

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

**MARKETING DE SERVIÇOS: APLICABILIDADE DO MODELO  
CONCEITUAL DE QUALIDADE DE SERVIÇO *GAP ANALYSIS* EM  
EMPRESAS DE ASSESSORIA JURÍDICA – ESTUDO DE CASO NA A.  
AUGUSTO GRELLERT ADVOGADOS ASSOCIADOS.**

**PAULO DA SILVEIRA DIAS JUNIOR**  
**Florianópolis, 2008.**

**PAULO DA SILVEIRA DIAS JUNIOR**

**MARKETING DE SERVIÇOS: APLICABILIDADE DO MODELO  
CONCEITUAL DE QUALIDADE DE SERVIÇO *GAP ANALYSIS* EM  
EMPRESAS DE ASSESSORIA JURÍDICA – ESTUDO DE CASO NA A.  
AUGUSTO GRELLERT ADVOGADOS ASSOCIADOS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do Título de Mestre em Engenharia da  
Produção. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia da Produção. Universidade Federal  
de Santa Catarina

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Olga Regina Cardoso

**Florianópolis**

**2008**

**PAULO DA SILVEIRA DIAS JUNIOR**

**MARKETING DE SERVIÇOS: APLICABILIDADE DO MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE DE SERVIÇO GAP ANALYSIS EM EMPRESAS DE ASSESSORIA JURÍDICA – ESTUDO DE CASO NA A. AUGUSTO GRELLERT ADVOGADOS ASSOCIADOS.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

---

Prof. Antonio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Presidente da Banca

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.  
Examinador Externo

---

Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.  
Examinador Externo

Dedicatória

Dedico este trabalho a você Iara e aos meus filhos Bruno, Caio e Júlio.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC pela possibilidade de fazer parte deste programa de Mestrado.

À professora Olga Regina Cardoso pela paciência e dedicação no delineamento e desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha, pela amizade, pelo apoio e pelas importantes sugestões e recomendações.

Aos professores Gerson Rizzatti e Jovane Medina Azevedo pelas contribuições importantes para a finalização da tese.

Ao professor Edson Pacheco Paladini do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e convívio durante o cumprimento dos créditos do doutorado.

Aos meus pais, pela confiança, carinho e incentivo que sempre transmitiram, e por acreditarem que a educação era a maior contribuição que poderiam oferecer.

Ao Dr. Antônio Augusto Grellert, seus sócios e colaboradores pela ajuda e parceria na implementação deste trabalho.

Aos colegas acadêmicos, pelo convívio, colaboração e aprendizado conquistado durante os créditos do mestrado.

***“Os ideais são como as estrelas: nunca as alcançaremos.  
Porém, assim como os marinheiros, em alto mar,  
traçaremos nossos caminhos seguindo-as”***

***Jean Paul Sartre***

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas .....	VIII
Lista de Figuras .....	IX
Lista de Quadros .....	X
RESUMO .....	XI
ABSTRACT .....	XII
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Justificativa .....	4
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo geral.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Procedimentos Metodológicos.....	8
1.5 Delimitação do Estudo.....	9
1.6 Estrutura da Dissertação .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1 Marketing de Relacionamento .....	12
2.1.1 Origem e conceitos .....	13
2.1.2 Marketing transacional <i>versus</i> marketing de relacionamento.....	17
2.1.3 Marketing de relacionamento associado ao CRM.....	19
2.2 Venda Pessoal no Contexto do Marketing.....	25
2.2.1 Características dos vendedores de alto desempenho .....	28
2.4 O Processo de Venda.....	29
2.5 Planejamento e Organização da Força de Vendas .....	31
2.5.1 Definição de objetivos da força de vendas.....	32
2.5.2 Determinação das estratégias da força de vendas .....	33
2.5.3 Estrutura da força de vendas .....	34
2.5.4 Tamanho da força de vendas.....	35
2.5.5 Remuneração da força de vendas .....	36
2.6 Controle e Avaliação de Desempenho da Força de Vendas .....	38
2.7 Pós-Venda e Pós-Marketing .....	39

2.8	Gerenciamento de Serviços.....	42
2.9	Modelo das Lacunas da Qualidade em Serviços ( <i>Gap Analysis</i> ) de Parasuraman, Zeithaml e Berry .....	45
3.	METODOLOGIA .....	54
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	54
3.2	População e Amostra .....	56
3.3	Definição dos Instrumentos de Pesquisa e Coleta de Dados .....	58
3.4	Questionários de Pesquisa .....	61
3.5	Análise e Interpretação dos Dados .....	61
4.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	63
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	66
5.1	Pesquisa com os Dirigentes da Empresa .....	66
5.3	Pesquisa com os Clientes .....	73
5.4	Análise das Lacunas ( <i>Gap Analysis</i> ) .....	77
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
6.1	Conclusão.....	79
6.2	Recomendações para a Empresa .....	81
6.3	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	82
	REFERÊNCIAS .....	83
	ANEXO 1 .....	87
	ANEXO 2.....	91



**Lista de Tabelas**

Tabela 1: Setor de serviços em alguns países da América Latina e do Caribe .....	5
Tabela 2: Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento. ....	18

**Lista de Figuras**

Figura 1: Dimensões do marketing holístico.....	16
Figura 2: Etapas do processo de vendas.....	29
Figura 3: Passos necessários para o pós-marketing.....	41
Figura 4: Classificação dos serviços.....	44
Figura 5: Modelo de qualidade dos serviços.....	46
Figura 6: Atributos SERVQUAL.....	47
Figura 7: Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço – o Modelo de Análise de Lacuna ( <i>Gap Analysis</i> ).....	48
Figura 8: Modelo Conceitual da Qualidade do Serviço.....	50
Figura 9: Modelo de Qualidade de Serviço.....	51
Figura 10: Organograma do Escritório A. Augusto Grellert Advogados Associados....	65

## Lista de Quadros

Quadro 2: Escolha de comunicação: comparação entre propaganda, marketing direto e venda pessoal.....	27
Quadro 9: Análise das lacunas da qualidade.....	78

## RESUMO

O Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços *Gap Analysis*, estruturado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, revela as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade. O modelo identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços, permitindo que empresas dos mais diversos segmentos possam monitorar a oferta de serviços e garantir a qualidade destes ao consumidor final. Este trabalho tem como objetivo avaliar a aplicabilidade do modelo na análise de empresas de assessoria jurídica da região de Curitiba, quanto ao foco do *marketing* de relacionamento. Em termos metodológicos, é uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, devidamente sustentada por pesquisa bibliográfica, de campo e documental, que faz uso dos métodos quantitativo e o qualitativo. Por ser qualitativa, é também descritiva quanto ao grau de complexidade. É também exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito, por prever entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e por analisar exemplos que estimularão a compreensão da problemática. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado, aplicado com os gestores da empresa e seus clientes. Como resposta para a questão que norteou o estudo, de que forma o modelo *Gap Analysis* pode ser aplicado para se constituir numa ferramenta de diagnóstico e de gestão da qualidade dos serviços prestados por empresas de assessoria jurídica, sugere-se que a aplicação do modelo leve em conta a realidade e as peculiaridades de cada empresa. O modelo é perfeitamente adequado para ser usado como ferramenta de *marketing* de relacionamento por organizações de assessoria jurídica.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços. *Marketing* de relacionamento. Empresas de assessoria jurídica

## ABSTRACT

The Gap Analysis Conceptual Model of Service quality, structured by Parasuraman, Zeithaml and Berry, reveals the most important demands for the high quality service rendering. The model identifies five gaps that lead to the service rendering failure, allowing the companies of the most diverse fields to monitor the offer of such service and guarantee the quality of those to the final consumer. This paper has its objective to evaluate the applicability of such model in a legal outside counsel company in Curitiba's region, as to the relationship marketing focus. In methodological terms, it is a quality research, the exploratory type, sustained by a bibliographical research, of field and documental basis, that uses the quantity and quality methods. Result to the fact of being a quality research it is also described as to its complexity degree. It is also exploratory, in the sense that searches to provide greater familiarity with the problem to make it explicit, for forecasting interviews with people that had practical experiences with such problem and for analysing examples that will stimulate the comprehension of such problems. The data collection instrument was the structured survey, applied to the company administrators and to its costumers. As an answer to the question that lead to such study, in which way can the Gap Analysis be applied to build a diagnosis and quality administration tool for the legal outside counsils, it is suggested that the model application have on mind the companies reality and peculiarities. The model is perfectly adequate to be used as a relationship marketing tool by outside legal counseling companies.

**Keywords:** Service quality. Relationship marketing. Outside legal counseling companies

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo faz a contextualização do tema de pesquisa, apresenta a justificativa para o estudo, estabelece os objetivos geral e específicos e, finalmente, delimita o trabalho.

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Os *serviços* permeiam todos os aspectos da vida profissional do homem contemporâneo, conseqüentemente a necessidade de conhecimentos sobre *marketing* de serviços é maior hoje do que em outros tempos. A distinção entre *bens* e *serviços* muitas vezes não é clara. No geral, bens são definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços são definidos como ações, esforços ou desempenhos (HOFFMANN e BATESON, 2003).

Num mercado cada vez mais dinâmico, instável e competitivo, a necessidade de efetivar resultados e a crescente busca da redução de custos constitui hoje uma preocupação para as empresas modernas, incluindo as empresas de serviços. Paralelamente, é preciso estar atento ao cliente, monitorando sua satisfação em relação aos serviços oferecidos, suas reclamações, suas sugestões e suas críticas.

A tecnologia da informação, os novos conceitos de produção, as ferramentas de gestão e de *marketing* vêm se impondo como uma necessidade para a sobrevivência e para o crescimento das organizações em praticamente todos os setores. A concorrência, muitas vezes predatória, tem obrigado as empresas a investir em qualidade percebida e no estreitamento das relações com seus clientes e consumidores. E, muitas vezes, isto se faz através dos serviços.

Quando um cliente compra um serviço, ele compra uma experiência, conforme afirmam Langeard et al. (1981). Para os autores, os quatro componentes do sistema *servuction* criam a experiência para o cliente: o ambiente inanimado, provedores de serviços/pessoal de contato, outros clientes e a organização e sistema invisíveis. Por sua vez, a experiência de serviços fornece um pacote de benefícios ao cliente. Ao contrário

da produção de bens, o modelo “*servuction*” demonstra que clientes de serviços constituem parte integral do processo de produção do serviço.

Desenvolvimentos recentes alimentaram a demanda por conhecimento de *marketing* de serviços. Primeiro, ocorreu enorme crescimento no número de empregos no setor de serviços e na contribuição desse setor para o produto interno bruto de muitos países. De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2001), no ano de 2020, 90% da força de trabalho dos Estados Unidos estará empregada em serviços ou em indústrias relacionadas com serviços. A demanda por conhecimento em *marketing* de serviços também cresceu como resultado da desregulamentação de muitas empresas de serviços. Muitas dessas indústrias estão enfrentando situações em que a oferta excede a demanda, situações essas combinadas com novas e fortes pressões competitivas.

A demanda por conhecimentos de *marketing* de serviços também foi alimentada por uma mudança da perspectiva de como as empresas de serviços deveriam dirigir seus negócios. As organizações que seguem o modelo industrial tradicional acreditam que: (1) estratégias de distribuição, promoções de vendas e propagandas impelem a geração de receita de vendas; e (2) mão-de-obra e outros custos operacionais devem ser mantidos o mais baixo possível (PARASURAMAN e COLBY, 2001). O modelo industrial focaliza receitas e custos de operação e ignora, ou pelo menos esquece, o papel que o pessoal representa na criação da satisfação do cliente e na manutenção de lucros sustentáveis, postulam os autores.

Contrastando com isso, proponentes do novo modelo de gerenciamento orientado para o mercado acreditam que o propósito da empresa é servir o cliente. Conseqüentemente, a lógica sugere que a empresa deveria organizar-se de modo a apoiar as pessoas que servem o cliente. Seguindo essa abordagem, a prestação de serviços torna-se o foco do sistema e incrementa a vantagem diferencial geral em termos de estratégia competitiva.

Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento assume papel fundamental na composição dos serviços à medida que possibilita o aumento da efetividade nos negócios para as empresas, notadamente nesse momento de intensificação da competição pelo cliente. Segundo Silva (2003, p. 1):

O *marketing* de relacionamento busca um diálogo contínuo com os clientes e muda significativamente os conceitos básicos de participação no mercado para participação no cliente. Na verdade busca satisfazer o máximo de necessidades de cada cliente, aumentando sua participação no total de compras desse cliente.

Para Grönroos (2003), o consumidor compra ofertas representadas pelos bens, pelos serviços, pelas informações, pela atenção pessoal e por outros componentes ao adquirir um produto ou serviço. Ressalta ainda que “os serviços na oferta percebidos pelos clientes é o que cria valor para eles”.

Embora diversos autores discutam a efetividade dos mecanismos de fidelização usualmente usados pelas empresas prestadoras de serviços, afirmando que essas ações geram apenas preferência – e não lealdade – ao fornecedor de serviços, esse estudo pretende se aprofundar nessa questão, especificamente em empresas prestadoras de assessoria jurídica.

O modelo de qualidade dos serviços desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996) revela as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade. O modelo identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços:

- lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência;
- lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços;
- lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega;
- lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas;
- lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente.

Além disso, o modelo mostra que, das cinco lacunas, quatro são de controle total ou parcial da empresa e apenas uma é incontrolável – a lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente. Na prática, isto significa que as empresas prestadoras de serviços que avaliarem a qualidade dos serviços prestados através deste modelo podem gerenciar e controlar quatro dos principais fatores que levam ao fracasso em serviços.



A pesquisa aqui desenvolvida foi realizada em empresas prestadoras de serviços na área de assessoria jurídica da região de Curitiba. A questão norteadora do estudo é: **De que forma o modelo de qualidade dos serviços acima descrito pode ser aplicado para se constituir numa ferramenta de diagnóstico e de gestão da qualidade dos serviços prestados por empresas de assessoria jurídica?**

## 1.2 Justificativa

O setor de serviços vem-se desenvolvendo gradativamente nas últimas décadas, atualmente representando expressiva parcela da economia. Considerando os países desenvolvidos, como os Estados Unidos e o Reino Unido, por exemplo, o setor representa 72% do PIB, enquanto no Canadá, 67%. Em termos relativos, a participação nesses países é bem maior que no Brasil, onde os serviços representam aproximadamente 52% (LOVELOCK e WRIGHT, 1999).

Sabe-se que, quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia desse um país. Entre as causas disso, destaca-se o maior poder aquisitivo da população, *status* esse que permite que as tarefas rotineiras mais tediosas sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviços.

A importância dos serviços é demonstrada na Tabela 1, com o percentual do PIB e empregos gerados em diferentes países.

País	Percentual do PIB - Serviços	Distribuição da Mão-de-Obra		
		Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
<b>Brasil</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>53</b>
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Quatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

**Tabela 1: Setor de serviços em alguns países da América Latina e do Caribe**  
 Fonte: The World Bank, 1995.

Para Gummesson (2005), de modo geral, na década de 1980, o *marketing* desenvolveu-se intensamente em vários setores e, especificamente, no terciário, onde o crescimento foi ainda mais acelerado. A mudança na mentalidade empresarial pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que, hoje em dia, médicos, dentistas, contadores, advogados, entre outros profissionais, já aceitam a idéia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios.

Além disso, no caso específico da área jurídica, um número elevado de profissionais é colocado no mercado de trabalho anualmente. As faculdades formam centenas de bacharéis em Direito, o que aumenta a concorrência. Para a sobrevivência de muitos desses indivíduos, a aplicação de técnicas e de ferramentas de *marketing* em seus negócios é necessária.

Por sua vez, os clientes de serviços jurídicos estão se tornando cada vez mais conscientes e exigentes. Como a oferta de empresas que prestam esse tipo de serviço é crescente, o consumidor tem a sua disposição uma gama maior de alternativas, o que lhe permite ter mais rigor na hora de escolher este ou aquele profissional para lhe prestar assessoria jurídica. A qualidade passa, então, a ser um fator-chave de sucesso para as empresas do setor.

Para Hoffman e Bateson (2003), muitas dificuldades são inerentes à implementação e à avaliação da qualidade dos serviços. Em primeiro lugar, as percepções de qualidade tendem a depender de repetidas comparações da expectativa do cliente em relação a determinado serviço. Não importa quanto o serviço seja bom; se ele falha repetidamente em satisfazer as expectativas do cliente, este o perceberá como de baixa qualidade. Em segundo lugar, ao contrário do *marketing* de bens, cuja avaliação incide no produto final, o cliente avalia o serviço não apenas porque gosta ou não do resultado, mas também pela aparência do prestador e por suas habilidades interpessoais.

Conceitualmente, o processo de qualidade do serviço pode ser examinado em termos de lacunas entre as expectativas e as percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes. Parasuraman e Berry (1985) desenvolveram um modelo conceitual de qualidade do serviço que servirá de base para este estudo.

Embora a literatura sobre *marketing* seja abundante, não se tem conhecimento de nenhum estudo científico que tenha como base o uso do modelo citado, muito menos em empresas de assessoria jurídica. Isto confere caráter original ao estudo, além de revesti-lo de importância para as empresas desse segmento.

Ressalta-se que este estudo está totalmente inserido no contexto da Engenharia de Produção, não apenas por abordar estratégias voltadas a empresas prestadoras de serviços, mas, principalmente, por abranger a Gestão Estratégica das Organizações.

De acordo com 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. esse compartilhamento ocorre 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*.

Ainda, segundo Slack et al. (1997, p. 175), “O projeto de produtos e serviços consiste na transformação de idéias de novos produtos ou serviços em uma especificação detalhada. As idéias precisam ser transformadas em um conceito de produto ou serviço, indicando forma, função objetivo e benefícios das idéias. O conceito

aceito é depois transformado em um pacote e em um projeto de processo preliminares. Isto envolve a identificação de todas as partes componentes do produto ou serviço, a forma como se ajustam entre si e as quantidades necessárias. O projeto preliminar resultante é então avaliado para se verificar se pode ser feito de uma maneira melhor, de forma mais barata ou mais facilmente”.

A abordagem dos autores reforça a aderência desse estudo à Engenharia de Produção, posto que o objetivo da pesquisa junto às empresas de assessoria jurídica é avaliar a aplicabilidade do modelo das lacunas da qualidade em serviços, com possibilidade de eliminar ou de diminuir estas lacunas na relação empresa/cliente.

Este trabalho responderá à seguinte questão de pesquisa: **De que forma o Modelo de Análise de Lacuna (*Gap Analysis*) de Parasuraman, Zeithaml e Berry pode ser aplicado em empresas de assessoria jurídica?**

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Como já anunciado acima, o objetivo geral do presente trabalho de pesquisa é aplicar o Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços *Gap Analysis*, estruturado por Parasuraman, Zeithaml e Berry na análise de empresas de assessoria jurídica da região de Curitiba, quanto ao foco do *marketing* de relacionamento.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Considerando o objetivo geral acima apresentado, os seguintes objetivos específicos se fazem necessários e são perseguidos:

- a) levantar a situação atual de uma empresa de assessoria jurídica no que concerne à qualidade dos serviços prestados na visão dos gestores

- (vendedores e prestadores dos serviços) e dos clientes (consumidores dos serviços);
- b) identificar eventuais problemas e falhas em relação às cinco lacunas da qualidade do modelo;
  - c) descrever os principais fatores determinantes da qualidade dos serviços na visão dos clientes da empresa;
  - d) propor ações corretivas e de monitoramento com base na adoção do modelo de análise na empresa.

#### **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Trata-se de pesquisa qualitativa do tipo exploratória, devidamente sustentada por pesquisa bibliográfica, de campo e documental, que faz uso dos métodos quantitativo e qualitativo. Por ser qualitativa, é também descritiva quanto ao grau de complexidade.

