



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE  
PARA AVALIAR O IMPACTO DA IMAGEM DA MARCA NA  
QUALIDADE PERCEBIDA PELO CONSUMIDOR EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

**DOUTORADO**

**Douglas Rodrigues Gimenez**

**Florianópolis  
2012**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

Douglas Rodrigues Gimenez

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE  
PARA AVALIAR O IMPACTO DA IMAGEM DA MARCA NA  
QUALIDADE PERCEBIDA PELO CONSUMIDOR EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Tese submetida à Banca Examinadora  
do Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção/UFSC para  
obtenção do título de doutor em  
engenharia.

Orientador: Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini.

Área de Concentração: Sistema de Produção.

Linha de Pesquisa: Gestão e Organização em Sistema de Produção.

Florianópolis  
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

G491 Gimenez, Douglas Rodrigues

Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços [tese] / Douglas Rodrigues Gimenez ; orientador, Edson Pacheco Paladini. – Florianópolis, SC, 2012.

167 p.: il., gráfs., tabs.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Inclui bibliografia

1. Gestão da qualidade total. 2. Postos de serviços. 3. Marca de produtos. 4. Gestão estratégica. I. Paladini, Edson P. (Edson Pacheco). II. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. III. Título.

CDU: 658.5

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE  
PARA AVALIAR O IMPACTO DA IMAGEM DA MARCA NA  
QUALIDADE PERCEBIDA PELO CONSUMIDOR EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor”, e aprovada em sua forma final pelo PPGEP/UFSC.

Florianópolis, 05 de março de 2012.

---

Prof. Antônio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Prof. Robson Seleme, Dr.  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. José Nunes Santa Maria, Dr.  
PUC- CAMPINAS/SP

---

Prof. Francisco da Cunha Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Daniel Roberto de Almeida, Dr.  
Instituto de Ciência Educação e Tecnologia/PR



## DEDICATÓRIA

Dedico essa tese à minha mãe Dalva Regina Rodrigues, que passou minha infância dizendo que um dia eu me tornaria um doutor, essas palavras me motivaram na busca desse título. Dedico também ao meu pai, Pedro Rodrigues Gimenez (*in memorian*), que me fez acreditar na importância dos estudos na vida de um homem.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Sylvia Gimenez por todo apoio e toda a força que me foi dada para concluir essa tese de doutorado.

Agradeço ao Professor Dr. Edson Paladini, pela excelente orientação, uma das pessoas mais inteligentes que eu já conheci.

E também quero agradecer a todos os ilustres doutores que participaram da minha banca de defesa.



## RESUMO

GIMENEZ, Douglas Rodrigues de (2012). *Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços*. 167p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

Nesta tese estruturou-se um sistema de indicadores da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelos consumidores das empresas prestadoras de serviços. A seguir, com base nestes indicadores, desenvolveu-se um modelo de Gestão Estratégica da Qualidade, visando gerar um diferencial competitivo para essas organizações e, em particular, para os postos de abastecimento de combustível. Para dar a devida sustentação teórica ao estudo, com base em autores e obras consagradas, foram abordados os conceitos, as características e o gerenciamento dos serviços; o conceito de qualidade (inclusive em serviços); avaliação da qualidade e indicadores de desempenho e da qualidade; o conceito e a importância da marca no perfil estratégico das organizações; o conceito e a importância do *branding* e do *brand equity* no perfil estratégico das organizações; e a associação da imagem à marca que caracteriza as organizações. O desenho metodológico do estudo foi causal e descritivo, com abordagem quantitativa. Para estruturar os indicadores e as ações decorrentes que compõem o modelo foi realizada uma pesquisa de campo que contemplou 110 clientes do Plano de Manutenção de Imagem da empresa Arco-Íris, vinculada à Ipiranga Distribuidora. A pesquisa foi feita numa das nove Coordenadorias de Engenharia que existem no Brasil, a da região de Curitiba, onde trabalha o autor. O instrumento de coleta de dados e informações foi um questionário estruturado. Foram definidos 12 elementos, dos quais decorreram 21 fatores e medidas que, por sua vez, permitiram a estruturação de 67 indicadores e várias ações. A conclusão da tese é que o objetivo geral foi plenamente atingido, o estudo levantou uma série de aspectos que a empresa desconhecia e que passará a gerenciar de forma estratégica. Foi concluído também que a marca Ipiranga é associada a importantes atributos, como qualidade, confiança, liderança, inovação e segurança, mas que as estratégias de preço da empresa precisam ser revistas (os indicadores serão essenciais nesse processo). Na comparação com as empresas concorrentes, a

Ipiranga mostra superioridade em relação à qualidade dos serviços ofertados e uma marca sólida, de acordo com a pesquisa de campo.

**Palavras-Chave:** Postos de abastecimento de combustível. Gestão estratégica da qualidade. *Branding*; Imagem e posicionamento de marca.

## **ABSTRACT**

*This thesis has been structured a system of quality indicators to assess the impact of brand image as perceived by consumers of the service providers. Then based on these indicators, we developed a model of Strategic Management of Quality in order to generate a competitive advantage to those organizations and, in particular for fuel filling stations. To give due support to the theoretical study, based on authors and established works, addressed the concepts, features and service management, the concept of quality (including services), quality assessment and performance indicators and quality; the concept and importance of branding in strategic profile of the organizations, the concept and importance of branding and brand equity in the strategic profile of the organizations, and the association of the branding age that characterizes organizations. The methodological design of the study was descriptive and causal, with a quantitative approach. To structure the indicators and the actions that makeup the resulting model was performed a Field study that included 110 clients of the Maintenance Plan Business Image Rainbow, linked to Distribuidora Ipiranga. The survey was conducted in one of nine that exist Coordination of Engineering in Brazil, the region of Curitiba, where there searcher works. The instrument to collect data and information was a structured questionnaire. 12 elements have been identified, which factors were held 21 and measures, in turn, led to the indicator structure 67 and various actions. The general conclusion of this thesis is that the general objective was fully achieved; the study raised a number of aspects that the company was unaware of and that will manage strategically. It was also concluded that the Ipiranga brand is associated with important attributes such as quality, confidence, leadership, innovation and safety, but that the company's pricing strategies need to be revised (the indicators will be essential in this process). In comparison with competitors, Ipiranga shows superiority to the quality of services offered and a strong brand, according the research.*

**Key-words:** *Fueling stations. Strategic management of quality. Branding, image and brand positioning.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro...	39
Figura 2: Modelo de qualidade dos serviços .....	47
Figura 3: Administração e indicadores de desempenho .....	53
Figura 4: As marcas geram valor .....	64
Figura 5: Pirâmide de construção de <i>brand equity</i> .....	70
Figura 6: Subdimensão dos pilares da construção de marca .....	70



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Características, problemas e soluções em serviços .....	32
Quadro 2: Dimensões da qualidade dos serviços .....	44
Quadro 3: Qualidade de serviço e seus fatores.....	50



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 OBJETIVOS.....	23
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	23
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	23
1.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TRABALHO.....	24
1.3 DELIMITAÇÃO.....	26
1.4 ESTRUTURA DO TEXTO.....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	29
2.1 CONCEITOS E AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SERVIÇOS.....	29
2.2 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS.....	37
<b>2.2.1 O conceito de qualidade</b> .....	40
<b>2.2.2 Qualidade em serviços</b> .....	43
<b>2.2.3 Avaliação da qualidade: indicadores de desempenho e da qualidade</b> .....	52
<b>2.2.4 Descrição dos indicadores da qualidade</b> .....	57
2.3 O CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DA MARCA NO PERFIL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	60
2.4 O CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO <i>BRANDING</i> E DO <i>BRAND EQUITY</i> NO PERFIL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	66
2.5 A ASSOCIAÇÃO DA IMAGEM À MARCA QUE CARACTERIZA AS ORGANIZAÇÕES.....	72
2.6 RESUMO DO CAPÍTULO.....	75



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata dos processos de avaliação da qualidade e se insere na área de Sistemas de Produção. Em particular, a pesquisa prioriza a análise da imagem da marca organizacional, uma questão que tanto envolve qualidade em si (percepção do consumidor), quanto Gestão Estratégica (afinal, a marca pode determinar a sobrevivência (ou não) das organizações no mercado). Pela natureza do estudo em questão, o presente trabalho tem relação direta com os conceitos de marketing.

Ao observar como as empresas estarão fazendo negócios no novo milênio, surge uma discussão se o marketing, como um *enfoque* em negócios e como uma *função* em negócios, teria atingido certa maturidade, teria envelhecido ou estaria em declínio. Enquanto na década passada o marketing tinha sido mal-entendido por muitos altos executivos, e tipicamente visto como somente um novo nome para a ação de venda ou propaganda, hoje a maioria dos empresários alega que suas empresas estão orientadas para o mercado, oferecendo facilmente definições precisas extraídas de livros de marketing, centrando suas empresas na identificação e satisfação das exigências de seus clientes. Nos termos de Stephen Greyses, o marketing tem migrado com sucesso da posição de disciplina funcional, para se tornar conceito sobre como os negócios deveriam ser dirigidos (Greysen, 1997).

Em uma era de competição acirrada, *commodities*, globalização e rápida obsolescência tecnológica, os profissionais de marketing estão lutando para encontrar novas bases conceituais nas quais possam planejar e executar seus programas de marketing. A verdade é que o marketing tradicional não está funcionando, afirmam Kotler e Keller (2006). A alta administração vê agora muitas campanhas de propaganda de massa como desperdício de dinheiro. Veem as campanhas de promoção de vendas como impulsionadoras temporárias das vendas, embora sem qualquer resultado de lucro. Experimentam campanhas de marketing direto para obterem a mera taxa de retorno de 1%. Seus novos produtos estão fracassando frente às taxas assustadoras, postulam os autores.

De acordo com Iacobucci (2001), há duas respostas para o desafio de marketing enfrentado pelas empresas atualmente. Uma é conhecer melhor os clientes e ficar mais próximo deles. A outra é diferenciar sua oferta mediante trabalho de *branding*, a fim de que sua oferta se mostre relevante e superior em valor a um mercado-alvo bem definido.

*Branding*, para Frankel (2004), é muito mais do que dar nome a uma oferta. *Branding* é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Assim, afirma o autor, *branding* requer que todos os participantes da cadeia de suprimento – do desenvolvimento de produto à fabricação, de marketing à venda e à distribuição – trabalhem para cumprir essa promessa. Isso é o que significa “viver a marca”. A marca torna-se a plataforma completa para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da empresa.

O papel da marca no processo de Gestão Estratégica é bem conhecido nas áreas da Engenharia de Produção. É sabido que a marca agrega valor aos produtos, diferenciando-os dos concorrentes, conforme atesta Kotler e Keller (2006). O Prof. Dr. Paladini (2005, p. 76) acaba corroborando com a importância da marca na diferenciação de bens e serviços, quando afirma:

São muitos os métodos que podem ser utilizados para viabilizar a concepção estratégica da qualidade. É possível que o mais relevante deles seja o da diferenciabilidade. A idéia é simples: criar um processo de caracterização de bens e serviços que os tornem diferenciados em relação aos seus concorrentes, individualizando a organização. O objetivo da estratégia é bem claro: isolar a organização e seus produtos do grupo de concorrentes, separando-os do conjunto de produtos que compõem a oferta como um todo.

E o que vem a ser, exatamente, “marca”?

Na concepção de Tybout e Calkins (2006, p.1):

Uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca é bem parecida com a reputação.

As marcas têm habilidade notável em impactar no modo como as pessoas veem os produtos. Raramente, os consumidores veem apenas

um bem ou serviço; eles veem o produto associado à marca. Como resultado, o produto é moldado pela marca.

A presença de uma marca bem conhecida tende a afetar fortemente como as pessoas veem um produto. Se identificarem um nome de marca *Premium* em um produto, provavelmente percebem o item como de alta qualidade, exclusivo e caro. Se, ao contrário, as pessoas veem num nome de marca de desconto em um produto, provavelmente perceberão o item de baixa qualidade e barato.

São associações como essas que precisam ser consideradas ao desenvolver a imagem da empresa e de seus produtos através de técnicas de *branding*. Por seu forte impacto sobre o consumidor, costuma-se estudar a questão das marcas no âmbito da Gestão da Qualidade.

A necessidade de construir marcas sólidas que fortaleçam a imagem da empresa também impactou nas organizações prestadoras e, em particular, no segmento de postos de abastecimento de combustível. Antigamente, esse tipo de negócio oferecia aos clientes basicamente: combustível, óleos lubrificantes e similares. Com o tempo, para ampliar o mix de serviços, os postos instalaram lojas de conveniência, ampliaram o horário de funcionamento, agregaram novos bens e serviços na tentativa de atrair a preferência dos consumidores e, se possível, gerar preferência de marca.

Os postos de abastecimento de combustível, assim, são empresas que, à semelhança de muitas outras organizações, passaram por significativas transformações recentes, sobretudo em termos de sua Gestão Estratégica. Assim, o presente trabalho tem efetiva capacidade de generalização, na medida em que foca organizações cujo padrão de operação mudou de forma radical nos últimos anos, exigindo novos modelos tanto de Gestão Estratégica em geral, como da própria Gestão da Qualidade em particular, inserindo nesse processo a questão da marca.

Embora os postos de abastecimento de combustível sejam frequentemente confundidos com os postos de serviços, eles são organizações diferentes. Os postos de serviço são os postos que além de vender combustível oferecem serviços aos seus clientes, como, por exemplo, a franquia Jet Oil que oferece um serviço de checagem de 15 itens de segurança do carro, serviço de troca de óleo de motor, filtros e óleo de freio, o Jet Moto serviço de lavagem, troca de óleo e regulagem nas motos.

Como ocorre em todas as organizações de um modo geral, a marca é hoje um dos maiores patrimônios em postos de abastecimento de combustível. Por tratar-se de um elemento intangível e de difícil

gestão, as empresas do segmento estão investindo em programas de manutenção de imagem. Isto porque, de acordo com Keller e Machado (2006), os consumidores vinculam as condições físicas do ambiente que encontram nas empresas (instalações, equipamentos, uniformes dos funcionários etc.) à sua marca.

Atentas a esta mudança no comportamento do consumidor, programas de manutenção de imagem são adotados por postos de combustível de todo o Brasil, normalmente, através de empresas terceirizadas que prestam este serviço. É uma das formas que os postos encontram para gerenciar suas marcas (*branding*).

Curiosamente, no Brasil, não se tem conhecimento de estudos sobre o impacto da imagem dos postos de abastecimento de combustível na avaliação da qualidade de seus serviços, especialmente se esta avaliação for feita com base em indicadores. Isto dificulta a aferição dos resultados e a avaliação do retorno dos investimentos realizados pelas empresas na imagem de marca. Por esta razão, o uso de indicadores é importante para monitorar a evolução do processo de *branding* e o seu resultado.

No que concerne à gestão da qualidade com base em indicadores, Paladini (2005, p. 54) afirma que “de modo bastante amplo, pode-se definir um indicador da qualidade como uma informação bem estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços, métodos ou processos de produção”. Prossegue o autor (p. 57):

O uso de indicadores criou uma nova concepção para a avaliação da qualidade, com reflexos notáveis no próprio processo de Gestão da Qualidade. De fato, observa-se que a avaliação é um processo que só é aplicável as funções, estruturas, mecanismos ou situações que sejam dinâmicas – já que a avaliação determina se houve progresso no desenvolvimento de suas ações. E exatamente porque busca detectar se ocorreram progressos – ou seja, melhorias segundo um determinado critério ou certo referencial -, a avaliação só faz sentido ser for aplicada para acompanhar a evolução desses elementos.

