menor do que a expectativa, o resultado é a insatisfação. Assim, observa-se que alcançar a satisfação do cliente não é uma tarefa simples, e sustentar essa satisfação torna-se uma tarefa ainda mais complexa, devido a várias expectativas de cada cliente individual (SAMARA; MORSCH, 2005).

Figura 1 – Expectativa

Expectativas	Processo de serviço	Resultado
Expectativa	Desempenho maior do que esperado	Prazer
Expectativa	Desempenho esperado	Satisfação
Expectativa	Desempenho abaixo do esperado	Insatisfação

Fonte: Coelho (2011, p. 3)

Zeithaml et al. (2011) analisam que as expectativas dos clientes são crenças acerca do desempenho do serviço que convém como protótipos ou pontos de referência, a fim de julgar a sua execução. Os clientes costumam checar suas percepções, com relação ao desempenho, atrelado a estes pontos de referência. Portanto, avaliar a qualidade do serviço prestado e o conhecimento completo sobre as expectativas dos clientes é essencial. Reconhecer as expectativas dos clientes é o

primeiro passo e talvez o mais importante para o cumprimento de serviços de qualidade. Uma vez que um equívoco cometido, envolvendo os anseios do cliente, pode significar a perda do negócio, se outra empresa acerta o alvo com perfeição o erro pode significar custos, tempo perdido e desperdício de outros recursos.

## 2.4 Satisfação dos clientes

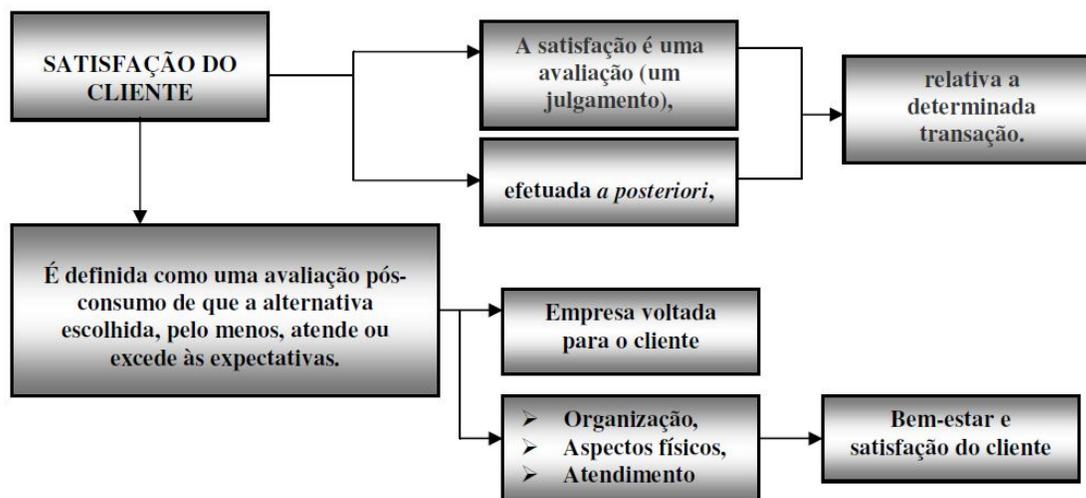
O grau de satisfação de clientes constitui uma das prioridades de gestão nas organizações envolvidas com a qualidade de seus serviços e com os resultados obtidos junto a seus clientes. Atrelada aos processos de qualidade, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se como pré-requisito que alimenta ações eficazes de *marketing*. O relacionamento entre *marketing* e qualidade evidencia-se a partir do conceito de qualidade total (HELENA; SPER, 2005).

A satisfação do cliente depois da realização de um investimento depende da atuação do dom em relação às suas perspectivas. A satisfação é o efeito de gozo ou decepção resultante da comparação entre o desempenho atingido de um produto e as expectativas do comprador. A expectativa do cliente é formada com base em experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas, informações e promessas de profissionais de *marketing* e concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006).