É também exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito, por prever entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e por analisar exemplos que estimularão a compreensão da problemática (SILVA e MENEZES, 2001).

Entre as tarefas de pesquisa, consta a análise documental para conhecer as estruturas organizacionais e os procedimentos da empresa no relacionamento com os clientes. Ocorre também a observação direta procurando verificar os procedimentos internos, além de consulta a documentos. Além disso, conforme consta nos Apêndices, faz-se uso, na pesquisa de campo, de questionário para a coleta de dados e de informações junto aos clientes da empresa.

A aplicação do questionário envolve efetivamente 79 indivíduos, conforme está explicado no Capítulo 3. O recebimento e a devolução dos formulários pelos entrevistados se faz via correio.

Conforme Silva (2005), a amostragem foi planejada pela alternativa da acessibilidade, pois se trata de amostragem não probabilística e ela não possui relação com a estatística, sendo, portanto, uma amostragem menos rigorosa. Isso se aplica pelo fato de que é prerrogativa do cliente, nesse caso, responder ou não ao pesquisador.

Na primeira etapa da construção da dissertação foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, enquanto a segunda etapa está constituída de um diagnóstico (uma pesquisa de campo) com os clientes da empresa.

Todas as pesquisas adotaram a forma de levantamento, que, de acordo com Gil (1999), e em coerência com o aspecto descritivo, caracteriza-se pela interrogação direta a um número significativo de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, acerca do problema estudado.

O estudo é fundamentado em análise qualitativa e quantitativa dos dados. A parte qualitativa envolve análise de dados descritivos sobre a percepção dos clientes e profissionais da empresa de assessoria jurídica, procurando compreender os fenômenos nos diferentes juízos de valor de cada público (GOLDENBERG, 2000).

Na análise quantitativa é empregado o instrumental estatístico nos dados coletados da pesquisa de campo. A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de resposta ao problema proposto para a investigação.

Já a interpretação tem como objetivo “procurar o sentido mais amplo das respostas” (GIL, 1999, p. 168), sendo feita mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

## **1.5 Delimitação do Estudo**

A pesquisa se limita a uma empresa de assessoria jurídica da região de Curitiba, entretanto a análise resultante pode, certamente, ser utilizada em outras empresas do mesmo ramo, com características semelhantes às deste estudo, desde que devidamente adaptada a cada caso.

A decisão de focar o trabalho em empresas de assessoria jurídica se justifica pela hipótese da quase inexistência de estratégias de *marketing* de relacionamento entre as empresas deste segmento e seus clientes – pessoas físicas e jurídicas.

O estudo se limita aos dirigentes da empresa e clientes, posto que o modelo considera apenas estes dois *stakeholders*. Os dirigentes, que são advogados, nas empresas de assessoria jurídica são ao mesmo tempo os prestadores de serviços e também a força de vendas das organizações. Qualquer outro foco não faz parte do escopo deste estudo.

O trabalho não se propõe a gerar ou estruturar um modelo de *marketing* de relacionamento, apenas avaliar sua aplicabilidade na empresa pesquisada.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Este trabalho é estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1: Introdução**, contendo tema e problema de pesquisa, justificativa, objetivos (geral e específico), síntese dos procedimentos metodológicos, delimitação do estudo e apresentação da estrutura da dissertação.
- **Capítulo 2: Fundamentação teórica**, abordando *marketing* de relacionamento, venda pessoal no contexto do *marketing*, características dos vendedores de alto desempenho, processo de venda, planejamento e organização da força de vendas, controle e avaliação de desempenho da força de vendas, pós-vendas e pós-*marketing*, gerenciamento de serviços e modelo das lacunas da qualidade em serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry.
- **Capítulo 3: Metodologia**, detalhando a caracterização da pesquisa, população e amostra, definição dos instrumentos de pesquisa e coleta de dados, questionários de pesquisa e análise e interpretação dos dados.
- **Capítulo 4: Caracterização da empresa**, em que apresenta a organização onde o estudo foi feito.
- **Capítulo 5: Apresentação e análise dos resultados**, trazendo a pesquisa com os dirigentes da empresa e com os clientes, além da análise das lacunas da qualidade em serviços.

- **Capítulo 6: Considerações finais**, contendo a conclusão, recomendações para a empresa, sugestões para os trabalhos futuros e méritos da pesquisa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o arcabouço teórico que sustenta cientificamente o presente estudo, baseado em diversas fontes (livros, artigos, *sites*, etc.) e abordagens de modo a correlacionar a teoria publicada com a prática dessa pesquisa.

O objetivo deste capítulo é contribuir para uma abordagem mais realista da administração de *marketing* e suas condições atuais e futuras, com foco no *marketing* de relacionamento, redes e interações entre empresas e consumidores. Além disso, apresenta e fundamenta o Modelo das Lacunas da Qualidade em serviços desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry.

### 2.1 Marketing de Relacionamento

O *marketing* utilizado como estratégia empresarial, tão consagrado na segunda metade do século XX, experimenta atualmente uma de suas maiores crises de identidade. Assiste-se, tanto no âmbito das organizações como no do mercado consumidor, a uma extraordinária transformação de valores e de comportamentos, sem paralelo na história contemporânea.

Se, em um passado recente, os consumidores eram facilmente atraídos somente pela propaganda, atualmente os publicitários assistem, perplexos, à falta de retorno na maioria de suas ações. Poucos atinaram para as drásticas e aceleradas mudanças de atitudes e de expectativas dos consumidores e de clientes.

O lançamento do Código de Defesa do Consumidor em 1991, a onda de SACs (Serviços de Atendimento ao Consumidor) das empresas para ouvir o consumidor, isso somado às facilidades de comunicação advindas da internet, tudo isso tornou o consumidor exigente, seletivo e polígamo – cada vez menos leal a marcas e a produtos.

Impelidas por este contexto, as empresas passaram a implementar *call centers*, a desenvolver sistemas de informações de *marketing* e a fazer uso da internet como forma de estreitar relacionamento com seus diversos públicos. Estava pavimentado o caminho para a ascensão do *marketing* de relacionamento.

Segundo Gummesson (2005, p. 27),

Os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano. Se dissolvermos as redes sociais dos relacionamentos dissolvemos a sociedade, e só restará um bando de ermitões no mundo. Nesse caso, não haveria necessidade de *marketing* por duas razões: o motivo de curto prazo é que os ermitões moram sozinhos. Criam suas próprias ovelhas para obter lã, queijo e carne, plantam suas próprias hortaliças e costuram suas próprias roupas, se usarem alguma. Não precisam de telefones celulares, porque não há para quem ligar, o que significa que não haveria mercado para a Nokia. O motivo de longa duração é que a raça humana seria extinta em uma geração. Entretanto, se é verdade que a natureza tem um anseio por multiplicação, os casais e as famílias darão um salto, e o mundo atômico dos indivíduos vai virar uma rede crescente de relacionamentos.

### 2.1.1 Origem e conceitos

O *marketing* de relacionamento é considerado uma evolução do *marketing* e precisou absorver diversas outras formas de conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares. Um bom exemplo foi a questão da qualidade total. Ela emprestou ao *marketing* de relacionamento sua preocupação com a gestão pela qualidade, a qual deve permear toda a organização e atingir todos os níveis hierárquicos como forma de atender aos requisitos do cliente com processos de trabalho e indicadores de produção bem definidos. É esse fato que, inclusive, insere o *marketing* de relacionamento no contexto da engenharia de produção. Já o *marketing* de serviços, que foi anterior ao *marketing* de relacionamento, influenciou-o sob diversos aspectos, como a preocupação em otimizar os momentos de interface com o consumidor (MADRUGA, 2006).

O conceito de *marketing* de relacionamento teve grande difusão nos anos 1990. A ele seguiram-se primeiramente, o *marketing* um a um e, depois, o de CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com o Cliente, em português). Os dois últimos conceitos representam o mesmo pensamento básico. Hoje, CRM é o termo mais usado, enquanto o *marketing* de relacionamento é o conceito mais amplo e dominante. O CRM e o *marketing* um a um não lidam com redes, mas têm como foco a interação consumo/demanda (GUMMESSON, 2005).

Na visão de Madruga (2006), a expressão “*marketing* de relacionamento” surgiu timidamente na década de 1980 na área acadêmica, que atestava a baixa eficácia do *marketing* convencional em muitas situações. Ele foi influenciado por várias correntes, entre as quais o *marketing* de serviços, o *marketing* industrial americano e a qualidade total. Para o autor:

Assim como o *marketing* de massa foi a solução no século passado para levar o maior número possível de produtos para o maior número imaginável de clientes, o *marketing* de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. (MADRUGA, 2006, p. 20).

O *marketing* de relacionamento pode ser aplicado a toda a gama de relações que a empresa está fazendo em dado momento. Morgan e Hunt (1994) propuseram ampliar a natureza do *marketing* de relacionamento, não o limitando a clientes diretos: “O *marketing* de relacionamento se refere a toda atividade de *marketing* direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.”

Segundo Gummesson (2005, p. 22), a definição de CRM tem origem na definição de *marketing* de relacionamento: “CRM são os valores e estratégias do *marketing* de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.” Para o autor, os relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato e as redes consistem em grupos de relacionamentos que podem se transformar em modelos complexos compostos pela empresa e naqueles que a apóiam, com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

Slongo e Lebrali (2004) teorizam que a *confiança* e o *comprometimento* são essenciais para o sucesso do *marketing* de relacionamento, pois induzem o comportamento cooperativo. Segundo os autores, os conceitos são centrais devido ao fato de:

- trabalharem para preservar os investimentos nos relacionamentos através da cooperação com parceiros de troca;
- serem responsáveis pela resistência a alternativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo;

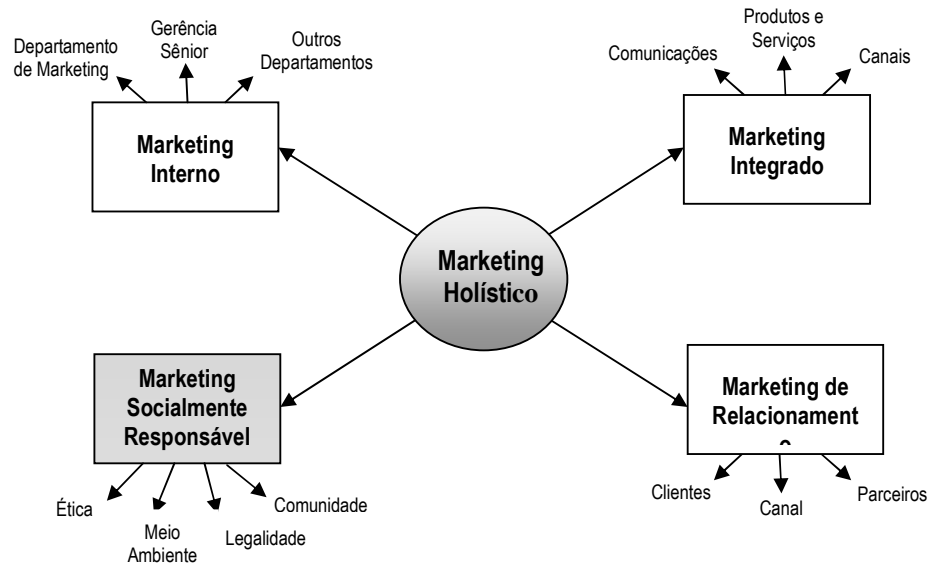
- passarem a visão de que ações de alto risco potenciais não são prudentes devido à crença de que os parceiros não irão agir de forma oportunista.

A confiança, ao lado do comprometimento, tem sido identificada como um dos construtos centrais para o *marketing* de relacionamento (POSER, 2005). Segundo a autora, a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão à saída. Isto é assim porque, de acordo com Poser (2005), uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento.

Comprometimento tem sido identificado como uma das características-chave para o sucesso de um relacionamento. Para Grönroos (2000), comprometimento no relacionamento é a crença de um parceiro de que o relacionamento com o outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-lo, isto é, a parte comprometida acredita que o relacionamento está funcionando tão bem a ponto de querer mantê-lo indefinidamente.

Kotler e Keller (2006) defendem a idéia do *marketing* de relacionamento inserido no contexto do *marketing* holístico. Para eles, o *marketing* holístico “[...] pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de *marketing*, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 15).

O *marketing* holístico é, portanto, uma abordagem do *marketing* que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de *marketing*, conforme ilustra a Figura 1.



**Figura 1: Dimensões do marketing holístico**

(Fonte: Kotler e Keller, 2006, p.16)

A premissa básica é que um dos principais objetivos do *marketing* é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de *marketing* da empresa. Cabe ao *marketing* de relacionamento construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre a empresa e seus clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de *marketing*.

Embora o *marketing* de relacionamento seja mais difundido atualmente, as escolas mais consagradas de *marketing* já estudavam suas bases conceituais e estratégias desde a década de 1970. Diversos estudiosos, como Grönroos e Gummesson (referenciados neste estudo), citaram as duas correntes de pesquisa mais importantes que deram origem ao *marketing* de relacionamento:

- a) **Escandinávia:** *The Nordic School of Services*, baseada no *marketing* de serviços.
- b) **EUA:** *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – IMP*, baseada no *marketing* industrial, com sua rede de relacionamentos.

Gummesson (1997) afirma que ambas tiveram em comum a perspectiva de que o *marketing* é muito mais o fim do que a função em si e que a gestão orientada para o mercado teria de ser reconstruída com outros elementos que não a simples transação financeira. Construir e manter os relacionamentos passou a ser o pensamento dominante das duas escolas e tem-se espalhado pelo mundo desde então.

### **2.1.2 Marketing transacional *versus* marketing de relacionamento**

O *marketing* de relacionamento geralmente é apresentado como o oposto do *marketing* de transação, um acordo de uma única vez. De acordo com Peppers, Rogers e Dorf (1995), no *marketing* de transações, o fato de um consumidor ter comprado um produto não prevê a probabilidade de uma nova compra, nem mesmo se várias compras foram feitas. Um cliente pode repetidamente usar o mesmo fornecedor por causa do alto preço das mudanças, mas sem se sentir comprometido com ele ou sem querer ter um relacionamento mais íntimo. Nas transações faltam história e memória, e elas se tornam sentimentais.

No *marketing* de relacionamento, teorizam Sheth, Mittal e Newman (2001), a lealdade – especialmente a do consumidor – é enfatizada. Na escala de lealdade, o degrau mais baixo é o contato com uma perspectiva, a qual se espera que se transforme em um cliente e uma primeira compra. Consumidores recorrentes são clientes, aqueles que voltaram e cujo relacionamento de longa duração está se formando. Nos próximos estágios, o cliente se torna um simpatizante e finalmente um defensor do fornecedor.

O problema é que “o foco excessivo no curto prazo, valorizando a transação financeira, pode fazer com que determinados valores dos produtos ou serviços não sejam percebidos pelos clientes”, alerta Madruga (2006, p. 39).

Com a proliferação de opções de produtos e serviços similares, o cliente passou a ser o foco das organizações e o *marketing* voltou-se para estudar genuinamente suas necessidades e desejos. É surpreendente, contudo, que as crenças e a forma tradicional de fazer *marketing*, que é baseada em transações e não em clientes, ainda são o modelo adotado por muitas organizações.

A Tabela 1 apresenta as principais diferenças entre as duas formas de se praticar o *marketing*, segundo a visão de Madruga (2006).

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>MARKETING TRANSACIONAL</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>
<b>1. Foco</b>	Transação.	Longevidade da relação.
<b>2. Valores</b>	Satisfação do acionista.	Confiança, credibilidade e segurança.
<b>3. Forma de gerar as estratégias</b>	Isoladamente nas áreas centrais.	Lideradas centralmente e compartilhada com a operação.
<b>4. Função de <i>marketing</i> dominante</b>	Bens, serviços e propaganda.	Interatividade, relacionamento e <i>endomarketing</i> .
<b>5. Horizonte temporal dos negócios</b>	Foco no curto prazo.	Foco no longo prazo.
<b>6. Pessoal interno</b>	Percebidos como recursos estratégicos.	Mapeados, reconhecidos e recompensados, através do <i>marketing</i> interno.
<b>7. Origem das receitas</b>	Transações esporádicas.	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i> .
<b>8. Indicadores dominantes</b>	<i>Marketing share</i> e <i>top of mind</i> .	Satisfação, índice de retenção e indicação.
<b>9. Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente</b>	Satisfação e grau de fixação da marca.	Satisfação, preferências, nível de interatividade.
<b>10. comunicação</b>	Meios de massa.	Personalizada e relevante.

**Tabela 2: Princípios do *marketing* transacional e do *marketing* de relacionamento.**

Fonte: adaptada de Madruga, 2006, p. 40.

Grönroos (2003) enfatiza que o *marketing* de relacionamento não é a única opção de estratégia de *marketing* na competição por bens e serviços, embora a importância dessa estratégia não pare de crescer. Para ele, profissionais de *marketing* de

bens de consumo embalados, por exemplo, provavelmente se beneficiarão mais usando uma estratégia de *marketing* transacional, enquanto empresas de serviços normalmente funcionariam melhor usando estratégias de *marketing* de relacionamento. Fabricantes de bens de consumo embalados para mercados de massa praticamente não têm contato com seus clientes finais, enquanto empresas de serviços quase sempre têm esses contatos. Entretanto, o desenvolvimento da tecnologia de informação possibilitou aos profissionais de *marketing* de bens de consumo embalados criar bancos de dados que também os habilitam, caso achem que seja efetivo e justificável de um ponto de vista econômico, tratar todo e qualquer cliente como um indivíduo. É o que afirma Grönroos (2003).

### 2.1.3 Marketing de relacionamento associado ao CRM

Como foi abordado anteriormente, o *marketing* de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. Trata-se do *marketing* que deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*Partner Relationship Management – PRM*). Constitui-se de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de *marketing* (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Para Kotler e Keller (2006), o resultado do *marketing* de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de *marketing*. Uma rede de *marketing* consiste na empresa e naqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de comunicação, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

Além do PRM, muitas empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes. Este é o foco do CRM. Segundo Mowen e Minor (2003), o CRM trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por *ponto de contato com o cliente*, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou com o produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.



Gummesson (2005, p. 22) define CRM como “[...] valores e estratégias do *marketing* de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas”. A grande dificuldade, diz o autor, é acompanhar a evolução da sociedade, as mudanças tecnológicas, os hábitos e as necessidades dos clientes. Isto só seria possível tornando o *marketing* das organizações genuinamente mais próximo dos seus clientes através do CRM.

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia.

Alguns dos fundamentos do CRM foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers. Eles descreveram um modelo de quatro etapas para o *marketing* um-a-um da seguinte forma (PEPPERS, ROGERS e DORF, 1995):

- a) **Identificar os clientes atuais e potenciais.** Não ir atrás de todo mundo. Construir, manter e garimpar um rico banco de dados de clientes, com informações de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- b) **Diferenciar os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Dedicar-se mais aos clientes mais valiosos. Aplicar o método do custeio baseado em atividades e calcular o valor do cliente ao longo do tempo. Fazer uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.
- c) **Interagir com os clientes individualmente para melhorar o conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos.** Desenvolver ofertas customizadas e as comunicar de maneira personalizada.
- d) **Customizar produtos, serviços e mensagens para cada cliente.** Usar os pontos de contato e o *site* da empresa para facilitar a interação com os clientes.

Para Dias (2003, p. 404), o CRM é uma “[...] tecnologia que permite capturar os dados dos clientes e de todos os seus contatos e transações, consolidá-los em um banco

de dados central, além de analisar e promover o uso inteligente da informação a cada contato.” O autor afirma que uma das principais características do CRM é informatizar os principais canais de relacionamento com o cliente (como *call center*, *help desk*, vendas e assistência técnica), sendo um canal único e integrado de relacionamento com os clientes. O *call center*, que promovia o atendimento ao cliente, transforma-se num *contact center*, com funções receptivas e ativas. Esse módulo do CRM é chamado de colaborativo. Assim, o CRM seria a própria filosofia do *marketing* de relacionamento, direcionando a estratégia de *marketing* da empresa.