A definição de indicadores da qualidade que contribuam efetivamente para a avaliação do impacto da marca das organizações na percepção da qualidade em processos de prestação de serviços é, face ao exposto, o escopo do presente estudo que busca respostas para as seguintes perguntas: *que indicadores da qualidade podem ser*

*estruturados para avaliar o impacto da marca na qualidade percebida pelo consumidor no caso das organizações prestadoras de serviços? E que ações de melhorias tais indicadores podem determinar de modo a criar uma gestão estratégica da qualidade nestas organizações?*

Para responder a essas questões é preciso estruturar um modelo com ações organizadas em etapas, apresentando objetivos, os resultados esperados, os indicadores, as pessoas responsáveis etc. A tese começa a partir da estruturação do modelo com base na pesquisa de campo, depois se testa o modelo e, finalmente, ele é consolidado.

## 1.1 OBJETIVOS

Listam-se, a seguir, os objetivos que norteiam o presente trabalho.

### 1.1.1 Objetivo geral

Estruturar um sistema de indicadores da qualidade que avaliem o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor. O estudo está direcionado para o caso das empresas prestadoras de serviços.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) listar conceitos gerais atuais, discutir a caracterização das empresas prestadoras de serviços e dos processos de prestação de serviços, e relacionar a gestão de marcas e a imagem organizacional ao processo de Gestão Estratégica da Qualidade destas organizações.
- b) caracterizar os postos de abastecimento de combustível como um tipo específico de organização prestadora de serviços. Em particular, direcionar o estudo para o funcionamento de programas de manutenção de imagem em postos de abastecimento de combustível.
- c) identificar os fatores que impactam na avaliação da qualidade associada à imagem das empresas prestadoras de serviços, sempre com ênfase nos postos de abastecimento.
- d) avaliar estes fatores a partir de um sistema de indicadores da qualidade consistentes, que permitam monitorar o impacto da marca de empresas de serviços junto ao mercado consumidor.

## 1.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TRABALHO

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou o indicam para outros de seu relacionamento. Com isso, a tendência é o aumento da demanda, dos lucros e maior garantia de sobrevivência para a organização.

Qualidade em serviços está ligada à satisfação do consumidor. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. Isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

No entanto, para gerar satisfação e agregar qualidade à prestação de serviços, o gestor deverá ter certas prioridades e tomar certas precauções. Segundo Trout (2000), para desenvolver serviços com qualidade é necessário adotar uma seqüência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura voltada para a qualidade, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Todas essas atividades, alerta o autor, devem seguir o mercado e suas tendências. Por isso, existe a necessidade de desenvolver o programa de qualidade em paralelo com o marketing estratégico de serviços que esteja sintonizado com seu ambiente.

A qualidade de serviços é um importante diferencial e, por isso, deve ser constantemente avaliada. Nesse sentido, garantir a satisfação dos clientes através da qualidade na prestação de serviços tem sido uma obsessão das empresas modernas que atuam em ambientes hipercompetitivos, imprevisíveis e dinâmicos. Vários autores desenvolveram modelos de avaliação da qualidade para empresas deste segmento, como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), como o Modelo da Análise de Lacunas (*Gap Analysis*). O modelo desenvolvido pelos autores mostra cinco diferentes possibilidades de erro (lacunas ou *gaps*), quando uma empresa ajusta sua prestação de serviços: (1) lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, (2) lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços, (3) lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, (4) lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas e (5) lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Dada a sua importância, este modelo é também citado e discutido por diversos autores, como Kotler e Keller (2006), Grönroos (2003),

Hoffman e Bateson (2003), Las Casas (2002), Lovelock e Wright (2003) e Paladini (2005), entre outros. Contudo, na literatura analisada, não se observou estudos científicos que avaliem o impacto da marca na percepção da qualidade em empresas prestadoras de serviços a partir de indicadores da qualidade.

Assim, o presente trabalho propôs-se a preencher uma lacuna observada nas referências bibliográficas consultadas, desenvolvendo um estudo que estabeleça uma correlação da marca com a qualidade percebida pelos clientes e, além disso, permita esta avaliação através de indicadores da qualidade. Este processo determina a estruturação de um modelo de Gestão Estratégica da Qualidade altamente relevante para empresas de serviços. Resulta do exposto aspectos que evocam o **ineditismo**, a **relevância** e a **originalidade** do estudo.

O presente trabalho, como se percebe, tem plena aderência na área de Engenharia de Produção, não apenas por estar diretamente relacionado com as áreas de qualidade e marketing, mas, principalmente, por envolver a Gestão Estratégica das organizações produtivas.

De fato, na concepção de Slack *et al.* (1997, p. 30), “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. (...) É, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais.” Para os autores, o marketing é uma das funções organizacionais que compartilha fronteiras com a engenharia de produção, em sua definição mais ampla. Isto porque o propósito de uma organização não é apenas a produção de bens e serviços, mas a absorção destes pelo mercado – e esta é uma das atribuições do marketing.

No que concerne à qualidade, Paladini (2005, p. 6) ratifica “a importância dos clientes e a percepção da qualidade como um critério competitivo, passível de fornecer vantagem competitiva”.

É precisamente nesta linha que se edifica o presente estudo, associando a percepção da qualidade à marca organizacional e o desenvolvimento de indicadores da qualidade para monitorar este processo em empresas de serviços, de forma que se possa criar um eficiente processo de melhorias estratégicas para as organizações.

A **relevância** deste estudo está presente tanto no meio acadêmico como no empresarial. Na academia pretende ser uma fonte de consulta e aprimoramento, contribuindo para a construção do conhecimento com caráter inédito e original. No meio empresarial, o estudo pode fornecer subsídios para empresas aperfeiçoarem seus processos de prestação de serviços e orientarem-se como o uso da marca pode melhorar a avaliação dos serviços na perspectiva dos clientes. A adoção de autores

internacionalmente consagrados nas suas especialidades, também reforça a relevância do trabalho. Por fim, o desenho metodológico adotado, confere caráter científico ao estudo e permite que seus resultados possam ser efetivamente aproveitados em empresas do segmento de serviços como ferramenta gerencial.

Outros aspectos que conferem **importância** ao estudo são o expressivo número de empresas de serviços em todo o mundo e a tendência dos serviços se tornarem cada vez mais um recurso usado pelas empresas para alavancar vantagem competitiva (Ogden, 2002). Estudos focados em empresas deste setor tendem a ser aproveitados na prática gerencial das empresas.

Os estudos realizados sobre o impacto da marca na percepção de valor em serviços são escassos na literatura pesquisada. Como já foi colocado, no segmento de postos de abastecimento de combustível, não foi possível observar, em todas as referências bibliográficas analisadas, nenhuma pesquisa semelhante. Neste sentido, acredita-se que o presente trabalho tem características de **ineditismo** e de **originalidade**, requeridas em teses de doutoramento. Estas mesmas características são observadas no próprio desenvolvimento dos indicadores, tanto em termos de possível ineditismo e efetiva originalidade quanto da proximidade deste estudo das áreas que compõem a Engenharia de Produção.

### 1.3 DELIMITAÇÃO

O presente trabalho tem seu foco voltado para as postos de abastecimento de combustível. O estudo concentra-se na região metropolitana de Curitiba, mas o modelo resultante pode ser aplicado a qualquer empresa desse segmento, desde que eventuais adaptações em função de cada empresa sejam observadas.

Nesse estudo, os clientes são os postos de abastecimento de combustível, os quais consomem bens e serviços das distribuidoras de combustível. O trabalho, por conta disso, não deve ser aplicado nas relações *business to consumer* (empresa consumidor), mas tão somente, nas relações *business to business* (empresa para empresa).

O modelo proposto e todas as análises feitas são diretamente impactadas pelas empresas que servem de base para o suporte prático do trabalho - as do ramo de postos de abastecimento de combustível. Os indicadores de qualidade estruturados pretendem servir como base de monitoramento gerencial sobre o impacto da marca na percepção da qualidade dos serviços na visão dos clientes.

## 1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

Este texto para tese é assim composto:

**Introdução:** onde é contextualizado o tema e problema de pesquisa, definidos os objetivos (geral e específico), fornecidas as características gerais do trabalho (ressaltando a relevância, aderência a Engenharia de Produção e os aspectos inéditos e originais do estudo) e a delimitação da pesquisa.

**Fundamentação Teórica (suporte teórico):** abordam-se os principais tópicos relacionados ao tema e objetivos propostos, a saber: conceito e as características gerais dos serviços, gerenciamento de serviços, conceito de qualidade, qualidade em serviços, avaliação da qualidade: indicadores de desempenho e da qualidade, conceito e a importância da marca no perfil estratégico das organizações, conceito e a importância do *branding* e do *brand equity* no perfil estratégico das organizações, associação da imagem à marca que caracteriza as organizações. Ao final se apresenta um resumo do capítulo. Os autores que sustentam a Fundamentação Teórica são nomes consagrados em suas respectivas áreas.

**Metodologia:** o desenho metodológico do estudo é apresentado através da caracterização da pesquisa, definição da população e amostra, estruturação da coleta, tratamento e análise dos dados e delimitações da pesquisa.

**Suporte Prático:** Além dos dados gerais do setor estudado e do direcionamento prático do trabalho, aqui se apresenta a pesquisa de campo (aplicação, questões feitas, respostas, tabulação e análise). Por fim, o final deste, traz um conjunto de conclusões sobre os itens mais importantes observados na pesquisa de campo.

**O Modelo de Gestão da Qualidade:** dividido em seis áreas críticas – Marca, Mercado, Estratégias de Marketing, Concorrência, Processos Produtivos e Suporte -, o modelo é composto pelos elementos, fatores, medidas e componentes dos indicadores. Para cada um dos indicadores, ações são sugeridas.

**Considerações Finais:** as conclusões sobre o estudo, com base no suporte teórico e no suporte prático, são apresentadas sobre cada um dos objetivos específicos, fechando com o objetivo geral. Além disso, sugestões para as empresas que implementarem o modelo e, por fim, recomendações para futuros trabalhos com base na delimitação deste.

**Referências:** livros, artigos, sites, periódicos, publicações gerais citadas no texto.

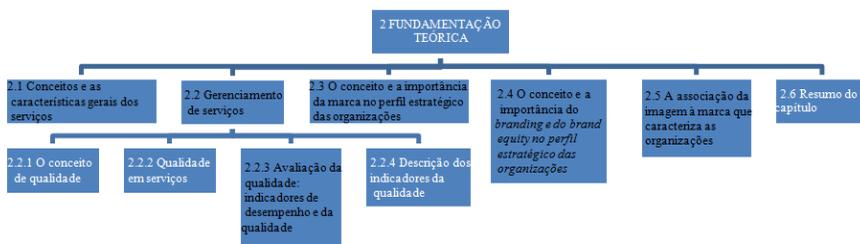


## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as bases teóricas sobre as quais se edifica o presente estudo, parte essencial de um trabalho científico.

Exploram-se os assuntos diretamente relacionados com o tema e objeto do estudo, na perspectiva de autores consagrados nas diversas áreas. A idéia é traçar um panorama amplo do tema e fornecer ao leitor subsídios para o entendimento da proposta do estudo, alicerçada basicamente em gestão de marcas e gestão da qualidade.

A Figura abaixo apresenta a estrutura geral desse capítulo:



### 2.1 CONCEITOS E AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SERVIÇOS

A importância do setor de serviços na economia dos países está crescendo. Por conta disso, a oferta de empregos no setor também aumenta. De acordo com Paladini (2005, p.332), no Brasil, “segundo dados do IBGE (2002), o setor de serviços já corresponde à cerca de 52,3% do PIB nacional.” Segundo Dias *et al* (2003), em São Paulo, por exemplo, 52% dos empregados no setor formal da economia estavam alocados no setor de serviços em 2003.

Os serviços, de acordo com Kerin *et al* (2007, p. 308):

Têm se tornado um componente significativo da economia global. A Organização Mundial do Comércio calcula que, em 2003, todos os países exportaram mercadorias avaliadas em 7,3 trilhões de dólares e serviços comerciais avaliados em 1,8 trilhões de dólares. Nos Estados Unidos, mais de 40% do produto interno bruto (PIB) é constituído de serviços. Os serviços representavam US\$ 4,6 trilhões em 2003, o que significa um aumento de

mais de 80% desde 1990. Enquanto as empresas de fabricação de produtos empregam aproximadamente 23,8 milhões de pessoas, as empresas de serviço empregam mais de 84 milhões. Os serviços também representam um grande negócio de exportação – 323 bilhões de exportações de serviços em 2003 representam uma das poucas áreas em que os Estados Unidos apresentam superávit comercial.

De acordo com Hutt e Speh (2002) os serviços empresariais estão crescendo até nas regiões em que a produção está em declínio. Os autores apontam quatro fatores responsáveis pelo crescimento dos serviços empresariais:

- a) **e-business**: além de criar novos negócios, a Internet está criando novos modelos de negócios e levando as organizações a fazerem negócios de maneira fundamentalmente diferente. Os clientes no mercado industrial gastam mais de US\$ 1 bilhão por dia em serviços de tecnologia de informações para transformar processos importantes como o gerenciamento da cadeia de suprimentos, serviços e suporte a clientes e distribuição.
- b) **terceirização**: organizações de todos os tipos estão comprando mais serviços do que no passado. A tendência é terceirizar departamentos e serviços que não são a principal especialidade da empresa (como processamento da folha de pagamento, armazenagem ou até mesmo toda a área de RH ou o departamento de comunicação). Uma avalanche de novos prestadores de serviços surgiu para atender às necessidades de grandes e pequenos clientes.
- c) **inovações**: novos serviços, que nem sequer eram considerados há dez anos, estão estimulando a demanda crescente de serviços. Segurança para redes de computador, serviços prestados remotamente via computador, sistemas de controle ambiental para edifícios comerciais e treinamento personalizado para os funcionários são alguns tipos de serviços prestados via Internet.
- d) **crescimento de produção**: a produção continua crescendo mesmo com a redução no número de empregados na área. Com esse crescimento, a demanda por serviços como logística, propaganda e processamento de informações continua sua tendência de elevação.

Serviço é um “produto intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício” (Dias, 2003, p. 106). O conceito, entretanto, vem evoluindo ao longo dos anos. Judd (1964) diz que serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Rathmell. Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, Rathmell considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

Paladini (2005, p. 332) propõe três definições de serviços, uma delas a da NBR ISO9004-2: “serviço é o resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente’ e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”. O autor prossegue afirmando que:

- a) as atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço;
- b) a entrega ou uso de produtos tangíveis podem fazer parte da prestação do serviço;
- c) um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível.

Existem quatro elementos singulares para serviços: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade. Esses quatro elementos são as características essenciais em serviços e deles decorrem problemas típicos que as empresas prestadoras de serviços têm que enfrentar. Hoffman e Bateson (2003) explicam os quatro elementos, os problemas decorrentes dessas características e as possíveis soluções que as empresas podem adotar (Quadro 1).

