



## A RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA CADEIA SERVIÇOS-LUCRO: ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

**Frederico José Barbosa (Universidade Potiguar)**

frederico.barbosa@otis.com

**Rodrigo José Guerra Leone (Universidade Potiguar)**

rleone@ibmecrj.br

**Tereza de Souza (Universidade Potiguar)**

terezasouza@unp.br

**Kleber Cavalcanti Nobrega (Universidade Potiguar)**

klebercn@unp.br

### **Resumo**

*O modelo da cadeia serviços-lucro expressa que, funcionários satisfeitos tendem a entregar aos clientes serviços com maior valor agregado, o que tende a torná-los satisfeitos e fiéis, retendo-os na empresa, com impacto positivo no crescimento e lucratividade. Os elos da cadeia compreendem elementos internos e externos à empresa e, dentre as relações mais fortes do modelo, uma delas se dá entre a satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes. O trabalho tem como objetivo, por meio de um estudo de caso, verificar a validade da relação entre esses dois construtos, analisando seu impacto na taxa de retenção de clientes. Os dados da pesquisa de campo são secundários e foram tratados, com a utilização das técnicas estatísticas da análise discriminante e de conglomerados e os resultados validaram satisfatoriamente a relação proposta pelo modelo. A realização desse estudo inédito para a empresa permitiu conhecer com maior amplitude e detalhamento a relação dos construtos nas 27 unidades de negócios, auxiliando-a na tomada de decisões estratégicas, bem como na revisão de sua política mundial de pesquisa, da qual as orientações estratégicas aqui sugeridas passarão a fazer parte. Os resultados confirmam as relações propostas no modelo cadeia serviços-lucro que dá sustentação ao trabalho.*

### **Abstract**

*The service profit chain model defines that satisfied employee tend to deliver high value services to the clients, that, for it's turn, tend to make them satisfied and loyal, keeping them in the organization with positive impact on the growth and profitability. The links of the chain*

*are related to external and internal elements. One of the strongest relations of the model is between customer satisfaction and employee satisfaction. This study objectives, through a case study, to test the validity of the relation between these two constructs, verifying its impact on the retention rate. The research data are secondary and they were treated with statistical techniques using discriminant and clusters analysis. The results validated the relation proposed in the model. This kind of study, never before conducted in the organization, let them know more precisely, the relation between the two constructs in the twenty seven units, helping them with a strategic decision-making tool. It also led them identifying points to improve, their world-wide research policy, in which the strategic orientations suggested in the study will take part. In general, the findings confirm the concepts found in the literature about relationship marketing and the service profit chain model which supports the study.*

*Palavras-chaves: cadeia serviços -lucro; satisfação de clientes; qualidade de serviços*

## 1. INTRODUÇÃO

Os serviços estão presentes na vida de todos os cidadãos ao redor do planeta, todos os dias. Os negócios com serviços vêm crescendo no mundo inteiro e há um mercado cada vez maior para serviços. O significativo crescimento do setor e as contribuições econômicas dele derivado têm despertado muito interesse para o tema.

A competição não é, entretanto, uma particularidade das empresas do setor de serviços. Todas as organizações competem em algum grau com base em serviços. É quase impossível relacionar, mesmo em uma indústria de manufatura, na qual serviços não são considerados como importantes (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS, 2005; GRÖNROOS, 1995).

A alta competitividade gerada a partir da grande quantidade de novos produtos com tecnologias e preços muito similares, forçou as empresas a buscarem diferenciais competitivos na qual o marketing exclusivamente de transação passou a dar lugar ao marketing de relacionamento. Este, por sua vez, se baseia nas relações de serviço prestado aos clientes (McKENNA, 1998).

A maioria dos serviços se caracteriza por um encontro entre o prestador de um serviço e um cliente, o chamado “momento da verdade”, e a maioria das empresas investem boa parte de suas energias para que o resultado desse encontro seja o melhor possível, pois só assim, se conseguirá fazer com que esse cliente, pelo menos, considere a possibilidade de voltar a fazer negócio com a empresa (FITZSIMMONS, 2005).

Crescimento e lucratividade estão entre os objetivos principais de qualquer negócio e, sendo a finalidade do marketing de relacionamento a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos e rentáveis, cada vez mais esforços são canalizados para a compreensão da gestão do cliente como um ativo das organizações.

Os investimentos no relacionamento e na busca pela satisfação dos clientes se justificam a partir de indicadores que sinalizam uma forte relação entre retenção de clientes e níveis elevados na satisfação destes clientes. O nível elevado de satisfação permite não só retê-los, mas, também, incentivá-los a consumir mais, cobrar preços mais elevados e estimular as indicações. A retenção de clientes se inicia no primeiro contato com a organização e se mantém durante todo o período de relacionamento.