Na concepção de Ferrel e Hartline (2005, p. 127), é importante observar que o CRM não focaliza unicamente os consumidores finais. Em vez disso, envolve vários *stakeholders* diferentes:

- a) **Empregados.** As empresas devem gerenciar os relacionamentos com seus empregados se quiserem ter alguma esperança de atender plenamente às necessidades dos consumidores. Isso é verdade especialmente em empresas prestadoras de serviços, nas quais, aos olhos dos consumidores, os empregados *são* o serviço.
- b) **Parceiros da cadeia de suprimentos.** Praticamente todas as empresas compram e vendem produtos em ambos os sentidos da cadeia de suprimentos. Isso envolve a aquisição de materiais ou a venda de produtos acabados para outras empresas. Seja como for, os relacionamentos com os parceiros da cadeia de suprimentos são cruciais para a satisfação dos consumidores.
- c) **Parceiros laterais.** Relacionamentos com outros *stakeholders* também devem ser gerenciados com eficácia. Isso inclui órgãos do governo, organizações sem fins lucrativos ou empresas facilitadoras que fornecem bens e serviços que ajudam uma empresa a atingir suas metas. Parceiros laterais facilitam, mas não estão incluídos na cadeia de suprimentos.
- d) **Consumidores.** Os usuários finais de um produto, sejam eles clientes empresariais, sejam consumidores individuais.

Um ponto de vista comum entre os autores referenciados é que oferecer bons valores aos consumidores requer da empresa o uso de estratégias de CRM para gerenciar com eficácia os relacionamentos com cada um dos diversos públicos de

interesse da organização (*stakeholders*). Esse esforço inclui encontrar meios de integrar todos esses relacionamentos na direção da meta máxima da satisfação do consumidor.

O desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com o consumidor pode ser um processo árduo, de acordo com Pinheiro e Gullo (2005). Segundo eles, durante o tempo de relacionamento, a meta da empresa é fazer o consumidor percorrer uma série de estágios. O objetivo do CRM é levar os consumidores de um nível de simples consciência da empresa e de sua oferta de produtos, passando por níveis de relacionamentos cada vez mais intensos, até o ponto em que eles se tornam verdadeiros defensores da empresa e de seus produtos. Ou seja, o verdadeiro CRM tenta ir além da criação de consumidores satisfeitos e fiéis. Finalmente, a empresa possuirá o mais alto nível em capital de relacionamento quando seus consumidores se tornarem verdadeiros seguidores ou patrocinadores da companhia e de seus produtos.

Ferrel e Hartline (2005, p. 129) apresentam um quadro (Quadro 1) que ilustra essa situação descrita acima.

<b>ESTÁGIO DE RELACIONAMENTO</b>	<b>METAS DE CRM</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Consciência</b>	-Promover conhecimento e educação sobre o produto ou a companhia junto ao consumidor. -Prospecção de novos consumidores.	Propaganda do produto. <i>Telemarketing.</i>
<b>Compra inicial</b>	-Introduzir produto ou companhia no conjunto evocado de alternativas do consumidor. -Estimular interesse pelo produto. -Estimular experiência com o produto.	Propaganda. Amostra do produto. Venda pessoal.
<b>Repetição de compra</b>	-Satisfazer plenamente necessidades e desejos do consumidor. -Satisfazer totalmente ou exceder as expectativas do consumidor ou as especificações do produto. -Oferecer incentivos para encorajar a repetição da compra.	Produto de boa qualidade e preço baseado em valor. Bom serviço antes, durante e após a venda. Frequentes lembretes e incentivos.
<b>Cliente</b>	-Criar vínculos financeiros que limitem a capacidade do consumidor de trocar de produtos ou de fornecedores. -Saber mais sobre o negócio de cada consumidor. -Personalizar produtos para atender às mudanças nas necessidades e desejos do consumidor.	Cartões para consumidores fiéis. Programas de milhagem. Ampla oferta de produto.
<b>Comunidade</b>	-Criar vínculos sociais que impeçam troca de produto ou fornecedor. -Criar oportunidades para os consumidores interagirem como uma comunidade.	Programas de associados e de afinidade. Constante comunicação pessoal.
<b>Defesa</b>	-Criar vínculos estruturais e emocionais que encorajem o mais alto grau de fidelidade. -Tornar-se parte da vida do consumidor, de modo que ele não queira o fim do relacionamento. -Pensar nos consumidores como parceiros.	Eventos e reuniões com o consumidor. Contatos de longo prazo. Lembranças relacionadas à marca.

**Quadro 1: Estágios de desenvolvimento do relacionamento com o consumidor**

Fonte: Ferrel e Hartline (2005, p. 127)

Atestando a grande importância da gestão do relacionamento com o cliente para as empresas hoje, convém apresentar as conclusões de uma pesquisa feita com 350

empresas em São Paulo, capital. Segundo essa pesquisa, apresentada por Madruga (2006), os principais motivos que levam os clientes a deixarem uma empresa são:

- 1º: Mau trato no atendimento - 40%.
- 2º: Preço alto dos produtos e serviços – 26%.
- 3º: Falta de canal para reclamação – 15%.
- 4º: Qualidade inferior dos produtos e serviços – 10%.
- 5º: Falta de serviços adicionais que agreguem valor – 6%.
- 6º: Falta de atenção da empresa com o cliente – 3%.

Segundo Albrecht e Zemke (2002), na década de 1970 e 1980, o *Office of Consumer Affairs* dos Estados Unidos encomendou um conjunto de estudo especialmente incisivos sobre as principais queixas dos consumidores. No fim da década de 1990, esses estudos foram atualizados e ampliados por uma empresa chamada e-Satisfy. As principais descobertas foram:

- a) Em média, as empresas não tomam conhecimento das insatisfações de 96% de seus clientes. Para toda queixa recebida existem outros 24 clientes com problemas, dos quais seis são sérios.
- b) Dentre os clientes que registram queixas, de 54% a 70% voltarão a fazer negócios com a empresa, se a queixa for resolvida. O número sobe para surpreendentes 95% se o cliente sentir que a queixa foi solucionada com rapidez.
- c) Em média, os clientes que tiveram problemas com uma empresa relatam o fato a outras nove ou dez pessoas; dentre esses mesmos clientes, 13% expõem o incidente a mais de 20 pessoas.
- d) Os clientes queixosos cujos problemas foram resolvidos de maneira satisfatória comentam com 5 a 8 pessoas o bom tratamento recebido, dependendo do setor de atividade.
- e) Os clientes que tiveram alguma experiência insatisfatória na tentativa de resolver um problema relatam a situação negativa para 8 a 16 pessoas.

É importante que as empresas deixem de basear suas estratégias de relacionamento com os clientes unicamente em pesquisas informais por ocasião das

vendas. Isto pode levar a resultados distorcidos que não correspondam efetivamente ao pensamento da maioria dos clientes. O ideal seria o uso sistemático de pesquisas realizadas dentro do rigor científico, que conduzam a descobertas que devem ser repassadas para todos os funcionários que, direta ou indiretamente, tenham contato com os clientes. Melhor ainda será se servirem de base para planos de ações corretivas que otimizem o processo de gestão do relacionamento com o cliente. Daí decorre a importância de situar as vendas no escopo do *marketing* organizacional, e não tratá-la de forma isolada, como se procura verificar no tópico seguinte.

## **2.2 Venda Pessoal no Contexto do Marketing**

Toda empresa deveria constantemente se perguntar qual é sua situação atual com relação ao posicionamento, a sua participação de mercado, às tecnologias que está utilizando e sua imagem. Além de analisar o presente, a empresa deve se planejar para o futuro. Para isso, a empresa deve pergunta a si mesma qual é seu *core business* (sua vocação, o que ela faz de melhor) e como quer ser conhecida no mercado. Qualquer empresa que mantiver ou ampliar sua participação de mercado deve analisar a evolução do setor e fazer um confronto com seu desempenho para saber se mantém vantagens ou se está perdendo posições. Por fim, para chegar onde quer, a empresa deve estabelecer estratégias e táticas que lhe permitam atingir metas e objetivos estabelecidos. A literatura é vasta nesse sentido.

De acordo com Moreira (2005), as variáveis que influenciam e determinam por que um cliente ou uma empresa compram determinados produtos de um fornecedor ou de outro são conhecidas como *fatores críticos de sucesso*. Segundo o autor, esses elementos devem sempre ser pesquisados junto aos clientes e não justificados pela própria empresa, que normalmente acredita saber por que isso acontece. Preço, serviço, qualidade, mix de produtos, imagem do produto, imagem da empresa e reação rápida às necessidades de mercado são fatores críticos de sucesso e devem ser levados em consideração na determinação dos objetivos e das estratégias de uma empresa.

Seguindo esse raciocínio, a tarefa do profissional de *marketing* seria delinear atividades de *marketing* e montar programas de *marketing* totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. É a tese defendida por Kotler e

Keller (2006), ao afirmarem que o programa de *marketing* consiste em numerosas decisões quanto às atividades de *marketing* de aumento de valor a serem usadas. Para os autores, as atividades de *marketing* podem assumir muitas formas. Uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos de mix (ou composto) de *marketing*, que vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos de *marketing*. McCarthy (1996) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos, que denominou os *4Ps do marketing*: Produto, Preço, Praça (ou ponto-de-venda) e Promoção (ou composto promocional).

Lauterbon (1990) observa que os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de *marketing* disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista do comprador, cada ferramenta de *marketing* é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Assim, os 4Ps do vendedor correspondem aos 4Cs dos clientes: Produto = Cliente (solução para o); Preço = Custo (para o cliente); Praça = Conveniência; Promoção = Comunicação.

A Venda Pessoal (ou Força de Vendas) no modelo proposto por McCarthy (1996) é uma das ferramentas da Promoção nas empresas. Promoção, para Moreira (2005, p. 37), “[...] refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias”. Ao lado de elementos como Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas e *Merchandising*, a Venda Pessoal é, então, um dos instrumentos do composto de comunicação de *marketing*.

Dias (2003, p. 310) define Venda Pessoal como um “[...] processo de comunicação interativo que permite a flexibilidade das mensagens do vendedor de acordo com as necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores”. Essa flexibilização, segundo o autor, permite que o vendedor desenvolva um processo de vendas específico para cada cliente, com os seguintes passos:

- a) “Busca de informações essenciais sobre os clientes com perspectiva de negócios, antes ou durante a interação;
- b) Desenvolvimento de táticas de abordagem com base nessas informações;
- c) Adaptação e transmissão de mensagens pessoais aos clientes com perspectiva de negócios;
- d) Avaliação dos resultados das abordagens e das mensagens pessoais utilizadas;
- e) Ajustamento das mensagens pessoais conforme a avaliação”.

O papel da venda continua a mudar e a evoluir em resposta às drásticas mudanças no modo como compradores e vendedores interagem. Ainda são exigidos conhecimento individual, talento e capacidade, mas o trabalho em equipe e a tecnologia também são ingredientes vitais para que aconteça a resposta efetiva das organizações às necessidades dos clientes. A força de vendas sempre foi a embaixadora de sua empresa, mas, dado um ambiente de negócios turbulento, os papéis de informação e de persuasão dos vendedores está sendo absorvido pelo seu papel nos relacionamentos. Os vendedores devem assumir a responsabilidade pela criação, pelo desenvolvimento e pela manutenção de relacionamentos lucrativos com seus clientes. As operações de venda são o motor da geração de receita da organização e, assim, causam um impacto direto no sucesso da empresa (DONALDSON, 1998).

Baker (2005) apresenta um interessante quadro comparativo entre três formas de promoção que as empresas podem utilizar para se comunicar com seus mercados (Quadro 2).

<b>VENDA PESSOAL</b>	<b>MARKETING DIRETO</b>	<b>PROPAGANDA</b>
Direcionado ao indivíduo	Direcionado ao indivíduo	Direcionado ao público de massa
Pessoal, contato direto	Pessoal, contato direto	Impessoal, contato indireto
Altamente adaptável	Adaptável, mas formato relativamente fixo	Formato fixo
Trabalho em profundidade	Trabalho um a um	Trabalho em amplitude
Duas vias	Duas vias	Uma via
<i>Feedback</i> direto	<i>Feedback</i> indireto	<i>Feedback</i> organizado (pesquisa de mercado)
Cara por contato	Barata por contato	Depende da mídia e produção da peça
Efeito de <i>pusch</i>	Efeito de <i>pull</i>	Efeito de <i>pull</i>

**Quadro 2: Escolha de comunicação: comparação entre propaganda, marketing direto e venda pessoal.**

Fonte: Baker (2005, p. 257).

O autor afirma que a propaganda é impessoal, indireta e dirigida a um público de massa, ao passo que a venda pessoal é individual, direta e mais adaptável. Na propaganda, a mensagem é mais limitada, mais barata (dependendo da mídia) por contato, porém unidirecional, confiando em uma abordagem de *pull* (puxar). A venda



pessoal, ao contrário, é de duas vias, emprega uma estratégia de *push* (empurrar) e é relativamente cara por contato. Hoje é preciso considerar ainda uma outra dimensão – o papel e a posição do *marketing* direto como forma de comunicação.

O que se percebe é que a força promocional que a empresa vai utilizar dependerá de seus objetivos e de suas estratégias de comunicação. Para entender melhor esse processo, convém abordar o planejamento da força de vendas.

### **2.2.1 Características dos vendedores de alto desempenho**

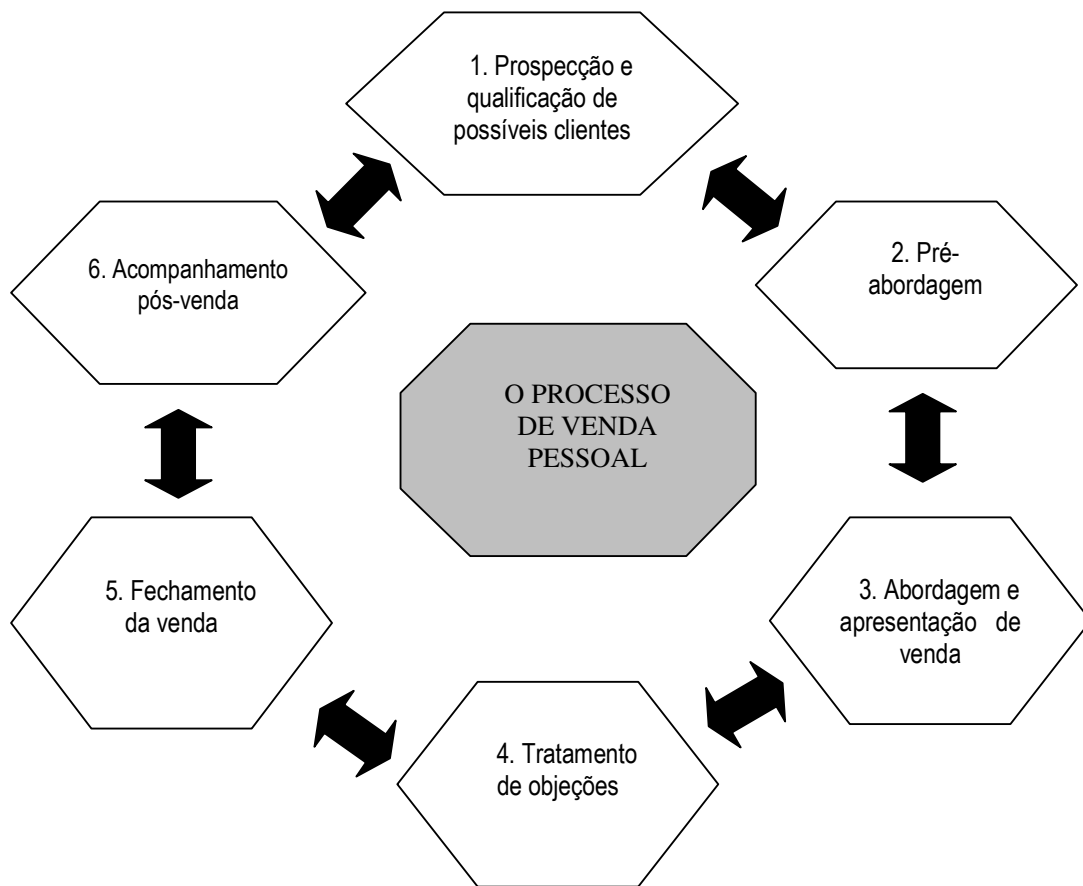
A excelência em vendas está associada a diversas características específicas que são refletidas nas características pessoais do vendedor e em seu comportamento profissional. Shimp (2002) afirma que isso inclui a primeira impressão causada por um vendedor, a profundidade e a amplitude de seu conhecimento, adaptabilidade, sensibilidade, entusiasmo, auto-estima, foco estendido, senso de humor, criatividade, tomada de risco e senso de honestidade e ética.

Moreira et al. (2005) postulam que não existem receitas ou fórmulas que definam qual é o perfil ideal de um vendedor; o que existe é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto, que reúna o maior número de atributos e qualidades que se aproxime do esperado por seus revendedores ou consumidores. Para se chegar a esta definição é necessário que a empresa faça internamente uma análise das funções e das atividades que este vendedor irá desenvolver. Cada tipo de venda, para o autor, exige qualificações distintas, em que algumas precisam ser inatas, mas outras podem ser adquiridas.

Além das qualificações básicas que o mercado impõe para todos aqueles que estejam atuando ou que pretendam atuar na área de vendas, tais como curso superior, fluência numa segunda língua, domínio de *softwares*, o profissional de vendas precisa ter perfil próprio e característico da área de vendas, como habilidade interpessoal, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, saber ouvir e entender o cliente, flexibilidade, adaptabilidade, inspirar confiança, pró-atividade, boa aparência, energia, seriedade e sinceridade (JON BELLO, 2004).

## 2.4 O Processo de Venda

Um processo de venda pessoal aumenta a chance de fechar vendas que satisfaçam aos clientes e, ao mesmo tempo, atende a objetivos mercadológicos e financeiros da empresa. O vendedor ganha em desempenho quando tem capacidade de implementar todas as etapas (Figura 2), observando os requisitos e as orientações de cada uma, em vez de tentar arrancar a compra do cliente de qualquer jeito. O esquema proposto por Urdan e Urdan (2006) vai da prospecção de possíveis clientes até o acompanhamento pós-venda, não se limitando apenas ao fechamento da venda.



**Figura 2: Etapas do processo de vendas**

Fonte: Urdan e Urdan (2006, p. 310)

É possível encontrar modelos similares em Kotler e Keller (2006), Dias (2003) e Churchill e Peter (2000). De um modo geral, todos ressaltam a importância da

observância das etapas no contexto do planejamento das vendas e também a fase de pós-venda – escopo deste estudo.

No modelo proposto por Churchill e Peter (2000), a abordagem é a seguinte:

- *Etapa 1: prospectando clientes.* O processo envolve identificar clientes potenciais que estejam dispostos e habilitados a adquirir produtos da empresa.
- *Etapa 2: preparando a visita de vendas.* Consiste em informa-se melhor sobre os clientes potenciais qualificados e sobre como criar valor para eles.
- *Etapa 3: abordando os clientes qualificados.* A meta nesta etapa é aprender mais sobre as necessidades do cliente, obter atenção e estimular o interesse dele em relação ao produto a ser comercializado.
- *Etapa 4: apresentação de vendas.* A abordagem tradicional supõe que os vendedores descrevam e demonstrem as qualidades específicas do produto e expliquem como elas podem beneficiar o cliente potencial.
- *Etapa 5: contornando objeções.* Na situação de venda, as objeções são as razões dos clientes potenciais para não comprar o produto. O vendedor habilidoso saberá encontrar argumentos legítimos e honestos para superar as objeções dos clientes ou, até mesmo, demonstrar respeito pelo cliente potencial entendendo seus motivos para não comprar o produto naquele momento e, eventualmente, tê-lo como cliente efetivo numa outra oportunidade.
- *Etapa 6: fechando a venda.* Envolve a solicitação de pedidos e a obtenção de compromisso de compra por parte dos clientes potenciais.
- *Etapa 7: formando o relacionamento de longo prazo.* As atividades para a formação de relacionamento de longo prazo com os clientes incluem ações de pós-venda para se certificar de que o cliente está efetivamente satisfeito com o produto adquirido.