Quadro 1: Características, problemas e soluções em serviços

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<p><b>Intangibilidade:</b> uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos</p>	<p>Serviços não podem ser armazenados ou estocados.            Serviços não podem ser patenteados.            Há dificuldade de mostrar ou comunicar serviços.            Dificuldade para determinar preços em serviços.</p>	<p><b>Uso de indícios tangíveis</b> (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.);  <b>Uso de fontes pessoais de informações</b> (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço);  <b>Criação de sólida imagem organizacional</b> (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).</p>
<p><b>Inseparabilidade:</b> Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência de serviço.</p>	<p>Conexão física do provedor de serviços com o serviço.            Envolvimento do cliente no processo de produção do serviço.</p>	<p><b>Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público.</b>  <b>Gerenciamento do cliente</b> (exemplo: separar fumantes e não fumantes em um restaurante).  <b>Uso de múltiplas localizações</b> (limitam a distância que o cliente tem de percorrer para comprar o serviço e fornecem pessoal próprio para servir o mercado local).</p>
<p><b>Variabilidade (ou heterogeneidade):</b> Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.</p>	<p>A padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir.            Quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação na qualidade da prestação do serviço por parte do funcionário.</p>	<p><b>Customização:</b> tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente.  <b>Padronização:</b> reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.</p>

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<p><b>Perecibilidade:</b> Característica distinta dos serviços que não permite que eles sejam guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada.</p>	<p>Demanda maior do que a oferta máxima possível (gerando esperas e clientes insatisfeitos, por exemplo). Demanda maior que o nível ótimo de oferta (pode resultar em serviços mal prestados). Demanda menor que o nível ótimo de oferta (os recursos da empresa são subutilizados e os custos operacionais aumentam desnecessariamente).</p>	<p><b>Fixação criativa de preços</b> - ajuda a aplainar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento. <b>Sistema de reservas</b> <b>Desenvolvimento de serviços complementares</b> – para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente. <b>Utilização de funcionário de meio período.</b> <b>Compartilhamento de capacidade</b> - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo. <b>Utilização de terceiros.</b> <b>Aumento da participação do cliente.</b> <b>Utilização de funcionário de meio período.</b></p>

Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

Os serviços podem ser classificados por grupos de atividades, mas este critério de classificação não esgota o assunto, já que as atividades apresentadas em cada área variam de autor para autor. Além disso, com o avanço no setor de serviços, novos tipos são oferecidos (como, por exemplo, serviços pela Internet) e as categorias são ampliadas. Segundo a classificação do IBGE (1971), por exemplo, os serviços podem ser:

- a) serviços de alojamento e alimentação;
- b) serviços de reparação, manutenção e confecção;
- c) serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia;
- d) serviços de diversões, radiodifusão e televisão;
- e) serviços auxiliares da agricultura e da pecuária;
- f) serviços auxiliares da atividade financeira;
- g) serviços auxiliares do transporte;

- h) serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação do solo, incluindo agenciamento e locação de mão-de-obra;
- i) serviços de limpeza, higienização, decoração e outros domiciliares;
- j) serviços pessoais;
- k) serviços auxiliares diversos.

Entre as muitas classificações possíveis, uma delas considera o esforço do consumidor na obtenção de serviços. Nesse sentido, segundo Albrecht e Zemke (2002), os serviços classificam-se em:

- a) **serviços de consumo:** são os prestados diretamente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:
  - *de conveniência:* ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas (por exemplo, sapatarias e empresas de pequenos consertos);
  - *de escolha:* caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas empresas na busca de melhores negócios (por exemplo, bancos, seguradoras, institutos de pesquisa);
  - *de especialidade:* são os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnicos etc.
- b) **serviços industriais:** são aqueles prestados às organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:
  - *de equipamentos:* são serviços relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção.
  - *de facilidade:* nesse caso, estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc., pois facilitam as operações da empresa.
  - *de consultoria/orientação:* são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Paladini (2005, p. 335) propõe que “os serviços podem ser classificados pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa”. No seu entendimento, os “serviços de massa compreendem transações com muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação do serviço (baixa variedade)”. As características principais dos *serviços de massa*, segundo o autor, são:

- a) essencialmente não variável, a não ser por algumas rotas ou escolhas predeterminadas;
- b) não é flexível no curto prazo;
- c) no serviço de massa, o relacionamento geralmente ocorre entre o cliente e a organização e não com um indivíduo;
- d) devido ao alto volume de atividades e de tarefas repetitivas e padronizáveis, os profissionais que atuam na área apresentam pouco conhecimento e baixa necessidade de crescimento.

Os *serviços profissionais* são definidos por Paladini (2005, p. 336) como “organizações de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço”. As características desse tipo de serviço, de acordo com o autor, são:

- a) são prestados de maneira a atender às necessidades dos clientes;
- b) o cliente participa no processo de definição das especificações do serviço;
- c) os profissionais que atuam na área são pagos nem tanto pelo que realizam, mas por seu conhecimento, habilidade, treinamento, julgamento e criatividade.

Por fim, as *lojas de serviços* são caracterizadas por Paladini (2005, p. 336) “por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre a padronização e a customização”. Os postos de abastecimento de combustível, escopo do presente estudo, se inserem nesse contexto.

Os serviços no mercado organizacional podem ser categorizados em dois grupos distintos, de acordo com Quinn (1999). A primeira categoria é de *produtos apoiados por serviços*. Nessa situação, o amplo leque de elementos de serviços que acompanha o produto físico é frequentemente tão importante como as soluções técnicas por ele

oferecidas. Alguns exemplos de associação produto-serviço incluem reparo e manutenção de equipamentos, serviços de consultoria associados à venda de computadores e outros produtos técnicos, programas de treinamento sobre uso e aplicação de distribuição e entrega e peças de reposição.

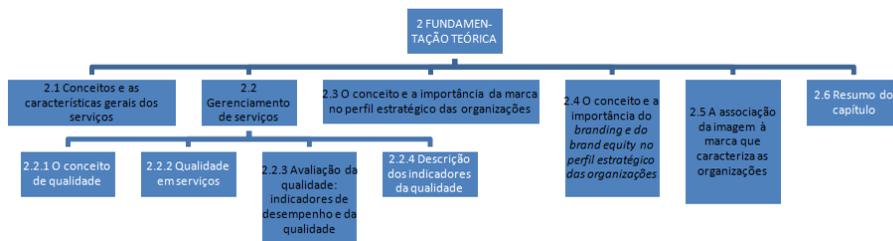
A segunda categoria, segundo o autor, é de *serviços puros*, aqueles que são comercializados por conta própria, sem estar necessariamente associados a um produto físico. A lista desses serviços é vasta, incluindo seguro, consultoria, serviços bancários, manutenção, transporte, pesquisa de mercado, gerenciamento de tecnologia de informação, funcionários temporários, serviços de segurança e proteção e agências de propaganda.

A variedade de serviços empresariais oferecidos e a quantidade de serviços adquiridos pelas empresas estão crescendo, e os serviços respondem por uma porcentagem significativa do total das compras corporativas. Na opinião de Lovelock e Wright (2003), diversos fatores contribuíram para o crescimento dos serviços empresariais:

- a) as empresas confiam cada vez mais nos serviços de especialistas em razão da complexidade da organização econômica e dos custos envolvidos na divisão e especialização da mão-de-obra;
- b) as organizações estão ligando à tecnologia de informação, mais diretamente à estratégia de negócios. Os especialistas em estratégia argumentam que a maneira pela qual uma organização gerencia informações e conhecimento determinará se ela vai vencer ou perder, se será líder ou seguidora. Para alinhar a tecnologia de informação com a estratégia, as empresas precisam de conselhos relativos aos equipamentos a ser adquiridos e de orientação contínua no que se refere à melhor maneira de usar esses equipamentos para adquirir vantagem competitiva;
- c) as organizações podem permanecer flexíveis e controlar melhor seu comprometimento de capital ao contratar serviços que forneçam uso sem propriedade;
- d) as pressões de tempo (longo prazo de espera para desenvolver especialização interna) e a falta de recursos internos disponíveis incentivam as organizações a focar em um pequeno conjunto de atividades – importantes para os clientes – que ela desempenha melhor e procurar especialistas externos para o resto.

As tendências atuais e projetadas no ambiente de negócios sugerem que essas forças vão expandir ainda mais a demanda por serviços e criar oportunidades significativas no mercado de negócios.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS



Saindo das definições teóricas de marketing e entrando na realidade proporcionada pelo que o marketing significa operacionalmente, a coisa se complica. Webster (1997) disse que, de todas as funções de gerenciamento, o marketing encontra a sua maior dificuldade em definir seu posicionamento na organização, porque ele é simultaneamente cultura, estratégia e tática. O argumento de Webster é que o marketing envolve:

- a) **cultura organizacional**: o marketing pode ser expresso como o conceito de mercado, isto é, um conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental em atender às necessidades do cliente através de um caminho lucrativo;
- b) **estratégia**: no sentido que estratégia de marketing procura desenvolver respostas eficientes à ambientes de mercado em transição ao definir segmentos de mercado, e desenvolver e posicionar produtos àqueles públicos-alvos;
- c) **táticas**: marketing como tática é preocupado com as atividades do dia a dia como o gerenciamento de produtos, preço, distribuição e comunicação, tais como propaganda, vendas diretas, *merchandising*, relações públicas e promoção de vendas.

O desafio de, simultaneamente, construir uma orientação voltada ao cliente em uma organização (cultura), desenvolver um posicionamento competitivo e valores (estratégia) e desenvolver planos de ação de mercado detalhados é massivo e complexo. Talvez não seja

surpreendente o fato de que a realidade organizacional de mercado se torne insuficiente nessas exigências.

No caso de empresas prestadoras de serviços, seguir uma estratégia de serviços traz benefícios claros e bem definidos para os clientes. Contudo, fazer isso requer um conhecimento diferente por parte dos gestores, bem como dos que estão realizando a estratégia de serviço. De acordo com Rust e Oliver (1994), as questões de qualidade, produtividade e lucratividade têm de ser atacadas de modo diferente do que é feito no contexto tradicional da manufatura (marketing de produtos). Isso, é claro, deve-se às características dos serviços, e do consumo de serviço, e à natureza dos relacionamentos com os clientes em contextos de serviço. O que é padrão no gerenciamento de uma empresa manufatureira tradicional, afirmam os autores, pode revelar-se inapropriado para uma empresa de serviços ou para uma empresa manufatureira que está seguindo uma estratégia de serviço. Um “imperativo de serviço” e o gerenciamento da qualidade estão no âmago do gerenciamento de serviços (Grönroos, 2003).

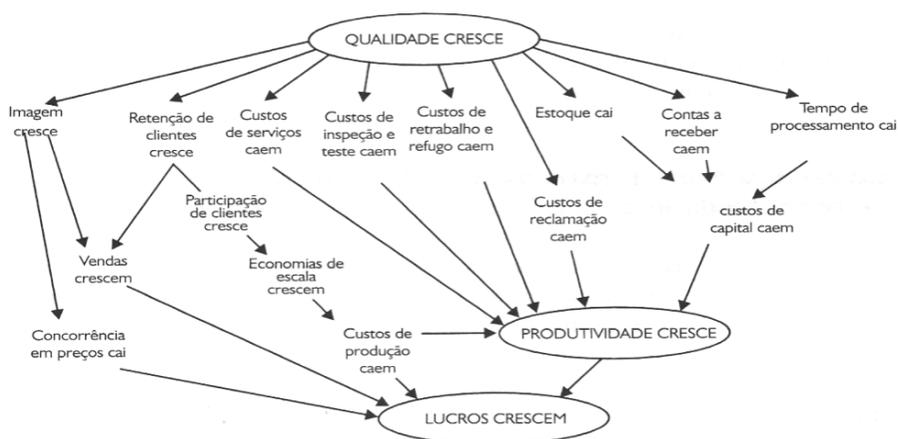
Na manufatura tradicional, o “pressuposto da qualidade constante” (Grönroos, 2003, p. 278) faz com que fique relativamente fácil medir produtividade. Compara-se uma medição do resultado com uma medição do insumo. Se essa razão crescer conforme as alterações nos recursos ou na estrutura de recursos usada na produção, a produtividade melhora. Partes do processo total de produção de serviço podem ser medidas de modo semelhante, e isso pode ser usado para tomar decisões, afirma Ojasalo (1997). Por exemplo, o número de caminhões carregados por dia em um depósito ou o número de telefonemas que a central de atendimento pode atender em uma hora são exemplos dessas medições parciais de produtividade. Elas dão à gerência uma idéia da eficiência com que esses processos funcionam sob uma perspectiva interna, o que, algumas vezes, pode ser uma informação útil, diz o autor.

De acordo com Johnston e Clark (2002), os serviços de medições de produtividade devem sempre incluir uma medição de modo como um dado insumo, sob a forma de recursos e estruturas de recursos, pois afetam a qualidade percebida de serviço e a capacidade de geração de receita da organização. Além disso, também devem ser levadas em conta considerações sobre a utilização desta capacidade.

Como a produtividade de serviços inclui a eficiência de custo e a eficiência de receita, o desenvolvimento de uma medição da produtividade global deve incorporar ambos os fenômenos (Johnston e Clark, 2002). Os autores sugerem que o conceito que inclui tanto

receitas quanto custos é o lucro. Ao incluir a eficiência da capacidade, aproxima-se da lucratividade das operações de serviço. Eficiência da capacidade influencia os custos, mas também as receitas, nos casos em que o excesso de demanda tem um impacto negativo sobre a qualidade. O inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro pode ser complicado, porém é claro. Na Figura 1 é ilustrado o complicado inter-relacionamento entre qualidade, lucro e produtividade.

Figura 1: o inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro

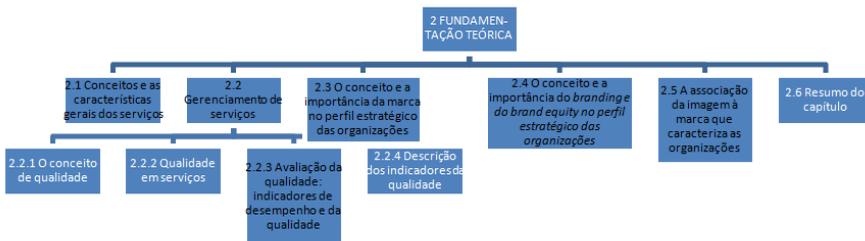


Fonte: Grönroos, 2003, p. 279.

A figura é baseada no fato de que bens e serviços quase sempre aparecem em um relacionamento simbiótico. Como a figura indica, pode-se esperar que a qualidade melhorada provoque uma série de efeitos internos e externos, todos eles causando um impacto positivo sobre a produtividade. Os mesmos efeitos positivos da qualidade melhorada também levam a um nível de lucro mais alto. Os efeitos da qualidade melhorada sobre receitas são mostrados na seção esquerda da figura, sobre custos na seção do meio e sobre capital empregado na seção direita (Grönroos, 2003). Como observa Gummesson (2005), qualidade, produtividade e lucratividade formam um trio cujas partes estão todas relacionadas com o mesmo fenômeno, o bem-estar da organização, embora abordem esse fenômeno a partir de perspectivas diferentes.