O crescimento e os lucros não são conquistados com foco apenas nos clientes, é crucial para as empresas que haja também, foco nos funcionários, principalmente àqueles de linha de frente (ZEITHAML, 2003; HESKETT et al., 2002)

É importante observar dentro da estratégia operacional da empresa, elementos como uma boa política de reconhecimento e recompensa, boa estrutura do local de trabalho e ferramentas adequadas para bem atender às necessidades dos clientes. Estes elementos proporcionam um melhor ambiente e conseqüentemente uma maior satisfação destes funcionários. Os elementos internos (capacitação, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários) e externos (satisfação e fidelidade dos clientes) dessa cadeia, formam os elos que fazem parte desse modelo e são os resultados de inúmeras pesquisas realizadas em diversas empresas de diferentes segmentos por Heskett et al. (2002). Dentre as relações mais fortes da cadeia serviços-lucro relatadas pelos autores, estão às existentes entre: 1) lucro e fidelidade do cliente; 2) fidelidade do funcionário e fidelidade do cliente; e 3) satisfação do funcionário e satisfação do cliente (HESKETT et al., 2002).

Estudos da relação entre os elementos do modelo da cadeia serviços-lucro são freqüentes em publicações nos jornais internacionais e revistas especializadas de todo o mundo, como os estudos de Keiningham et al.(2006), Gelade e Young (2005), Yingzi e. Van der Heijdjen (2005), Kassinis e Soteriou (2003) e outros, porem, o enfoque deste trabalho, difere dos demais, tanto pelo setor estudado como pelo direcionamento seguido.

Este estudo objetivou testar a validade da relação do modelo da cadeia entre os construtos, satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes, verificando o seu impacto na taxa de retenção de clientes, por meio de um estudo de caso em uma empresa multinacional, prestadora de serviços de assistência técnica, que opera em âmbito nacional, por intermédio de suas vinte e sete unidades de negócios espalhadas pelo país.

No Brasil, o setor de assistência técnica no qual a empresa em estudo atua é muito pulverizado, acirrando o jogo da concorrência, obrigando as organizações do segmento a estarem sintonizadas com as demandas dos clientes e se estas estão sendo bem atendidas. Para isso, são necessárias grandes quantidades de recursos, tanto tecnológicos, quanto financeiros, além de um bom sistema de informação de marketing, e também, políticas adequadas de recursos humanos, objetivando não só reter a carteira atual, mas também, conquistar novos clientes.

Estudos mostram que a cada 5% de aumento na taxa de retenção, aumentam-se os lucros de 25% a 85% (HESKETT et al., 2002). Assim, em um mercado competitivo como o de assistência técnica em que a empresa atua, torna-se questão importante a manutenção da carteira de clientes.

Segundo Grönroos (2003), conquistar um novo cliente custa cinco a seis vezes mais do que manter um cliente existente. Com essa premissa em pauta, busca-se com essa atividade acadêmica, desenvolver o senso crítico em torno dos temas teóricos abordados, como também, testar a validade de uma das relações de um modelo aceito e utilizado pelas organizações de todo o mundo, todavia, em relação ao impacto na taxa de retenção de clientes em empresa de serviços de assistência técnica existem poucos estudos no meio acadêmico.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SERVIÇOS**

A complexidade dos serviços se inicia pela sua conceituação. Para autores, como Kotler (1998), Grönroos (1995), Horovitz (1993), a indústria é essencialmente uma transformadora de matérias-primas em produtos acabados. Quaisquer outras atividades, como por exemplo, o tratamento da informação ou a gestão do conhecimento, são consideradas serviços.

De forma geral, dentre as definições encontradas na literatura, pode-se extrair algumas palavras comuns: experiências, interações, atividades, ações, processos, intangibilidade, desempenho, cliente, etc., as quais sinalizam determinadas características que fazem parte da natureza dos serviços (HOFFMAN, 2001; VAVRA, 1993; STONE, 2001) e que estão diretamente ligadas aos elementos da cadeia serviços-lucro.

Autores como Grönroos (1995), Kotler (1998), Hoffman (2001), Giansi e Corrêa (1996), Lovelock (2001), Fitzsimmons (2005) diferenciam bens e serviços e suas implicações correspondentes. Para isso, procuram descrever suas características específicas as quais se procurou relacionar com os elementos da cadeia serviços- lucro:

- Os serviços são intangíveis por natureza. Serviços de assistência técnica, por exemplo, não podem ser vistos ou tocados, os resultados só são conhecidos após a prestação do serviço. O elo central da cadeia trata do valor dos serviços recebidos pelos clientes, que para se atingir bom resultado, exige-se, segundo o modelo, um sistema de apoio

adequado que resultará em funcionários capacitados, satisfeitos e fiéis resultando em produtividade e qualidade na produção.