O processo é geral, mas o modo como ele acontece nos casos concretos depende do contexto da venda, influenciado por fatores como tipo de cliente, complexidade do produto, conhecimento entre as partes e valor monetário da transação. As vendas para

pessoas jurídicas são mais complexas do que as para o consumidor final, afirma Ogden (2002). As empresas compram volumes maiores, valores mais altos e itens que afetam a capacidade competitiva. Por isso, o processo de venda é mais minucioso e, eventualmente, também mais moroso.

## 2.5 Planejamento e organização da força de vendas

De acordo com Kotler e Keller (2006), a cada ano, as empresas norte-americanas gastam mais de 1 trilhão de dólares com forças de vendas e materiais de vendas – mais do que gastam com qualquer outro método promocional. Aproximadamente 12% dos norte-americanos trabalham com vendas ou em ocupações relacionadas. Forças de vendas são encontradas em organizações com ou sem fins lucrativos.

Os autores afirmam que o termo “vendedor” abrange uma ampla gama de cargos e indicam seis posições de vendas, desde a menos até a mais criativa (KOTLER e KELLER, 2006. p. 618)

- a) **“Entregador:** vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
- b) **Tomador de pedidos:** vendedor que atua predominantemente como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor de sabão que negocia com o gerente do supermercado).
- c) **Missionário:** vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial (o representante de um laboratório farmacêutico).
- d) **Técnico:** vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para empresas clientes).
- e) **Gerador de demandas:** vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, produtos de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou de educação).
- f) **Vendedor de soluções:** vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado ao sistema de produtos ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou de comunicação).”

O profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas a seu público-alvo. Além de avaliar, precisa quantificar as vendas, estimando o potencial do mercado (mediante números precisos e claros), assim sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis a sua organização torna-se muito mais fácil e apurada.

Dias (2003) postula que a missão da força de vendas deve ter como base a análise e o entendimento dos ambientes externo e interno da empresa. A análise do ambiente interno envolve a revisão do negócio, da missão, das políticas, dos objetivos, das competências e dos recursos disponíveis. Já a análise do ambiente externo, para o autor, implica identificar e avaliar as forças que atuam sobre a empresa: clientes, clientes dos clientes, canais de *marketing*, consumidores, intensidade dos concorrentes, potencial do mercado, forças reguladoras, tecnologia, economia, política, tendências culturais e sociais.

Para organizar a força de vendas de uma empresa, Kotler e Keller (2006) propõem cinco etapas consecutivas: (1) objetivos da força de vendas; (2) estratégia da força de vendas; (3) estrutura da força de vendas; (4) tamanho da força de vendas; e (5) remuneração da força de vendas.

Embora alguns profissionais de vendas prefiram manter certo distanciamento quando o assunto é planejamento, alegando que isto é burocracia e que, na prática, tudo é bem diferente, a experiência tem demonstrado o contrário. Quando há planejamento, consegue-se avaliar melhor os pontos fortes e fracos, administrar melhor as oportunidades e ameaças e sentir-se mais seguro na presença do cliente e na negociação com ele.

### **2.5.1 Definição de objetivos da força de vendas**

No planejamento da força de vendas, o profissional de vendas busca traçar os objetivos e determinar sua prioridade. Entre os principais objetivos de um profissional de vendas, que devem ser planejados com cuidado e com antecedência, estão aqueles relacionados por Moreira (2005, p. 61), como segue:

- a) **“Prospecção de mercado:** busca e identificação de mercados potenciais a fim de se detectar indicadores precisos que serão a base do planejamento comercial.
- b) **Definição do alvo:** alocar prioritariamente as ações entre clientes atuais ou desenvolvimento dos potenciais.
- c) **Comunicação com o mercado:** focar as informações certas e necessárias sobre o produto ou serviço para a tomada de decisão de compra do cliente.
- d) **Venda propriamente dita:** desenvolvimento das técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda, ou como defendem alguns autores, início da pré-venda.
- e) **Coleta de informações:** busca de dados que poderão ser representativos nos futuros planejamentos da empresa.
- f) **Serviço:** independente da realização ou não da venda.
- g) **Fidelização do cliente:** pois a área de vendas é a que está mais próxima do cliente e de suas necessidades.”

Kotler e Keller (2006, p. 619) apresentam basicamente as mesmas etapas e alertam para o fato de que “[...] o tempo em que tudo o que a força de vendas tinha de fazer era ‘vender, vender e vender’ se foi. Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução.” Esta filosofia deve permear qualquer objetivo de venda, segundo os autores.

### **2.5.2 Determinação das estratégias da força de vendas**

O segundo ponto a ser trabalhado na força de vendas é a estratégia de vendas. É por meio de uma primeira abordagem bem realizada que a equipe de vendas consegue se posicionar de forma clara em seu mercado. Um comprador pode ser abordado de várias formas: pessoalmente, por telefone, via mala direta, *e-mail* ou internet. O mercado pode ser dividido de várias maneiras e a empresa deve escolher qual delas é a mais atrativa para ela.

Na opinião de Baker (2005), as empresas devem distribuir a força de vendas de forma estratégica, permitindo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Os profissionais de vendas de hoje atuam como “gerentes de contas”, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações

que compram e vendem. Para o autor, cada vez mais, vender é um trabalho em equipe que requer o apoio de outros funcionários, como altos executivos, especialmente quando estão em jogo vendas de grande importância; o pessoal técnico, que fornece informação técnica e presta serviços ao cliente antes, durante e depois da compra; o pessoal de atendimento ao cliente, ao qual cabe a instalação, a manutenção e outros serviços; e uma equipe de escritório, composta por analistas de vendas, expedidores e secretárias.

Como seria de se esperar, as estratégias da força de vendas numa empresa dependem de múltiplos fatores, tais como: tipo de negócio, produto comercializado, público-alvo, concorrência, área de atuação da empresa, orçamento, ambiente onde a empresa atua, entre outros.

### **2.5.3 Estrutura da força de vendas**

Na definição do papel da força de vendas para realizar os objetivos estratégicos, um problema recorrente é definir se a empresa necessita utilizar força de vendas própria ou agenciar os esforços de cobertura dos territórios e vendas por meio de representantes, agentes, vendedores autônomos ou distribuidores. Anthony e Kushner (1995) afirmam que se pode optar, também, pela utilização de uma força de vendas mista. As determinantes dessa escolha são, basicamente: custos, visibilidade de presença no mercado, necessidade de supervisão e controle das atividades de vendas.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os gerentes de vendas e de *marketing* devem decidir como estruturar a força de vendas nas empresas. Para obter o máximo de seus vendedores, eles estabelecem territórios de vendas, grupos de clientes atuais e potenciais designados a determinados vendedores, filiais, revendedores ou distribuidores. A maioria das companhias, segundo os autores, organiza suas forças de vendas por localização geográfica, por produto ou por cliente.

Dias (2003, p. 324) propõe que a força de vendas pode ser estruturada por territórios. “O território de vendas compreende a descrição de uma área geográfica ou grupo de clientes em que o vendedor deverá cumprir seus objetivos e metas”. Segundo ele, há vários tipos de territórios:

- a) **Território geográfico:** divisão do território de vendas em distritos, bairros, quadras ou prédios, visando facilitar o acesso dos vendedores aos clientes.
- b) **Território por tipo de produto ou aplicação:** ocorre quando o vendedor se especializa num determinado produto ou na aplicação deste.
- c) **Território por tipo de cliente ou indústria:** adota-se esse tipo de estrutura quando vendedores conhecem muito os negócios dos clientes ou o setor em que estão atuando, o que facilita a comunicação e a apresentação de soluções.
- d) **Território de clientes especiais:** em função do volume de negócios, bem como a importância estratégica em termos de referência ou *marketing* de relacionamento, as empresas devem formar equipes lideradas por um gerente de contas ou vendedor sênior para atender a essas contas.
- e) **Território combinado:** envolve a designação mista para os vendedores, não deixando nenhum território descoberto.

Além dessas formas de estruturação de territórios, é importante destacar as responsabilidades do vendedor em seu território, como, por exemplo: quantidade e qualidade das visitas, manutenção dos níveis de desempenho quanto a vendas e a incremento esperado, satisfação dos clientes, tarefas administrativas, entre outras.

#### **2.5.4 Tamanho da força de vendas**

Depois de definir a estratégia e a estrutura da força de vendas, a empresa está pronta para pensar no tamanho que essa força de vendas deve ter. Convém lembrar que aumentar o número de vendedores não tem impacto somente nas vendas, mas também nos custos organizacionais.

Kotler e Keller (2006, p. 620) advogam que, “[...] uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma ‘abordagem de carga de trabalho’ para determinar o tamanho da força de vendas.” O método, consiste em cinco etapas:

- 1º) Agrupar os clientes por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.



2º) Estabelecer o número anual de visitas ideal para cada conta e classe de cliente.

3º) Multiplicar o número de contas de cada grupo classificado por tamanho pela frequência de visitas correspondente, obtendo assim a carga total de trabalho para a empresa por ano.

4º) Determinar o número médio de visitas/ano que um vendedor pode efetivar.

5º) Determinar o número de vendedores necessários mediante a divisão do número total de visitas/ano pela média anual de visitas por vendedor.

### **2.5.5 Remuneração da força de vendas**

O fator mais influente do mix motivacional é, sem dúvida, a remuneração que pode incorporar recompensas financeiras básicas e incentivos especiais. Incentivos financeiros são um meio popular de motivar o pessoal de vendas.

Churchill e Peter (2000, p. 523) definem motivação como “[...] um conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam o indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetivos ou condições”. Antes de oferecer motivação externa, alertam os autores, os gerentes de vendas procuram a auto-motivação nos candidatos a vendedores antes de contratá-los. Os vendedores também devem receber padrões claros de desempenho e ser recompensados por cumpri-los. Churchill e Peter apresentam um quadro (Quadro 3) que resume os usos, as vantagens e as desvantagens de cada um dos métodos comuns de remuneração para equipes de vendas.

<b>MÉTODO DE REMUNERAÇÃO</b>	<b>PARTICULARMENTE ÚTIL</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>Salário fixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao remunerar novos vendedores.</li> <li>- Quando a empresa entra em novos territórios de vendas que requerem trabalho de desenvolvimento.</li> <li>- Quando os vendedores devem executar muitas atividades extra-vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dá aos vendedores o máximo de segurança.</li> <li>- Dá aos gerentes de vendas grande controle sobre os vendedores.</li> <li>- É fácil de administrar.</li> <li>- Gera despesas de remuneração mais previsíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não dá nenhum incentivo.</li> <li>- Necessita de supervisão mais estreita das atividades dos vendedores.</li> <li>- Durante declínios nas vendas, as despesas de vendas permanecem no mesmo nível.</li> </ul>
<b>Comissão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando é necessária grande agressividade nas vendas.</li> </ul> <p>Quando são minimizadas as tarefas extra-vendas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a empresa não pode controlar de perto as atividades dos vendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propicia o máximo de incentivo.</li> <li>- Ao aumentar as taxas de comissão, os gerentes de vendas podem encorajar os vendedores a vender certos produtos antes relegados a segundo plano.</li> <li>- As despesas de vendas têm relação direta com os recursos de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os vendedores desfrutam de pouca segurança financeira.</li> <li>Os gerentes de vendas têm controle mínimo sobre a força de vendas.</li> <li>- Pode levar os vendedores a fornecer atendimento inadequado a contas menores.</li> <li>- Os custos das vendas são menos previsíveis.</li> </ul>
<b>Combinação (salário + comissão)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando os territórios de vendas possuem potenciais de vendas relativamente similares.</li> <li>- Quando a empresa deseja fornecer incentivo, mas ainda controla as atividades da força de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece certo nível de segurança financeira.</li> <li>- Dá algum incentivo.</li> <li>- As despesas de vendas flutuam com o retorno das vendas.</li> <li>- Os gerentes de vendas exercem algum controle sobre as atividades extra-vendas dos vendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As despesas de vendas são menos previsíveis.</li> <li>- Pode ser difícil de administrar.</li> </ul>

**Quadro 3: Comparação entre os principais métodos de remuneração.**  
(Fonte: Churchill e Peter, 2000, p. 525).

## 2.6 Controle e Avaliação de Desempenho da Força de Vendas

Os controles utilizados pelo gerente de vendas buscam assegurar que suas metas de vendas, despesas, lucratividade e demais objetivos da missão da força de vendas e do planejamento estratégico sejam atingidos durante o ciclo operacional.

Para Dias (2002), a qualidade em controles de uma boa gerência de vendas envolve duas importantes práticas: gerenciamento com base em resultados e gerenciamento centrado na qualidade das pessoas. A primeira prática trata de estabelecer procedimentos, instruções e controles que a gerência irá monitorar para assegurar que os vendedores realizem os resultados esperados. A segunda prática é encorajar os vendedores a buscarem continuamente novos processos para produzir melhores resultados. Trata-se de monitorar a qualidade do comportamento dos vendedores e a utilização de suas competências para realizar os objetivos e as metas estratégicas da empresa.

Baker (2005) afirma que avaliar vendedores é fácil – ou cumprem as metas, ou não cumprem. O problema com a ligação entre esforço de vendas e resposta de vendas, prossegue o autor, é que ela não é simples e nem direta. A maioria das empresas realiza algum tipo de avaliação, mas poucas o fazem de um modo formal que avalie as causas, bem como os resultados. Parte do problema da avaliação é que fazê-la adequadamente, longe de ser fácil, é demorado, custoso e decididamente difícil. Ocorre que, em certo sentido, a avaliação do vendedor é necessária para os que estão abaixo ou acima da média, para identificar possíveis candidatos à promoção ou à demissão e identificar as áreas em que os vendedores demonstram fraquezas na execução de suas tarefas de modo a cumprir os objetivos de vendas. Para a gerência, a avaliação é necessária para estimar a eficácia de gerenciamento de vendas, isto com relação a parâmetros como distribuição de território, recrutamento, treinamento, remuneração e assim por diante.

Muito se discute sobre a importância da pós-venda como ferramenta essencial para a construção de laços fortes com os clientes e na geração de vendas futuras. É o que passa a ser abordado no item 2.7.

## 2.7 Pós-Venda e Pós-Marketing

O tempo em que o processo de venda se encerrava quando o vendedor fechava o negócio com o comprador já passou. Hoje o acompanhamento e a manutenção são procedimentos necessários se o profissional de vendas quer assegurar que o cliente ficou satisfeito e que voltará a fazer negócios com a empresa.

Imediatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar dos detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Deve programar um acompanhamento quando o pedido inicial for recebido para garantir que a entrega, a instalação (quando for o caso) e os serviços agregados sejam realizados adequadamente (KOTLER e KELLER, 2006).

O pós-venda, segundo Moreira et al. (2005, p. 173), “[...] tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente”. Para eles,

[...] hoje muitas empresas estão buscando, como forma de se diferenciar dos concorrentes, preparar, qualificar e melhor capacitar as suas equipes de vendas, com o propósito de que elas venham a ser, para os seus clientes, muito mais do que simples vendedoras, ou seja, que possam ser reconhecidas como efetivas consultoras de negócios e de oportunidades de mercado, proporcionando maior giro e rentabilidade para o seu cliente e para a sua empresa.

No *marketing* de relacionamento, o fechamento da venda não é o fim do processo. Ao contrário, os vendedores orientados para o valor continuam trabalhando num relacionamento de longo prazo com os clientes. As atividades para a formação desse relacionamento, que incluem visitas de acompanhamento de vendas, servem para garantir que os clientes estão satisfeitos com suas compras. Além disso, o acompanhamento eficaz contribui para que o cliente avalie a transação como benéfica e geradora de valor, o que pode deixá-lo propenso a realizar novas compras (CHURCHILL e PETER, 2000).

Construir um relacionamento duradouro pode envolver telefonemas para descobrir se os produtos foram entregues na hora certa e sem danos, se estão funcionando corretamente ou simplesmente para certificar-se de que os clientes estão satisfeitos.

Ter um relacionamento de longo prazo com os clientes é particularmente importante no caso de compras caras, em especial quando os clientes têm dúvidas sobre a decisão de compra, é o que afirmam Mowen e Minor (2003). Acompanhamentos eficazes podem aliviar essas tensões. Algumas pesquisas sugerem que a realização dos acompanhamentos, úteis para obter a repetição de vendas aos atuais clientes, custa cerca da metade da quantia necessária para se fechar uma venda com um novo cliente, comentam eles.

O pós-venda é uma prática comum nos relacionamentos *business to business*. Este tipo de relacionamento não ocorre de forma instantânea e imediata; ele deve ser construído passo a passo de forma consistente. O relacionamento deve ser de cumplicidade e duradouro. Por essas razões se faz necessário que haja um acompanhamento na pré-venda, durante a venda e no pós-venda, a fim de certificar que a solicitação do cliente foi de fato atendida em todos os seus detalhes e exigências, dando a ele todo e qualquer suporte necessário (PETERS, 2004). A mesma relação vale para o mercado consumidor final, alerta Lupetti (2007). Nesses casos, o pós-venda deve ser rápido e sincero, procurando esclarecer o consumidor sobre a verdade.

Em seu livro, Vavra (1996) afirma que, independentemente de o cliente ficar ou não satisfeito com o resultado de uma decisão de compra, o relacionamento com ele pode beneficiar-se do pós-*marketing*, que se refere a esforços de *marketing* dirigidos ao cliente depois que ele efetuou a compra. Os objetivos do pós-*marketing* são garantir a satisfação do cliente e manter o relacionamento com ele. O professor Vavra define pós-*marketing* como:

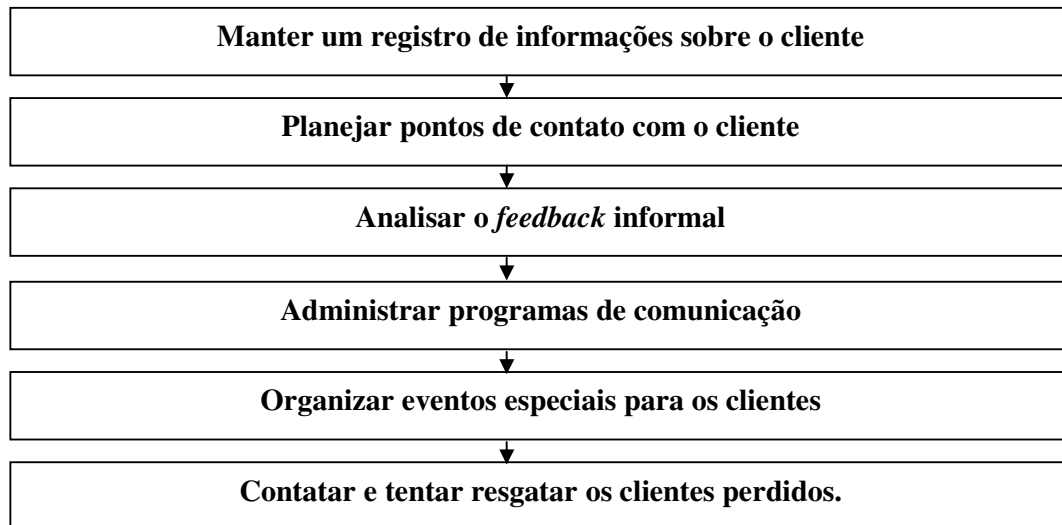
[...] o processo de oferecer satisfação e reforço continuado para indivíduos ou organizações que são clientes antigos e atuais. Os clientes devem ser identificados e reconhecidos: deve-se estabelecer uma comunicação com eles, respondendo a suas necessidades e inquirindo-os sobre seu nível de satisfação. O objetivo do pós-*marketing* é estabelecer relacionamentos duradouros com todos os clientes. (VAVRA, 1996, p. 22).

Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que, para reter os clientes, é necessário que as empresas demonstrem cuidado e preocupação com eles após a realização da compra, o que inclui:

- a) esforçar-se para manter o cliente satisfeito, mesmo após a compra.

- b) tentar a todo custo garantir a recompra.
- c) mensurar constantemente a satisfação sustentada do cliente.
- d) comunicar aos clientes como eles são importantes para a empresa.

A Figura 3 detalha as atividades do processo de pós-*marketing*.



**Figura 3: Passos necessários para o pós-*marketing***

Fonte: Vavra (1996, p. 22)

A partir desta figura, constata-se que o uso efetivo do pós-*marketing* numa empresa requer que o gerente de *marketing* ou de vendas aja de forma sistemática e planejada. Mais que isto, requer competência e verdadeiro comprometimento com o cliente para conduzir o processo.

O presente trabalho tem como foco uma empresa prestadora de serviços. Para compreender melhor seu funcionamento, é importante primeiramente abordar “serviços”.

## 2.8 Gerenciamento de Serviços

Serviços são atividades intangíveis ou benefícios que uma organização fornece aos consumidores em troca de dinheiro ou alguma outra coisa de valor. De acordo com Kerin et al. (2007, p. 308),

Serviços 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. Nos Estados Unidos, onde mais de 40% do produto interno bruto (PIB) é constituído de serviços, estes representaram 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 84 milhões. Os serviços também representam um grande negócio de exportação – os US\$ 323 bilhões de exportações de serviços em 2003 representam uma das poucas áreas em que os Estados Unidos apresentam superávit comercial.

Em um futuro próximo, tudo indica que o *boom* vai continuar. Parece improvável que um negócio de sucesso não faça do serviço o alicerce de sua estratégia competitiva. O crescimento da importância dos serviços reflete-se também na mudança do papel do departamento de serviços dentro das organizações. Em um passado não muito distante, o departamento de serviços tendia a ser visto como um mal necessário – e era o lugar que consertava a “caixa” e não realizava as promessas não-cumpridas da área de produção. À medida que o serviço se torna uma fonte importante de diferenciação, o departamento de serviços cresce em importância. Muitas vezes a reputação da empresa pela excelência dos serviços permite que ela pratique preços elevados no mercado.

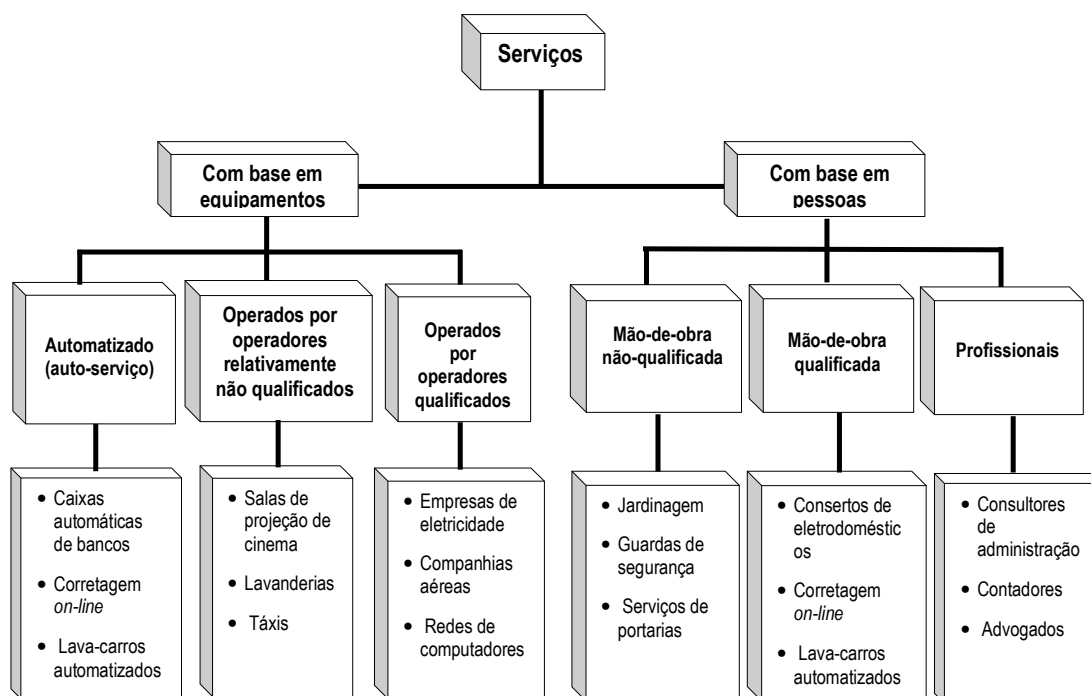
Outros autores também definem *serviços*, como é o caso de Kotler e Keller (2006, p. 397), que afirmam que “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. A seguir, constata-se que esta definição já traz no seu bojo uma das principais características dos serviços: a intangibilidade.

A *American Marketing Association* (in CHURCHILL e PETER, 2000, p. 290) define serviços como “[...] produtos que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte, como empréstimos bancários ou seguros residenciais”.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), existem quatro elementos peculiares em serviços: **intangibilidade**, **variabilidade**, **inseparabilidade** e **percebibilidade**. Esses quatro elementos são as características essenciais dos serviços. As autoras preconizam que serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser segurados, tocados ou vistos antes da decisão de compra. Disso decorre a dificuldade de avaliar o serviço antes de seu consumo. Desenvolver, estabelecer preços, promover e entregar serviços é desafiador porque a qualidade de um serviço é frequentemente variável. Como os serviços dependem das pessoas que os prestam, sua qualidade varia de acordo com as habilidades e desempenho de cada indivíduo. Uma terceira diferença entre serviços e bens, e relacionada ao problema da variabilidade, é a questão da inseparabilidade. Na maioria dos casos, o consumidor não pode separar (e não o faz) o prestador de serviço do serviço propriamente dito. Nesse sentido, a interação entre o consumidores e o prestador de serviço é essencial para determinar a qualidade do serviço na percepção do cliente. Por fim, no que concerne à percebibilidade, o estoque dos serviços é diferente do de bens. Com os serviços, os custos de manutenção de estoque são mais subjetivos e estão relacionados com a capacidade ociosa da produção, ou seja, quando o prestador de serviço está disponível, mas não existe a demanda. Nesses casos, não é possível “armazenar” o serviço para ser consumido posteriormente.

Ao contrário do consumo de bens, o consumo de serviços muitas vezes ocorre no local em que o serviço é produzido, como, por exemplo, num escritório de assessoria jurídica, onde o cliente é atendido pelo advogado que, como já foi colocado, é o prestador e o vendedor do serviço, concomitantemente. Como resultado, o impacto do pessoal de contato e dos provedores de serviços na experiência de serviço pode ser profundo e decisivo. A Figura 4 apresenta a classificação dos serviços e permite situar o objeto desse estudo como “serviço com base em pessoas profissionais”.





**Figura 4: Classificação dos serviços**

Fonte: Kerin et al. (2007, p. 312)

A conexão física do provedor de serviço com o cliente acaba por requerer indícios tangíveis por parte da empresa prestadora de serviço. No caso de um escritório jurídico, a linguagem do profissional, sua aparência física, as roupas, higiene pessoal, habilidade de comunicação interpessoal e até mesmo o ambiente podem ter grande influência no juízo de valor do cliente em relação à qualidade do serviço prestado.

Por causa dos desafios impostos pela intangibilidade, pela inseparabilidade, pela heterogeneidade e pela perecibilidade, o *marketing* representa um papel muito diferente nas organizações orientadas para serviços do que exerce em organizações de bens puros. As práticas tradicionais de gerenciamento – que funcionam sob as premissas de que o departamento de operações é exclusivamente responsável pela produção e que o departamento de *marketing* é o único responsável por vendas – não podem funcionar numa empresa de serviços. As quatro características citadas, que distinguem o *marketing* de vendas do *marketing* de serviços, oferecem ampla evidência de que as partes visível e invisível da organização, o pessoal de contato, o ambiente físico e a organização e seus clientes estão entrelaçados por um conjunto complexo de relacionamentos. Como resultado, o *marketing* deve manter um relacionamento muito

mais estreito com o resto da organização de serviços do que é costumeiro em uma fábrica tradicional de bens (KELLER e MACHADO, 2006).

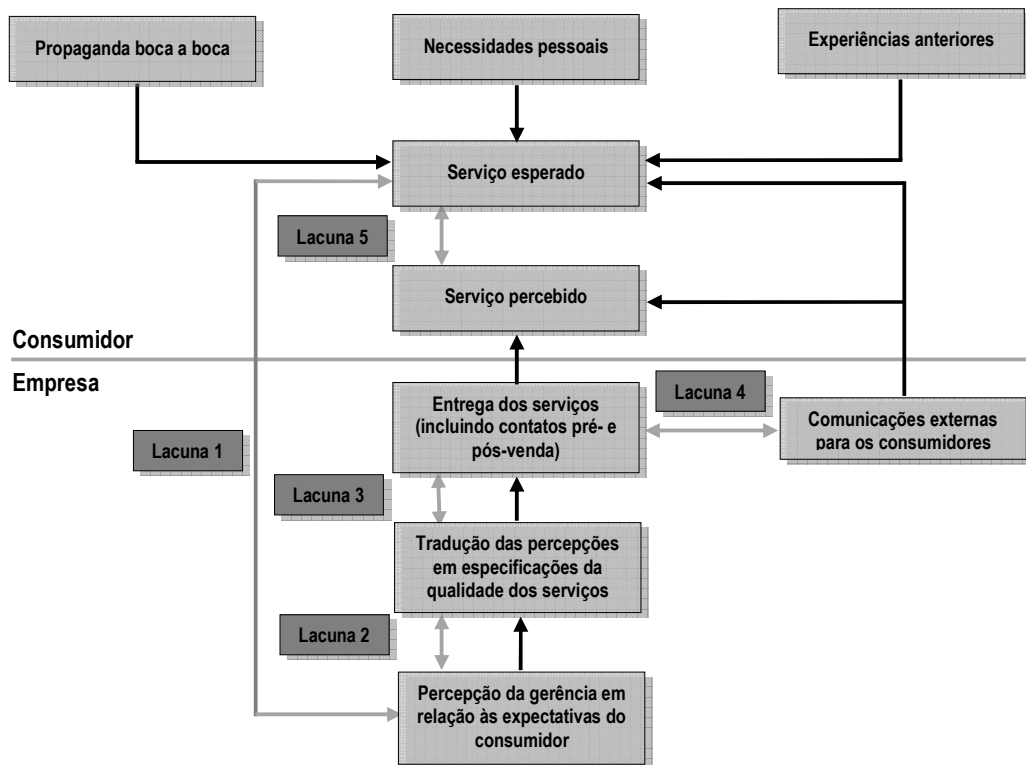
## **2.9 Modelo das Lacunas da Qualidade em Serviços (*Gap Analysis*) de Parasuraman, Zeithaml e Berry**

Parasuraman, Zeithaml e Berry formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade. O modelo, mostrado nas Figuras 5, 7, 8 e 9, identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços. Ele é amplamente reproduzido e discutido por diversos autores. Neste estudo, apresenta-se a visão de seis autores sobre o referido modelo: Kotler e Keller (2006), Grönroos (2003), Hoffman e Bateson (2003) e Las Casas (2002).

Kotler e Keller (2006, p. 407) explicam as lacunas da seguinte forma:

**“(1) 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; **(2) 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; **(3) 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; **(4) 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; (5) **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 5: Modelo de qualidade dos serviços**

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

Com base nesse modelo, prosseguem os autores, Parasuraman, Zeithaml e Berry identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços:

- Confabilidade:** a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido.
- Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.

- c) **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
- d) **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes.
- e) **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Com base nos cinco fatores acima, os pesquisadores desenvolveram a chamada “Escala SERVQUAL”, com 22 itens (Figura 6). Eles também observaram que existe uma *zona de tolerância* ou uma faixa em que as percepções do consumidor sobre as dimensões de um serviço seriam consideradas satisfatórias, ancoradas pelo nível mínimo que os consumidores estariam dispostos a aceitar e o nível que acreditam que poderia ser entregue.

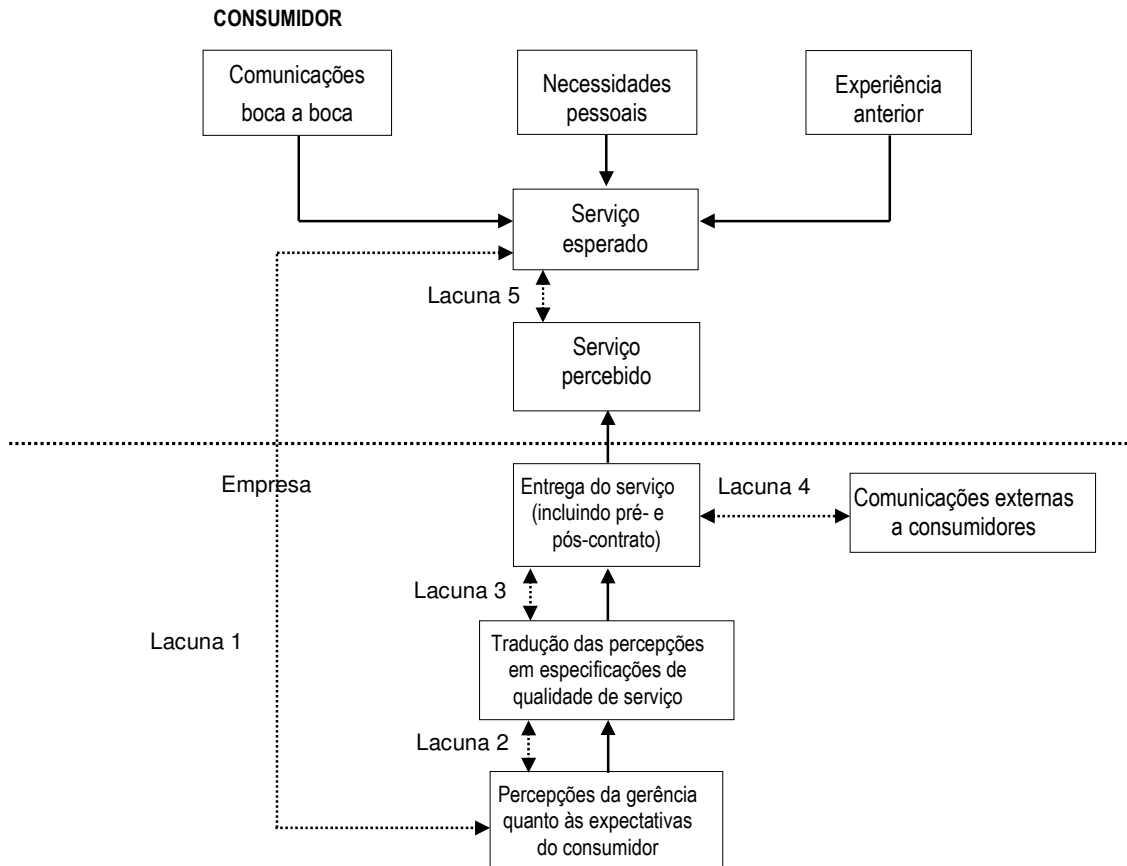
<p><b>Confiabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar o serviço como prometido.</li> <li>• Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço ao cliente.</li> <li>• Entregar o serviço certo na primeira vez.</li> <li>• Entregar o serviço no prazo prometido.</li> <li>• Manter registros sem erros.</li> </ul> <p><b>Capacidade de resposta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado.</li> <li>• Efetuar um atendimento rápido dos clientes.</li> <li>• Mostrar disposição para ajudar os clientes.</li> <li>• Estar preparado para atender às solicitações do cliente.</li> </ul> <p><b>Segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de funcionários que inspiram confiança aos clientes.</li> <li>• Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais.</li> <li>• Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente.</li> </ul> <p><b>Empatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar aos clientes atenção individual.</li> <li>• Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção.</li> <li>• Ter em mente os melhores interesses do cliente.</li> <li>• Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente.</li> <li>• Oferecer horário de funcionamento conveniente.</li> </ul> <p><b>Itens tangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos modernos.</li> <li>• Instalações com visual atraente.</li> <li>• Funcionários com aparência asseada e profissional.</li> <li>• Materiais visualmente atraentes associados ao serviço.</li> </ul>
--	---

**Figura 6: Atributos SERVQUAL**

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 408).

Grönroos (2003) afirma que o Modelo de Análise de Lacuna (*Gap Analysis*) tem o intuito de analisar fontes de problemas de qualidade e ajudar os gerentes a entenderem como a qualidade de serviço pode ser melhorada.

Para o autor, em primeiro lugar, o modelo (Figura 7) demonstra como surge a qualidade de serviço. A parte superior do modelo inclui fenômenos relacionados ao cliente, enquanto a inferior mostra fenômenos relacionados com o prestador de serviços. O serviço esperado é uma função da experiência anterior e das necessidades pessoais do cliente e da comunicação boca a boca. Também é influenciado pelas atividades de comunicação de mercado da empresa.



**Figura 7: Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço – o Modelo de Análise de Lacuna (Gap Analysis).**

Fonte: Grönroos (2003, p.132)

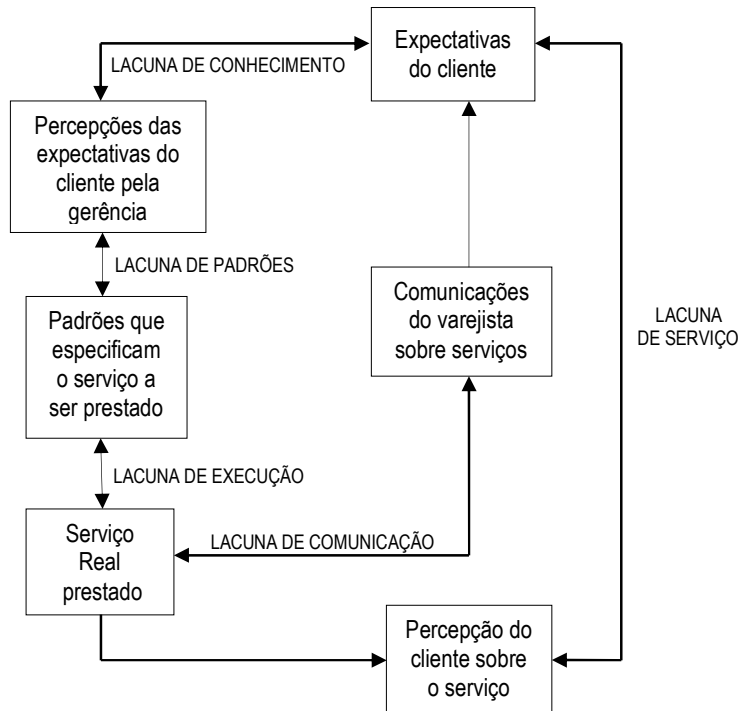
O serviço experimentado, que nesse modelo é denominado serviço percebido, por sua vez, é o resultado de uma série de decisões e de atividades internas. As percepções da gerência quanto a expectativas do cliente orientam decisões sobre as especificações de qualidade de serviços a serem seguidas pela organização quando

ocorrer a entrega do serviço (a execução do processo de serviço). O cliente, é claro, experimenta o processo de entrega e de produção do serviço como um componente de qualidade relacionado com o processo, e a solução técnica recebida pelo processo como um componente de qualidade relacionado com o resultado. Como sugere o modelo, pode-se esperar que a comunicação de *marketing* influencie o serviço percebido, bem como o serviço esperado.