A figura demonstra como os efeitos das melhorias de qualidade e produtividade finalmente levam ao lucro melhorado. Para Grönroos (2003) a meta suprema do gerenciamento de produtividade é alcançar melhor eficiência de lucro e melhores resultados econômicos. Teoricamente, diz ele, o modo correto de medir produtividade é medir como mudanças nos insumos de produção causam impacto sobre o nível de qualidade percebida e como isso, por sua vez, afeta os lucros. Na manufatura tradicional, devido ao pressuposto da qualidade constante, os efeitos da geração de receitas podem ser excluídos dos instrumentos de medição de produtividade. Por conseguinte, as medições se reduzem a cálculos de eficiência em custos. No caso dos serviços, aos quais não se aplica o pressuposto da qualidade constante, os efeitos sobre as receitas têm de ser incluídos, postula o autor. Consequentemente, medir a produtividade de serviços torna-se uma operação muito complicada.

### 2.2.1 O conceito de qualidade



Muito freqüentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado que se pretende para qualidade de serviço. Falar sobre melhor qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida por clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado. Muitas vezes, isso serve apenas para mostrar uma preocupação com a melhoria de qualidade de serviço que é somente superficial. Na literatura sobre qualidade de serviço nota-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja.

Na concepção de Berry e Parasuraman (1995), há sempre o risco, ao se definir qualidade muito restritamente, do escopo dos programas de qualidade também ficar muito restrito. Por exemplo, a especificação técnica de um serviço, ou de um bem, é com freqüência considerada único ou o mais importante aspecto da qualidade percebida. Quanto mais orientada para tecnologia for a empresa, maior esse risco tende a

ser. Na realidade, os clientes muitas vezes percebem qualidade como um conceito muito mais amplo e, além disso, outros aspectos, que não os técnicos, em geral dominam a experiência com a qualidade, afirmam eles. Dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade como percebida por clientes.

De acordo com Paladini (2005, p. 26):

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais no gerenciamento das organizações, tornando-se o fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas, também, de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Como se percebe, a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas, principalmente, atribui a ela um papel de extrema relevância no processo gerencial das organizações.

Mais adiante, o autor afirma que, “no seu sentido primeiro, a qualidade é uma relação da organização com o mercado. Dentro deste contexto, a qualidade é definida como uma relação de consumo” (Paladini, 2005, p. 28). Desta forma, Paladini parece sugerir que o conceito de qualidade está intimamente relacionado ao de mercado e, por conseqüência, do marketing sob o ponto de vista estratégico.

De acordo com Maximiano (2004, p. 51), “qualidade, entre os gregos, era o ideal da excelência, ou *aretê*. Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto”. Para Chiavenatto e Cerqueira Neto (2003, p. 279) o conceito de qualidade resume-se a “adequação ao uso”. No Brasil,

O termo qualidade tem mudado seguidamente de sentido. Ainda persiste a idéia de que a qualidade é o esforço para minimizar defeitos. Como também permanece a visão de que a qualidade está restrita às melhorias localizadas. Ou até mesmo a uma maior qualificação das pessoas. Mas hoje muita gente já vê a qualidade como um diferencial. Ou até mesmo como um item básico de manutenção da empresa viva. Principalmente nesses tempos de concorrência acirrada” (Paladini, 2005, p.32).

Para Gobe (2004, p. 71) o termo qualidade “refere-se ao conjunto de propriedades que delineiam a essência, a natureza de um ser ou de uma coisa. Indica que algo ou alguém pode se sobressair em relação a outros, sendo a qualidade, portanto, uma virtude”. Da perspectiva organizacional, segundo os autores, “qualidade diz respeito ao grau, negativo ou positivo, de excelência”. A qualidade foi um dos temas mais discutidos nas empresas na década de 1980 e ainda hoje é vista como um instrumento crucial de diferenciação e de busca de superioridade de bens, empresas, idéias e pessoas.

Moreira (1999, p. 307) afirma que a qualidade de produtos é definida em termos da “capacidade de um produto para desempenhar suas funções e inclui a durabilidade geral do produto, sua confiabilidade, precisão, facilidade de operação e vários outros atributos valiosos”. Observa-se que, por um lado, qualidade se refere aos aspectos objetivos, às especificações técnicas de um produto – durabilidade e precisão, por exemplo. Os atributos técnicos dos bens são definidos pelo gerente de produtos, em conjunto com engenheiros, técnicos, profissionais de pesquisa, de produção, de marketing, entre outros.

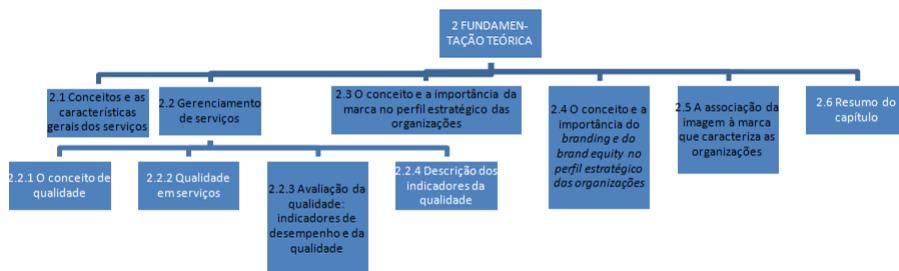
De forma distinta aos bens, na concepção de Grönroos (2003), a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma *dimensão técnica* ou *de resultado* e uma *dimensão funcional* ou *relacionada a processo*. O que clientes percebem em suas interações com uma empresa é importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Internamente isso é considerado como a *qualidade* do serviço prestado, porém não é totalmente verdadeiro. É uma mera dimensão da qualidade denominada *qualidade técnica do resultado* do processo de produção do serviço. Na literatura de gerenciamento de serviço, prossegue o autor, o termo “qualidade do resultado” também tem sido usado para essa dimensão. É o que fica com o cliente ao final do processo de produção de serviço e de suas interações comprador-

vendedor. Frequentemente, mas nem sempre, afirma Grönroos, essa dimensão pode ser medida com relativa objetividade por clientes, devido à suas características como uma solução técnica para um problema.

O cliente também é influenciado pelo modo *como* ele recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo. Essa é outra dimensão da qualidade, estreitamente relacionada com o modo como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviço em si e como o fornecedor de serviços funciona. Por conseguinte, ela é denominada *qualidade funcional do processo*. Na literatura essa dimensão também é rotulada de “qualidade de processo”. Então, têm-se duas dimensões básicas de qualidade, a saber, *o que* o cliente recebe e *como* ele o recebe; o resultado técnico ou desfecho do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional). É fácil ver que a dimensão funcional da qualidade não pode ser avaliada tão objetivamente quanto à dimensão técnica; frequentemente ela é percebida muito subjetivamente (Grönroos, 2003).

As duas dimensões da qualidade, isto é, *o que* e *o como*, não são válidas apenas para serviços, alertam Hoffman e Bateson (2003). A solução técnica para um cliente – fornecida, por exemplo, por uma máquina ou outro bem – é parte da qualidade técnica geral percebida por esse cliente. Mas, tentativas de modelar a máquina conforme demandas específicas do cliente é um valor adicional de natureza funcional e, portanto, parte da qualidade funcional geral que esse cliente experimenta.

## 2.2.2 Qualidade em serviços



Uma vez que o consumidor experimenta um serviço, a questão é saber como ele é avaliado. Principalmente comparando as expectativas de uma oferta de serviço com a experiência real que um consumidor tem com o serviço. Kerin *et al* (2007) afirma que diferenças entre as expectativas e experiências do consumidor são identificadas por meio da “análise de hiatos”. Este tipo de análise solicita ao consumidor a avaliação de suas expectativas e experiências em dimensões da qualidade do serviço tais como as descritas no Quadro 2. Expectativas são influenciadas pelas comunicações boca a boca, por necessidades pessoais, pelas experiências passadas e por atividades promocionais, enquanto experiências reais são determinadas pela forma como uma organização presta seu serviço. A importância relativa das várias dimensões da qualidade do serviço varia com o tipo de serviço.

Quadro 2: Dimensões da qualidade dos serviços

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
<b>Tangibilidade</b>	Aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.
<b>Presteza</b>	Disposição em ajudar os clientes e fornecer serviço rápido.
<b>Segurança</b>	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
<b>Empatia</b>	Cuidado, atenção individualizada oferecidos aos clientes.

Fonte: Adaptado de Kerin *et al* (2007, p. 316).

Na avaliação interna, preconiza Las Casas (2002), o recomendado é que várias tarefas e áreas de atuação sejam identificadas para a análise. Posteriormente, os diversos setores passam a ser avaliados, e o problema de qualidade, identificado. Para esse procedimento é possível formar grupos de funcionários responsáveis pelos setores e iniciar a discussão sobre aspectos que precisam ser corrigidos no departamento, procedimento semelhante à atuação dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) de antigamente. Com esse procedimento, relacionam-se os problemas e, posteriormente, são propostas novas soluções.

Todas as ferramentas normalmente utilizadas para avaliar a qualidade podem servir para a avaliação interna, prossegue Las Casas. Os grupos podem conduzir pesquisas internas, como também usar diagramas de causa e efeito, gráfico de Pareto, além de outros recursos disponíveis para tal fim.

Com o propósito de analisar a qualidade por parte dos clientes, foi desenvolvido um teste denominado de Servqual, que objetiva medir a qualidade dos serviços (Grönroos, 2003). Como já foi colocado, a qualidade do serviço é o resultado da expectativa do cliente e os resultados dos serviços prestados. Assim:

QUALIDADE DO SERVIÇO = Relação entre expectativas (E) e resultados (R)

- a) situação 1:  $R < E = I$  – se o resultado da prestação de serviços for menor que a expectativa, o cliente ficará insatisfeito;
- b) situação 2:  $R = E = S$  – o cliente ficará satisfeito, uma vez que o resultado igualou-se a sua expectativa; entretanto, essa situação não permitirá que se torne fiel, uma vez que recebeu o que esperava, e qualquer outra oferta que proporcione os mesmos resultados, ou um pouco melhores, pode ser um motivo para troca;
- c) situação 3:  $R > E = E$  – quando o resultado de uma prestação de serviços supera a expectativa do cliente, tem-se um cliente encantado, ou seja, que recebeu mais do que esperava. Nesse caso, o cliente fica muito satisfeito, e há maiores chances de tornar-se fiel.

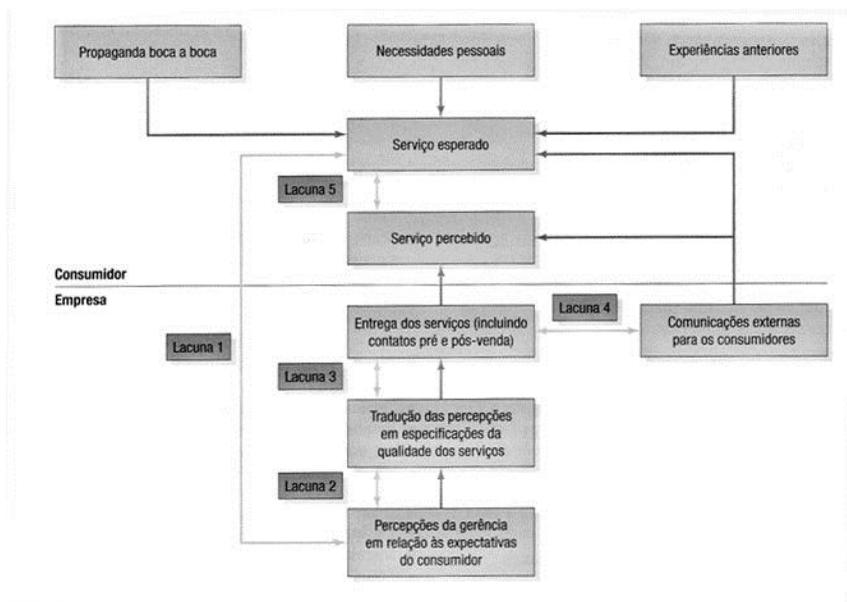
Se fosse calculada matematicamente, a fórmula dessa relação seria  $Q = P - E$ , sendo “P” o nível percebido do serviço e “E”, a expectativa do cliente. Um número negativo significaria que as expectativas não foram atingidas, enquanto um número positivo significaria o contrário (Las Casas, 2002).

Segundo Grönroos (2003) o Servqual é uma proposta para medir a qualidade do serviço com base em uma comparação da expectativa do cliente com a avaliação do serviço recebido. Esse método para determinar a qualidade do serviço é a teoria do hiato (comentada anteriormente) ou lacuna (*gap theory*).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estruturaram um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade. O modelo, mostrado na Figura 2, identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 407) são:

- a) lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência:** nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem;
- b) lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços:** a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer às enfermeiras para prestar um serviço ‘rápido’, sem especificá-lo quantitativamente;
- c) lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega:** os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente;
- d) lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas:** as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas do cliente;
- e) lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado:** esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com muita frequência para mostrar que se interessa por ele, porém o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Figura 2: Modelo de qualidade dos serviços



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 407).

No caso das relações *B to B* (*business to business*, empresa com empresa), os padrões de qualidade são definidos pelos clientes da área organizacional. O desempenho real de um prestador de serviços ou a percepção de qualidade desse prestador têm pouca relevância comparada com a percepção que o cliente tem do serviço. Bons serviços acontecem quando o prestador de serviços atende às expectativas do cliente ou as supera. Como resultado, muitos especialistas em gerenciamento afirmam que as empresas de serviço devem posicionar-se cuidadosamente de forma que o cliente espere um pouco menos do que a empresa pode realmente fazer. A estratégia: prometer menos e fazer mais (Albrecht e Zemke, 2002).

Considerando que os serviços empresariais são intangíveis e não padronizados, os compradores tendem a ter mais dificuldade na avaliação de serviços do que de bens. A impossibilidade de contar com desempenho consistente de serviços e qualidade pode levar os compradores de serviços a experimentar maior risco percebido, é o que afirmam Zenone e Buairide (2005). Como resultado, os compradores utilizam uma variedade de fontes de informações pré-compras para reduzir o risco. Informações de usuários atuais (boca a boca) são

particularmente importantes. Além disso, o processo de avaliação para serviços tende a ser mais abstrato, mas aleatório e muito mais baseado na simbologia do que em variáveis contratas de decisão, dizem os autores.

A qualidade do serviço prestado aos clientes da área organizacional tem um grande efeito na “deserção” dos clientes - clientes que não voltarão mais. Os estrategistas de serviços informam que a deserção dos clientes tem um impacto poderoso. À medida que o relacionamento da empresa com um cliente se fortalece, os lucros aumentam. As implicações são claras, alertam McDaniel e Gates (2004): os prestadores de serviços devem acompanhar cuidadosamente as deserções de clientes e reconhecer que a melhoria contínua na qualidade de serviços não é um custo, mas um investimento em um cliente que gera mais lucro do que a margem gerada pela venda feita uma única vez.

Uma decisão difícil para o gestor de serviços empresariais é determinar quanto gastar na melhoria de qualidade dos serviços. Para Prahalad (2005) é claro que gastos em qualidade têm pouco retorno – em algum ponto, gastos adicionais em qualidade de serviços não aumentam a lucratividade. Para tomar decisões corretas sobre o nível de gastos com qualidade, os gerentes devem justificar os esforços de melhoria de qualidade, quanto gastar e quando reduzir ou parar os gastos. Rust, Zahorik, e Keiningham (1995) desenvolveram uma técnica para calcular o retorno do investimento em qualidade. Segundo essa abordagem, os benefícios da qualidade de serviços estão sucessivamente associados à satisfação do cliente, à retenção do cliente, à participação de mercado e, finalmente, à lucratividade. A relação entre o nível de gastos e a mudança no índice de satisfação do cliente é medida primeiro pelo julgamento gerencial e depois através de testes de mercado. Quando o relacionamento tiver sido estimado, o retorno da qualidade pode ser medido estatisticamente. A conclusão significativa é que se deve tratar as melhorias de qualidade como investimento: devem pagar-se a si próprias, e os gastos não devem ser feitos em esforços que não gerem retorno.