Sob o mesmo ponto de vista, Czinkota (2001) aponta que podem ser localizados poucos destaques de expectativas esdrúxulas dos clientes. Por conseguinte, satisfazê-los não é um trabalho impossível, agradar e ultrapassar as suas expectativas que podem originar diversos benefícios para a organização. Zeithaml et al. (2011) esclarecem que a satisfação do cliente não é somente acerbada por características específicas do produto ou serviço, pelas percepções da qualidade do produto ou serviço, mas também pelo custo. Inclusive, os fatores pertencentes à esfera pessoal, como temperamento ou estado emocional do cliente, e fatores situacionais, como ideias de familiares, influenciam a satisfação.

O método de satisfação do cliente começa muito antes de ele apresentar-se à empresa e executar qualquer transação. O cliente designa expectativas relacionadas à empresa e ao serviço antes mesmo de consolidar a compra, a partir de suas experiências anteriores, comentário de outros consumidores, da publicidade e outros fatores (ARANHA, 2008). A partir do andamento em que a expectativa de um indivíduo é obtida de forma plena, pode-se dizer que ele fica satisfeito. A Figura 2 apresenta o conceito de satisfação de maneira linear (OLIVEIRA, 2001).

Figura 1 – Conceito de satisfação do cliente



Fonte: Oliveira (2001, p. 4)

Na visão de Samara e Morsch (2005), todo consumidor procura a satisfação de suas necessidades ou de seus desejos. A organização busca atingir seus propósitos e objetivos, inclusive o lucro, pela proposição de valor para o consumidor. Sob o ponto de vista de Cobra (2001, p. 115), “o sucesso de um vendedor depende, em larga escala, da sua capacidade de identificar as razões de compra de um cliente ou de um consumidor”.

Conforme análise de Zeithaml et al. (2011), as causas envolvidas também influenciam as percepções da satisfação, sucessivamente são recebidos de surpresa pelo desfecho de um serviço sendo este muito melhor ou muito pior do que o prometido. Os consumidores tendem a buscar os motivos para esta oposição em relação às expectativas, e suas avaliações desses pretextos são capazes de influenciar a satisfação que demonstram.

## 2.5 Qualidade em serviços

A qualidade do serviço é um elemento decisivo das percepções dos clientes. Nos casos em que os serviços aos clientes são apresentados, junto com um produto físico, a qualidade do serviço pode ser do mesmo modo crucial no significado da satisfação do cliente. Visto que, primeiramente, os clientes medem; logo após observam mais especificamente as cinco dimensões do serviço de que dependem para preparar suas críticas, afirmam Zeithaml et al. (2011).

É importante destacar que recentemente o poder de consumo é muito menor, a concorrência é acirrada, o volume de clientes é maior, dificultando, assim, o contato personalizado. O bom

atendimento é essencial para o sucesso das empresas, é indispensável passar essa cultura para todos os colaboradores, pois quanto mais aceito e colocado em prática, maior será o sucesso da organização (LIELL, 2007).

Horovitz (1993) menciona que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente nunca devem ser consideradas como algo adquirido em definitivo, ao contrário, é um procedimento sem fim. Um dos meios mais eficazes para se medir a qualidade do serviço prestado é colocar-se no lugar do cliente. Conforme Gianesi e Correa (1996), a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do consumidor são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado. Pode haver diferenças entre as expectativas do cliente e a qualidade percebida durante a prestação do serviço.

Na visão de Stefano (2008), medir a qualidade em serviços, a partir da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem, origina informações formidáveis para as empresas, manifestadas em benefícios. Uma vez que uma percepção mais positiva dos clientes à empresa provedora de serviços; a disponibilização de informações precisas e modernas das obrigações dos clientes; o acréscimo da confiança ampliada nas transações cliente-provedor do serviço em uma proximidade entre as partes; o estabelecimento das relações de fidelidade; e, uma satisfação cumulativa com a qualidade dos serviços recebidos, por parte dos clientes, podem ser indicadores seguros e fundamentais do desempenho atual e futuro de uma empresa.