Para Grönroos (2003), essa estrutura básica demonstra os estágios que têm de ser considerados ao analisar e planejar qualidade de serviço. Possíveis fontes de problema de qualidade podem ser detectadas – as cinco discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica denominadas lacunas de qualidade (*quality gaps*). Essas lacunas de qualidade são o resultado de inconsistências no processo de gerenciamento da qualidade. A última lacuna, o *gap* 5, entre serviço esperado e percebido (experimentado) é, para o autor, uma função das outras lacunas que podem ter ocorrido no processo.

Hoffman e Bateson (2003) postulam que o processo de qualidade do serviço pode ser examinado em termos de lacunas entre expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes (Figura 8). O modelo é uma adaptação do que foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Para Hoffman e Bateson, a mais importante delas, a lacuna do serviço, é observada entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço realmente prestado. Essencialmente, o objetivo da empresa de serviço é fechar a lacuna, ou pelo menos estreitá-la ao máximo. Na qualidade do serviço, o enfoque é a atitude cumulativa do cliente em relação à empresa, formada a partir de suas várias experiências bem-sucedidas ou malsucedidas.

Para os autores, a lacuna de serviço resulta, basicamente, das lacunas de conhecimento, padrões, execução e comunicações. À medida que cada uma delas aumenta ou diminui, a lacuna de serviço altera-se de maneira semelhante.



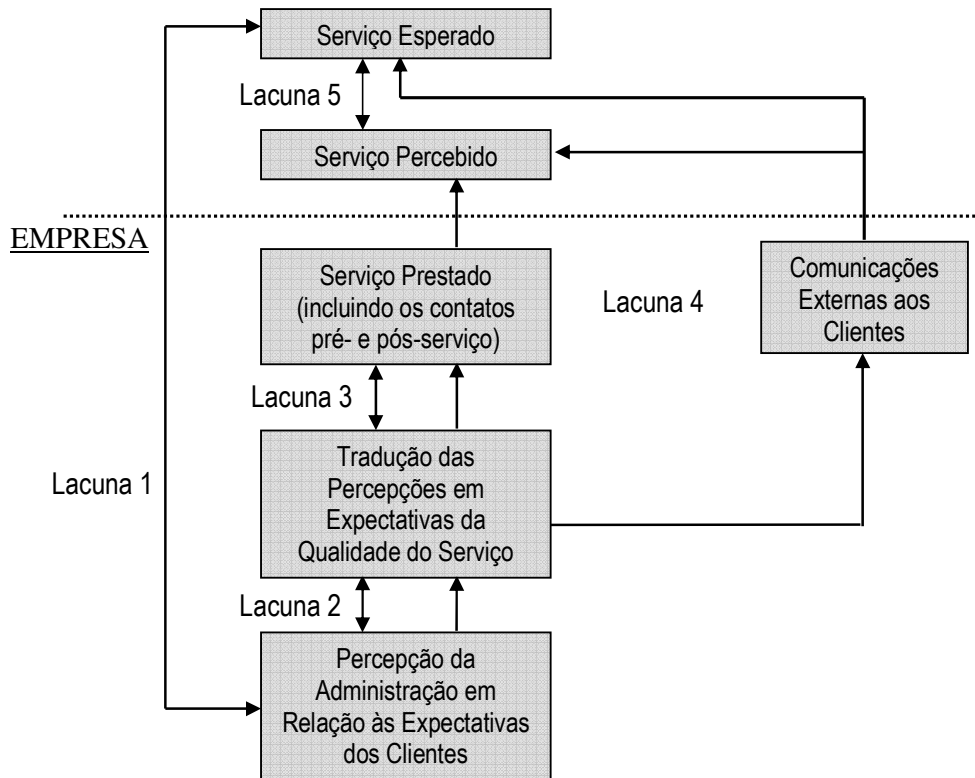
**Figura 8: Modelo Conceitual da Qualidade do Serviço**

Fonte: Hoffman e Bateson (2003, p. 360)

Las Casas (2002) corrobora a mesma opinião com Hoffman e Bateson, afirmando que os administradores devem tomar todo o cuidado para que essas lacunas sejam evitadas. O procedimento mais adequado é que os serviços sejam constantemente medidos e aperfeiçoados. Um canal de comunicação aberto também é recomendado a fim de detectar eventuais insatisfações.

Como se percebe na Figura 9, o modelo mostra diferentes possibilidades de errar quando se ajusta uma prestação de serviços. A quinta lacuna refere-se à diferença do serviço percebido e da expectativa dos consumidores e representa a soma de todas as demais lacunas, de um a quatro, e que interferem na prestação de serviços. Pode-se ver, segundo Las Casas (2003), que as distorções podem ser provenientes de diferentes fontes. As expectativas dos clientes e suas percepções podem ser mal interpretadas, como na lacuna um. Ao traduzir os resultados dessas expectativas, as empresas podem também cometer erros, bem como traduzir essas interpretações em serviços inadequados, como na lacuna três. Além disso, os estímulos de *marketing* podem causar distorções, conforme a lacuna quatro. O serviço esperado ainda pode ter vieses

com problemas de comunicação boca a boca e com experiências anteriores. Todos esses aspectos devem ser considerados para que haja boa prestação de serviços, afirma Las Casas. A preocupação dos administradores deve ser melhorar os resultados de todas essas lacunas.



**Figura 9: Modelo de Qualidade de Serviço**

Fonte: Las Casas (2002, p. 98)

Nesse sentido, o autor propõe dez lições que se constituem recomendações para os prestadores de serviços, levando em conta o modelo *Gap Analysis*.

“Lição 1 – **ouvir** – o aperfeiçoamento do serviço é decorrência do aprendizado contínuo entre as expectativas e as percepções dos clientes. A qualidade é definida pelo cliente.

Lição 2 – **confiabilidade** – é um dos principais atributos de um serviço. Se o cliente não confiar no prestador de serviços, os outros aspectos podem perder a importância.



Lição 3 – **serviço básico** – os clientes querem serviços e não promessas ou fantasias. O administrador deve prestar o serviço que promete prestar.

Lição 4 – **projeto de serviço** – os serviços devem ser projetados como um sistema, e qualquer falha nele detectada deve ser corrigida. A identificação da etapa do processo que está causando o problema é de extrema relevância.

Lição 5 – **recuperação** – as empresas devem resolver as falhas ou reclamações dos clientes imediatamente, caso contrário estarão criando clientes insatisfeitos.

Lição 6 – **surpreender clientes** – todos querem receber tratamentos justos, e qualquer falha nesse aspecto gerará insatisfação para a clientela. Todo cuidado deve existir para evitar que isso ocorra.

Lição 7 – **jogo justo** – as empresas prestadoras de serviços devem tratar os clientes de forma justa, e todo o esforço deve ser feito para que a equipe em contato com o cliente tenha igualmente essa postura. Apenas um elemento é suficiente para estragar todo o esforço de uma organização.

Lição 8 – **trabalho de equipe** – todos os prestadores de serviços devem estar envolvidos no processo e com o mesmo comprometimento que leva as equipes ao sucesso.

Lição 9 – **pesquisas com funcionários** – costuma-se pesquisar clientes, mas dificilmente se pesquisa funcionários, a fim de avaliar os níveis de satisfação. Aplicar o *endomarketing* é importante para que se tenha funcionários motivados, e o processo começa com o atendimento às necessidades e aos desejos dos clientes internos.

Lição 10 – **liderança dos servidores** – o estilo de liderança também é importante para bons resultados. “Isso vale tanto em nível interno dos administradores e seus liderados como também dos prestadores de serviços com seus clientes.” (LAS CASAS, 2002, p. 99).

O que se constata na abordagem desses autores sobre o Modelo *Gap Analysis* é que o enfoque é, basicamente, o mesmo – o que varia é a ênfase dada a esta ou àquela lacuna dependendo do autor. O mais importante é que o modelo pode ser adaptado a qualquer empresa prestadora de serviços, como o caso de escritórios de assessoria jurídica, e permite que a relação da empresa com seus clientes seja monitorada e

avaliada permanentemente. Como ferramenta de *marketing* de relacionamento, o modelo mostra-se altamente efetivo.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo trata da metodologia referente ao desenvolvimento deste estudo, esclarecendo como ele foi realizado. Enfatizam-se os aspectos relativos à caracterização da pesquisa, definição da população (universo) e amostra, definição dos instrumentos de coleta de dados e o tratamento e análise desses dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos e, assim, contribuir com o conhecimento científico. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1999).

Segundo Yin (1987), a pesquisa deve ser conduzida por um projeto de pesquisa que vise conectar os dados empíricos às questões iniciais de estudo, através de uma seqüência lógica, o que permitirá chegar às conclusões. O método de pesquisa, igualmente, é o “caminho pelo qual se atinge um objetivo” (FERREIRA, 1994, p. 128).

Para Goldenberg (2000), os métodos qualitativos vêm sendo cada vez mais utilizados por pesquisadores, pois, apesar de os métodos quantitativos poderem dar respostas satisfatórias para uma série de questões, eles não esgotam a compreensão a respeito dos eventuais problemas que não podem ser quantificados e precisam ser interpretados de forma muito mais ampla que a circunscrita ao simples dado objetivo.

Por conta disso, adotam-se os métodos quantitativo e qualitativo para o presente estudo. O primeiro proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição de interesses de pesquisa. O segundo, porque não procura enumerar ou medir os eventos estudados, e sim proporcionar complementação, esclarecimento e enriquecimento das informações coletadas por meio dos instrumentos de coleta de dados.

O presente estudo consiste, então, especificamente de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, devidamente sustentada por pesquisa bibliográfica, de campo e documental.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, vínculo que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados básicos no processo de pesquisa qualitativa não requer uso de técnicas estatísticas.

Por ser qualitativa, é também pesquisa descritiva quanto ao grau de complexidade. Para Gil (1999, p. 45), “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Esse tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

É também pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito, por prever entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e por analisar exemplos que estimularão a compreensão da problemática (SILVA e MENEZES, 2001).

Foram realizadas pesquisas e análise documental para conhecer as estruturas organizacionais e os procedimentos da empresa no relacionamento com os clientes. De acordo com Goldenberg (2000), pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa de campo, postula Vergara (1998), é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. No presente estudo, utilizou-se a observação direta, procurando verificar os procedimentos internos, além de consulta a documentos. Além disso, conforme consta nos Apêndices, foram utilizados na pesquisa de campo questionários para a coleta de dados e informações junto aos clientes da empresa.

### 3.2 População e Amostra

População, de acordo com Oliveira (2001, p. 160), “[...] é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Para o autor, a amostra nada mais é do que “[...] uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”. A coleta da amostra pode ser feita de duas maneiras: amostra probabilística estratificada e amostragem não probabilística.

Selltiz (apud OLIVEIRA, 2001, p. 160) diz que a amostragem probabilística estratificada é “[...] um tipo de atividade na qual a amostra passa a ser planejada com o objetivo em cada estrato, ou seja, é subdividido em grupos, mas que em seu conjunto inclui todos os itens do universo”. O autor define amostragem não probabilística como “[...] aquela que inclui em uma pesquisa uma variedade bastante grande de técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha de um determinado elemento do universo”.

Existem dois tipos de amostragem não probabilística, as acidentais e as intencionais. Para os fins desta pesquisa foram utilizadas as duas formas. No caso da amostra intencional, Richardson (1999) afirma que os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador. Esse tipo de amostragem adequa-se à pesquisa de campo com os profissionais da área de assessoria jurídica. Já no caso dos clientes, o cálculo amostral acidental foi feito.

Gil (1999, p. 101) propõe o seguinte cálculo de amostra para populações finitas, o que se aplica para o caso pesquisado, pois possui uma população de 219 (duzentos e dezenove) clientes cadastrados no escritório de Advocacia A. Augusto Grellert. Dentre esses clientes, encontram-se empresas e clientes qualificadas como pessoa física que possuem mais de uma lide judicial, sendo proposta pelo escritório e conta-se, para o caso, como sendo apenas um cliente a ser pesquisado.

O escritório possui aproximadamente mil ações em tramitação e sob sua responsabilidade.

A fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas, conforme proposto por Gil (1999, p. 101), é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 (p \cdot q \cdot N)}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 (p \cdot q)}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = percentual com o qual o fenômeno se verifica (máximo de 10% negativos)

q = percentual complementar (90% restantes)

N = tamanho da população

E2 = erro máximo permitido.

Aplicando a fórmula, temos, então:

$$n = \frac{2^2 (10 \cdot 90 \cdot 219)}{5^2 (219 - 1) + 2^2 (10 \cdot 90)} \quad \therefore \quad \frac{4 \times 197.100}{(25 \times 218) + (4 \times 900)} \quad \therefore \quad \frac{788.40}{9.050} \quad \therefore \quad 87,18$$

**n = 87 (arredondamento).**

Conforme Silva (2005), a amostragem será por acessibilidade, pois se trata de amostragem não probabilística e ela não possui relação com a estatística, sendo, portanto, uma amostragem menos rigorosa. Isso se aplica pelo fato de que é prerrogativa do cliente, nesse caso, responder ou não ao pesquisador.

Dos 219 (duzentos e dezenove) questionários enviados, retornaram preenchidos 79 (setenta e nove). Apesar de insistência na obtenção do número restante para

completar os 87 (oitenta e sete) previstos, não foi obtida resposta e ficou impossibilitado de ser atingido aquele número.

Apesar da diferença na quantidade de questionários retornados, por ter sido atingido 90,8% de sucesso em relação à previsão, essa diferença de quantidade não invalida o resultado, pois é percentualmente relevante em relação ao esperado.

As respostas às questões formuladas foram classificadas de acordo com sua avaliação, estabelecendo percentuais para cada tipo de resposta, positivas, neutras ou negativas.

Para os casos em que se faça necessária a Análise de Conteúdo das respostas, nesses casos se busca a essência delas de forma a possibilitar uma avaliação do que foi externado pelo cliente.

Segundo Apolinário (2004, p. 27), a “Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de investigação científica utilizadas em ciências humanas, caracterizadas pela análise de dados lingüísticos: tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo. Normalmente, nesse tipo de análise, os elementos fundamentais da comunicação são identificados, numerados e categorizados. Posteriormente, as categorias encontradas são analisadas em face de uma teoria específica”.

### **3.3 Definição dos Instrumentos de Pesquisa e Coleta de Dados**

Segundo Goldenberg (2000), os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos: dados primários e dados secundários. Os dados primários são aqueles que não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o pesquisador e as pessoas pesquisadas. Os dados secundários, para o autor, são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são as empresas de assessoria jurídica, publicações, internet, governo, entre outras.

A primeira etapa da construção da dissertação visa resgatar o tema na literatura pertinente. Para esta etapa foram utilizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Os temas a serem abordados nessas pesquisas são: *marketing* de relacionamento, vantagem competitiva e percepção de valor.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em “[...] material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65), analisando criteriosamente os trabalhos já produzidos que tenham correlação com a temática do presente estudo.

A pesquisa documental ocorreu em material que ainda não tenha recebido tratamento analítico, tais como documentos internos da empresa (GIL, 1999).

A segunda etapa constituiu-se de um diagnóstico (uma pesquisa de campo) com os clientes da empresa.

Os questionários de pesquisa foram postados pelo correio, seguindo no envelope enviado os seguintes documentos: carta de apresentação do titular do escritório, sr. Antônio Augusto Grellert, questionário de pesquisa, envelope resposta endereçado ao remetente, selos para encaminhamento das respostas.

Apesar de a forma de abordagem ter sido clara, informando ao cliente detalhadamente o objetivo do questionário de pesquisa e o trabalho que estava sendo desenvolvido junto ao escritório, houve dificuldades em motivar os clientes a responderem aos questionários. Em vista disto, tivemos que lançar mão da parceria com o escritório, que orientou a todos os seus advogados a entrarem em contato com os clientes pedindo que respondessem ao questionário. Paralelamente a isso, fez-se uso de uma telefonista, que ligava aos clientes confirmando a resposta e devolução dos questionários.

Apesar de tudo, em alguns casos só se obteve resposta mediante o preenchimento do questionário em meio eletrônico e resposta por *e-mail*.

O questionário semi-estruturado aplicado encontra-se no Anexo 1. O motivo pelo qual se optou pelo questionário semi-estruturado é porque, segundo Vergara (1998), ele dá flexibilidade à entrevista e permite a coleta de outras informações que,



apesar de não estarem no questionário, podem ser úteis para o desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no que tange à parte qualitativa da pesquisa. Com os clientes aplicou-se um questionário estruturado (Anexo 2).

Como o objetivo do estudo é verificar a aplicabilidade do modelo dos *gaps*, procurou-se adequar o instrumento de pesquisa (questionário) a essa finalidade. Note-se que as questões números 19 e 20 são idênticas em ambos os questionários - dirigentes e clientes -, o que permite aferir a existência de divergência das percepções em relação aos atributos avaliados: qualidade dos serviços, preços praticados, atendimento dos funcionários, pontualidade, confiança e retorno ao cliente. Esses atributos, por sinal, foram sugeridos pelos próprios dirigentes da empresa, que os consideram decisivos na avaliação dos clientes ao optarem por uma empresa de assessoria jurídica.

Não obstante, a pergunta número 5 do questionário aplicado nos clientes serve para confirmar ou para refutar a percepção dos dirigentes expressa na pergunta número 12. A análise conjunta dessas questões, juntamente com as demais, permitiu que a aplicabilidade do modelo fosse verificada.

Para obter dados mais precisos e não influenciar o entrevistado, o entrevistador se identifica como pesquisador independente, pesquisando dados para a elaboração de Dissertação de Mestrado. Um pré-teste foi efetuado com 10 (dez) clientes para garantir a validade dos resultados finais e retornou com a indicação de claro entendimento dos clientes a respeito das questões levantadas e o acerto na escolha das questões.

Todas as pesquisas adotam a forma de levantamento que, de acordo com Gil (1999), e em coerência com o aspecto descritivo, caracteriza-se pela interrogação direta de um número significativo de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, acerca do problema estudado.

Ainda, segundo Gil (1999), o levantamento tem como vantagem o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a quantificação obtidos através do agrupamento das informações levantadas. As desvantagens, citadas por ele, que são a subjetividade, a pouca profundidade no estudo da estrutura e a limitada apreensão do processo de mudança, não interferem no caso particular, que visa avaliar o

comportamento, a opinião e a atitude do consumidor, sem a pretensão de um aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos.

### **3.4 Questionários de Pesquisa**

O questionário aplicado aos dirigentes (sócios) da empresa buscou o entendimento desses mesmos sócios com relação ao perfil dos clientes, e a avaliação que fazem em termos de importância e de satisfação em relação a determinados atributos que os próprios dirigentes julgaram importante avaliar. Buscou ainda verificar se esses sócios identificam pontos fortes e fracos dos serviços prestados pela empresa, o que permite, quando confrontado com a pesquisa junto aos clientes, identificar as lacunas da qualidade.

Os clientes inicialmente são indagados em relação ao tempo que estão sendo atendidos pela empresa. Na seqüência, informam quais os serviços prestados pela organização e os motivos por que quais são clientes. Aplicou-se o mesmo quadro referente à “importância” e à “satisfação” em relação aos atributos determinados pelos gestores, justamente para verificar as diferenças de percepções.

Os dirigentes sugeriam que seis atributos específicos fossem avaliados tanto por eles como pelos clientes: qualidade dos serviços; preços praticados; atendimento dos funcionários; pontualidade; confiança e retorno ao cliente

### **3.5 Análise e Interpretação dos Dados**

O estudo é fundamentado em análise qualitativa e quantitativa dos dados. A parte qualitativa envolveu análise de dados descritivos sobre a percepção dos clientes e dos profissionais da área de pós-vendas das empresas, procurando compreender os fenômenos nos diferentes juízos de valor de cada público (GOLDENBERG, 2000).

Na análise quantitativa empregou-se o instrumental estatístico nos dados coletados da pesquisa de campo. A análise teve como objetivo organizar e sumarizar os

dados de forma tal que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Já a interpretação teve como objetivo “procurar o sentido mais amplo das respostas” (GIL, 1999, p.168), sendo feita mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Apesar da A. Augusto Grellert Advogados Associados ter apenas cinco anos de existência, a associação informal entre os sócios remonta há mais tempo, quando os profissionais trabalhavam junto, mas não ainda sob a égide de empresa. O total de tempo de prestação de serviços registra dez anos. A data de fundação da empresa é 4 de novembro de 1998.

No princípio, a empresa priorizou o atendimento de ações revisionais de contratos bancários. Na verdade, essa vertente prevalece até hoje, muito embora haja cada vez menos interessados em discutir com as instituições financeiras. A legislação sofreu profunda transformação, bem como o entendimento jurisprudencial sobre diversas matérias. O “período áureo” foi mesmo o imediatamente após o Plano Real.

Hoje, sua atuação principal está centrada em atender a clientela tributária, notadamente a empresarial. O aqodamento da fiscalização de órgãos arrecadadores, bem como o aumento da carga tributária, acabaram criando uma demanda muito grande face às dificuldades apresentadas pelas empresas em honrar todos os tributos.

Essa situação visa reduzir os encargos au tuados pela fiscalização, trazendo os valores a patamares suportados pelo cliente e, a partir da definição desses valores, definir formas de pagamento razoáveis. Estas podem ser pela transferência de créditos detidos por empresas junto ao governo, pelo parcelamento dos débitos ou pela simples quitação dos mesmos débitos.

A empresa abrange também o atendimento de outras áreas das empresas, sendo prestada consultoria empresarial e tributária, através dos diversos advogados com suas respectivas especializações.

Por conta dessa atividade, o escritório se viu compelido e solicitado pelos clientes a participar como defensor em outras lides judiciais, quais sejam:

- ações trabalhistas;
- ações cíveis em que são partes os clientes;

ações criminais relacionadas à atividade empresarial em que são partes os clientes do escritório.

Essa demanda obrigou a que o escritório criasse estrutura profissional e de assessoria para atender a esses clientes e demandas e, com a estrutura montada, passou a atender também a outros segmentos de clientela, sem, contudo, abandonar sua atividade principal que é o atendimento à empresa.

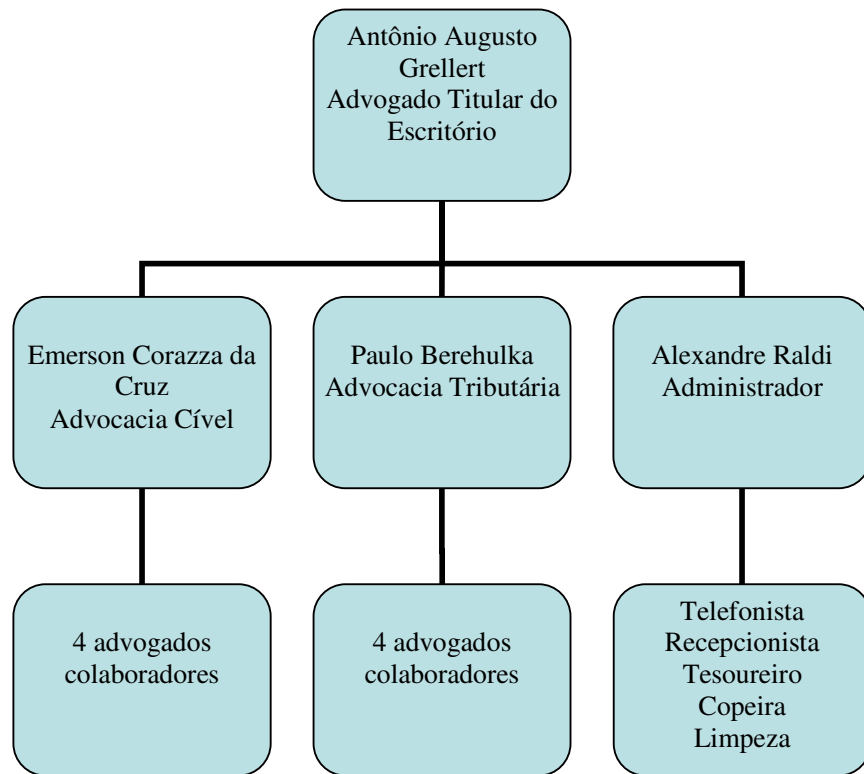
Apesar do pouco tempo de existência do Escritório de Advocacia A. Augusto Grellert, este vem se firmando como expoente nos meios empresariais de Curitiba e até mesmo do Brasil, como inovador nas matérias de defesa dos clientes junto ao Fisco, a isso se deve o especial crescimento experimentado em tão pouco tempo de existência.

O Escritório também atende a pessoas físicas, tanto no que diz respeito a assuntos e ações trabalhistas, como nas diversas outras áreas do Direito. Há ações em varas de família, previdenciárias e até criminais. Nesta última, a situação é mais voltada a questões vinculadas ao Direito Tributário. O escritório não atende interessados em problemas de crimes contra a Vida, tais como homicídios. Também não atende situações que tenham a ver com roubo, furto ou outros crimes contra o patrimônio.

Os sócios são:

- Antônio Augusto Grellert, advogado titular do escritório
- Paulo Henrique Berehulka, sócio responsável pela área tributária
- Fioravante Buch Neto, sócio (atua na área tributária e, apesar de não ser responsável por uma área, é sócio do escritório)
- Emerson Corazza da Cruz, sócio responsável pela área Cível.

O total de profissionais advogados, contando os sócios, é de 13 (treze) pessoas, número que, para a Praça de Curitiba, eleva o escritório ao patamar de um dos maiores, se se contarem apenas a quantidade de advogados.



**Figura 10: Organograma do Escritório A. Augusto Grellert Advogados Associados**

Fonte: elaborado pelo autor.

Conta ainda o Escritório com uma área que se apresenta como promissora para o futuro da atividade, que é a Ambiental, para ela designada uma profissional que atua e está encarregada de seu desenvolvimento. Como é uma área nova, localizada em outro escritório, independente da A. Augusto Grellert Advogados Associados, não a registramos no organograma da empresa e apenas consignamos aqui.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa realizada na empresa junto aos dirigentes e clientes. Os questionários de pesquisa encontram-se no Apêndice, e as respostas são as que seguem.

### 5.1 Pesquisa com os Dirigentes da Empresa

A A. Augusto Grellert Advogados Associados tem 5 (cinco) anos de existência, conta com mais de 21 colaboradores (quatro dos quais são os dirigentes), não possui área de *marketing* formalmente instituída, não possui plano de *marketing* e nunca fez pesquisas de *marketing*.

Os dirigentes pesquisados foram:

- a) Antônio Augusto Grellert – sócio, designado na tabela abaixo como **D1**.
- b) Emerson Corazza da Cruz – sócio, coordenador das Áreas Cível e Trabalhista, designado na tabela abaixo como **D2**.
- c) Fioravante Buch Neto – atua juntamente com o Coordenador do Setor Tributário, sócio designado na tabela abaixo como **D3**.
- d) Paulo Henrique Berehulka – coordenador do Setor Tributário – sócio, designado na tabela abaixo como **D4**.

Em relação às questões abertas, as respostas por entrevistado estão nos quadros seguintes. A análise (comentada) é apresentada após cada questão.

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
---------	----	----	----	----

<b>8. Público-alvo</b>	Pessoas físicas e jurídicas que necessitam de serviços jurídicos especializados, normalmente com demandas judiciais.	Pessoas físicas ou jurídicas com necessidade de assessoria e patrocínio judicial em contratos, em especial de natureza bancária.	Empresas de médio porte que possuam interesse na redução da carga tributária e que necessitem de consultoria jurídica tributária.	Empresas de médio e grande porte que estejam experimentando a necessidade de ajustes fiscais com vistas à redução dos custos.
------------------------	--	--	---	---

**Comentário:** O público-alvo da empresa é variado, o que denota que a empresa opta por uma abordagem de segmentação denominada, por Cravens e Piercy (2007), de “estratégia multissegmento”, onde a organização se concentra em diversos segmentos distintos de mercado, adequando seu *marketing* mix a cada um deles. Mesmo sem ter procedimentos de *marketing* formalmente instituídos, empiricamente a A. Augusto Grellert Advogados Associados adota essa abordagem de segmentação.

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>9. Concorrentes</b>	Demais escritórios congêneres.	Não identificado	Escritórios de consultoria tributária e escritórios de advocacia empresarias, e em direito tributário.	Consultoria: Apoio Consultoria; Altivo Alves Meyer Advogados; Wambier e Salamacha Advogados.

**Comentário:** Os dirigentes identificam vários concorrentes diretos, todos oferecendo serviços similares (não *serviços substitutos*, o que caracterizaria concorrentes indiretos, de acordo com Zenone e Buairide, 2005). D4 cita nominalmente os concorrentes, enquanto D2 não os identifica. A falta de conhecimento sobre a concorrência, afirmam



Dranove e Marciano (2007), pode ser tão perigosa para a empresa quanto a falta de conhecimento sobre seus clientes.

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>10. Serviços prestados</b>	Advocacia cível, especialmente na área <i>consumerista</i> (referente a bancos) e tributária. Atendem-se outras áreas (como trabalho, família) e, excepcionalmente, crime.	Advocacia, contencioso e de consultoria.	Prestação de serviço jurídico tributário, consultoria, planejamento tributário, orientação em gestão tributária e consultoria em negócios.	Recuperação de créditos fiscais; utilização de ativos para liquidação de débitos; defesas administrativas e judiciais contra as Fazendas Públicas; Planejamento e Reestruturação Societária.

**Comentário:** A gama de serviços oferecidos pela empresa é ampla, o que lhe permite atender os diversos segmentos nos quais se foca (questão 8). Isto requer profissionais altamente qualificados e especializados nas diversas áreas.

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>11. Diferenciais competitivos</b>	Seleção dos profissionais, atendimento personalizado (não industrial), teses tributárias próprias.	Multidisciplinaridade de especializações.	Relação íntima de confiança com clientes, grande teia de relacionamento e a prestação de serviço de qualidade por profissionais qualificados.	O critério de segurança jurídica dos procedimentos sugeridos e na aplicação dos métodos de recuperação de créditos.

**Comentário:** O conceito de diferencial competitivo dado por Kotler e Keller (2006) implica desenvolver e comunicar uma posição única, apresentar diversas diferenciações nos serviços percebidas e valorizadas pelos clientes, de tal forma que seja difícil para os concorrentes copiar tudo no conjunto. A presente pesquisa não abrangeu os concorrentes para saber se estes diferenciais competitivos apontados realmente o são na perspectiva dos clientes. A idéia aqui é apenas apresentar a visão dos dirigentes sobre este quesito.

Questão	D1	D2	D3	D4
<b>12. Fatores que levam os clientes à empresa</b>	1) Inovação (tributário); 2) Atendimento personalizado; 3) Boa infraestrutura no ambiente de trabalho, considerando investimento razoável na área de atuação.	1) Confiança; 2) Especialidade; 3) Contatos feitos pelos próprios clientes.	1) Confiança; 2) Credibilidade; 3) Resultado.	1) Facilidade de acesso aos dirigentes; 2) Condições extremamente flexíveis para pagamento; 3) Confiabilidade no prestador de serviço.

**Comentário:** A “confiança” – que gera a credibilidade – é apontada como um fator decisivo para os clientes optarem pela contratação da A. Augusto Grellert Advogados Associados. De fato, este é um dos principais requisitos que determina a qualidade na prestação de serviços, de acordo com Hoffman e Bateson (2003). Os mesmos autores frisam, no entanto, que este é um atributo que a empresa só conquista ao longo do tempo, através da oferta de serviços de excelência. A demora para conquistar a confiança, prosseguem, é inversamente proporcional ao tempo de perdê-la, que pode ocorrer imediatamente após uma falha grave na prestação do serviço.

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>14. Definição dos preços</b>	Pela mensuração do tempo e quantidade de mão-de-obra, além do impacto financeiro que terá contra ou a favor do interessado.	Tabela de honorários da OAB/PR.	Comparativo de mercado e tempo que será utilizado para a prestação do serviço.	Existe um <i>spread</i> básico que é aplicado sobre a compra de ativos; no caso da recuperação, o critério é o preço praticado pelo mercado e não do custo interno.

**Comentário:** Ao que parece, a visão dos dirigentes em relação a como a empresa define os preços dos seus serviços é complementar, isto é, diversos fatores são usados para determinar esses preços. Dias (2003) arrola três métodos para determinação de preços pelas empresas: Método baseado no custo (custos + lucro = preço final), Método baseado na concorrência (Utiliza *benchmark* para fixar os preços, igual, próximo, acima ou abaixo dos da concorrência) e Método misto (que considera diversas variáveis para o estabelecimento dos preços, tais como características do produto, concorrência, custos, objetivos de mercado, escassez, etc.).

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>15. Preços em relação à concorrência</b>	<i>Equiparados.</i> Na área tributária há referências sobre o que outros cobram; nos demais atendimentos do nível há enorme variação no mercado.	<i>Mais baixos.</i> É uma estratégia comercial, sendo mais alto em outras áreas da empresa.	<i>Equiparados.</i> Em razão da competitividade que o mercado impõe e a quantidade de empresas concorrentes.	<i>Equiparados.</i> Nós procuramos ficar inseridos em um preço equilibrado. O diferencial está nas condições de pagamento, que são bem flexíveis.

**Comentário:** Somente o D2 considera que os preços praticados pela A. Augusto Grellert Advogados Associados está muito abaixo dos da concorrência. Todos os demais os consideram equiparados. O preço, apesar de ser uma vantagem competitiva frágil (MADRUGA, 2006), já que pode ser facilmente copiado pela concorrência, é um elemento que permite a diferenciação do serviço pela qualidade (preço mais alto associado a maior qualidade).

QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
<b>17. Objetivos de comunicação</b>	Repassar aos clientes a imagem de escritório interessado e atuante.	Demonstrar confiabilidade e segurança, além da capacidade de solução.	Crescimento da carteira de clientes, visando tornar rentável e lucrativa a empresa.	Atualizar as informações dos serviços prestados. Dar retorno sobre algo solicitado. Oferecimento de novas oportunidades de trabalho.

**Comentário:** De acordo com Lupetti (2007), a comunicação tem quatro funções básicas: informar, lembrar, persuadir e agregar valor à marca. Vender, em princípio, seria uma consequência do produto certo, ao preço certo, distribuído e comunicado corretamente. Nesse sentido, alguns dos objetivos atribuídos à comunicação pelos dirigentes dificilmente serão alcançados sem a combinação destes fatores, ou seja, a otimização do mix de *marketing* orientado ao mercado-alvo.

Todos os dirigentes informaram que a empresa não possui um programa de avaliação da qualidade dos serviços prestados ao cliente (questão 13). Esta informação é coerente com as respostas obtidas nas questões 5, 6 e 7. Isso sugere que, em empresas de assessoria jurídica, o *marketing* normalmente não é visto como uma função estratégica da organização.

No que tange às ferramentas que a empresa usa para se comunicar com o mercado, D1, D2 e D3 afirmaram utilizar as Relações Públicas; apenas D4 disse fazer uso da Força de Vendas e receber visitas por indicação de outros clientes. A pesquisa

não se aprofundou no sentido de identificar as ferramentas e técnicas utilizadas nos dois elementos do Composto Promocional que foram citados – Relações Públicas e Força de Vendas. Como já foi informado, a força de vendas é composta pelos próprios dirigentes da empresa, e a indicação de clientes se constitui em publicidade (não propaganda, posto que é gratuita e que não há controle sobre a mensagem) informal e espontânea.

Os resultados dos esforços de comunicação *não* são monitorados e mensurados, segundo informaram todos os dirigentes. Isto apenas comprova o pressuposto de que o *marketing* (e, por conseqüência, a comunicação) não é trabalhado de forma sistêmica pela empresa.

Para as questões 19 e 20, a distribuição (número de ocorrências) das respostas é apresentada a seguir.

Atributo	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito/Nem insatisfeito	Insatisfeito	Não sabe/Não se aplica
Qualidade dos serviços		3	1		
Preços praticados	2	1	1		
Atendimento dos funcionários		2	2		
Pontualidade		2	2		
Confiança	1	3			
Retorno ao cliente		1	2	1	
<b>SATISFAÇÃO (%)</b>	<b>12,50</b>	<b>50,00</b>	<b>33,33</b>	<b>4,17</b>	

#### **Quadro 5: Satisfação dos clientes na opinião dos dirigentes.**

Fonte: dados primários

Na concepção dos dirigentes, nenhum cliente está “insatisfeito” ou sem opinião formada no que tange aos atributos avaliados. A maior parte das incidências (50%) mostra clientes “satisfeitos” no conjunto desses quesitos (12,5% estariam “muito satisfeitos” e 37,5% “nem satisfeitos/nem insatisfeitos”). As respostas dos clientes permitirão concluir se a visão dos dirigentes é correta ou não.

Atributo	Muito importante	Importante	Relativamente importante	Pouco importante	Não sabe/Não se aplica
Qualidade dos serviços	4				
Preços praticados	1	2	1		
Atendimento dos funcionários	1	2	1		
Pontualidade		4			
Confiança	4				
Retorno ao cliente	1	3			
<b>IMPORTÂNCIA (%)</b>	<b>48,83</b>	<b>45,83</b>	<b>8,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Quadro 6: Importância dos clientes na opinião dos dirigentes.**

Fonte: dados primários

Os dirigentes afirmam que nenhum dos atributos é pouco importante para seus clientes. Considerando o total de incidências, no juízo de valor dos dirigentes, 45,8% dos clientes considerariam os atributos “muito importantes”, outros 45,8%, “importante”, e apenas 8,3% “relativamente importante”. Destaca-se que todos os dirigentes coincidem em suas percepções nos atributos “Qualidade dos serviços” (Muito importante), “Pontualidade” (Importante) e “Confiança” (Muito importante).

### 5.3 Pesquisa com os Clientes

Conforme detalhado no Capítulo 3 (Metodologia), obteve-se o retorno de 79 questionários de clientes da empresa. Ao responderem à 1ª questão, 47 clientes se afirmaram como “pessoas físicas” (59%), 20 como “pessoas jurídicas” (25%) e 12 pertencem a ambas as categorias (15%). Constata-se a clara predominância de clientes pertencentes a categoria “pessoa física”.

Na pergunta 2, 10 clientes estão trabalhando com a A. Augusto Grellert Advogados Associados há menos de um ano (13%), 36 entre 2 e 3 anos (46%), 16 entre 4 e 5 anos (20%) e 17 há mais de cinco anos (22%). Está visto, portanto, que quase metade dos clientes da empresa é relativamente recente.

No que tange aos serviços prestados pela empresa (questão 3), os clientes dividiram-se em quatro grandes áreas: jurídica geral (aconselhamentos, assessoria jurídica, etc.), cível, tributária (cobranças, precatórios, contratos, etc.), trabalhista e outras áreas (parcerias, serviços de cartório e relacionamento pessoal). Conforme resultado abaixo, a maior parte dos clientes solicita serviços na área tributária.

- Área Tributária: 30 ocorrências (34,88%)
- Área Jurídica Geral: 23 ocorrências (26,74%)
- Área Cível: 17 ocorrências (19,76%)
- Área Trabalhista: 13 ocorrências (15,11%)
- Outras áreas: 3 ocorrências (3,50%)

A questão 4, que identifica os diferenciais competitivos da empresa em relação à concorrência, o resultado a seguir atesta que o atendimento recebido pelos profissionais é o maior diferencial competitivo da empresa. Se for possível associar a qualidade do atendimento à competência profissional, o índice de clientes que considera este o ponto alto da empresa sobe para 58,58%. Poser (2005) afirma que aspectos relativos à excelência no atendimento ao cliente estão no topo das razões de sucesso em empresas de serviços.

- Atendimento: 35 ocorrências (35,35%)
- Qualidade e competência dos profissionais: 23 ocorrências (23,23%)
- Confiança: 19 ocorrências (19,19%)
- Não sabe: 13 ocorrências (13,13%)
- Relacionamento: 5 ocorrências (5,05%)
- Outros (interesse pessoal e estrutura): 3 ocorrências (3,03%)

A questão 5, onde o cliente relaciona os três principais fatores que o tornam cliente da empresa, novamente o atendimento foi o principal motivo apontado, seguido de perto pela Credibilidade e Confiança. Este resultado ratifica o da questão anterior e indica serem estes os pontos fortes da empresa.

- Atendimento: 63 ocorrências (27,51%)
- Credibilidade e Confiança: 52 ocorrências (22,70%)
- Profissionalismo: 34 ocorrências (14,85%)

- Amizade: 27 ocorrências (11,79%)
- Competência: 24 ocorrências (10,48%)
- Outros / Não sabe: 12 ocorrências (5,25%)
- Resultados: 9 ocorrências (3,93%)
- Estrutura: 8 ocorrências (3,49%)

Perguntados sobre como se tornaram clientes da A. Augusto Grellert Advogados Associados (questão 6), a absoluta maioria foi por “Indicação (61 ocorrências ou 77,21%), seguido de “Amizade” (12 ocorrências ou 15,19%) e “Outros” (6 ocorrências ou 7,59%). McDonald (2004) confirma que, no caso de empresas prestadoras de serviços, a indicação de antigos clientes é o principal fator de influência na decisão de consumo de novos clientes.

As respostas à questão 7 (satisfação) estão no quadro abaixo, apresentando o número de ocorrências (Ocor.) e o percentual (%) equivalente. O mesmo princípio foi adotado para a questão 8 (importância). As análises estão após cada um dos quadros.

Atributo	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito/Nem insatisfeito		Insatisfeito		Não sabe/Não se aplica	
	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%
<b>Qualidade dos serviços</b>	36	46	37	47	2	3	0	0	4	5
<b>Preços praticados</b>	12	15	35	44	20	25	0	0	12	15
<b>Atendimento dos funcionários</b>	30	38	41	52	3	4	0	0	5	6
<b>Pontualidade</b>	25	32	34	43	9	11	1	1	10	13
<b>Confiança</b>	48	61	24	30	3	4	0	0	4	5
<b>Retorno ao cliente</b>	25	32	29	37	18	23	3	4	4	5
<b>SATISFAÇÃO</b>		<b>37,13</b>		<b>42,19</b>		<b>11,60</b>		<b>0,84</b>		<b>8,23</b>

**Quadro 7: Satisfação dos clientes.**

Fonte: dados primários

Para os clientes, o maior índice de satisfação está no atributo “Confiança” (61%), seguido por “Qualidade dos serviços” (46% dos clientes se dizem “satisfeitos”).



A “insatisfação” manifestou-se num percentual muito reduzido de clientes nos quesitos “Retorno ao cliente” (4%) e “Pontualidade” (1%). Merece, contudo, atenção o atributo “Retorno ao cliente”, essencial numa empresa de serviços, que, no caso dos clientes da A. Augusto Grellert Advogados Associados, 23% estão “Nem satisfeitos/Nem insatisfeitos”. Entre os “muito satisfeitos” e “satisfeitos”, estão 79,32% dos clientes, o que é um percentual muito significativo e, claro, positivo.

Atributo	Muito importante		Importante		Relativamente importante		Pouco importante		Não sabe/Não se aplica	
	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%	Ocor.	%
Qualidade dos serviços	68	86	11	14	0	0	0	0	0	0
Preços praticados	31	39	30	38	16	20	1	1	1	1
Atendimento dos funcionários	55	70	20	25	4	5	0	0	0	0
Pontualidade	67	85	10	13	2	3	0	0	0	0
Confiança	72	91	7	9	0	0	0	0	0	0
Retorno ao cliente	66	84	9	11	4	5	0	0	0	0
<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>75,74</b>		<b>18,35</b>		<b>5,49</b>		<b>0,21</b>		<b>0,21</b>	

**Quadro 8: Importância dos clientes.**

Fonte: dados primários.

Quando os mesmos atributos foram avaliados pelos clientes em termos de importância, o resultado também considerou a “Qualidade dos serviços” o item de maior importância (86% dos clientes consideraram “muito importante”). Na sequência vem a “Pontualidade”, considerada “muito importante” para 85% dos clientes, e o “Retorno ao cliente” (84%). A diferença entre os três atributos é mínima, o que enseja especial atenção da empresa nestes aspectos. Apenas dois atributos – “Qualidade do serviço” e “Confiança” – 100% dos clientes afirmaram ser “muito importante” ou “importante”. No geral, os “Preços praticados” tiveram o menor índice de importância por parte dos clientes, o que sugere que eles estão dispostos a pagar, no caso de serviços de qualidade, o que esses serviços valem.

#### **5.4 Análise das Lacunas (*Gap Analysis*)**

Como apresentado no Capítulo 2 (Fundamentação Teórica), de acordo com o modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry, são cinco as lacunas da qualidade em 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.
5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Aplicando os princípios do modelo à pesquisa realizada com os dirigentes da A. Augusto Grellert Advogados Associados e seus clientes, é possível chegar a uma conclusão sobre cada lacuna, como está no Quadro 9

LACUNAS	ANÁLISE
<b>Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência</b>	A pesquisa indica que os dirigentes entendem corretamente o que é mais importante para seus clientes: <i>confiança e qualidade dos serviços</i> . Também percebem corretamente que os <i>preços</i> praticados não são determinantes na contratação dos serviços.
<b>Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços</b>	A pesquisa não identificou a adoção de indicadores de desempenho na empresa, o que dificulta a avaliação desta lacuna.
<b>Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega</b>	Por ter uma estrutura funcional enxuta e horizontalizada (com poucos níveis hierárquicos), os colaboradores são bem qualificados e conseguem traduzir as orientações dos dirigentes na prestação de serviços com qualidade.
<b>Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas</b>	A empresa não faz uso da comunicação integrada de <i>marketing</i> , conforme atesta a pesquisa (apenas relações públicas e venda pessoal, mas de forma empírica). Sendo assim, a referência mais usada pelo público-alvo para procurar a empresa são as indicações de outros clientes (77,21% afirmam ser esta a forma de escolher sua empresa de assessoria jurídica).
<b>Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado</b>	O resultado da pesquisa aponta para a correta percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa, pois 93% dos clientes afirmam estarem “muito satisfeitos e satisfeitos” neste sentido, sendo que apenas 3% disseram estar “nem satisfeito/nem insatisfeito”.

**Quadro 9: Análise das lacunas da qualidade.**

Fonte: elaborado pelo autor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões gerais do estudo, respondendo a cada um dos objetivos específicos e ao objetivo geral. Na seqüência, listam-se algumas recomendações para a empresa com base no estudo realizado. Por fim, sugerem-se temas que possam ser desenvolvidos em futuros trabalhos acadêmicos.

### 6.1 Conclusão

O estudo alcançou seus objetivos e também permitiu responder à questão de pesquisa, como se pode constatar a seguir.

- a) **Levantar a situação atual da empresa no que concerne à qualidade dos serviços prestados na visão dos gestores (vendedores e prestadores dos serviços) e dos clientes (consumidores dos serviços).**

A pesquisa com os clientes e gestores demonstrou o grau de satisfação e de importância em relação aos atributos que os dirigentes julgaram oportunos ser avaliados: qualidade dos serviços; preços praticados; atendimento dos funcionários; pontualidade; confiança; retorno ao cliente. Houve coincidência da percepção dos gestores e dos clientes em relação à qualidade dos serviços. Os primeiros afirmaram que os clientes iriam se manifestar satisfeitos em relação à qualidade dos serviços prestados e que considerariam este quesito muito importante. Os clientes confirmaram sua satisfação (93%, entre “muito satisfeitos” e “satisfeitos”) e também atribuíram sua importância (100%, entre “muito importante” e “importante”).

- b) **Identificar eventuais problemas e falhas em relação às cinco lacunas da qualidade do modelo.**

Ao se aplicar o Modelo *Gap Analysis* no resultado da pesquisa de campo, conclui-se que em somente duas lacunas há problemas ou falhas. Como a empresa não adota nenhum indicador formal de desempenho que permita monitorar a qualidade dos serviços prestados, não foi possível avaliar a lacuna entre as percepções da gerência e

as especificações da qualidade dos serviços. Também no que concerne à lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas não é possível tecer conclusões, já que a empresa não realiza pesquisas de *marketing* para medir a efetividade das estratégias de comunicação que se limitam, segundo os próprios dirigentes, a relações públicas e venda pessoal.

**c) Descrever os principais fatores determinantes da qualidade dos serviços na visão dos clientes da empresa.**

Através da pesquisa, os clientes relacionaram os principais diferenciais competitivos da empresa em sua visão (questão 4). Para eles, excelência no atendimento, qualidade e competência profissionais são fatores determinantes na qualidade dos serviços. Acrescente-se credibilidade e confiança (questão 5), que os clientes reputam como um dos principais motivos que os levam a manter a parceria profissional com a A. Augusto Grellert Advogados Associados.

**d) Propor estratégias e ações corretivas e de monitoramento com base na adoção do modelo na empresa.**

Estas sugestões são fornecidas no item 6.2.

No que tange ao objetivo geral, “avaliar a aplicabilidade do Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços *Gap Analysis*, estruturado por Parasuraman, Zeithaml e Berry em empresas de assessoria jurídica da região de Curitiba, como estratégia de *marketing* de relacionamento, através de um estudo de caso na A. Augusto Grellert Advogados Associados”, conclui-se que foi atendido. O modelo pode ser aplicado para identificar falhas nos serviços em empresas do segmento advocatício, na medida em que permite identificar a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes. A informação obtida pode e deve ser usada pelas empresas deste setor para corrigir as falhas e recuperar a qualidade dos serviços.

Como resposta para a questão que norteou o estudo, de que forma o modelo *Gap Analysis* pode ser aplicado para se constituir numa ferramenta de diagnóstico e gestão da qualidade dos serviços prestados por empresas de assessoria jurídica, sugere-se que aplicação do modelo leve em conta a realidade e as peculiaridades de cada empresa.

## 6.2 Recomendações para a Empresa

Com base nos dados primários e secundários contidos no presente estudo, algumas recomendações podem ser dadas para a A. Augusto Grellert Advogados Associados no sentido de fortalecer a relação com seus clientes.

- a) Já que a empresa não possui área de *marketing*, não elabora planos de *marketing* e nem realiza pesquisas, é interessante fomentar a cultura de *marketing* nos dirigentes e, a partir deles, nos demais colaboradores. A efetividade das estratégias de *marketing*, quando bem aplicadas, é amplamente comprovada na literatura, em estudos científicos e nas consultorias profissionais. Como cultura é algo que não se impõe no curto prazo, convém iniciar este processo de mudança o mais rapidamente possível.
- b) A realização de pesquisas sistemáticas com os clientes é fundamental em qualquer empresa, notadamente nas de serviços, conforme foi fundamentado no Capítulo 2. Investir em pesquisas que possam monitorar a satisfação dos clientes, identificar suas demandas, críticas e sugestões, isso é iniciativa vital para consolidar o relacionamento mutuamente compensador entre a empresa e seu mercado-alvo.
- c) A empresa deve estruturar indicadores de desempenho que permitam avaliar a qualidade dos serviços permanentemente. A adoção desses indicadores permite, entre outras coisas, recompensar desempenhos superiores e corrigir os inferiores. Além disso, propicia que a lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços seja monitorada.
- d) Num mercado dinâmico, hipercompetitivo e cada vez mais exigente, é preciso que o processo de comunicação da empresa com seu mercado-alvo

seja planejado e focado em resultados (como, por exemplo, posicionamento correto da marca). Nesse sentido, a sugestão é que a empresa avalie sua atual estratégia de comunicação e busque a assessoria de profissionais na área para realizar comunicação integrada de *marketing*.

### **6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Com base na delimitação e nas limitações do presente estudo, sugere-se que outros temas possam ser explorados, tais como:

- a) Estruturação de modelo de *marketing* de relacionamento para empresas de assessoria jurídica.
- b) Avaliação do Modelo *Gap Analysis* em outras empresas do setor jurídico.
- c) Estudo de comunicação integrada de *marketing* voltado para empresas de assessoria jurídica.

**REFERÊNCIAS**

ALBRECHT, K. e ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANTHONY, R. e KUSHNER, M. **High octane selling: boost your creative power to close more sales.** New York: American Management Association, 1995.

BAKER, M. L (Org). **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BLACKWELL, R. MINIARD, P. e ENGEL, J. **Consumer behavior.** 9. ed. Chicago: Dryden Press, 2001.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

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

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DONALDSON, B. **Sales management: theory and practice.** 2. ed. Macmillan: Basingtoke, 1988.

DRANOVE, D. e MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

FERREL O. C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

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

\_\_\_\_\_. *Relationship marketing: the Nordic Scholl perspective.* **Alternative Perspective**, 2000.



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

\_\_\_\_\_. *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from 30R approach.* **Marketing Decision**, 35/4, 1997.

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

JON BELLO. *Sell like your outfit is at stake. It is.* **Business Week**. 5 feb., 2004.

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

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

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

LANDEARD, E. et al. *Marketing of services: new insights from consumers and managers.* Cambridge, Mass: Marketing Sciences Institute, 1981.

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

LAUTERBORN, R. "New marketing litany: 4Ps passe; C-words take over". **Advertising Age**, 1º oct. 1990, p. 26.

LOVELOCK, C. H. e WRIGHT, L. K. *Principles of service marketing and management.* New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

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

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação do marketing de relacionamento de CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas, 2006.

McCARTHY, J. *Basic marketing: a managerial approach.* 12 ed. Homewood: Irwin, 1996.

McDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica – como criar e implementar planos eficazes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA, J. C. T. (Org.) et al. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MORGAN, M. R. e HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing.* **Journal of Marketing**, v. 58, July, 1994.

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.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARASURAMAN, A. e COLBY, C. *Techno-ready marketing: how and why your customers adopt technology*. New York: Free Press, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. *A conceptual model of service quality and its implication for future research*. **Journal of Marketing**, nº 49, p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. *Services marketing*. New York: McGraw-Holl, 1996.

PEPPERS, D., ROGERS, M. e DORF, B. *The one to one fielbook*. New York: Currency/Doubleday, 1998.

PETERS, T. **Reimagine!**: excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

PINHEIRO, D. e GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

POSER, D. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri, SP: Manole, 2005.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Ester Musgkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância, 2001.

SILVA, Maria Cristina Gama das Chagas. **Marketing de relacionamento e a estratégia de segmentação da Caixa Econômica Federal**. Brasília: monografia apresentada no MBA Gestão Empresarial do INPG – Instituto Nacional de Pós-graduação, 2003.

SHETH, J.; MITTAL, B.; e NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIMP, T. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOLONGO, L. A. e LEBERALI, G (Org). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

The World Bank. *El mundo del trabajo em uma economia integrada*. Washington, D.C. The World Bank, 1995. In: LOVELOCK, C. e WRIGHT, L., p. 6.

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

VAVRA, T. G. *Aftermarketing: how to keep customers for life through relationship marketing*. 2. ed. Chicago: Irwin, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Beverly Hill (California): Sage, 1987.

ZEITHAM, V. A e BITNER, M. J. **Services marketing**. 3. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

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.

## ANEXO 1

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - DIRIGENTES

1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_

2. Nome e cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Tempo de mercado da empresa:

( ) Menos de 5 anos    ( ) Entre 5 e 10 anos    ( ) Entre 10 e 15 anos

( ) Entre 15 e 20 anos    ( ) Mais de 20 anos

4. Número de funcionários

( ) Menos de 5    ( ) entre 6 e 10    ( ) entre 11 e 15

( ) entre 16 e 20    ( ) acima de 21 funcionários

5. A empresa possui área de *marketing* formalmente instituída?

( ) Sim    ( ) Não

6. A empresa possui plano de *marketing*?

( ) Sim    ( ) Não

7. A empresa já fez ou faz pesquisas de *marketing*?

( ) Sim. Que tipo(s): \_\_\_\_\_

( ) Não

8. Caracterize o público-alvo (clientes) da empresa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Quais são os principais concorrentes da empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Quais os serviços prestados pela empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

**11. Quais os diferenciais competitivos da empresa em relação à concorrência?**

---

---

Não sabe

**12. Em sua opinião, quais são os três principais fatores que fazem com que seu cliente opte por sua empresa e não pela concorrência?**

(1) \_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

Não sabe

**13. A empresa possui um programa de avaliação da qualidade dos serviços prestados ao cliente?**

Não     Sim. Como funciona?

---

---

**14. Em que bases sua empresa define o preço dos serviços prestados?**

**15. Em relação à concorrência, os preços praticados pela empresa estão:**

Mais altos     Equiparados     Mais baixos     Não sabe

Por quê?

---

---

**16. Quais ferramentas sua empresa usa para se comunicar com o mercado?**

Propaganda     *Merchandising*     Força de vendas

Relações Públicas     Promoção de vendas     *Marketing* direto

( ) Nenhuma ( ) Outra: \_\_\_\_\_

**17. Quais os principais objetivos de comunicação de sua empresa?**

---



---

( ) Não sabe / Não há

**18. Os resultados dos esforços de comunicação são monitorados e mensurados?**

( ) Sim. Como?

---



---

( ) Não

**19. Coloque-se no lugar de seu cliente e avalie sua satisfação em relação aos atributos abaixo:**

<b>Atributo</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Nem satisfeito/Nem insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Não sabe/Não se aplica</b>
Qualidade dos serviços					
Preços praticados					
Atendimento dos funcionários					
Pontualidade					
Confiança					
Retorno ao cliente					

20. Coloque-se no lugar de seu cliente e avalie a importância que ele daria em relação aos atributos abaixo:

<b>Atributo</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Relativamente importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Não sabe/Não se aplica</b>
Qualidade dos serviços					
Preços praticados					
Atendimento dos funcionários					
Pontualidade					
Confiança					
Retorno ao cliente					

**ANEXO 2**  
**QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DE PESQUISA - CLIENTES**

**Nome (opcional):** \_\_\_\_\_

**1. Cliente:**

Pessoa física       Pessoa jurídica

**2. Há quanto tempo é cliente da empresa?**

Menos de 1 ano       Entre 2 e 3 anos       Entre 4 e 5 anos

Mais de 5 anos

**3. Que serviços a empresa de assessoria jurídica lhe presta?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Em sua opinião, quais os diferenciais competitivos dessa empresa em relação à concorrência?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Não sabe

**5. Em sua opinião, quais são os três principais fatores que fazem com que você seja cliente dessa empresa?**

(4) \_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_

(6) \_\_\_\_\_

Não sabe

**6. Como você (ou sua empresa) se tornou cliente dessa empresa de assessoria jurídica?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



7. Considere sua empresa de assessoria jurídica e avalie seu grau de satisfação em relação aos atributos abaixo:

Atributo	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito/Nem insatisfeito	Insatisfeito	Não sabe/Não se aplica
Qualidade dos serviços					
Preços praticados					
Atendimento dos funcionários					
Pontualidade					
Confiança					
Retorno ao cliente					

8. Na contratação de uma prestadora de serviços jurídicos avalie a importância que dá em relação aos atributos abaixo:

Atributo	Muito importante	Importante	Relativamente importante	Pouco importante	Não sabe/Não se aplica
Qualidade dos serviços					
Preços praticados					
Atendimento dos funcionários					
Pontualidade					
Confiança					
Retorno ao cliente					