Às vezes, a qualidade do serviço é usada com o mesmo significado de satisfação, isto é, o grau de ajustamento entre as expectativas de um cliente e as percepções de um serviço, como já foi aqui colocado. A qualidade do serviço é mais frequentemente usada como algo mais duradouro, enquanto a satisfação é específica à situação e experiência (Oliver, 1993). A satisfação, segundo o autor, tem que ser experimentada, enquanto o cliente pode ter idéia da qualidade do serviço de uma organização sem mesmo o ter experimentado. Rust e Oliver

(1994, p. 72) definem qualidade de serviço como “a impressão geral do cliente sobre a inferioridade/superioridade relativa da organização e de seus serviços”. Os autores também sugerem que há um relacionamento interativo entre satisfação e qualidade do serviço, isto é, cada uma pode ter efeito moderador sobre a outra e, assim, sobre as intenções pós-compra. Patterson e Johnson (1993) sugeriram que os julgamentos da satisfação decompõem-se na qualidade do serviço, uma atitude global sobre o serviço.

Muito trabalho tem sido destinado a ajudar as organizações a entender as partes componentes das expectativas que podem operacionalizar as expectativas para desenhar e prestar níveis apropriados de qualidade e, também, para ajudá-las a criar instrumentos de medição para avaliar a satisfação do cliente.

Paladini (2005, p. 344) afirma que:

Quando se fala em avaliação do serviço, deve-se perguntar: avaliação em relação a quê? À confiança no serviço? Ao esforço empregado em se conhecer o cliente e suas necessidades? À habilidade do prestador em realizar um serviço? O que o cliente realmente considera importante?

Fatores de qualidade do serviço são os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas com algum nível de especificação (Dias *et al*, 2003). Johnston e Clarck (2002, p. 135-137) fornecem 18 fatores de qualidade que procuram envolver a totalidade da qualidade do serviço. Esses 18 fatores (Quadro 03) podem ser consolidados em dimensões mais amplas e, de fato, podem não envolver todos os aspectos da qualidade do serviço para todas as organizações. Mas, segundo os autores, é um ponto de partida para ajudar as empresas a definir, entregar e medir a qualidade do serviço.

Quadro 3: Qualidade de serviço e seus fatores

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Acesso</b>	A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto.
<b>Estética</b>	A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
<b>Atenção/Assistência</b>	A extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente ou dá a impressão de estar interessado no cliente e mostra a disposição em servir.
<b>Disponibilidade</b>	A disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo de que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso da disponibilidade de bens, inclui a quantidade e a variedade de produtos disponibilizados ao cliente.
<b>Cuidado</b>	A preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável.
<b>Limpeza / Atratividade</b>	A limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.
<b>Conforto</b>	O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.
<b>Comprometimento</b>	O comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.
<b>Comunicação</b>	A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la.
<b>Competência</b>	A habilidade, a <i>expertise</i> e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento do produto ou serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade geral de fazer um bom trabalho.
<b>Cortesia</b>	A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato, ao lidar com o cliente. Isso inclui a habilidade dos funcionários de não serem desagradáveis e intrusivos quando apropriado.

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Flexibilidade</b>	Uma disposição por parte do pessoal do fornecedor a complementar ou alterar a natureza do serviço ou produto para atender às necessidades do cliente.
<b>Cordialidade</b>	O calor e a natureza da abordagem pessoal (em vez da abordagem física) do serviço, particularmente dos funcionários de contato, incluindo a atitude agradável, a habilidade de fazer com que o cliente se sinta bem-vindo.
<b>Funcionalidade</b>	A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da “qualidade do produto”, das instalações e dos artigos sofisticados.
<b>Integridade</b>	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os cliente são tratados pela organização de serviço.
<b>Confiabilidade</b>	A confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente.
<b>Responsividade</b>	Velocidade e pontualidade de entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade da organização de serviço de responder prontamente às solicitações do cliente, com espera e tempo de fila mínimos.
<b>Segurança</b>	Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo do serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002).

Outra questão importante levantada pelos especialistas em serviços são os chamados *momentos da verdade*. Paladini (2005, p. 347) postula que “são situações de contato entre o cliente e a organização prestadora de serviço que interferem positivamente ou negativamente na percepção de qualidade do cliente”.

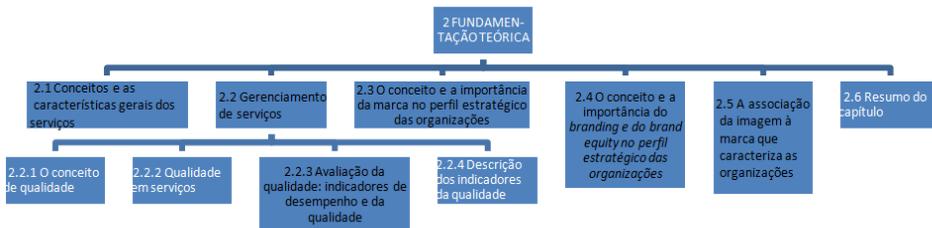
O autor defende que:

A percepção se forma durante os vários momentos de contato do cliente com o prestador, resultando num somatório de percepções. Para cada momento de contato, haverá uma comparação da expectativa e a percepção do serviço prestado. Isto faz com que durante a prestação do serviço haverá a geração, no cliente, da percepção do desempenho do serviço.

O problema com os chamados *momentos da verdade* é que, nem sempre, o cliente tem contato com as pessoas preparadas para atendê-lo na empresa. A interação pode acontecer com as mais variadas pessoas,

como *office-boy*, vigilante, telefonista, entre outros, e nem sempre com os funcionários qualificados para este fim. Daí a importância da disseminação da cultura de marketing dentro da organização, motivando todos os colaboradores a serem agentes de marketing dentro e fora da empresa.

### 2.2.3 Avaliação da qualidade: indicadores de desempenho e da qualidade



Este estudo, focado na engenharia de produção, abrange duas áreas estratégicas das organizações: marketing e qualidade – que, por sinal, estão umbilicalmente interligadas.

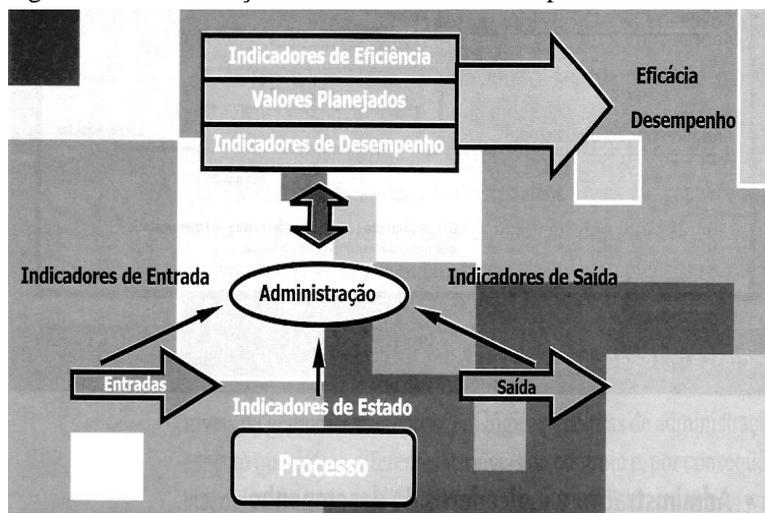
A proposta principal do presente estudo é estruturar indicadores da qualidade que avaliem o impacto da imagem da marca na qualidade percebida em empresas prestadoras de serviços. Indicador, segundo Chiavenatto e Cerqueira Neto (2003, p. 273) é a “referência utilizada para permitir que o produto de um trabalho possa ser rastreado”, ao passo que indicador de desempenho é “o que permite afirmar que uma dimensão crítica de um desempenho pretendido foi alcançada como planejado”.

Para Teles (2003), as organizações, especialmente as privadas, têm suas estratégias e a maioria de suas decisões baseadas e/ou acompanhadas por *indicadores* (medidores ou índices) *de desempenho*: quantificadores que buscam sintetizar as condições objetivas do mundo real em que efetivamente a operação acontece, traduzindo em números ou identificadores a situação do ambiente, do negócio e da interação entre eles, de forma a possibilitar o reconhecimento, pela organização, e particularmente pelos executivos, do desempenho alcançado – e em que condições – e da manifestação de tendências.

A utilidade dos indicadores de desempenho, portanto vai além da quantificação numérica dos resultados obtidos e do conjunto de situações que circunscrevem a operação, constituindo a base para o

veredicto sobre o cumprimento ou não das metas da organização e o subconjunto principal do elenco de informações consideradas nas tomadas de decisão. Como mostra a Figura 3, pode-se assumir que os indicadores de desempenho norteiam (ou tem peso fundamental na definição da direção) as organizações no julgamento da operação e fornecem o referencial para as decisões que definirão o futuro destas. A importância dos indicadores, logo, sugere a necessidade imperativa de absoluta aderência e compatibilidade entre sua definição em termos analíticos e o conceito a ser sintetizado pela medida.

Figura 3: Administração e indicadores de desempenho



Fonte: Teles (2003, p. 214).

A questão a ser respondida, segundo Teles (2003), é: *o que realmente importa ser medido?* A segunda questão seria recorrente: *como deve ser medido aquilo que importa ser medido?* Poderia ser pela necessidade de qualidade total ou tomando como base a proposição de que a qualidade dos clientes define o futuro da empresa. Shapiro (1995) propõe que questões como essas, com potencial de redefinição de estratégias, definições e comportamentos – em nível pessoal e organizacional –, embutem concepções como qualidade e velocidade extraordinária, qualidade de cliente e encantamento de cliente. Toda e qualquer ação desenvolvida, segundo autor, lastreada numa dessas abordagens, terá como fim último melhorar a atual condição de um desses índices. Para a avaliação das alternativas passíveis de decisão, na

deliberação efetiva, na formalização do plano de ação e no processo de acompanhamento dos efeitos e das conseqüências das determinações assumidas, as figuras serão desenvolvidas a partir de indicadores de desempenho.

É nesse sentido, ou seja, o da representação dos conceitos e, por assim dizer, do molde do mundo real, que os indicadores devem ser entendidos, e é exatamente por essa razão que carecem ser admitidos como abstração concebida com fins práticos que justificam sua adoção, mas que não a validam independentemente. Assim sendo, todo e qualquer indicador deve ser constantemente reavaliado e validado, sob pena de perder sua funcionalidade e referenciar ações e decisões absolutamente incompatíveis com aspectos emergentes e novas realidades associadas ao negócio ou à operação (Whitley, 1995).

De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 377-380), as empresas prestadoras de serviços precisam desenvolver um sistema de informações sobre a qualidade do serviço para poder estruturar indicadores da qualidade. Os autores o definem como:

Um processo sistemático de pesquisa, que fornece, em tempo hábil, dados relevantes a gerentes, que os utilizam para tomar decisões. Mais especificamente, esses sistemas usam as medições da qualidade do serviço e da satisfação do cliente em conjunto com outras, obtidas em vários pontos, para avaliar o desempenho geral da empresa. Os componentes de um sistema desses são: relatório solicitado de queixas dos clientes, pesquisa pós-venda, pesquisa de clientes por meio de *focus group*, comprador misterioso, pesquisa com funcionários e pesquisa sobre a qualidade do serviço no mercado total.

De forma simples, são assim definidas pelos autores:

- a) pesquisa pós venda:** tipo de pesquisa que mede a satisfação do cliente enquanto o encontro de serviço ainda está vivo em sua mente;
- b) pesquisa por meio de *focus group*:** discussão informal com 8 a 12 clientes, normalmente orientadas por um moderador treinado. Seu propósito principal é identificar áreas cujas informações devem ser coletadas em pesquisas subseqüências;

c) **comprador misterioso**: forma de pesquisa de não-clientes; consiste de pessoas treinadas que se fingem de clientes da empresa para avaliar funcionários em encontros de serviço reais;

d) **pesquisa com funcionários**: medição interna da qualidade do serviço a respeito de moral, atitudes e obstáculos percebidos para a prestação de serviços de qualidade;

e) **pesquisa sobre a qualidade do serviço no mercado total**: pesquisa que mede não somente a qualidade do serviço da empresa que a patrocina, mas também avalia a de suas concorrentes.

Na concepção de Paladini (2005, p. 54), “pode-se definir um indicador da qualidade como uma informação bem-estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços, métodos ou processos de produção”. O autor ainda alerta que “todo indicador é definido em bases quantitativas e (...) todo indicador avalia, de forma direta ou não o impacto do produto final sobre o consumidor”.

As dez características básicas de um indicador, de acordo com Paladini (2005, p. 55), são as seguintes:

- a) os indicadores devem ser precisamente definidos;
- b) os indicadores devem expressar a avaliação feita de forma simples;
- c) os indicadores expressam uma avaliação direta;
- d) os indicadores expressam uma avaliação atual;
- e) os indicadores devem ser compreendidos por todos;
- f) deve-se garantir a perfeita adequação do indicador à situação, ao contexto e à organização onde ele está sendo usado;
- g) a avaliação da qualidade com o uso de indicadores utiliza informações já disponíveis;
- h) os indicadores devem ser representativos;
- i) os indicadores devem ser representados por dispositivos de rápida visualização e compreensão quase instantânea, como imagens de histogramas ou outros gráficos de barras;
- j) embora avaliem produtos ou partes deles, os indicadores priorizam o processo que os gerou.

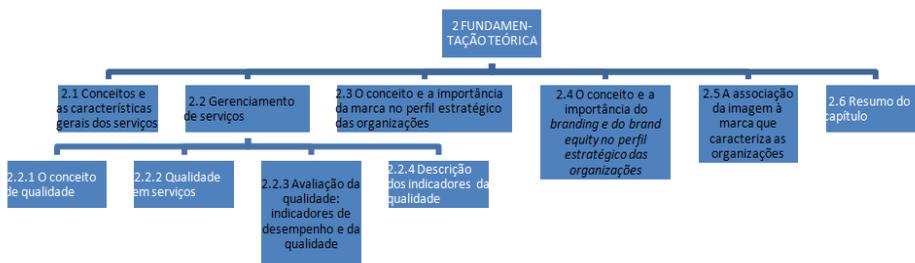
Contudo, quando o assunto é investimento em marketing para melhoria da qualidade dos serviços prestados, a literatura não especifica qual o método quantitativo mais adequado para medir o retorno sobre o investimento (ROI). Na concepção de Baker (2005), isto indica que os métodos multivariados, bem como as técnicas e modelos estocásticos e híbridos podem ser usados para esta finalidade. O autor afirma que a análise de correspondência é um método com muito potencial de marketing, pois apresenta todos os benefícios da escala multidimensional e pode ser usado com uma variedade de entradas de dados. A flexibilidade de ambos os modelos de simulação e de programação heurística significa que eles podem ser aplicados a praticamente qualquer situação em que outros modelos fracassarem na produção de resultados satisfatórios.