Las Casas (1999) diz que a qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência, que qualquer outro fator tenha, para satisfazer uma necessidade, resolver um problema de fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Alguns fatores analisados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) mostram que a avaliação da qualidade aparecem ao longo do processo da prestação do serviço, cada contato com o cliente é mencionado como sendo um momento de verdade, uma ocasião de agradar este ou não. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser determinada pela comparação da percepção do serviço oferecido com as expectativas do serviço almejado. Ainda, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) asseguram que essas expectativas procedem de diversas fontes, dentre elas a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores.

Cobra (1992) argumenta que a qualidade real de um produto não é a única importância, é necessário analisar ainda que o comprador nem sempre é apropriado de avaliar criteriosamente a qualidade real para o preço analisado, pois pode não ter autoridade necessária para análise, que depende da complexidade do produto, da inovação, do desenvolvimento profissional e pessoal do

comprador. A publicidade, a alegação do vendedor, a imagem de outras pessoas incidem em fatores que abrangem o conceito de qualidade.

a) confiabilidade é a habilidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa;

b) responsividade é a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente;

c) segurança é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e certeza;

d) empatia é a atenção individualizada dispensada aos clientes;

e) tangíveis constituem a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais impressos. (ZEITHAML et al., 2011, p.150).

Salienta-se ainda que foram definidos nove critérios para a avaliação da qualidade, conforme Giansi e Corrêa (1994), que consistem na percepção dos clientes da qualidade do serviço prestado. Os fatores listados podem ter diferentes pesos na estimativa do cliente, a decisão destes pesos, seja qual for o critério ou critérios priorizados pelos clientes, o sistema de operações necessita preocupar-se em ser adequado desde que proporcione o seu desempenho em relação a eles.

### **3 Metodologia da Pesquisa**

Para Zeithaml et al. (2011), a escala SERVQUAL abrange uma pesquisa contendo 21 atributos de serviço, incorporados em cinco dimensões de qualidade de serviços: a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os tangíveis. A pesquisa, às vezes, estabelece aos clientes que forneçam duas notas para cada atributo: a primeira reflete o grau de serviço que almejam de companhias de excelente desempenho no setor e, a segunda, as percepções do serviço executado por uma companhia específica atuante no setor. A diferença entre as notas de expectativa e de percepção compõe uma mensuração quantificada da qualidade do serviço.

De acordo com Diehl (2004), a pesquisa quantitativa pode ser caracterizada pelo uso das técnicas estatísticas, que são utilizadas com objetivo de aumentar a segurança quanto às inferências. No entendimento de Gil (2010, p. 27), a pesquisa descritiva tem como objetivo: “estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc.”

O presente trabalho utilizou o modelo de pesquisa descritiva, quanto à natureza e o objetivo do problema pesquisado este foi o método apropriado. Neste caso, pelo fato de toda a população ter

sido pesquisada, não foi necessário o uso de uma amostragem, chamando-se de censo. A população envolvida neste trabalho foram os funcionários de somente uma empresa, sendo 80 pessoas dos setores administrativos. O estudo utilizou este tipo de amostragem, visto que o método de pesquisa é quantitativo, então o tratamento dos dados foi estatístico.

O instrumento para coleta dos dados foi baseado nos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry. Este foi estruturado, contou com perguntas fechadas de múltipla escolha e proporcionou escalas tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente” e “7” representou “concorda totalmente”. Também se buscou identificar a percepção sobre o desempenho e apresentou uma escala tipo *Likert* de 1 a 7, em que “1” representou desempenho “Baixo” e “7” representou desempenho “Alto”.

Ainda, identificou a percepção sobre o nível de desejo e ofereceu uma escala tipo *Likert* de 1 a 9, em que “1”, “2” e “3” representaram “Inferior ao nível que desejo”; “4”, “5” e “6” representaram “Igual ao nível que desejo”; e, “7”, “8” e “9” representaram “Superior ao nível que desejo”. Por fim, identificou a percepção sobre o serviço desejado e o serviço adequado e exibiu uma escala tipo *Likert* de 1 a 9, em que “1”, “2” e “3” representaram nível “Menor”, “4”, “5” e “6” representaram nível “Igual” e “7”, “8” e “9” representaram nível “Maior”.