- Não há como separar os serviços, ou protegê-lo da influência, seja ela, tanto do cliente, como da pessoa que está prestando o serviço. Relacionado à característica da inseparabilidade o modelo ressalta a adequada seleção de funcionários como fator primordial para se atingir serviços de alto desempenho, uma vez que estes necessitam de habilidades interpessoais que podem ser identificadas em uma seleção criteriosa e treinamento, elemento importante encontrado dentro do que o modelo da cadeia serviços-lucro chama de ciclo de capacidade, no qual se busca o desenvolvimento dos funcionários, para que possam interagir com os clientes obtendo maior sucesso.
- A heterogeneidade dos serviços reflete a variabilidade que é inerente ao processo de prestação de serviços por depender de quem os executa. O modelo da cadeia serviços-lucro coloca que as organizações podem optar por oferecer grande valor aos clientes optando por métodos que restringem a liberdade de ação do pessoal de linha de frente, como o exemplo do Mac Donald, com sua padronização dos serviços de balcão, a fim de reduzir a variabilidade.
- A não possibilidade de serem estocados e vendidos em uma data posterior faz da perecibilidade uma característica importante para a estratégia operacional e o sistema de prestação dos serviços. Estrutura do local de trabalho, seleção e desenvolvimento, recompensas e reconhecimento estão entre os pontos fundamentais do modelo da cadeia serviços-lucro para que se entregue serviços com valor aos clientes.

Segundo Grönroos (1995) e Lovelock (2001), os serviços podem ser classificados em diversos tipos. A importância da classificação se justifica, pois, cada tipo de serviço merece uma estratégia diferente, com abordagens específicas sobre como gerir suas operações.

Tradicionalmente se agrupam serviços por ramo de atividade: saúde, hotelaria, transportes, financeiros, consultoria, assistência técnica, etc., e estes vários ambientes de negócios foram objeto de estudos, por Heskett et al.(2002), através de organizações como Nordstron, American Express, The Ritz-Carlton, que validaram a cadeia de serviços-lucro na prática.

As organizações, com seus investimentos para aprimorar suas ações para conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, tentam buscar novas relações com seus parceiros e

ampliar sua clientela, transformando o relacionamento em um de seus bens mais importantes e, conseqüentemente, dando um impulso no desenvolvimento de uma área dentro do marketing, como disciplina, conhecida como marketing de relacionamento.

## 2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na indústria, o conceito de parcerias de contatos de longo prazo já vem sendo utilizado, porém a terminologia marketing de relacionamento no setor de serviços foi proposta por Leonard Berry (1983). Para o autor, marketing de relacionamento é como a atração, a manutenção e – em organizações multi-serviços – o realce de relacionamentos com clientes. É o tipo de ação que integra o cliente à empresa como forma de criar e manter uma relação de longo prazo que leve a fidelização do cliente.

Alguns autores definem marketing de relacionamento abordando somente relações de longo prazo entre comprador e vendedor (Vavra, 1993; Berry, 2001; Levitt, 1985). Outros autores como McKenna (1998) e Kotler (1998) num contexto mais amplo, afirmam que o marketing de relacionamento é formado pela empresa e todos os interessados que a apóiam e fazem parte de sua cadeia vital que são os consumidores, fornecedores, distribuidores, varejistas e outros que constituem relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis. Para Kotler e Armstrong (1998), o marketing de relacionamento cria, mantém e acentua sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

Segundo McDonald (2001), qualidade, atendimento ao cliente e marketing são assuntos altamente relacionados, mas com frequência, são gerenciados separadamente e, o que torna esses elementos mais integrados é uma estratégia voltada para o marketing de relacionamento.

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa (STONE, 2001).

Pode-se dizer também que marketing de relacionamento trata de um conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam, orientados por um programa de fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e confiança do consumidor para receber em troca, por um período de tempo o mais longo possível, a preferência dele. (McKENNA, 1998).

Segundo o autor, o marketing hoje tem a tarefa de integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolvendo um processo sistemático de interação, que dá firmeza e longevidade à relação.

Estudiosos do marketing de relacionamento identificaram vários fatores que contribuem para o crescimento da importância e desenvolvimento desta nova orientação do marketing, tais como: a natureza crescente e global da competição, consumidores mais exigentes e sofisticados, intensa fragmentação do mercado consumidor, velocidade nas mudanças de padrões dos consumidores, constante crescimento dos níveis de exigência de qualidade, inadequação do conceito que a qualidade por si só cria vantagem competitiva sustentável, influência da tecnologia nos produtos e serviços e o declínio de efetividade da propaganda global (KANDAMPULLI; DUDDY, 1999 apud BICALHO, 2002).