De acordo com Bauer (1996), nos últimos anos modelos causais – em particular o LISREL – e técnicas de inteligência artificial têm sido amplamente usados. A técnica dos conjuntos difusos é um novo método que tem sido aplicado no marketing somente muito recentemente. Sistemas especialistas são atualmente aplicados sistematicamente em muitas áreas onde ocorrem problemas de marketing. O autor prossegue explicando que a teoria da fila, do planejamento de rede e de modelos de transporte no marketing, é muito restrita, pois é formulada para resolver problemas em áreas específicas.

Com relação às técnicas determinísticas, elas são adequadas para descobrir soluções ótimas para problemas, particularmente quando existem relações de conjunto entre as variáveis. Resumindo, a utilização de diferentes tipos de modelos depende, em grande parte, do problema que está sendo investigado, com como do tipo de dados disponíveis e de seu nível de inter-relações (Buede e Girardi, 1997).

Os profissionais de marketing empregam uma ampla variedade de medidas para avaliar os efeitos de seu trabalho. Kotler e Keller (2006) definem indicadores de marketing como um conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing. Esses indicadores podem ser usados pelos gerentes para planejar programas de marketing e pela alta administração para decidir sobre alocações financeiras. Quando os profissionais de marketing conseguem estimar a contribuição das atividades de marketing para a receita, têm mais condições de justificar o valor dos investimentos para a alta administração.

## 2.2.4 Descrição dos indicadores da qualidade



Considere-se que o objetivo principal deste estudo é estruturar indicadores da qualidade que avaliem o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor no caso das empresas prestadoras de serviços. A seguir, com base nestes indicadores, propõe-se, aplicar e consolidar um modelo de Gestão Estratégica da Qualidade, visando gerar um diferencial competitivo para estas organizações e, em particular, para os postos de abastecimento de combustível.

Paladini (2002, p. 45-47) propõe três tipos básicos de indicadores: indicadores de desempenho, indicadores de suporte e indicadores da qualidade propriamente ditos.

Segundo o autor, “o primeiro grupo de indicadores refere-se ao processo produtivo, são conhecidos como indicadores de produtividade e dizem respeito à qualidade *in line*.” Os indicadores de suporte, prossegue, “referem-se à organização inteira, são conhecidos como indicadores das ações de apoio e referem-se à qualidade *off line*.” Finalmente, os indicadores da qualidade propriamente ditos “são os indicadores mais abrangentes, até porque incluem os demais. Referem-se à forma como a organização reage à mudanças do mercado, a como também a empresa possui capacidade de influenciar ou, até mesmo, criar tais mudanças”. Resumidamente, Paladini afirma que os indicadores da qualidade propriamente ditos são conhecidos como indicadores de sobrevivência e referem-se à qualidade *on line*.

É importante destacar as características dos indicadores da qualidade propriamente ditos (Paladini, 2002, p. 48):

- a) enfatizam as reações da empresa às mudanças do mercado, bem como a forma como a empresa influencia o mercado, gerando alterações adequadas a seus bens tangíveis ou a seus serviços. Evidenciam, também, a análise de

tendências do mercado, que podem direcionar as atividades da empresa para criar reações proativas;

b) envolvem procedimentos de gestão estratégica. Podem incluir a gestão tática (direcionando a ação da média gerência para o pleno conhecimento e efetivo atendimento do mercado, por exemplo) e a gestão operacional (gerando mecanismos de influência do mercado com base, por exemplo, em potencialidades específicas do processo produtivo que não estão disponíveis nos concorrentes);

c) referem-se às oportunidades que a empresa identifica no mercado (terceiro elemento do modelo competitivo clássico do Planejamento Estratégico);

d) evidenciam ameaças externas à empresa, sobretudo em termos de concorrentes e de visão estratégica de bens tangíveis e de serviços (as características operacionais de nossos produtos, por exemplo, parecem estar ficando obsoletas). Note-se que essas ameaças (quarto elemento do modelo competitivo clássico do Planejamento Estratégico) são críticas, por afetarem diretamente a sobrevivência da empresa;

e) avaliam, assim, o impacto do processo e dos suportes a ele no desempenho estratégico da empresa;

f) possuem como meta básica, medir a eficácia da organização.

Para definir os indicadores que servirão como base para o modelo de Gestão Estratégica é preciso determinar as estruturas de conhecimento de marca desejadas e isto envolve posicionar a marca na mente dos consumidores. Segundo o modelo de *brand equity* (item 2.7) baseado no cliente, optar por um posicionamento requer determinar uma estrutura de referência (identificando o público-alvo e a natureza da concorrência) e as associações de marca ideais em relação a pontos de paridade e pontos de diferença.

De acordo com Keller e Machado (2006), determinar a estrutura de referência competitiva adequada depende de entender o comportamento do consumidor e o conjunto de considerações que ele adota ao fazer escolhas de marca. Pontos de diferença são associações exclusivas da marca fortemente adotadas e favoravelmente valorizadas pelos consumidores, segundo os autores. Determinar associações de

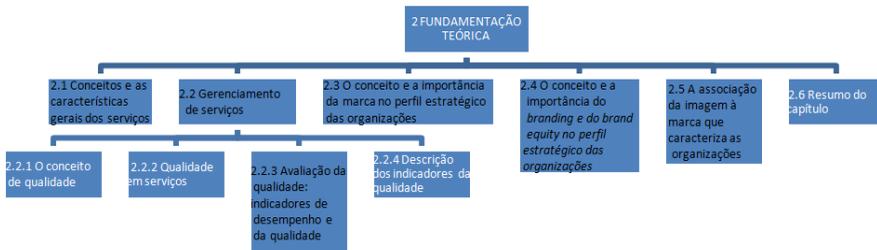
pontos de diferença fortes, favoráveis e exclusivas baseia-se em considerações de atratividade e capacidade de entrega que se combinam para determinar os níveis de vendas e custos resultantes que podem ser esperados com o posicionamento.

Pontos de paridade, por outro lado, são associações que não são necessariamente exclusivas da marca e podem ser compartilhadas com outras marcas (Kapferer, 2003). Associações de pontos de paridade de categoria são aquelas que os consumidores veem como necessárias para a oferta do produto ser legítima e digna de crédito dentro da categoria. Associações de pontos de paridade de concorrência são aquelas planejadas para negar os pontos de diferença dos concorrentes. A decisão desses quatro aspectos determinará o posicionamento da marca e ditará as estruturas desejadas de conhecimento de marca.

Best (2004) postula que um conjunto mais amplo de considerações também é útil para o posicionamento, especialmente para uma marca que abrange múltiplas categorias. Valores centrais da marca são o conjunto de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam os cinco a dez aspectos mais importantes de uma marca. Eles podem servir como base do posicionamento de marca no que diz respeito ao modo como se relacionam com pontos de paridade (PPs) e pontos de diferença (PDs). Por fim, de acordo com o autor, a alma da marca é uma definição de três a cinco palavras que captura a essência do posicionamento e dos valores da marca. Seu propósito é assegurar que todos os colaboradores internos, bem como os parceiros externos entendam o que a marca deve representar para os consumidores.

Paladini (2002, p 48-49) também fornece importantes orientações para definição de um indicador. Para ele, “um indicador fica perfeitamente definido se forem associados a ele dois conjuntos de dados: a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a estrutura do indicador”. No que concerne à **relação**, o autor sugere agregar quatro informações básicas: objetivo, justificativa, ambiente e padrão. Já em termos de **estrutura**, são três os componentes básicos: elemento, fator e medida.

## 2.3 O CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DA MARCA NO PERFIL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES



As organizações de todos os tipos e tamanhos estão chegando à conclusão de que um de seus ativos mais valiosos são os nomes de marca associados aos seus bens ou serviços. Em um mundo complexo, indivíduos e empresas se deparam com mais e mais escolhas, mas aparentemente têm cada vez menos tempo para fazer essas escolhas. Assim, a capacidade de uma marca forte de simplificar o processo de decisão do consumidor, reduzir riscos e definir expectativas é inestimável. Criar marcas fortes que cumpram o que prometem – assim como manter e aprimorar a força dessas marcas ao longo do tempo – é, portanto, um imperativo da gestão das organizações.

A utilização e a aplicação de marcas existem há séculos como um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro. Na verdade, a palavra *brand* (marca, em inglês) do nórdico antigo *brandr*, que significa “queimar”. Isso porque as marcas a fogo eram, e de certa maneira ainda são, usadas pelos proprietários de gado, cavalos e ovelhas para marcar e identificar seus animais (Kotler, 2003).

De acordo com Kerin *et al* (2007, p.292) “uma marca é qualquer palavra, dispositivo (*design*, som forma ou cor), ou uma combinação deles, usados para distinguir bens ou serviços de um vendedor”. Já Keller e Machado (2006, p. 2), fornecem o conceito da *American Marketing Association* (AMA): “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferencia-los dos da concorrência”. Portanto, tecnicamente falando, sempre que um profissional de marketing cria um novo nome, logotipo ou símbolo para um novo produto, ele cria uma marca.

Na prática, porém, muitos profissionais referem-se a uma marca como mais do que isso, definindo-a como algo que criou certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado. É importante

reconhecer essa distinção no que tange aos pontos de vista porque as divergências sobre princípios e diretrizes da gestão e construção de marcas frequentemente giram em torno do que se quer dizer com “marca”.

Uma marca é, portanto, um elemento que agrega dimensões que, de alguma forma, diferenciam produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer à mesma necessidade ou desejo. Essas diferenças, preconiza Peters (2004), podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa.

Para Salerno (2003), as marcas têm habilidade notável em impactar o modo como as pessoas veem os produtos. Raramente, os consumidores veem um bem ou serviço; mais sim o produto associado à marca. Como resultado, percebem que o produto está moldado pela marca. Para o autor, percepções importam muito mais – como as pessoas percebem algo importa muito mais do que a verdade absoluta. Geralmente, a questão não é qual o produto melhor; a questão é qual produto as pessoas *acham* que é melhor.

Os conceitos do consumidor sobre a marca formam a imagem da marca. A imagem contém referências sobre a empresa proprietária da marca (inovadora, socialmente responsável etc.), sobre o produto (está na moda, custa caro, usado em companhia dos filhos etc.) e sobre o usuário típico da marca (pessoas elegantes, de meia idade, espírito aventureiro etc.). As conexões favoráveis com a marca não são criadas de graça. Elas resultam da experiência total do consumidor com o que está em torno da marca, com o produto, as comunicações da marca, o preço e as informações passadas por outras pessoas (Best, 2004).

Bhat e Reddy (1998) postulam que as ligações com as marcas são de natureza cognitiva (ou funcional) e afetiva (ou simbólica). As conexões cognitivas fornecem fatos sobre o produto e sobre conseqüências práticas do consumo. Elas registram o conhecimento acerca de atributos do produto e seus benefícios funcionais. As ligações afetivas correspondem aos sentimentos e emoções que a posse e o consumo do produto despertam (como autoconfiança, prestígio, tranquilidade ou tradição).

De acordo com Kapferer (2003) a construção da marca toma tempo, custa caro e exige competência. Já não é fácil conseguir que o mercado-alvo conheça a marca. Depois os consumidores precisam experimentar os produtos da marca, formar e consolidar boas impressões, ganhar confiança e criar vínculos com ela. Custa caro

porque exige esforços intensos de marketing. Mesmo depois da marca alcançar um posicionamento privilegiado na mente dos consumidores, prossegue o autor, investimentos adicionais são necessários para sustentá-la ao longo do tempo diante das investidas dos concorrentes. Sem isso, a marca tende a declinar, com o consumidor a esquecendo e dando mais valor às marcas da concorrência.

Urdan (2006, p. 86) afirma que:

A marca forte é um ativo organizacional que cria melhores condições para vender com rentabilidade. Daí o conceito de patrimônio da marca, que possui dois significados básicos. Um é financeiro, referente ao valor que investidores atribuem a uma marca acima dos ativos físicos dela, também chamado de fundo de comércio (*goodwill*). O outro significado de patrimônio de marca consiste no valor conferido pelo consumidor a um produto com a marca acima do valor que ele conferiria ao mesmo produto sem qualquer marca. Nesta concepção, o patrimônio de marca se sustenta em cinco dimensões: consciência da marca, qualidade percebida na marca, associações à marca, outros ativos da marca e lealdade à marca.

Aaker (1991) define cada uma dessas dimensões do patrimônio da marca da seguinte forma:

- a) **consciência da marca** – é um forte registro da marca na mente do consumidor, que consegue lembrar-se dela sem dificuldade. É o grau e a facilidade com que os consumidores recordam e reconhecem uma marca e podem identificar os produtos a ela associados;
- b) **qualidade percebida na marca** – é a avaliação geral do consumidor sobre a excelência dos produtos de uma marca. A qualidade percebida influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca, em especial quando o cliente não está disposto ou é incapaz de avaliar em detalhes as alternativas. Ela também ajuda a sustentar um preço maior no mercado, o que, por sua vez, gera recursos financeiros para reforçar o patrimônio da marca. Outro benefício é a extensão

de marca, quando o consumidor interpretar que uma marca de qualidade numa categoria de produto também é boa em outras categorias;

c) **associações à marca** – são ligações feitas pelo consumidor de atributos, conseqüências e valores com a marca. Quanto mais fortes, favoráveis e únicas as associações, melhor. As associações influenciam as atitudes e preferências do consumidor diante das marcas;

d) **outros ativos da marca** – são os demais ativos tangíveis e intangíveis da marca (como patente, marca registrada e relacionamento construídos no canal de distribuição), que ajudam a proteger a integridade da marca e dificultam o avanço de concorrentes sobre o seu mercado;

e) **lealdade à marca** – é o compromisso profundamente estabelecido e mantido pelo consumidor de preferir uma marca consistentemente no presente e no futuro, gerando compras repetidas da marca. Isto acontece a despeito de influências situacionais (por exemplo: a falta do produto, um defeito ocasional, atendimento ruim ou dificuldades financeiras do comprador) e esforços de marketing dos concorrentes para modificar a lealdade do consumidor.

Desenvolvendo estas cinco dimensões, postulam Lehmann e Winer (1994), a empresa eleva o patrimônio de suas marcas. Disso decorrem duas importantes vantagens:

a) o consumidor fica menos suscetível às ações da concorrência, aos aumentos de preços e a eventuais problemas dos produtos ou da marca.

b) a empresa ganha no relacionamento junto aos atacadistas e varejistas que precisam ter em estoque as marcas fortes, mas procuradas pelos consumidores finais.

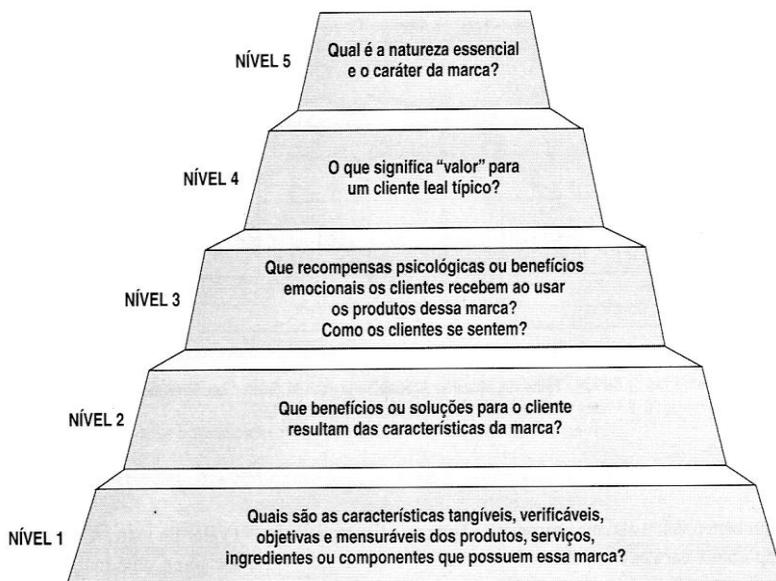
De outro modo, o intermediário corre o risco de frustrar as expectativas do mercado. Então, os membros do canal de distribuição ficam mais inclinados a cooperar com as ações das marcas fortes. E, além de tudo, a empresa comanda uma vantagem sustentável, porque a marca não pode ser facilmente reproduzida por concorrentes.