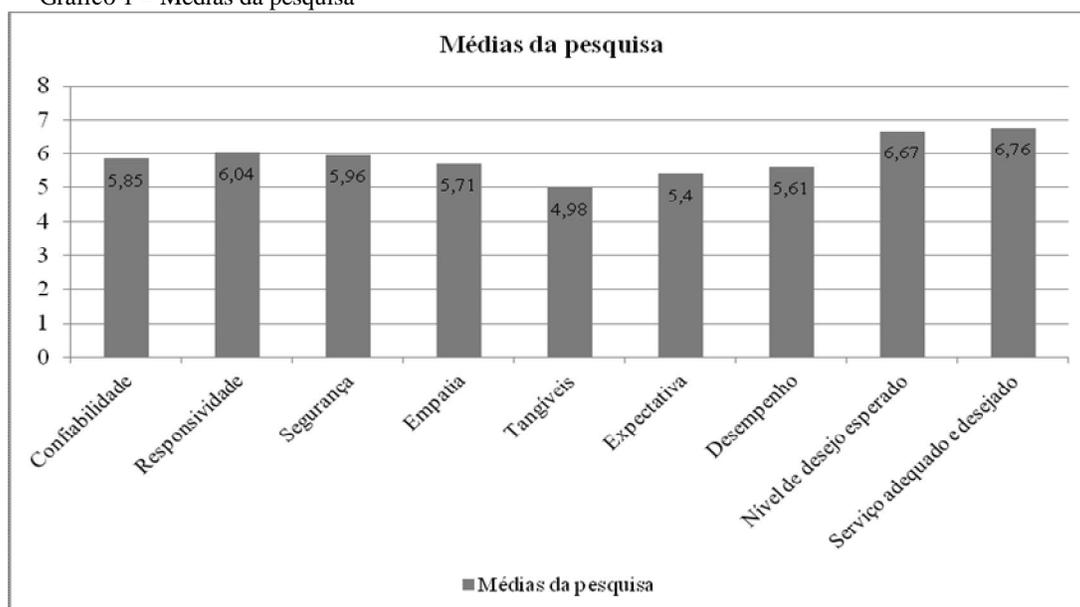
Os dados foram coletados por meio do questionário aplicado aos funcionários da empresa. Nesta pesquisa os colaboradores responderam às perguntas baseadas em torno das cinco dimensões-chave do serviço. O procedimento consistiu em medir as percepções e expectativas da satisfação da qualidade do serviço prestado pela central de atendimento. Devido ao método de pesquisa adotado, por este trabalho ser quantitativo, a análise ocorreu com auxílio do *software* BioEstat 5.0, o qual apresenta diversos aplicativos estatísticos, podendo ser usado para análises estatísticas em distintas áreas do conhecimento (AYRES et al., 2007).

#### **4 Análise dos dados**

A análise dos dados tem como propósito expor os principais resultados do estudo, interpretando-os, com base na fundamentação teórica apresentada e tendo a finalidade de atingir o que foi proposto. Esta investigação consistiu em avaliar a qualidade dos serviços prestados pela central de atendimento sobre a ótica do cliente interno.

Foi analisada cada pergunta com suas respostas. O gráfico 1 apresenta as médias da pesquisa, as quais estão relacionadas como: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia, tangíveis, expectativa, desempenho, nível de desejo esperado e serviço adequado e desejado.

Gráfico 1 – Médias da pesquisa



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

Analisou-se, na percepção da confiabilidade, que quando os funcionários têm um problema a central de atendimento demonstra interesse em ajudá-los a resolver suas dificuldades; ainda na visão dos funcionários, a central oferece os serviços na hora prometida, bem como cumpre o que promete. Por outro lado, percebeu-se que o setor não executa o serviço corretamente na primeira vez. Nesta dimensão, obtiveram-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 68 responderam todas as questões, a nota mínima foi 1 e a máxima 7, a média mais baixa 5,39 e a mais alta 6,10. A dimensão apresentou média total de 5,85 que proporcionou a escala *Likert*.

Apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios para os funcionários, de acordo com os dados exibidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Dimensão da confiabilidade

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Quando o setor da central de atendimento promete fazer algo em dado intervalo de tempo, ela cumpre.	70	0	0%	1	7	5,94	0,74
2. Quando você tem um problema, o setor da central de atendimento demonstra interesse em resolvê-lo.	70	0	0%	1	7	6,10	0,75
3. O setor da central de atendimento executa o serviço certo já na primeira vez.	70	0	0%	3	7	5,39	0,81
4. O setor da central de atendimento oferece seus serviços na hora prometida.	70	0	0%	2	7	6,00	0,66
5. O setor da central de atendimento insiste em ter registros sem erros.	68	2	2,86%	2	7	5,82	0,81

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

Na percepção da responsividade, analisou-se que os funcionários da central de atendimento estão sempre dispostos a auxiliar os colaboradores, também se percebeu que executam o serviço imediatamente, ainda mantêm os clientes informados sobre os serviços que serão executados. Nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 69 responderam todas as questões, a nota mínima foi 1 e a máxima 7, a média mais baixa 5,90 e a mais alta 6,23. A dimensão apresentou média 6,04 exibiu uma escala tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente”, e “7” representou “concorda totalmente”. Assim, apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios para os funcionários, segundo os dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Dimensão da responsividade

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
6. O setor da central de atendimento mantém os clientes informados acerca do momento em que os serviços serão executados.	70	0	0%	2	7	5,90	0,86
7. Os funcionários do setor da central de atendimento executam o serviço prontamente.	70	0	0%	2	7	6,09	0,68
8. Os funcionários do setor da central de atendimento estão sempre dispostos a auxiliá-lo.	69	1	1,43%	1	7	6,23	0,71
9. Os funcionários do setor da central de atendimento nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações.	70	0	0%	1	7	5,93	0,79

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

Quanto à percepção da segurança, identificou-se que os funcionários da central de atendimento são corteses o tempo todo, apresentam um comportamento que inspira confiança, mas também apresentaram falta de conhecimento para responder a todas as questões. Nesta dimensão, não se obteve dados perdidos, todos os 70 entrevistados responderam a todas as questões, a nota mínima foi 2 e a máxima 7; a média mais baixa 5,47 e a mais alta 6,27. A dimensão apresentou média 5,96, ofereceu uma escala tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente”; e, “7” representou “concorda totalmente”. Logo, apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios para os funcionários, de acordo com os dados expostos na Tabela 3.

Tabela 3 – Dimensão da segurança

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
10. O comportamento dos funcionários do setor da central de atendimento inspira confiança.	70	0	0%	2	7	6,09	0,71
11. Você se sente seguro em suas transações com o setor da central de atendimento.	70	0	0%	2	7	6,00	0,69
12. Os funcionários do setor da central de atendimento são corteses com você o tempo todo.	70	0	0%	2	7	6,27	0,75
13. Os funcionários da central de atendimento têm o conhecimento para responder a todas as suas questões.	70	0	0%	3	7	5,47	0,94

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

Nos quesitos da empatia, verificou-se que a central de atendimento tem horários de atendimento que são convenientes a todos os clientes, que leva a sério os interesses, bem como entende as necessidades específicas. Mas ainda evidenciou que não tem atendimento personalizado. Nesta dimensão, não se obteve dados perdidos, todos os 70 entrevistados responderam a todas as questões, a nota mínima foi 1 e a máxima 7, a média mais baixa 5,31, e a mais alta 6,03. A dimensão apresentou média 5,71, proporcionou uma escala tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente”; e, “7” representou “concorda totalmente”. Então, apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios para os funcionários, conforme os dados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Dimensão da empatia

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
14. O setor da central de atendimento oferece a você uma atenção individual.	70	0	0%	1	7	5,74	0,80
15. O setor da central de atendimento tem empregados que dão a você atenção personalizada.	70	0	0%	1	7	5,31	1,21
16. O setor da central de atendimento leva a sério seus maiores interesses.	70	0	0%	2	7	5,80	0,93
17. Os funcionários da central de atendimento entendem suas necessidades específicas.	70	0	0%	2	7	5,67	0,94
18. O setor da central de atendimento tem horários de atendimento que são convenientes a todos os seus clientes.	70	0	0%	2	7	6,03	0,92

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

Nos aspectos tangíveis, analisou-se que a empresa tem funcionários que se vestem apropriadamente, conta com equipamentos modernos; entretanto, suas instalações não são visualmente atraentes, assim, os materiais associados como balanços não são visualmente atraentes para a organização. Nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 69

responderam a todas as questões, a nota mínima foi 1 e a máxima 7; a média mais baixa 4,70; e, a mais alta 5,17. A dimensão apresentou média 4,98, exibiu uma escala tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente”; e, “7” representou “concorda totalmente”. Os resultados dessa dimensão são preocupantes, ocasionando uma insatisfação por parte dos funcionários, segundo os dados expostos na Tabela 5.

Tabela 5 – Dimensão dos tangíveis

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
19. A empresa tem equipamentos modernos.	70	0	0%	1	7	5,09	1,04
20. A empresa tem instalações visualmente atraentes.	69	1	1,43%	1	7	4,96	0,96
21. A empresa tem funcionários que se vestem apropriadamente.	69	1	1,43%	1	7	5,17	1,16
22. Os materiais associados ao serviço (como panfletos ou balanços) são visualmente atraentes para a empresa.	69	1	1,43%	1	6	4,70	1,13

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

A questão 23 buscou identificar a percepção sobre a expectativa que, quando os clientes têm um problema, as empresas de desempenho excelente demonstram um sincero interesse em resolver. Nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 68 responderam a todas as questões, a nota mínima foi 2 e a mais alta 7. A dimensão apresentou média 5,40 proporcionou uma escala tipo *Likert*, ou seja, de 1 a 7 em que “1” representou “discorda totalmente”; e, “7” representou “concorda totalmente”. Dessa maneira, apontando para o fato de que os serviços estão sendo satisfatórios por parte dos funcionários, de acordo com os dados apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Expectativa

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
23. Sempre que os clientes têm um problema, as empresas de desempenho excelente demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.	68	2	2,86%	2	7	5,40	0,92

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

As questões 24, 25, 26 e 27 buscam identificar a percepção sobre o desempenho e o nível de serviço esperado em comparação ao de uma companhia excelente. Nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que de dos 70 entrevistados 68 responderam a todas as questões, a nota mínima foi 2 e a máxima 7; a média mais baixa 5,41 e a mais alta 5,79. A dimensão apresentou média 5,61, mostrando uma escala tipo *Likert* de 1 a 7; em que “1” representou desempenho “Baixo”; e, “7” representou desempenho “Alto”. Dessa forma, apontando para o fato de que os serviços prestados

pela central de atendimento estão sendo satisfatórios quanto ao desempenho e o nível de serviço esperado em comparação aos serviços de uma empresa excelente, conforme os dados exibidos na Tabela 7.

Tabela 7 – Desempenho

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
24. Funcionários sinceros, interessados.	70	0	0%	2	7	5,73	0,87
25. O serviço é executado corretamente da primeira vez.	68	2	2,86%	2	7	5,41	0,84
26. Funcionários sinceros, interessados.	70	0	0%	2	7	5,79	0,83
27. O serviço é executado corretamente da primeira vez.	69	1	1,43%	2	7	5,51	0,82

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

As questões 28 e 29 buscam identificar a maneira como o serviço da central de atendimento se compara ao nível de desejo esperado. Nesta dimensão, não se obteve dados perdidos, todos os 70 entrevistados responderam a todas as questões, a nota mínima foi 2 e a máxima 9; a média mais baixa 6,34 e a mais alta 7. A dimensão apresentou média 6,67, ofereceu uma escala tipo *Likert* de 1 a 9, em que “1”, “2” e “3” representaram “Inferior ao nível que desejo”; “4”, “5” e “6” representaram “Igual ao nível que desejo”; e, “7”, “8” e “9” representaram “Superior ao nível que desejo”. Apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios, conforme o nível de serviço desejado pelos funcionários, segundo os dados exibidos na Tabela 8.

Tabela 8 – Nível de desejo esperado

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
28. Serviço imediato.	70	0	0%	4	9	6,34	0,91
29. Funcionários gentis.	70	0	0%	2	9	7,00	1,23

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

As questões 30 e 31 buscam identificar a percepção sobre o serviço desejado e o serviço adequado. Em comparação com o nível mínimo de serviço, o desempenho do serviço da central de atendimento é: nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 68 responderam a todas as questões, a nota mínima foi 1 e a máxima 9; a média mais baixa 6,62 e a mais alta 6,87. Em comparação ao nível desejado de serviço, o desempenho do serviço da central de atendimento é: nesta dimensão, obteve-se dados perdidos, sendo que dos 70 entrevistados 68 responderam a todas as questões; a nota mínima foi 4 e a máxima 9; a média mais baixa 6,71; e, a mais alta 6,85. A dimensão apresentou média 6,76, exibiu uma escala tipo *Likert* de 1 a 9, em que

“1”, “2” e “3” representaram nível “Menor”; “4”, “5” e “6” representaram nível “Igual”; e, “7”, “8” e “9” representaram nível “Maior”. Apontando para o fato de que os serviços prestados pela central de atendimento estão sendo satisfatórios quanto ao serviço desejado e o serviço adequado, de acordo com os dados apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Serviço desejado e adequado

Variável Observada	Nº	Dados Perdidos	%Dados Perdidos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
30. Serviço imediato.	68	2	2,86	1	9	6,62	1,23
31. Funcionários que são gentis consistentemente.	68	2	2,86	1	9	6,87	1,27
30. Serviço imediato.	68	2	2,86	4	9	6,71	1,15
31. Funcionários que são gentis consistentemente.	68	2	2,86	4	9	6,85	1,21

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2012)

## 5 Considerações Finais

A pesquisa incorporou as cinco dimensões da qualidade de serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. Com a realização deste trabalho, conclui-se que a central de atendimento cumpre o que promete dentro dos prazos estabelecidos, está sempre disposta em auxiliar os funcionários, bem como, ajudá-los a resolver as suas dificuldades. Salienta-se ainda que o desempenho da central de atendimento é satisfatório para os funcionários, tendo em vista o nível de serviço esperado em comparação aos serviços de uma empresa excelente, e também quanto ao serviço desejado e ao serviço adequado. Por outro lado, percebeu-se que o setor não tem o conhecimento necessário para responder a todas as questões.

Ainda na percepção dos funcionários, verificou-se que o setor não executa corretamente o serviço certo na primeira vez. Os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados, foi possível avaliar a qualidade dos serviços da central de atendimento sob a ótica do cliente interno, também foi conceituada a qualidade de serviços; bem como elencados critérios da qualidade de serviços, inclusive foi aplicada a pesquisa para avaliar a qualidade dos serviços. Em virtude desse diagnóstico, é necessário refletir sobre alguns subsídios relevantes do trabalho e sobre alguns aspectos metodológicos que podem ser afrontados como oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de novos estudos.

A abordagem teórica foi o alicerce para a concretização desta pesquisa, proporcionando que a qualidade dos serviços é um assunto relevante e que seu gerenciamento comporta o crescimento e distinção das empresas. Confirmado a realização desta investigação, a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela central e atendimento, baseada na escala SERVQUAL dos autores

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), mostrou-se apropriada e pode ser considerado um instrumento de gestão e tomada de decisões, pois evidenciou a diferença entre as notas de expectativa e de percepção que compõem uma mensuração quantificada da qualidade do serviço.

Em vista da pesquisa realizada, entende-se que a satisfação dos funcionários em relação aos serviços prestados pela central de atendimento foi satisfatória, mesmo assim eles almejam sempre mais. Levando-se em conta o que foi pesquisado, é importante a empresa saber se posicionar em relação a oferecer seus serviços com qualidade e conquistar seus funcionários. Salienta-se ainda que, pelo fato de existir algumas necessidades a serem melhoradas, podem ser realizadas pesquisas periódicas, bem como treinamentos. O método utilizado é adequado ao contexto da empresa, porém é importante ressaltar que esta pesquisa é um estudo de caso e que seus resultados não podem ser generalizados.

No decorrer deste estudo, perceberam-se limitações, seja nas metodologias adotadas seja no trabalho de campo. As limitações deste trabalho foram ocasionadas pelas dificuldades operacionais no levantamento de dados, pois se utilizou a amostra de funcionários de uma empresa matriz em Caxias do Sul. Entendeu-se que ao analisar os funcionários da empresa matriz traria alguns benefícios, entre eles a simplificação e a conveniência da coleta dos dados. Acrescenta-se que toda investigação pode criar novas oportunidades para estudos futuros, sugerem-se outros métodos de avaliação dos serviços para serem testados, assim como a avaliação da qualidade baseada nos nove critérios recomendados por Giansi e Corrêa (1994). Futuros pesquisadores necessitam analisar as operacionalizações dos construtos utilizados neste trabalho como ponto de partida para novas conceituações da qualidade dos serviços.

Levando-se em conta o que foi analisado, esta pesquisa por meio dos questionários permitiu identificar as percepções e expectativas em relação ao serviço executado pela central de atendimento da empresa, também possibilitou aos funcionários expressarem suas opiniões e fazerem suas críticas em relação aos serviços prestados.

Essa interação proporcionou a descoberta de informações sobre os serviços prestados e o possível fortalecimento do elo entre a empresa analisada e seus funcionários.

## Referências

AYRES, Manoel; AYRES Jr., Manoel; AYRES, Daniel Lima; SANTOS, Alex Lima. 2007. **BioEstat** Aplicações estatísticas nas áreas das ciências bio-médicas. Belém, PA.

ARANHA, Andréia Batista. et al. **Satisfação de clientes Estudo de caso:** agência de correios de Nova Venécia. Faculdade Capixaba de Nova Venécia, 2008. Disponível em:<<http://univen.noip.biz/listamono/monografias%5CAdministra%C3%A7%C3%A3o%20de%20>

Empresas%5C2008/SATISFA%C3%87%C3%83O%20DE%20CLIENTES.pdf>. Acesso 23 maio. 2012.

BOOTH, W.C., COLOMB, G.C. & WILLIAMS, J.M. **A arte da pesquisa**. Martins Fontes, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Vendas: use a magia do marketing e a sedução da venda**. São Paulo: Cobra Editora, 2001.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: método e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DÓCOLAS, Evanguelia Nicolau. **Satisfação dos clientes de terceira idade com o autoatendimento em uma agência do Banco do Brasil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia. Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4755/000459556.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 maio. 2012.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELENA, Luis Antonio; SPER, Eduardo Eugênio. **Modelos de mensuração da satisfação de clientes: um estudo de caso com alunos de administração**. Revista de Ciências da Administração, vol. 7, núm. 13, 2005. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2735/273520147004.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2012.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros**. 2 ed. Barueri: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

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

LIELL, Cintia Maqueli. **Satisfação de clientes:** estudo de caso em uma fruteira e Floricultura. Centro Universitário Feevale Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Curso de Administração de Empresas TCC. Novo Hamburgo, out. 2007. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaCintiaLiell.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade:** enfoques e ferramentas. São Paulo: Artiliber, 2001.

OLIVEIRA, Adilson Rodrigues de. et al. **Determinantes da satisfação dos clientes:** Estudo de caso em uma loja de departamentos. 2001. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos10/4\\_Artigo%20Determinantes%20da%20satisfacao%20dos%20clientes%20com%20produtos%20e%20servicos%20de%20uma%20Loja%20Varejista.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/4_Artigo%20Determinantes%20da%20satisfacao%20dos%20clientes%20com%20produtos%20e%20servicos%20de%20uma%20Loja%20Varejista.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, New York: School of Retailing, New York University, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor:** conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STEFANO, Nara. et al. **Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala Servqual e do modelo Gap em uma empresa prestadora de serviços. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** 31 de Julho a 02 de Agosto de 2008. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0019\\_0367.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0019_0367.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

TALASKA, Silvana N. Vooss. **A importância de estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes:** um estudo de caso da empresa multicêntrica. Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2008. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaSilvanaTalaska.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2012.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** 5 ed. Bookman: 2011.

Recebido: 17/08/2013 Aprovado: 30/10/2013