Com a evolução natural dos mercados e dos consumidores, referentes ao seu senso crítico e mais resguardados pela legislação específica que regula os relacionamentos entre fornecedor e cliente, as organizações se conscientizaram que a qualidade do produto e do serviço é requisito básico da competição. A qualidade do relacionamento passa então, a ser fator de diferenciação e a medida mais apropriada do sucesso de uma organização (PEPPERS; ROGERS, 1997).

O marketing de relacionamento tem como principal área de concentração, o atendimento, porque reconhece nele a força para reter os clientes. Essa intenção de reter os clientes é o que o diferencia do marketing tradicional, que tende a dirigir suas ações para captação de novos clientes.

Uma organização do setor de serviços que opte pelo marketing de relacionamento está concentrada em seus resultados de longo prazo. Grönroos (1995) afirma que, embora a obtenção de novos clientes seja ainda importante, o principal interesse estratégico do marketing de relacionamento é o de se concentrar nos clientes existentes, focalizando na manutenção e na melhoria desses relacionamentos.

### **2.3. A CADEIA SERVIÇOS-LUCRO**

A origem da cadeia serviços-lucro foi resultado de três contribuições. A primeira foram as observações e um conjunto de relações estabelecidas por James Heskett em 1980 chamada de visão estratégica dos serviços. A segunda foi desenvolvida por Earl Sasser em seu estudo sobre lucratividade e fidelidade seguido por Leonard Schlessinger em seus experimentos à frente da cadeia francesa de cafés-padaria Au Bon Pain (HESKETT, 2002).

O artigo “Colocando a cadeia serviços-lucro em ação” foi publicado pela primeira vez em 1994 na Harvard Business Review. Os autores sugeriam que, tanto os clientes como os funcionários da linha de frente, deveriam ser colocados no centro das atenções da empresa se esta quisesse ter sucesso em uma economia de serviços.

Em linhas gerais, o modelo afirma que funcionários satisfeitos tendem a entregar aos clientes, serviços com maior valor agregado, o que por sua vez, tendem a torná-los satisfeitos e fieis, retendo-os na empresa, impactando positivamente no seu crescimento e aumentando sua lucratividade. Este modelo vem, desde então, fazendo parte das orientações estratégicas de muitas corporações ao redor do mundo e ganhando destaque e importância no Brasil, dentre outras razões, por haver fortes indicações de que é muito mais vantajoso manter os clientes da carteira, do que atrair novos.

A manutenção de clientes ou sua retenção pode ser definida como o compromisso do consumidor de fazer negócios com a mesma empresa em uma frequência regular. Esta traz consigo uma série de benefícios como a satisfação e a retenção dos funcionários, melhores serviços, custos menores, propaganda boca-a-boca (ZINELDIN, 2000 apud MARITZ E NIEMAN, 2008). Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal, como telefone, internet etc. e a consumir mais. Por sua vez, a fidelidade do funcionário leva a produtividade que gera valor aos serviços entregue, o que impacta no crescimento e diretamente no lucro da empresa.

Algumas constatações fundamentais provenientes das relações da cadeia serviços-lucro (HESKETT, 2002):

- A fidelidade do cliente acarreta crescimento e lucro. 5% de aumento na fidelidade do cliente podem incrementar os lucros de 25 a 85%.
- A satisfação do cliente induz à fidelidade. A Xerox descobriu que seus clientes muito satisfeitos tinham seis vezes mais intenção de recomprar da empresa do que àqueles que estalmeramente satisfeitos.
- Valor agregado aos serviços induz à satisfação dos clientes. O esforço de uma Cia. de seguros para entregar o máximo de valor, inclui reservar e treinar uma equipe para fornecer serviços especiais nos próprios locais das maiores catástrofes. A empresa tem uma das mais altas margens na indústria.
- A produtividade dos funcionários gera valor agregado aos serviços. Southwest Airlines tem um serviço de terra dos mais rápidos da indústria. Os pilotos voam 20 horas a

mais por mês do que a concorrência. As tarifas permanecem baixas enquanto o valor dos serviços se mantém elevado.

- A fidelidade do funcionário induz à produtividade. O custo de substituição de um vendedor de automóveis que tem em média 8 anos de experiência por um que em menos de um ano representa \$ 432.000 em vendas perdidas.
- A satisfação do funcionário leva à fidelidade. Em um estudo recente numa empresa, 30% de todos os funcionários insatisfeitos expressaram sua intenção de sair, comparados com somente 10% de todos os funcionários satisfeitos. Além disso, taxa de rotatividade baixa tem relação direta com a satisfação do cliente.
- Sistema de apoio adequado leva à satisfação dos clientes. Funcionários de serviços são mais felizes quando têm “espaço” para realizar as necessidades dos clientes e quando tem autoridade para realizá-las.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Pode-se classificar a pesquisa utilizada nesse trabalho como aplicada quanto à sua natureza, já que, se buscou gerar conhecimento para aplicação prática com o objetivo de solucionar problemas específicos, quantitativa, quanto à abordagem do problema, exploratória, quanto a seus objetivos e um estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos adotados.

#### **3.2. COLETA DE DADOS**

Os dados utilizados para a realização do estudo são secundários, uma vez que foram coletados em pesquisas realizadas pela empresa em 2007, junto a clientes e funcionários, detalhada a seguir:

Para a pesquisa de satisfação dos clientes, a empresa enviou, por mala direta, para devolução posterior com porte pago, um total de 9.010 envelopes com os questionários, que correspondiam a 50% dos clientes de cada uma das 27 unidades de negócios em todo o Brasil. Essa quantidade é estabelecida pela política mundial da empresa, que, a cada ano, pesquisa metade de seus clientes e no outro ano, a outra metade. Foram recebidos e validados, 1045 questionários, correspondendo a 11,60% do total enviado, o que é considerado, para os

padrões do tipo de pesquisa via mala direta, uma taxa de retorno adequada. Os questionários apresentavam escala de satisfação de 1 (completamente insatisfeito) a 6 (completamente satisfeito), sem escala média, para forçar o posicionamento dos clientes, que só poderiam escolher uma das seis alternativas para cada pergunta. Foi calculada a média das notas,  $\bar{x}_j$ , para cada um dos clientes respondentes, e a nota final,  $\bar{X}_i$ , para cada uma das 27 unidades de negócio  $i$ , foi obtida pela fórmula a seguir:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{j=1}^{N_i} \bar{x}_j}{N_i},$$

onde  $N_i$  é o número de clientes da unidade de negócios  $i$ . Ou seja, calculou-se a média das notas médias para os clientes pertencentes à mesma unidade de negócio. Essa média foi identificada como a nota para a satisfação dos clientes nas respectivas filiais e estava limitada ao intervalo [1; 6].

Para a pesquisa de satisfação de funcionários, a empresa enviou por malote os envelopes contendo os 1.287 questionários, para cada uma das 27 unidades de negócios, endereçados a 100% dos funcionários. Em dia pré-determinado, os envelopes respondidos foram selados e depositados em urna lacrada, com acesso permitido apenas à empresa de pesquisa contratada e responsável pela tabulação, garantindo inteira confidencialidade aos funcionários. Foram recebidos 1.081 envelopes, correspondendo a 84% dos questionários aplicados. Os questionários apresentavam escala de 5 (cinco) pontos, partindo de muito insatisfeito para muito satisfeito, passando por um ponto de neutralidade. A nota média para cada um dos funcionários participantes, em cada uma das unidades de negócio, foi o critério de classificação para elaboração de uma distribuição de frequências relativas nas cinco classes de satisfação. O nível de satisfação dos funcionários de uma dada unidade de negócios foi identificado como a soma das frequências relativas das classes “muito satisfeito” e “satisfeito” e ficou limitado ao intervalo [0%; 100%].

Os questionários aplicados a clientes e funcionários foram analisados a fim de verificar sua aderência ao modelo da cadeia serviços-lucro. Os elementos da cadeia foram listados e cada pergunta foi referenciada com a respectiva orientação estratégica estabelecida pelo modelo. Todos os elos da cadeia são interligados e o comparativo permitiu concluir que

todas as questões demonstraram forte relação com o modelo, permitindo utilizar os resultados das pesquisas para os fins propostos pelo estudo.

Além das duas variáveis obtidas diretamente da pesquisa feita pela empresa, criou-se uma nova variável para medir a taxa de retenção dos clientes, de forma a se conseguir informações quantitativas necessárias para o teste de validação do modelo da cadeia serviços-lucro. Essa variável é o resultado da subtração

100% – taxa de cancelamento

onde a taxa de cancelamento, obtida do relatório anual, é igual ao total das unidades canceladas durante o ano dividido pelo número total de unidades em carteira no início do período para cada uma das 27 unidades de negócios.

De posse dessas três variáveis, utilizou-se o programa SPSS 12.0 para se proceder à análise de conglomerados e à análise discriminante, na tentativa de encontrar grupos de unidades de negócios de fácil identificação e interpretação que pudessem corroborar os resultados do modelo em análise.

Os níveis de satisfação de clientes e funcionários e a taxa de retenção formaram a coleção de dados que revelou o agrupamento natural das observações. Utilizou-se um método hierárquico em que se definiu de antemão o intervalo de três a cinco para o número de conglomerados desejado. Dentre os resultados obtidos, escolheu-se aquele que suscitou maior facilidade de interpretação e permitiu o maior progresso em relação à categorização e à separação, no caso, quatro conglomerados, alcançado com o aumento do número de conglomerados. Além disso, foram criadas duas novas variáveis: uma, chamada de “Conglomerado”, indicando o conglomerado final em que a observação se encontrou e outra, chamada de “Retenção”, indicando se houve ou não retenção do cliente. Às observações com escore Z positivo na variável “taxa de retenção”, atribuiu-se “sim” para a retenção, enquanto que para as observações com escore Z negativo, atribuiu-se “não”.

A variável “Conglomerado”, ao identificar as unidades de negócio pertencentes a cada um dos quatro conglomerados, permitiu conhecer em quais dessas unidades a relação em teste não foi validada. Para cada uma delas, o procedimento foi entrar em contato com o gerente da filial para uma entrevista sobre as possíveis causas do não acompanhamento da relação.

Já a variável “Retenção” permitiu o cálculo das funções discriminantes para a predição, controle e prevenção da retenção de clientes com base nos valores obtidos para os níveis padronizados de satisfação dos clientes e funcionários.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DISCRIMINANTE

Identificadas as unidades de negócio em que houve e aquelas em que não houve retenção – SIM e NÃO para a variável “Retenção”, respectivamente – foram calculadas as funções discriminantes lineares de Fisher, utilizadas para prever a classificação desta variável com base nos valores coletados para as variáveis padronizadas “Satisfação dos clientes” e “Satisfação dos funcionários”. Os testes Box’s M (0,764) e Lambda de Wilks (0,905) revelaram que as funções obtidas discriminam significativamente a média dos agrupamentos da variável “Retenção”. Os resultados mais relevantes são apresentados a seguir em forma de tabelas:

	<b>Função</b>
	<b>1</b>
Satisfação dos clientes	0,984
Satisfação dos funcionários	-0,143

Tabela 1: Coeficientes padronizados da função discriminante.

	<b>Retenção</b>	
	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
Satisfação dos clientes	-0,329	0,305
Satisfação dos funcionários	0,046	-0,042
(Constant)	-0,746	-0,738

Tabela 2: Coeficientes das funções discriminantes lineares de Fisher.

		<b>Retenção</b>	<b>Membros do Grupo Predito</b>		<b>Total</b>
			<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	
Original	Contagem	NÃO	10	3	13
		SIM	5	9	14
	%	NÃO	76,9	23,1	100,0
		SIM	35,7	64,3	100,0

Tabela 3: Frequência de acertos nas predições - 70,4% do agrupamento original corretamente classificado.

Pela tabela 1, percebe-se que a função discriminante sofre maior influência da perspectiva do nível de satisfação dos clientes, fato confirmado pelos coeficientes das funções discriminantes de Fisher, na tabela 2. O nível de satisfação dos funcionários tem peso quase nulo para a discriminação. Essa constatação foi novamente percebida na análise de conglomerados.

Os valores da tabela 3 mostram que as funções discriminantes alcançaram resultado satisfatório, uma vez que o percentual de acerto em relação ao agrupamento original foi de 70,4%. Esse resultado motivou a análise de conglomerados, apresentada a seguir.

#### 4.2 ANÁLISE DE CONGLOMERADOS

O esquema de aglomeração e o dendograma, fornecidos como *output* do programa SPSS, aliados à preocupação com a facilidade de interpretação, revelaram o número ideal de quatro conglomerados para a coleção inicial de unidades de negócios. A Tabela 4 apresenta as frequências para cada um desses conglomerados:

Conglomerados	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
1	15	55,6	55,6
2	2	7,4	63,0
3	8	29,6	92,6
4	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

Tabela 4: Frequências absolutas e relativas dos conglomerados

A Tabela 5 e o Gráfico 1 apresentam as médias para as variáveis padronizadas pelo Escore Z:

Conglomerados	Escore Z		
	Taxa. de retenção	Satisfação dos clientes	Satisfação dos funcionários
1	-,1316714	-,0840408	,7428208
2	,5466363	2,1060384	-,7675815
3	,5765780	-,1884647	-,8418635
4	-1,8654130	-,7218732	-1,4361201
Total	0,0000000	0,0000000	0,0000000

Tabela 5: Escores Z médios dos conglomerados em cada quesito estudado.

**Case Summaries**

Statistics : Mean

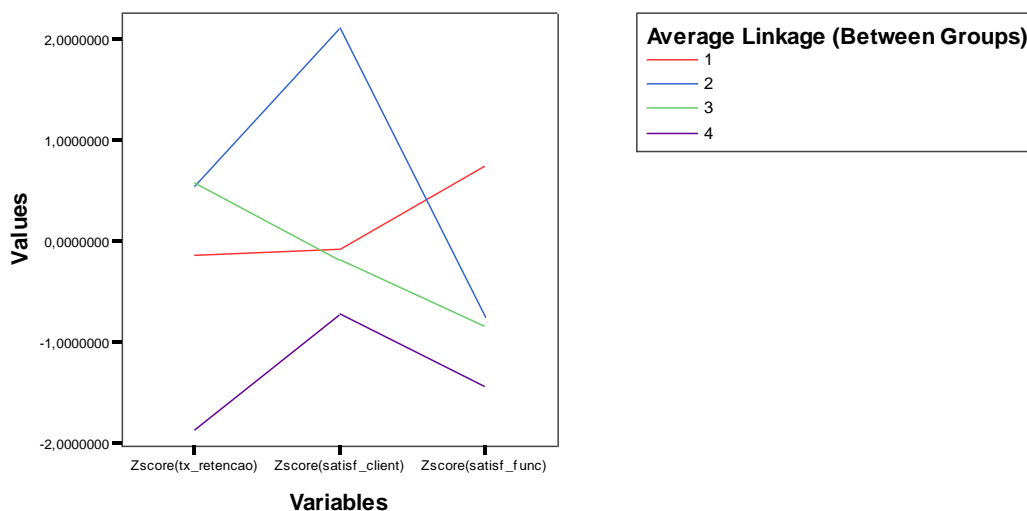


Gráfico 1: Escores Z médios dos conglomerados em cada quesito estudado

Para melhor interpretação dos conglomerados, definiu-se as seguintes sete categorias para os valores padronizados das variáveis em estudo:

<b>Categorias</b>	<b>Escore Z</b>
Muito baixa	Até -1,25
Baixa	De -1,25 a -0,70
Média baixa	De -0,70a -0,15
Média	De -0,15 a 0,15
Média alta	De 0,15 a 0,70
Alta	De 0,70 a 1,25
Muito Alta	Mais de 1,25

Tabela 6: Definição das categorias para os Escores Z médios dos conglomerados.

onde se alocou cada uma das variáveis de cada um dos conglomerados, obtendo-se:

<b>Conglomerados</b>	<b>Taxa de retenção</b>	<b>Satisfação dos clientes</b>	<b>Satisfação dos funcionários</b>
1	Média	Média	Alta
2	Média alta	Muito alta	Baixa
3	Média alta	Média baixa	Baixa
4	Muito baixa	Baixa	Muito baixa

Tabela 7: Classificação das variáveis.

Essa estratégia permitiu a seguinte interpretação e análise dos conglomerados:

Os conglomerados 1 e 4 validam o modelo. Para as unidades de negócios pertencentes a esses conglomerados, a taxa de retenção está diretamente associada aos níveis de satisfação dos seus clientes e funcionários: no caso do conglomerado 1, as três variáveis obtiveram resultados de médio para alto, enquanto que, no conglomerado 4, os resultados médios ficaram todos abaixo da média.

O conglomerado 2, com taxa de retenção média alta e uma taxa muito alta de satisfação de clientes, valida parcialmente o modelo, uma vez que clientes muito satisfeitos tendem a permanecer fazendo negócios com a empresa, apesar da satisfação dos funcionários ser baixa. Essa situação ocorreu em duas unidades de negócios, e a explicação dada por seus respectivos gerentes foi que as mudanças estruturais ocorridas na organização não foram bem conduzidas, gerando ansiedade, e com isso, a insatisfação refletida na pesquisa. Vale salientar que as mudanças estruturais mencionadas, ocorridas pouco tempo antes da realização da pesquisa, ainda não provocaram alterações na retenção de clientes.

O conglomerado 3 que teve como resultados taxa de retenção média alta, satisfação de clientes média baixa e satisfação de funcionários baixa, apresentou uma situação em parte já percebida no conglomerado 2, com diferença para o nível de satisfação dos clientes. Assim sendo, a explicação para os resultados do conglomerado 2 pode ser aproveitada para o conglomerado 3, uma vez que as mudanças estruturais ocorridas em todas as unidades de negócios alteraram tanto níveis hierárquicos, como também processos operacionais, causando impacto no clima organizacional, refletido diferentemente em algumas unidades de negócios. Nesse caso específico, de maneira geral, os gerentes das 8 unidades mencionaram a reestruturação como fator principal que explica a baixa taxa de satisfação de funcionários e que, como mostra o gráfico, já há indício de tendência negativa na satisfação dos clientes (média baixa), que ainda não repercutiu na taxa de retenção, mas, se não houver esforço por parte da direção, poderá se iniciar um processo de cancelamentos de contratos, o que prejudicaria a rentabilidade e o crescimento das respectivas unidades de negócios e da organização como um todo.

## 5. CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados, pode-se afirmar que houve validação satisfatória do modelo uma vez que as funções discriminantes agruparam corretamente 70,4% dos casos originais e que todos os conglomerados confirmam totalmente, como é o caso dos

conglomerados 1 e 4 contendo 63% das unidades de negócios, ou confirmam parcialmente, como nos casos dos conglomerados 2 e 3 contendo as 37% restantes.

A realização desse estudo inédito para a empresa permitiu conhecer com maior amplitude e detalhamento a relação dos construtos satisfação de clientes e funcionários nas 27 unidades de negócios, e seu impacto na taxa de retenção de clientes, trazendo grande contribuição na tomada de decisões e aprimorando o foco de seus esforços operacionais.

A análise por conglomerados permitiu identificar com maior clareza as unidades de negócios com menor grau de alinhamento ao modelo, permitindo à direção da empresa focar em ações onde os resultados podem ser atingidos de forma mais eficaz.

No caso das duas unidades do conglomerado 2, e das 8 unidades do conglomerado 3, a direção da empresa decidiu enviar um representante da Gerência de Recursos Humanos para aplicar uma pesquisa intermediária com todos os funcionários a fim de verificar outras possíveis causas desta insatisfação, não identificadas na pesquisa anterior. Dentre os fatores a serem observados nesta pesquisa, estão as atitudes dos funcionários em relação uns aos outros, a noção de identificação de seus clientes internos, o nível de serviço que se está entregando a eles e possíveis sugestões de ações corretivas. Com os resultados, a direção poderá conduzir ações para reverter essa variável nestas unidades de negócios, uma vez que, conforme o modelo da cadeia serviços-lucro há existência de uma relação direta entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes (HESKETT, 2002).

Por outro lado, os resultados com níveis altos de satisfação dos funcionários apresentados pelas quinze unidades de negócios do conglomerado 1 passarão a ser cuidadosamente cultivados pela direção, como também deverão ser disseminados para as unidades de negócios que não apresentaram bons resultados nesses fatores, caso dos conglomerados 2, 3, e 4.

De modo geral, as conclusões do presente estudo, confirmam os conceitos existentes na literatura sobre marketing de relacionamento e o modelo da cadeia serviços-lucro, que dá sustentação ao trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERRY, L. *Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira *Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis: 2002.

FITZSIMMONS, J.A. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

GELADE, G.A.; YOUNG, S. Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Vol.78, Mar, 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing -Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HESKETT, J.L et al – *Lucro na Prestação de Serviços: como crescer com a lealdade e satisfação dos clientes* – Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON John. *Marketing de serviços*, 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço*. São Paulo: Nobel, 1993.

KASSINIS, G.; SOTERIOU, A. Greening the service profit chain: the impact of environmental management practices. *Production & Operations Management*; vol.12, Fall 2003.

KEINININGHAM, T.L.; AKSOY, L.; DALY,R.;PERRIER,K.;SOLOM, A. Reexamining the link between employee satisfaction and store performance in a retail environment. *International Journal of Service Industry Management*; vol.17, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. ARMSTONG, G. *Princípios de Marketing*. 7 ed. Traduzido por Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil

LEVITT, Theodore. *A Imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARITZ, A. e NIEMAN, G. – Implementation of service profit chain initiatives in a franchise system, *Journal of Services Marketing*, 2008.

MATTAR, Fauze. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Atlas: 1996.

McDONALD, M. *et al.* *Clientes: os verdadeiros donos da empresa*. Como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Campus, 1998.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez*. HSM Management. São Paulo. set/out. 1997.

STONE, Merlim, WOODSTOCK, Nei, MACHTYNGER, Liz. *CRM Marketing de Relacionamento com os clientes*, São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento aftermarketing*, São Paulo: Atlas, 1993.

YINGZI, X.;Van der HEIDJEN, B. The employee factor in the service profit-chain framework: A study among service employee working within a leading Chinese securities firm. *Journal of International Consumer Marketing*; vol.18, 2005.

ZEITHAML, V.A *et al.* *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.