Para auxiliar os gestores na construção de uma marca forte, Scott Ward, Larry Light e Jonathan Goldstine (1999) desenvolveram a pirâmide de marca (Figura 4). O nível 1 representa o produto básico – as características tangíveis do produto – enquanto o nível 2 concentra-se nas soluções ou benefícios que a marca proporciona. Os dois primeiros níveis da pirâmide ainda incorporam os elementos de concorrência do produto, e não aqueles da concorrência de marca. Os concorrentes podem continuamente alcançar e superar uns aos outros ao oferecer mais ou melhores características e ao identificar os benefícios de seus produtos para os clientes.

Por oferecer recompensas psicológicas ou benefícios emocionais aos clientes, o nível 3 é aquele no qual uma empresa pode realmente diferenciar-se de seus concorrentes. As marcas que se encaixam no terceiro nível são desenvolvidas e posicionadas para cumprir uma promessa de valor para clientes selecionados, e não apenas como tecnologias em busca de um mercado.

Os dois níveis superiores da pirâmide sugerem que uma marca forte gera uma promessa de valor que vai atrair e manter clientes. O nível 4 descreve os valores mais profundos (por exemplo, valores orientados para o progresso ou valores conservadores) que a marca reflete. Uma marca forte reflete os valores do cliente que deseja atingir e isso cria e reforça a lealdade à marca. O nível superior da pirâmide captura a personalidade da marca. Essa é a forma pela qual, segundo os autores, uma marca seria descrita se ela tivesse qualidades humanas: amigável, cordial, decisiva, confiável, agressiva.

Ao desenvolver uma proposição de valor claramente definida para os clientes, que seja entendida em todos os departamentos da empresa, o gerenciamento de uma marca forte gera uma poderosa força unificadora para qualquer empresa. Externamente, uma marca forte gera clientes leais.



Fonte: Hutt e Speh (2002, p. 254)

Na perspectiva de Dranove e Marciano (2007) uma marca forte gera uma série de vantagens para a empresa, a saber:

- a) melhor percepção do desempenho do bem/serviço
- b) maior preferência do cliente
- c) menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência
- d) menor vulnerabilidade a crises
- e) maiores margens de lucro
- f) resposta mais inelástica do consumidor a aumentos de preços
- g) resposta mais elástica do consumidor a reduções de preços
- h) maior cooperação dos intermediários
- i) maior eficácia de programas de comunicação de marketing
- j) oportunidades de licenciamento da marca
- k) oportunidades de extensão de marca.

Pelo que se depreende na vasta bibliografia existente sobre marcas, os autores concordam que num ambiente em que a quantidade de bens e serviços (e, por conseqüência, de marcas) à disposição dos consumidores tende a aumentar cada vez mais, o dinheiro gasto pelas empresas em desenvolvimento de marcas deve ser encarado com investimento, não despesa.

É importante salientar que a marca atrai os consumidores, mas não garante sua fidelização. Assim, é preciso que as empresas desenvolvam vantagens competitivas sólidas, que o cliente perceba, deseje e esteja disposto a pagar por elas. O preço, por exemplo, é uma forma de diferenciação frágil, pois atrai um tipo de cliente volátil e efêmero, que não se fideliza ao produto.

## 2.4 O CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO *BRANDING* E DO *BRAND EQUITY* NO PERFIL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES



O *branding* existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro. Os sinais mais antigos do *branding* na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhora a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas (Bagley, 1995).

Kotler (2006, p. 269) explica que:

*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identifica-lo-, bem como a ‘que’ ele se presta e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais

e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Um dos mais importantes conceitos de marketing que surgiu na década de 1980 foi o de *brand equity*, de acordo com Cravens e Piercy (2007). Este conceito tem estreita relação com o de *branding*. Fundamentalmente, *branding* significa dotar bens e serviços de *brand equity*. A maioria dos especialistas concorda que ele deve ser definido em termos dos efeitos de marketing que são atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, *brand equity* está relacionado ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo bem ou serviço não fosse identificado por aquela marca.

*Branding* trata de criar diferenciais, e a maioria dos profissionais e estudiosos de marketing concorda com os seguintes princípios básicos de *branding* e *brand equity*:

- a) surgem diferenças nos resultados conforme o valor agregado conferido a um produto pela atividade anterior de marketing desenvolvida para sua marca;
- b) esse valor pode ser criado para uma marca de muitas maneiras diferentes;
- c) o *brand equity* fornece um denominador comum para interpretar estratégias de marketing e avaliar o valor de uma marca;
- d) há muitos modos de divulgar ou explorar uma marca em benefício da empresa (isto é, em termos de maiores receitas, custos mais baixos ou ambos).

Em termos fundamentais, o conceito de *brand equity* reforça a importância do papel da marca nas estratégias de marketing. Esse conceito fundamenta-se de maneira clara em muitos princípios de gerenciamento de marca. Contudo, em virtude de adaptar teorizações atuais e avanços da pesquisa para abordar os novos desafios da gestão de marca em um ambiente em mutação, o conceito de *brand equity* pode proporcionar novas percepções (Butterfield, 2005).

A principal questão talvez seja como os profissionais de marketing criam o *brand equity*. McMath (1992) explica que o *brand equity* baseado no cliente ocorre quando o consumidor tem alto grau de lembrança de marca e familiaridade com ela e retém na memória

algumas associações fortes, favoráveis e exclusivas. Em alguns casos, segundo o autor, apenas lembrança de marca já é suficiente para resultar em resposta mais favorável do consumidor. Isso se dá em ambientes de baixo envolvimento em que os consumidores estão dispostos a basear suas escolhas meramente em marcas conhecidas. Na maioria dos outros casos, todavia, a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações de marca têm um papel fundamental na determinação da resposta diferenciada que compõe o *brand equity*. Se a marca for percebida pelos consumidores como sendo a mesma de qualquer versão representativa do bem ou serviço na categoria, não se esperará que sua resposta ao programa de marketing da marca seja diferente da que obtém quando tal programa é atribuído a um bem ou serviço com nome fictício ou sem nome. Se a marca tiver algumas associações distintas e exclusivas, a resposta do consumidor deverá ser diferente.

Para que as estratégias de *branding* sejam bem-sucedidas e para que seja criado *brand equity*, os consumidores precisam ser convencidos de que há diferenças significativas entre marcas na categoria de produto. A chave do *branding* é que os consumidores não pensem que todas as marcas na categoria são iguais (Whitaker, 1999).

Uma imagem de marca positiva é criada por programas de marketing que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória, afirma Peters (2004). A definição de *brand equity* baseado no cliente não diferencia a fonte das associações de marca da maneira como elas são formadas – tudo o que importa é a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações de marca.

Essa constatação prossegue Peter (2004) tem implicações importantes para a construção de *brand equity*. Além dessas associações de marca serem criadas a partir das fontes de informação controladas pelos profissionais de marketing, podem ser criadas por experiência direta, a partir de informações sobre a marca comunicadas pela empresa ou por fontes de informações neutras, por premissas ou inferências transmitidas pela própria marca (seu nome e logotipo, por exemplo) e pela identificação da marca com uma empresa, um país, um canal de distribuição, uma pessoa, um lugar ou um evento específico.

Os profissionais de marketing devem reconhecer a importância dessas outras fontes de informação, gerenciando-as do melhor modo possível e levando-as em conta ao elaborar estratégias de comunicação.

A construção de uma marca forte, segundo Keller e Machado (2006, p. 48), pode ser considerada em termos de uma seqüência de etapas, cada uma dependente do êxito da anterior, que envolvem o

alcance de certos objetivos com clientes atuais e potenciais. Essas etapas são:

- a) assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente;
- b) estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades;
- c) estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca;
- d) converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

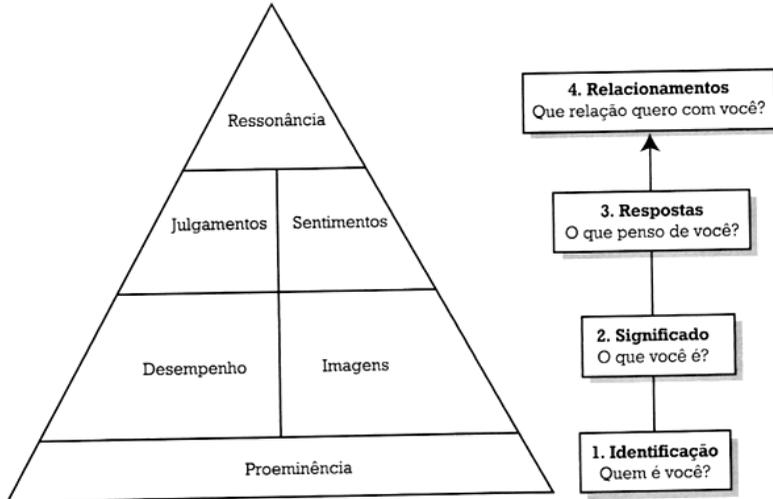
Essas quatro etapas representam um conjunto de perguntas fundamentais que os clientes/consumidores invariavelmente fazem sobre as marcas, afirmam os Keller e Machado (2006, p. 48): “(1) quem é você? (identificação da marca); (2) o que você é? (significado da marca); (3) o que eu penso ou sinto por você? (respostas à marca); (4) que tipo de associação eu gostaria de ter com você? (relacionamentos com a marca)”.

Há uma ordem nas etapas dessa “escala de *branding*” que vai da identificação ao significado, às respostas e aos relacionamentos. Isto é, o significado não pode ser estabelecido a não se que a identificação tenha sido feita; não podem ocorrer respostas, exceto se o significado correto tiver sido desenvolvido, e relacionamentos não podem ser construídos a não se que tenham sido estimuladas as respostas adequadas.

Keller e Machado (2006) alertam que executar as quatro etapas para criar identificação da marca, significado da marca, respostas à marca e relacionamentos com a marca é um processo complicado e difícil. Para dar alguma estrutura à tarefa, dizem eles, é interessante estabelecer sequencialmente seis pilares ou blocos para construção de marcas. Para sugerir a seqüência envolvida, esses pilares ou blocos podem ser montados sob a forma de uma pirâmide. Criar *brand equity* significativo implica atingir o topo da pirâmide de marca, o que ocorrerá somente se os blocos corretos forem combinados. As quatro etapas do processo de construção de *brand equity* representam diferentes níveis da pirâmide, sendo que a primeira etapa é representada pela base da

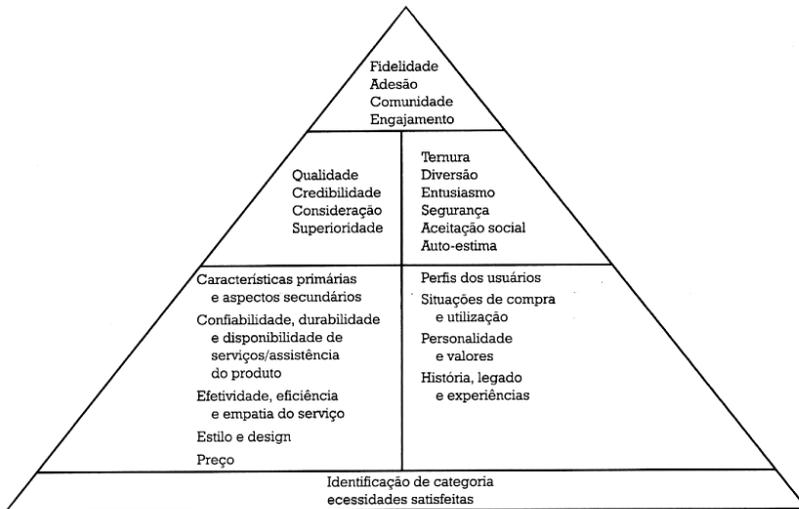
pirâmide e a quarta etapa pelo seu topo. Esse processo de construção de marca está ilustrado nas Figuras 5 e 6.

Figura 5: Pirâmide de construção de *brand equity*



Fonte: Keller e Machado (2006, p.48)

Figura 6: Subdimensão dos pilares da construção de marca



Fonte: Keller e Machado (2006, p.49)

Na opinião de Bottomly e Holden (2001), o valor de marca (*brand equity*) não surge de repente. Ele é cuidadosamente criado e cultivado por programas de marketing que forjam associações e experiências fortes, favoráveis e únicas entre os consumidores de uma marca. O valor de marca reside nas mentes dos consumidores e resulta do que eles aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre uma determinada marca com o passar do tempo. Profissionais de marketing reconhecem que o valor de marca não é alcançado de forma fácil nem rápida. Ao contrário, surge de um processo de construção sequencial consistindo de quatro passos:

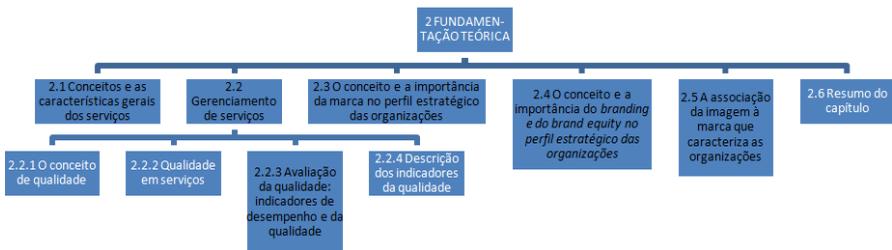
- a) desenvolver uma consciência positiva sobre a marca e uma associação da marca nas mentes dos consumidores com uma classe ou necessidade de produtos para conferir à marca uma identidade.
- b) em seguida, o profissional de marketing precisa estabelecer um significado de marca nas mentes dos consumidores. Significado surge do que uma marca representa e possui duas dimensões – uma dimensão funcional relacionada ao seu desempenho e outra abstrata, a dimensão relacionada à imagem.
- c) o terceiro passo é produzir as respostas adequadas dos consumidores quanto ao significado e à identidade de uma marca. Aqui, segundo os autores, a atenção é colocada sobre como os consumidores pensam e se sentem com relação a uma marca. O pensamento está focado sobre a qualidade, a credibilidade e a superioridade percebidas de uma marca com relação às demais. Os sentimentos se relacionam com a reação emocional do consumidor a uma marca.
- d) para os autores, o último e mais difícil passo é criar uma ressonância evidente e intensa do consumidor em relação à marca e um relacionamento ativo e fiel entre ela e o consumidor. Um profundo laço psicológico caracteriza a ressonância do consumidor em relação à marca e a identificação pessoal que os consumidores têm com ela.

Há outro conceito importante norteia esta tese: **estratégia**. Diversas são as concepções de estratégia. Para Porter (1989), estratégia é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Para outras, como Peter Drucker, estratégia é perspectiva, isto é, a maneira de a organização fazer as coisas. Nesse sentido, Mintzberg (2004) postula que, como posição, a estratégia “olha para baixo” – para o “x” que marca o ponto onde o produto encontra o cliente – e “olha para fora” – para o mercado externo. Como perspectiva, ao contrário, a estratégia “olha para dentro” – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas coletivos – mas também para cima – para a grande visão da empresa.

Mintzberg (2004, p. 34) também afirma que “estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.” Para ele “estratégia é também um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Nesse estudo, separam-se objetivos e metas (de um lado) e estratégias (de outro). Então a estratégia são os meios fundamentais que a empresa adota para alcançar objetivos estratégicos, mobilizando ativos, capacidades e competências essenciais numa combinação viável e compatível com as mudanças no ambiente e os movimentos da concorrência.

## 2.5 A ASSOCIAÇÃO DA IMAGEM À MARCA QUE CARACTERIZA AS ORGANIZAÇÕES



No que concerne às imagens da marca, Baker (2005) afirma que estão associadas à marca e são propriedades extrínsecas do bem ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz. Assim, esse conjunto refere-se a aspectos mais intangíveis da marca. Associações de imagens

podem ser formadas diretamente (a partir das próprias experiências de um consumidor) ou indiretamente (mediante a representação dessas mesmas considerações e experiências por meio da propaganda ou por alguma outra fonte de informação, como o boca a boca).

Um dos conjuntos de associações de imagens de marca, prossegue o autor, é formado pelo tipo da pessoa ou organização que usa a marca. Esse conjunto pode resultar no perfil ou na imagem mental que os clientes fazem dos usuários, reais ou idealizados. Associações de um usuário típico ou idealizado com a marca podem ser baseadas em fatores demográficos ou psicográficos (mais abstratos, nesse caso).

Shimp (1997) apresenta um segundo conjunto de associações que é formado pelas condições ou situações nas quais a marca poderia ou deveria ser comprada e usada. Associações de uma situação típica de compra podem ser baseadas em várias considerações diferentes, segundo ele, tais como um tipo de canal (por exemplo, percebidas como vendidas em lojas de departamentos, em lojas de especialidade e pela Internet). De modo semelhante, associações de uma situação típica de uso podem ser baseadas em uma série de diferentes considerações, tais como um momento do dia, da semana, do mês ou do ano para usar a marca; o lugar para usar a marca (dentro ou fora de casa, por exemplo), e o tipo de atividade em que a marca é usada (formal ou informal, por exemplo).

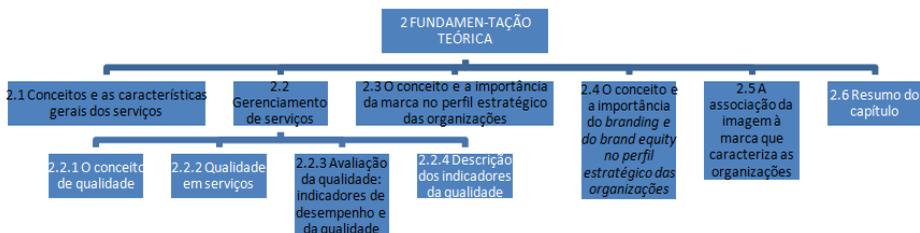
Para Lupetti (2007), marcas também podem assumir traços de personalidade. Uma marca, assim como uma pessoa, pode ser caracterizada como “moderna”, “fora de moda”, “cheia de vida” ou “exótica”. A personalidade da marca reflete como as pessoas se sentem em relação a ela como resultado do que pensam que a marca é ou faz, de como é comercializada e promovida etc. Marcas podem assumir valores, postula o autor. A personalidade da marca pode ser relacionada com um conjunto de imagens descritivas de sua utilização, mas também envolve informações mais ricas e contextuais.

Para Lupetti (2007), embora qualquer aspecto do programa de marketing possa afetar a personalidade da marca, a propaganda pode ter especial influência por causa das inferências que os consumidores fazem sobre a situação de uso ou sobre os usuários representados em uma peça publicitária. De modo geral, a propaganda pode afetar a personalidade da marca pela maneira como a representa, pelos atores utilizados, pelo tom ou estilo da estratégia de criação e pelas emoções ou sentimentos evocados pela comunicação.

Embora a imagem de usuário, especialmente a representada pela propaganda, seja uma fonte primordial para a formação da personalidade da marca, nem sempre essa imagem e a personalidade combinam. Em categorias de produtos nas quais os atributos relacionados com o desempenho são mais fundamentais para as decisões do consumidor (como, por exemplo, em remédios), personalidade da marca e imagem de usuário podem estar bem menos relacionados. Entretanto, nas categorias em que usuário e imagem de utilização são importantes para as decisões do consumidor, é mais provável que a personalidade de marca e a imagem de usuário estejam relacionadas (isso vale, por exemplo, para carros, cerveja e cosméticos). Assim, os consumidores muitas vezes escolhem e usam marca cuja personalidade de marca seja coerente com o conceito que têm de si próprios, embora em alguns casos a compatibilização talvez se baseie na auto-imagem que o consumidor deseja para si, e não em sua imagem real. Esses efeitos também podem ser mais fortes nos casos de produtos consumidos em público do que para bens consumidos reservadamente (Mowen e Minor, 2003).

Por fim, de acordo com Senna (2003), as marcas ainda podem assumir associações com seu passado e com certos eventos da história da marca. Esses tipos de associações podem envolver experiências e episódios pessoais ou estar relacionados com comportamentos e experiências passadas de amigos, familiares ou outros. Conseqüentemente, tais tipos de associações podem ser bastante idiossincráticos, embora às vezes exibam certos aspectos comuns entre os usuários. Por outro lado, segundo ele, elas podem ser mais públicas e de base mais ampla e, portanto, ser compartilhadas em maior grau pelas pessoas. Por exemplo, pode haver associações com aspectos do programa de marketing da marca, como a cor do produto, elementos de sua embalagem, a empresa ou a pessoa que fabrica o produto, o país onde é feito, o tipo de loja onde é vendido, os eventos que a marca patrocina e as pessoas que avalizam a marca. Em qualquer dos casos, associações com história, legado e experiências envolvem exemplos mais específicos e concretos, os quais transcendem as generalizações que compõem o conjunto de imagens de utilização.

## 2.6 RESUMO DO CAPÍTULO



Este capítulo foi dividido nos seguintes tópicos:

2.1 Conceitos e as características gerais dos serviços - apresenta diversos conceitos de serviços fornece uma visão ampla das principais características peculiares dos serviços, tais como intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade;

2.2 Gerenciamento de serviços – apresenta o inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro e aspectos pertinentes a administração de serviços;

2.2.1 O conceito de qualidade – traz diversas abordagens sobre o conceito de qualidade, evoluindo para a qualidade em serviços – escopo desse estudo;

2.2.2 Qualidade em serviços - mostra as várias dimensões da qualidade em serviços, o modelo das lacunas da qualidade (*gap analysis*) e suas implicações na percepção de qualidade dos clientes e os fatores que influenciam a qualidade em serviços;

2.2.3 Avaliação da qualidade: indicadores de desempenho e da qualidade – discute a administração e os indicadores de desempenho e da qualidade em serviços, o sistema de informações de qualidade em serviços e aborda a estruturação de indicadores da qualidade;

2.2.4 Descrição dos indicadores da qualidade - apresenta a descrição dos indicadores de qualidade, características dos indicadores, bem como a relação dos indicadores da qualidade com a gestão estratégica da marca;

2.3 O conceito e a importância da marca no perfil estratégico das organizações – aborda os fatores que interferem na construção de marcas, as dimensões do patrimônio da marca, a geração do valor de marca e apresenta as principais vantagens decorrentes de uma marca forte;

2.4 O conceito e a importância do branding e do brand equity no perfil estratégico das organizações -apresenta os conceitos de *branding*

e de *brand equity*, discute a pirâmide de construção do *brand equity* e a importância da gestão das marcas para a consecução de estratégias de marketing nas organizações;

2.5 A associação da imagem à marca que caracteriza as organizações - discute fatores que impactam na imagem e nas associações de marca e sua consequência para as organizações.

Este capítulo pretende sustentar teoricamente o estudo, buscando, entre autores consagrados, subsídios científicos para o estudo. A ideia foi apresentar múltiplos pontos de vista sobre cada um dos temas abordados – que tem estreita ligação com o tema e objeto do trabalho. Além disso, a base teórica foi de fundamental importância para a análise da pesquisa de campo, apresentada no Capítulo 4.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Managing brand equity**. New York: The Free Press, 1991.
- ALBRECHT, K. e ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2011**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em 3 de setembro de 2011.
- BAGLEY, C. E. **Managers and the legal environment: strategies for the 21 century**. 2ª ed. Cincinnati, OH: West Publishing, 1995.
- BAKER, M. L (org). **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BAUER, M. “A Dempster-Shafer approach to modeling agent preferences for plan recognition”. **User modeling and user-adapted interactions**, nº 5, 1996.
- BERRY, L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BEST, R. J. **Market-based management: strategies for growing customer value and profitability**. 3ª ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2004.
- BHAT, S. e REDDY, S. K. Symbolic and functional positioning of brands. **Journal of consumer research**. V. 15, nº 1, p. 32-43, 1998.
- BUEDE, D. M. e GIRARDI, P. “ A target identification comparison of Bayesian and Dempster-Shafer multisensor fusion”. **IEEE Transaction on Systems, Man and Cybernetics Part A: a systems and humans**, nº 27, 1997.
- BOTTOMLY, P. A. e HOLDEN, S. “The formation of attitudes towards brand extensions: empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies”. **Journal of Marketing Research**. Nov. 2001.

BUTTERFIELD, L. (org). **O valor da propaganda:** vinte maneiras de fazer a propaganda funcionar para a sua empresa. São Paulo: Cultrix, 2005.

CHIAVENATO, I. e CERQUEIRA NETO, E. P. **Administração estratégica:** em busca do desempenho superior - uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CRAVENS, D. W. e PIERCY, N. F. **Marketing estratégico.** 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. São Paulo: Saraiva, 1990.

DIAS, S. R. (coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.  
DRANOVE, D. e MARCIANO, S. **Estratégia:** conceitos, ferramentas e modelos para profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

ECO, U. **Como se faz uma tese.** 18ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FRANKEL, A. **World craft.** New York: Crown Publishers, 2004.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse estatística do Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 1971.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, A. C. *et al.* **Gerência de produtos.** São Paulo: Saraiva, 2004.

GRAPENTINE, T. Dimensions of an attribute. **Marketing Research.** 1995.

GREYSER, S.A. "Janus and marketing: The past, present and prospective future of marketing, em D.R. Lehmann e K.R. Jocz (eds.). **Reflections on the futures of marketing.** Cambridge, Mass; Marketing Science Institute, 1997.

GRONROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total:** gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K. D. e BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUTT, M. D. e SPEH, T. W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais.** 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IACOBUCCI, D. (Org.). **Kellogg on marketing.** New York: John Wiley, 2001.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

JUDD, R. C. "Cases for redefining service". **Journal of Marketing.** V. 28, p. 58-59, Jan. 1964.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa:** criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER K. L e MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KERIN, R. A. *et al.* **Marketing.** 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KOTLER, P. **Marketing management.** 11ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. (organizadora). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. (organizadora). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEHMANN, D. R. e WINER, R. S. **Product management**. Burr Ridge: Irwin, 1994.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McDANIEL, C e GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

McMATH, R. M. **The vagaries of brand equity**. ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop, 1992.

MERRIAM, S. B. **Quantitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass publishers: San Francisco, 1998.

MOREIRA, J. C. *et al.* **Dicionário de termos de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOWEN, J. C. e MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada e marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

- OJASALO, K. **Measuring service productivity**. Helsinki/Helsingfors: Swedish School of Economics, 1997.
- OLIVER, R. L. Cognitive, affective and attributive bases of the satisfaction response. **Journal of consumer research**, v. 20, n° 3, 1993.
- PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. *A conceptual model of service quality and its implication for future research*. **Journal of marketing**. N° 49, p. 41-50, 1985.
- PATTERSON, P. G. e JOHNSON, L. W. Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: an integrated paradigm. **Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior**, v. 6, 1993.
- PETERS, T. **Reimagine!:** excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. USA, nov/dec 1996.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. São Paulo: Bookman, 2005.
- QUINN, J. B. “Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities”. **Sloan Management Review**. N° 40, 1999.
- RATHMELL, J. “What is meant by service?”. **Journal of Marketing**. V. 30, p. 32-36, Oct. 1966.
- RUST, R. T. e OLIVER, R. L. (Org.). **Service quality:** new directions in theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 1994.

RUST, R. T., ZAHORIK, A. J. e KEININGHAM, T. L. “Return on Quality (ROQ): making services quality financially accountable”. **Journal of marketing**. Nº 59, 1995.

SALERNO, S. “We try harder: an ad creates a brand”. **Brand-week**. Set. 2003.

SENNA, P. V. **Meu caro anúncio**: a publicidade descomplicada. São Paulo: Saraiva, 2003.

SHAPIRO, B. **Sales program management**: formulation and implementation. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1995.

SHIMP, T. A. **Advertising, promotion, and supplemental aspects of integrated marketing communications**. 4ª ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1992.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SULLIVAN, M. W. *Brand extensions: when to use them*. **Management Science**. Vol 38, n. 6, 1992.

TELES, R. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, J. **Differentiate or die**. New York: Wiley, 2000.

TYBOUT, A. M. e CALKINS, T. (Org.) **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas. Implementação, modelagem e checklists. Experiências de líderes de mercado. São Paulo: Atlas, 2006.

URDAN, F. T e URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WARD, S., LIGHT, L. e GOLDSTINE, J. “What high-tech managers need to know about brands” **Harvard Business Review**. Nº 75, 1999.

WEBSTER, F. E. “The future role of marketing in the organization”, em D.R. Lehmann e K. E. Jocz. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 1997.

WHITAKER, J. R. P. **Marketing best**: os melhores casos brasileiros de marketing. São Paulo: Makron Books, 1999.

WHITLEU, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ZENONE, L. C. e BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing da promoção e merchandising**: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005



### Apêndice - Questionário da pesquisa de campo:

- 1) Em sua opinião, a Ipiranga é uma marca reconhecida no mercado?
- 2) Se a Ipiranga fosse uma pessoa, como você a definiria?
- 3) Quais características você associa à marca Ipiranga?
- 4) Cite o principal benefício associado à marca Ipiranga
- 5) Compare os preços praticados pela Ipiranga a outras empresas do ramo:
- 6) Os preços praticados pela Ipiranga refletem a qualidade do produto?
- 7) O que diferencia a Ipiranga de outras marcas que atuam com abastecimento de combustível?
- 8) Em que pontos a marca Ipiranga poderia melhorar?
- 9) Em relação a outras empresas do mesmo segmento, a Ipiranga é:
- 10) Qual o principal diferencial (vantagem competitiva) da Ipiranga?
- 11) Se cada uma destas marcas estivesse participando de uma corrida, qual chegaria ao primeiro, segundo e terceiro lugar?*(assinale 1 para primeiro, 2 para segundo e 3 para terceiro)*
- 12) Qual é o ponto forte do programa de manutenção da imagem da Ipiranga?
- 13) Qual é o ponto fraco do programa de manutenção de imagem da Ipiranga?
- 14) Em relação a marca Ipiranga, você se considera:
- 15) Assinale os pontos que você, revendedor, considera na escolha da bandeira: