

A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE COMO
ALTERNATIVA COMPETITIVA NO MERCADO
DE SERVIÇOS

Ana Cláudia Schaack¹
Juvir Luiz Mattuella²
Jorge Lengler³
Carlos Honorato Santos⁴

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

² Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM.

³ Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

⁴ Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e da Universidade de Caxias do Sul - UCS.

RESUMO

Prospectar as exigências dos consumidores e procurar as formas para atendê-las deve ser sempre a essência da preocupação das organizações que operam na área de serviços. Atualmente, com uma variedade de informações e um mundo repleto de concorrentes, o aumento das exigências nos padrões de consumo tem trazido ao século XXI consumidores que exigem, cada vez mais, soluções personalizadas de acordo com suas próprias necessidades e expectativas. Assim, diante da competitividade do setor de serviços, percebe-se a necessidade das organizações pensarem constantemente maneiras alternativas para melhorar o atendimento de seus clientes na satisfação de suas necessidades e desejos. O presente artigo ressalta a importância da criação de valor para os clientes de serviços, reconhecendo a agregação de valor, na contextualização atual do mercado, como o instrumento catalisador da real satisfação de suas aspirações.

Palavras-chave: Marketing de serviços, competitividade e criação de valor para os clientes.

ABSTRACT

Prospecting consumers' necessities and wants and finding alternatives of attendances must be a constant preoccupation of organizations that provides services under actual market conditions. The strictness and constant mutations on market competitions conditions, consumers' desires and expectations impose to the organizations a necessity of changing their behavior and establishing new strategies to deal with it. In this paper a value added creation it is presented and discussed as being an important strategy for provide the quality services that attend consumers' wishes.

Keywords: Marketing of services, competitiveness, consumers' value added creation.

1 INTRODUÇÃO

A importância do setor do serviço na economia atual dos países desenvolvidos e em desenvolvimento é incontestável, pois ele é responsável por mais da metade do Produto Interno Bruto, sendo ainda, o maior gerador de empregos e renda (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Para estes mesmos autores, no ambiente brasileiro 55% do Produto Interno Bruto é derivado das atividades de serviço, podendo-se afirmar ser ele responsável por uma fatia ponderável do crescimento econômico e da geração de novos empregos.

Diante de tamanha contribuição dos serviços para o crescimento econômico mundial, Boone & Kurtz (1998) ressaltam que o marketing tem se tornado uma atividade significativa para as empresas de serviços devido à oportunidade descortinada pelo crescimento potencial do setor e a crescente concorrência no ramo, sendo difícil evitar a conclusão de que os serviços são os verdadeiros responsáveis pela criação atual de riquezas.

Para Gronroos (1993, p.8) "... qualquer número que descreve as dimensões do setor de serviço é uma enorme subestimação, sendo o setor de fato muito maior e mais importante para a sociedade do que parece".

Em meio a esse grande desenvolvimento do setor de serviços, Lovelock & Wright (2001, p.208) ressaltam que a satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em tempos altamente competitivos, sendo que a definição de uma estratégia de serviços deve se calcar inevitavelmente nas necessidades dos clientes. Afirma ainda o autor que "... somente através da consideração efetiva das necessidades e expectativas dos clientes é que as organizações de serviços poderão estabelecer e manter uma vantagem competitiva".

Porém, diante do aumento da sofisticação e das exigências dos clientes, o conceito de satisfação foi ampliado, sendo que atender e superar as expectativas dos clientes implica mais que satisfazê-los, exigindo uma abordagem sistemática de todos os elementos capazes de criarem algum tipo de valor para os clientes.

Neste sentido, Rust, Zeithaml & Lemon (2001) ainda ressaltam que o cerne da satisfação do cliente está em sua compreensão, sendo que compreender o cliente é mais que ouvi-lo ou criar um banco de dados de acompanhamento; é mais que

realizar grupos focais para a compreensão de suas necessidades emergentes. Compreender o cliente é criar valor, é entender os fatores que o levam a escolher a organização e a continuar a trocar experiências com ela no futuro caso necessário for.

Assim, entender a subjetividade da avaliação e da satisfação dos clientes é o ponto fundamental da qualidade na prestação de serviços, sendo a concepção do valor do cliente alcançada através de uma cuidadosa avaliação das necessidades e expectativas do cliente em relação aos elementos básicos e suplementares do serviço.

Porém, embora esse assunto esteja em voga na atualidade, talvez sejam poucas as organizações de serviços que consigam realmente criar valor para o cliente, configurando um desafio às empresas desenvolverem uma gestão capaz de garantir a utilização desta vantagem competitiva. O que se percebe é que os vários autores que ressaltam a performance do marketing de serviços salientam o mesmo aspecto: a importância de satisfazer o cliente, ou seja, criar valor para ele.

Neste contexto, este estudo levanta a hipótese que a nova economia de serviços cada vez mais depende da criação de valor para os clientes, questionando se essa pode ser tida como uma ferramenta fundamental para gestão do marketing de serviços. Ou seja, seria a criação do valor para o cliente um elemento importante e facilitador da gestão do marketing de serviços?

Busca-se, neste artigo, discutir as noções, características e aplicações acerca do marketing de serviços e da criação de valor para o cliente, bem como salientar até que ponto a segunda pode auxiliar na gestão do primeiro, buscando respostas para a questão acima apresentada. Neste contexto, ressalta-se a seguir os aspectos teóricos acerca do marketing de serviços e da criação do valor para os clientes como subsídios necessários para embasar esta análise.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

2.1 Definição de Serviços

A complexidade da definição do termo serviço advém da sugestão de vários conceitos propostos por inúmeros autores.

A A.M.A (American Marketing Association), em 1960, definiu serviços como atividades, benefícios ou satisfações colocadas

à venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens.

Judd (1964, p.58,) afirmou que o objeto da transação dos serviços é outro que não a transferência da propriedade de uma mercadoria tangível, afirmando ainda ser o serviço "... tudo que não é sólido nem líquido".

Semelhantemente, George & Barksdale (1974, p.65) também definem os serviços ressaltando serem esses "... transações de mercado onde o objeto é outro que não a transferência de um comodite tangível".

Besson (1973, p.9) salienta que para o consumidor "... os serviços são atividades à venda que oferecem benefícios de valor ou satisfações; são atividades que não acontecem *per se*".

Já na década de 80, para Kotler (1988) um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, sendo essencialmente intangível e não resultando em propriedade de coisa alguma.

Em 1993, Gronroos procurou definir serviços com base na consolidação das sugestões anteriores, afirmando serem os serviços atividades de natureza mais ou menos intangíveis — que normalmente, mas não necessariamente, acontecem durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços — fornecidas como solução aos problemas do(s) cliente(s).

Já para os especialistas em marketing de serviços, como Lovelock & Wright (2001, p.5), existem duas definições capazes de capturar a essência dos serviços "... ato ou benefício oferecido por uma parte à outra, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção..." e "... atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempo e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no — ou em nome do — destinatário do serviço".

Independente de quem seja o autor, pode-se notar nas definições apresentadas a ênfase na intangibilidade dos serviços, fato que faz Gronroos (1993) afirmar ser a essência do serviço a intangibilidade do próprio fenômeno.

Também deve ser ressaltado que além da intangibilidade existem outras características capazes de diferenciar bens de serviços, conforme é explorado a seguir.

2.2 Características dos Serviços

Para Berry & Parasuraman (1993), devido ao fato do produto central em serviços ser uma ação ou um desempenho, surgem diversas características capazes de diferenciar serviços de bens.

Vários são os autores que classificaram as características dos serviços, entretanto elas não são excludentes entre si e atuam de forma complementar.

Para Lovelock & Wright (2001), como os primeiros estudos dos serviços se preocuparam na diferenciação de bens e serviços, houve uma maior concentração em quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo.

A intangibilidade foi tida como a diferença fundamental entre serviços e produtos tangíveis por autores como Shostack (1977), Berry (1980) e Lovelock (1981). Para Bonne & Kurtz (1998) os serviços não têm características tangíveis que atraem os sentidos de visão, audição, sabor e tato dos consumidores, sendo justamente por esse motivo que os mesmos precisam experimentar o serviço antes de compreendê-lo. Porém, para Berry (1980), a performance dos serviços é suportada por elementos tangíveis, tanto que saber lidar e enfatizar tal tangibilidade é uma das funções fundamentais do marketing. Nesta mesma linha, para Booms & Bitner (1981), a intangibilidade dos serviços torna os aspectos tangíveis importantes, sendo que tangibilizar o serviço converte-se numa vantagem.

A heterogeneidade, por sua vez, está relacionada com a dificuldade de standardização dos serviços, que, segundo Zeithaml et al. (1985), pode variar de ofertante para ofertante, de consumidor para consumidor e de dia para dia. Também Booms & Bitner (1981) afirmam ser cada experiência de serviço única, sendo difícil qualquer processo de padronização. Berry (1980) ainda lembra que qualquer padronização ou uniformidade na prestação de serviços está relacionada diretamente com o grau de envolvimento do elemento humano prestador do serviço, trazendo à tona as palavras de Zeithaml (1981) de que a performance de um serviço sofre influências tanto de aspectos técnicos (habilidades, suporte material) quanto de aspectos emocionais (condições psicológicas do prestador de serviço).

A terceira característica – perecibilidade do resultado – diz

respeito às flutuações nas demandas por serviços (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985). Para Boone & Kurtz (1998) uma das principais consequências da perecibilidade é a impossibilidade de estocagem dos serviços, fazendo com que durante os períodos de pico de demanda esses possam alcançar preços muito altos que em seguida despencam vertiginosamente. Lovelock (1981) afirma que a adoção de diferentes estratégias que variam de acordo com a demanda e até mesmo a redução de preços e promoções em períodos de baixa demanda constituem-se nos meios disponíveis e utilizados pelas empresas na administração dos serviços. Finalmente, Bateson & Hoffmann (2001) resumem tudo isso afirmando que o serviço não pode de maneira alguma ser poupado, não podendo reivindicar-se também qualquer capacidade não empregada em sua execução.

Já a simultaneidade de produção e consumo refere-se ao fato de que, enquanto os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e finalmente consumidos, os serviços são primeiramente vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente (BATESON & HOFFMANN, 2001). Berry (1980) ratifica essa mesma idéia ao afirmar que – normalmente – o serviço é primeiro comprado para ser produzido pelo fornecedor e consumido pelo cliente simultaneamente, ressaltando o papel fundamental do prestador do serviço para a satisfação do cliente. Segundo Shostack (1977) uma das principais consequências desse fato é que a promoção da empresa fica por conta da pessoa que realiza o serviço, gerando, freqüentemente – para Booms & Bitner (1981) – uma constante preocupação das empresas pelo pouco controle que elas têm sobre o pessoal da linha de frente, desencadeando a necessidade de um ajustado processo de seleção e treinamento.

Vale também lembrar, segundo Lovelock & Wright (2001), que embora todas essas quatro características ainda sejam citadas, as mesmas têm sido criticadas por sua denotação fortemente acadêmica e por simplificarem demais o ambiente real.

Estes mesmos autores, ao se referirem às estratégias desenvolvidas no marketing, ressaltam que, enquanto os profissionais de marketing de produtos sempre trabalharam com quatro elementos estratégicos básicos denominados “4 P’s do marketing: *place, price, product e promotion*”, a natureza dos serviços exige outra realidade. Diante das peculiaridades dos serviços, segundo os mesmos autores, tem-se utilizado um modelo com oito

elementos estratégicos denominado "8 P's do marketing de serviços: *product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence e price and others costs of services*". Em face disto, os mesmos autores salientam ser bastante adequado para o efetivo desenvolvimento de estratégias eficazes a compreensão das implicações dos oito componentes da administração integrada de serviços, sendo essa até mesmo ressaltada como essencial para a pró-atividade da organização prestadora de serviços.

Para melhor compreender como este conjunto de ferramentas pode auxiliar no planejamento e execução coordenados das atividades de marketing, adaptou-se o seu conteúdo essencial para o ambiente brasileiro conforme apresentado no Quadro 1 a seguir. Observa-se que os elementos estratégicos ampliados para os serviços sintetizam as operações, os recursos humanos e as operacionalizações das ações de planejamento e execução mercadológicas, essenciais ao sucesso de qualquer empresa deste ramo, formando um elenco de oito componentes da administração integrada.

Concomitantemente, ainda é de extrema relevância ressaltar - dentro da caracterização dos serviços - a existência dos "encontros de serviço", definidos como o período de tempo dentro do qual os clientes interagem diretamente no serviço. A respeito disso, Lovelock & Wright (2001) ressaltam que em todos os tipos de serviços a compreensão e administração do encontro de serviço são essenciais para criar clientes satisfeitos e que estejam dispostos a entrar numa relação de longo prazo com o ofertante dos mesmos. Estes autores salientam, também, a necessidade de avaliar até que ponto os clientes interagem diretamente com as organizações de serviços, propondo para tal intento uma classificação que agrupa esses encontros em três níveis de contato. Dentro dessa classificação, tais níveis foram assim denominados: a) serviços de alto contato onde se tem interação significativa entre clientes e pessoal de serviços; b) serviços de médio contato onde se tem uma quantidade limitada de contato entre clientes e elementos de operação de serviços e c) serviços de baixo contato caracterizados por nenhum contato ou um contato mínimo entre clientes e operadores de serviços.



Quadro 1 - Os oito componentes da administração integrada de serviços.

• Elementos do Produto	Componentes principais ou suplementares do desempenho do serviço capazes de criarem valor para o cliente.
• Lugar e Tempo	Decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.
• Processo	Descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços.
• Produtividade e Qualidade	Abordados simultaneamente. Enquanto a produtividade refere-se ao grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor aos clientes, a qualidade trata do grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.
• Pessoas	Interação direta e pessoal entre os clientes e funcionários envolvidos na produção do serviço.
• Promoção e Educação	Todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.
• Evidência Física	Pistas visuais ou quaisquer outras pistas tangíveis capazes de fornecerem evidências da qualidade de serviços.
• Produtos e Outros custos do serviço	Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

Fonte: LOVELOCK & WRIGHT, 2001.

Não obstante, Lovelock & Wright (2001) relevam o fato de existirem diferenças marcantes de tangibilidade entre bens e serviços, sugerindo que as ações devem se processar em relação a duas categorias amplas: pessoas e objetos. Assim, levando em consideração que muitas vezes os próprios clientes podem ser os principais insumos no processo de serviços, sob uma perspectiva puramente operacional, o Quadro 2 abaixo classifica a natureza dos atos dos serviços em quatro grupos gerais:

Quadro 2 - Natureza dos atos do serviço

	Destinatário direto do serviço: PESSOAS	Destinatário direto do serviço: BENS
Natureza do serviço: AÇÕES TANGÍVEIS	PROCESSAMENTO COM PESSOAS Serviços dirigidos aos corpos das pessoas (<i>assistência médica, hospedagem academias, restaurantes, etc</i>)	PROCESSAMENTO COM BENS Serviços dirigidos a coisas físicas (<i>transportes, capatos, armazenamentos, lavanderias, paisagismo, jardinagem, etc</i>)
Natureza do serviço: AÇÕES INTANGÍVEIS	PROCESSAMENTO COM ESTÍMULO MENTAL Serviços dirigidos às mentes das pessoas (<i>propaganda, educação, artes, religião, consultorias, etc</i>).	PROCESSAMENTO COM INFORMAÇÕES Serviços dirigidos a bens intangíveis (<i>contabilidade, seguros, pesquisa, investimentos, etc</i>)

Fonte: LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p.35

Para os autores supracitados, apesar de cada uma dessas quatro categorias envolver formas fundamentalmente diferentes de processos, uma análise mais aprofundada demonstra a necessidade dos profissionais de marketing estarem atentos ao cliente em qualquer que seja a natureza do serviço executado. Ressaltam que, seja qual for a natureza dos atos do serviço, é de extrema importância desempenhar eficientemente todas as ações e reações que os clientes percebem estar comprando - tanto em relação ao produto básico quanto aos elementos suplementares ao serviço. Visando uma melhor explicação de tais conceitos tem-se que, enquanto do produto básico resulta o benefício central propiciado pela empresa para atender as necessidades específicas do cliente, das fontes suplementares advêm os benefícios adicionais propiciados pela empresa para adicionar valor e diferenciação ao produto ou serviço básico.

Uma última questão a ser pontuada - considerada de extrema relevância para os autores Lovelock & Wright (2001) - e que deriva de todas essas diferenças entre os produtos e serviços, refere-se à dificuldade da avaliação do desempenho dos serviços pelos clientes. Ao contrário dos produtos, os atributos dos serviços podem não estar claros para os clientes antes ou, às vezes, até mesmo depois da compra. Destarte, sendo os atributos do produto os aspectos

tangíveis e intangíveis capazes de serem avaliados pelos clientes, tais autores pontuam a existência de três tipos de atributos: procura, experiência e confiança. A configuração destes três elementos é apresentada no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Os três tipos de atributos dos produtos

ATRIBUTOS DE PROCURA	Características do produto que podem ser avaliadas imediatamente antes da compra (<i>roupas, mobílias, automóveis, etc</i>)
ATRIBUTOS DE EXPERIÊNCIA	Características do desempenho do produto que os clientes podem avaliar apenas durante a entrega do serviço (<i>restaurantes, entretenimentos ao vivo, viagens, eventos esportivos, etc</i>)
ATRIBUTOS DE CONFIANÇA	Características do produto que os clientes podem não conseguir avaliar mesmo depois da compra ou consumo (<i>mercado financeiro, procedimentos odontológicos e médicos complexos, educação, etc</i>)

Fonte: LOVELOCK & WRIGHT, 2001.

Assim sendo, de acordo com os autores acima, os prestadores de serviços devem tentar tangibilizar suas ofertas aos clientes, pelo fato de serem os serviços ricos em atributos de experiência e confiança e relativamente pobres em atributos de procura.

Um último aspecto a ser abordado é que, de forma análoga ao marketing de produtos, também a essência do marketing de serviços consiste na criação do valor para o cliente, sendo, segundo La Londe & Zinszer (1976), somente esta capaz de conduzir o cliente a continuar transacionando com a organização.

Lovelock & Wright (2001) ressaltam que a intangibilidade do serviço permite a extração de seu valor sem a obtenção de sua propriedade, podendo envolver o cliente no processo de produção e até mesmo torná-lo parte da produção em si. Também, a falta de padronização e o fato dos serviços serem consumidos na medida em que são produzidos traduzem a variabilidade tanto dos insumos como de sua operacionalização.

Por tudo isso e também pelo fato do serviço ser considerado um desempenho percebido de maneira absolutamente subjetiva, os autores ressaltam que a dificuldade de inovar em aspectos básicos deve ser suprida pela atenção aos elementos suplementares, pois estes são capazes de aumentar as percepções de valor dos clientes, afirmando ainda "... não contar tanto a coisa básica, geral, mas o agrupamento total de satisfações com as quais a cercamos" (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p.93). Dessa forma, todo comportamento do cliente é orientado pelo valor recebido por meio do uso de um serviço, sendo que a pessoa não compra um serviço só por suas características principais: o compra pelos benefícios e valores oferecidos por seus aspectos complementares.

Para Lovelock & Yip (apud BATESON & HOFFMANN, 2001) cada vez mais esses elementos complementares do serviço não só agregam valor como também fornecem diferenciação para as empresas de sucesso. Sendo que os serviços oferecem muito mais flexibilidade nessa questão do que os bens, tais estudiosos destacam oito categorias de serviços complementares (Quadro 4) que devem ser sempre levadas em consideração pelas empresas de serviços atuais no momento.

Enfim, deve-se lembrar - segundo Bateson & Hoffmann (2001) - que uma definição exata dos serviços não é necessária para entender os serviços e os problemas de marketing associados a eles. O importante para os mesmos autores é que a palavra serviço deve trazer implícita a idéia de que os benefícios do serviço são entregues por meio de uma experiência interativa envolvendo o consumidor com maior ou menor intensidade.

Quadro 4 - Oito categorias de serviços complementares

SERVIÇO	<i>Clientes ávidos por informações relevantes a respeito dos serviços prestados.</i>
CONSULTA E ACONSELHAMENTO	<i>Desenvolvimento de um diálogo para investigar as necessidades do cliente e depois desenvolver soluções personalizadas</i>
ANOTAÇÃO DE PEDIDO	<i>Oferecimento de facilidades em pedidos e reservas por meio de telecomunicações e quaisquer outros canais convenientes para os clientes</i>
HOSPITALIDADE	<i>Padrões culturais de hospitalidade adequados com as exigências dos clientes</i>
CUSTÓDIA	<i>Prestação de assistência aos bens dos clientes, desde estacionamento a entregas a domicílio</i>
EXCEÇÕES	<i>Resolução rápida e eficiente de tudo que fica fora da rotina da prestação normal de serviços, incluindo pedidos especiais, resoluções de problemas, etc.</i>
COBRANÇA	<i>Arrolamento de cobranças claras e tempestivas capazes de explicar rapidamente as despesas computadas</i>
PAGAMENTO	<i>Facilidade e conveniência de pagamento</i>

Fonte: Adaptado de LOVELOCK & YIP apud BATESON & HOFFMANN, 2001, p. 394.

3 CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

3.1 Definição do valor para o cliente

Para Sheth & Sobel (2001), valor é um conceito complexo, capaz de ter significações diferentes para clientes diferentes, dependendo das suas necessidades em determinado momento no tempo.

Lovelock & Wright (2001) ressaltam que para compreender o valor do cliente é preciso ter em mente que sua definição é idiossincrática ou própria de cada pessoa, ressaltando que quatro expressões amplas surgiram nesse sentido em decorrência de uma pesquisa: a) valor é preço baixo; b) valor é o que desejo de um produto; c) valor é a qualidade que obtenho por aquilo que pago e d) valor é o que obtenho por aquilo que dou.

Para os mesmos autores, as empresas criam valor para seus clientes "... oferecendo os tipos de serviços que os clientes precisam, apresentando exatamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo" (p.25).

Sheth, Mittal & Newman (2001, p.717), por sua vez, afirmam que o valor nasce do potencial que um produto ou serviço tem de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. Para eles, a oferta de valor pode ter duas dimensões: a eficácia e a eficiência. A eficácia constitui-se da capacidade que um produto ou serviço tem de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. O custo mínimo para o cliente – medido em dinheiro, tempo e esforço físico – representa a eficiência do produto ou serviço. Assim, se a oferta da empresa satisfaz muito bem às necessidades e desejos de um cliente, e se, ao obter e utilizar esta oferta o cliente despende o mínimo possível de custos, então, "... a eficácia e a eficiência estão sendo articuladas para oferecer o melhor valor para o cliente".

Churchill & Peter (2000, p.14) definem o valor para o cliente como a diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios da compra ou uso dos produtos/serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. Também para esses, os clientes que estão dispostos e são capazes de realizar trocas o farão "... quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos /serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções".

Para Rust, Zeithaml & Lemon (2001, p.75) uma empresa precisa entender qual o alicerce do valor do cliente para compreender o significado da palavra valor. Ainda que alguns clientes ao pensarem em valor focalizem seu pensamento naquilo de que abrem mão ao passo que outros levem em consideração o que recebem, ambos os pontos de vista se resumem num só diante da afirmação de que "... valor percebido é a avaliação objetiva da utilidade de uma marca, com base nas percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido".

Por fim, Sheth & Sobel (2001) resumem todos os conceitos acima ao afirmarem que a criação do valor se dá através da solução dos problemas dos clientes, sendo provável que esses se tornem satisfeitos se o prestador de serviços for capaz de auxiliá-los a atingir objetivos pessoais e empresariais.

3.2 Construção e implementação do valor para o cliente

Ante toda a importância da criação de valor para o cliente, Rust, Zeithaml & Lemon (2001, p.76) ressaltam a existência de uma certa dificuldade em sua construção. Sob a implementação do conceito de *Customer Equity* (Valor do Cliente) elaborado por tais autores, esse é constituído de três áreas específicas apresentadas no Quadro 5 a seguir. Para estes autores, o valor do valor deve ser entendido como a avaliação objetiva e racional pelo cliente da empresa. A construção das expectativas dos clientes sobre os produtos ou serviços inicia a conexão do valor "... sendo essa fortalecida na medida em que os bens reais e as experiências de consumo satisfaçam ou excedam as expectativas do cliente".

Quadro 5 - As áreas formadoras do valor do cliente

Valor do Cliente (<i>Customer Equity</i>)	Valor do Valor (<i>Value Equity</i>)
	Valor da Marca (<i>Brand Equity</i>)
	Valor da Retenção (<i>Relationship Equity</i>)

Fonte: Adaptado de RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001.

Com base na definição de que o valor do valor resulta da comparação entre o que o cliente pensa que obteve em troca daquilo que cedeu, existem duas maneiras da empresa agir: ou tenta dar ao cliente mais do que ele deseja ou reduz aquilo que ele precisa dar em troca. A primeira maneira sustenta-se na hipótese básica do conhecimento das exigências dos clientes, levando em conta tanto a necessidade de se aprofundar em suas palavras genéricas para entender o que eles realmente valorizam quanto o fato de que nem todos clientes querem a mesma coisa, apesar de usarem as mesmas palavras na expressão de suas vontades. A redução do que o cliente deve abrir mão, por sua vez, pode se referir tanto ao preço quanto ao tempo, esforço, riscos e quaisquer outros tipos de custos

oferecidos na hora da compra de um produto ou serviço. Assim, os autores chamam atenção para a possibilidade de o preço não ser o único custo e nem mesmo o mais importante, sendo que outros tipos de custos – como o de busca e o psicológico, por exemplo – podem também ser reduzidos visando o aumento do valor percebido.

Ainda, é importante ressaltar ser o valor de uma empresa baseado na avaliação simultânea de preço, qualidade e conveniência pelo cliente, sendo imprescindível à existência de medidas de percepções de tais itens dentro das organizações.

A segunda área formadora do valor para o cliente - o valor da marca - representa "... a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente" (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001 p.87). Em outras palavras, para estes autores, os efeitos de marketing atribuídos à marca e seus valores agregados é que definem o valor da marca, sendo que resultados diferentes provêm do marketing de um produto ou serviço devido à sua marca ou a um elemento da mesma, em comparação com os resultados que ocorreriam caso o mesmo produto ou serviço não tivesse aquela identificação.

Também é ressaltado que a marca de um produto ou serviço pode agregar efetivamente valor por atuar de três maneiras diferentes: como um ímã na atração de novos clientes, como um lembrete para os clientes atuais e como um laço emocional entre cliente e empresa. Os autores chegam até mesmo a afirmar em seus estudos o desenvolvimento de um vínculo emocional com a marca através da "conquista" do coração dos clientes.

Finalmente, o valor da marca pode ser incrementado pelas avaliações subjetivas dos clientes no momento que esses desenvolvem atitudes favoráveis em relação à marca, aumentando tanto os seus sentimentos positivos quanto a possibilidade de recomendação da marca a futuros clientes.

Por fim, o valor de retenção visa desenvolver oportunidades para fortalecer o relacionamento com o cliente sendo definido pelos autores como "... a tendência do cliente de se apegar à marca, além e acima das avaliações subjetivas e objetivas do mesmo" (p.98).

Também se salienta que o valor de retenção pode ser desenvolvido a partir de programas que correspondam às necessidades específicas de cada cliente e, na medida do possível, simultaneamente maximizem tanto a probabilidade do cliente retornar para futuras compras quanto o tamanho de tais compras e

minimizem a probabilidade da compra ocorrer no estabelecimento do concorrente.

Ainda, a criação do impacto de retenção – através do aumento da atração das ofertas da empresa em qualquer contexto – é um aspecto fundamental sob ponto de vista de Roland Rust, Valerie Zeithaml e Katherine Lemon. Não se deve deixar de levar em conta que quanto maior o impacto de retenção (também definido como o custo percebido na associação do fato do cliente deixar o relacionamento) mais forte será o valor de retenção.

Da mesma forma, proporcionar vantagens adicionais que tornem mais custoso ao cliente trocar de marca, recompensar comportamentos que fortaleçam o impacto de retenção e considerar a eficiência do fortalecimento da relação com os clientes através dos vínculos emocionais são as formas indicadas pelos autores para que as empresas desenvolvam eficientemente o valor de retenção.

Sob outro ponto de vista, Sheth & Sobel (2001) ressaltam a necessidade do desenvolvimento de sólidos relacionamentos para o desenvolvimento da criação de valor para os clientes.

Para estes autores, no século XXI, os prestadores de serviços que irão destacar-se serão aqueles capazes de ir além da simples prestação de serviços, fornecendo critérios a seus clientes num contexto de um relacionamento de confiança pessoal e profissional.

Fundamentalmente, um relacionamento capacita a organização a aprender a respeito de seus clientes – de suas necessidades, preferências e hábitos – mais do que qualquer concorrente. E é exatamente esse fato que torna os relacionamentos espécies de catalisadores da criação de valor para os clientes.

Assim, Sheth & Sobel (2001) citam sete atributos essenciais que, se utilizados com equilíbrio, podem facilitar o desenvolvimento de relacionamentos profundos e posterior capacidade de criação de valor. Inicialmente, a generalidade do termo atributo é explicada pelos autores pela essência do termo advir de uma mistura de talento inato com qualificações adquiridas, sendo esses descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Os sete atributos necessários para o desenvolvimento de um relacionamento sem barreiras

Atributos
Independência Abnegada
Empatia
Profundidade/Amplitude
Síntese
Julgamento
Convicção
Integridade

Fonte: Adaptado de SHETH & SOBEL, 2001.

O equilíbrio ideal entre a dedicação aos clientes e um distanciamento em relação aos mesmos traduz o significado do primeiro atributo: independência abnegada.

Muita abnegação pode transformar-se em exploração por parte dos clientes, sendo os fornecedores de serviço literalmente explorados. Por outro lado, também pode ser notado um certo desinteresse se a organização distanciar-se dos clientes a ponto de parecer independente. Assim, os clientes valorizam a dedicação dos profissionais a suas causas na hora de estabelecerem um relacionamento, devendo, porém, haver uma espécie de balanço para evitar que os fornecedores alcancem o extremo das duas situações supracitadas.

A empatia, por sua vez, é definida pelos autores como a capacidade de captar as emoções e os pensamentos do cliente, possibilitando, em última análise, a compreensão do contexto no qual este se encontra inserido. Para Sheth & Sobel (2001, p.47) a troca constante de opiniões com os clientes é um fator importante para conquistá-los "... uma vez que a satisfação é a função da expectativa versus desempenho esperado..." sendo que se a organização "... tiver capacidade de administrar aquilo que os clientes esperam, serão maiores as probabilidades de conseguir satisfazê-los com seu desempenho". Neste sentido, três ingredientes básicos para ser empático são: ter atitude correta (interesse, humildade e desejo de aprender), ter autocontrole das emoções visando auxiliar a compreensão das palavras dos clientes de forma objetiva e ser hábil e paciente nas conversas com os clientes.

Porém, deve haver prudência para dosar a empatia na medida correta. Assim como ela pode auxiliar no exame dos contextos

emocional, racional e político do processo de decisão dos clientes, se usada em excesso, pode ser prejudicial e causar identificação exagerada com os mesmos.

Os autores também defendem a necessidade do prestador de serviço tornar-se um generalista profundo, cultivando a profundidade e amplitude de conhecimento na hora do relacionamento com o cliente. Para Sheth & Sobel (2001, p.60) "os profissionais que se tornam generalistas profundos estão aptos para agregar valor de muitas maneiras, com mais frequência e consistência que um médio profissional".

Esses profissionais — por passarem mais tempo integralmente dedicados ao aprendizado de sua especialidade adaptada a um ecossistema maior — são capazes de desenvolver uma visão holística em relação aos assuntos e problemas enfrentados pelos clientes. E essa consciência da situação pessoal de cada cliente permite o desenvolvimento de soluções adaptáveis a problemas específicos.

Ainda, deve-se evitar o desequilíbrio do aprendizado, sendo sua amplitude demasiada tão prejudicial quanto a superficialidade decorrente de sua escassez.

O quarto atributo capaz de auxiliar no desenvolvimento de relacionamentos é a síntese. Dela decorre a capacidade de identificação de temas e padrões predominantes indispensáveis para a compreensão do grande cenário. Sheth & Sobel (2001) afirmam que o correto entendimento da síntese está atrelado à compreensão da análise, sendo essas vistas como opostos complementares. Enquanto a análise preocupa-se com o exame de cada parte do conjunto comparado a sua totalidade, a síntese, ao contrário, constrói o todo a partir dos detalhes, tendo ambas capacidades de alcançar conjuntamente a compreensão do cenário completo. É importante também ressaltar que a delimitação, decorrente da síntese, permite a descoberta das prioridades e dos problemas mais decisivos e relevantes para os clientes.

Novamente, ressalta-se a necessidade do fornecedor ser comedido em suas sintetizações, evitando a despreocupação com os detalhes decorrentes da síntese em excesso e a especialização advinda da falta da mesma.

O julgamento equilibrado dos profissionais, por sua vez, permite boas decisões em decorrência da perfeita combinação entre dados, experiência e valores pessoais. Investir pesado na identificação dos problemas dos clientes e desenvolver simultaneamente

alternativas clássicas e não ortodoxas para os mesmos são algumas das técnicas utilizadas para o desenvolvimento de bons julgamentos.

A impulsividade e a análise em excesso da situação são os extremos que, na decorrência deste quinto atributo, devem ser evitados.

Para Sheth & Sobel (2001) uma convicção sólida, genuína e equilibrada leva a organização a um excelente desempenho. Quando a organização sabe o que pretende e está convencida disso passa a ser confiante, convincente e persuasiva, atraindo clientes através da irradiação de uma real segurança. Alguns facilitadores da convicção que podem auxiliar os fornecedores são a empatia pelos clientes, a habilidade de comunicação e uma dose misturada de energia e entusiasmo pessoal. Ainda, também a convicção desequilibrada pode levar do dogmatismo, num extremo, à insegurança noutro.

Por fim, a confiança - último atributo salientado como precursor de um bom relacionamento e posterior facilitador da criação de valor para os clientes - é tida como a mais poderosa ferramenta dos profissionais.

Ela é especialmente importante na compra de um produto ou serviço complexo, como é o caso de serviços hospitalares que exigem um alto grau de dependência dos pacientes aos procedimentos da instituição. Os autores afirmam que "... a confiança entre cliente e profissional é, ao mesmo tempo, uma necessidade e um ativo importante para ambas as partes: se existe confiança mútua, tudo funciona melhor, mais rápido e de forma mais regular" (SHETH & SOBEL, 2001 p.128).

Ainda, é importante não se esquecer que a confiança baseia-se na integridade, sendo a discrição, a consistência, a confiabilidade, a competência e o senso de certo e errado os principais influenciadores do grau de confiança que os clientes desenvolvem com suas organizações.

A confiança, à semelhança dos demais atributos, também não pode ser levada ao extremo, devendo ser mantido seu equilíbrio para que o cliente perceba que a organização vai realmente fazer o que prometeu.

Em síntese, esses são os sete atributos apresentados por Sheth & Sobel (2001) como facilitadores da criação de relacionamentos que conduzem à constante criação de valor para os clientes. E apesar de básicos, fundamentais e óbvios, tais autores ressaltam que, na prática, as organizações nem sempre os

desenvolvem efetivamente nas relações com seus clientes, deixando de lado a oportunidade de desenvolver valores específicos e extremamente importantes para eles.

Para uma melhor compreensão, o Quadro 7 demonstra resumidamente os danos decorrentes do desequilíbrio dos sete atributos já explicitados.

Quadro 7 - O desequilíbrio dos sete atributos

Atributos	DESEQUILÍBRIO →	
	MUITO POUCO	DEMAIS
Independência Abnegada	<i>Subserviência</i>	<i>Desinteresse</i>
Empatia	<i>Insensibilidade</i>	<i>Excesso de Identificação</i>
Profundidade/Amplitude	<i>Excesso de Conhecimento</i>	<i>Superficialidade</i>
Síntese	<i>Especialização</i>	<i>Conselho Genérico</i>
Julgamento	<i>Paralisia</i>	<i>Limitação/Impulsividade</i>
Convicção	<i>Insegurança</i>	<i>Excesso de Confiança</i>
Integridade	<i>Desonestidade</i>	<i>Rigidez</i>

Fonte: SHETH & SOBEL, 2001, p. 147.

Para finalizar, os mesmos autores ressaltam que a dosagem do desenvolvimento desses atributos é única e depende de cada organização profissional, sendo que o ponto de equilíbrio teórico nem sempre pode ser observado na prática diante da diversidade de comportamentos efetivamente desenvolvidos.

4 CONCLUSÃO

O fato da atual situação de mercado estar cada vez mais se organizando em torno dos clientes e não dos produtos - como acontecia há tempos atrás - torna o gerenciamento da empresa em função dos mesmos não só inevitável como também necessário a sua sobrevivência. No passado, as organizações dirigiam seu foco gerencial no produto ou na marca, porém, na nova contextualização do mercado, o cliente passou a ser o centro das atenções. A verdade é que a mudança das economias desenvolvidas - passando de bens para serviços - trouxe consigo várias tendências e desafios, como a substituição da atração pela retenção dos clientes. Para Rust, Zeithaml & Lemon (2001, p.18) uma forma de melhor compreender essas mudanças consiste em entender que em meio a atual instabilidade

do mercado "...os produtos vêm e vão, mas os clientes permanecem".

Pela discussão apresentada, infere-se que a própria dinâmica da área de serviços objetivou a intensificação da competição e mudou rapidamente as regras do jogo no mercado. Esta alteração ambiental decorreu, principalmente, da necessidade de se buscar cada vez mais a qualidade superior do serviço através da exploração dos elementos suplementares que lhe são inerentes, como forma de conferir às organizações vantagens num mercado em turbulência. Neste particular, ressalta-se uma significativa alteração na forma de trabalho propriamente dita, como foi sugerido por Bateson & Hoffmann (2001) e enfatizado por Ginzberg & Vojta (apud Bateson & Hoffmann, 2001). Estes autores enfatizam que à medida em que os serviços substituíram os bens como força dominante na economia, os investimentos também tiveram um novo redimensionamento, pois o capital físico, como força propulsora do negócio, passou a ser substituído por aquele conhecido como "capital humano". Convergingo na mesma idéia estão, ainda, Rust, Zeithaml & Lemon (2001) pelo fato de afirmarem que uma das mudanças mais interessantes desses últimos anos, onde economias desenvolvidas se tornaram economias de serviços, é que o foco do marketing passou de transações para relação com os clientes.

Ante toda essa turbulência, Bell (1977) descreve a sociedade de serviços como uma espécie de "jogo entre pessoas" onde os relacionamentos devem receber uma atenção totalmente diferenciada, o que resulta uma nova configuração estrutural para as organizações prestadoras de serviços. Gronroos (1993) ressalta que isto se trata de uma adequação de transição para uma época caracterizada pela busca de novas linhas de negócios, novas dificuldades nos métodos gerenciais e enfim, até mesmo, uma nova lógica organizacional dos negócios. Para a efetivação de tal transição, Motta (1998) enfatiza que as pessoas estão cada vez mais sendo colocadas no centro da produção, sendo os modelos cada vez mais baseados em escolhas humanas e não somente em tecnicidades, menos focado em produto e mais nos valores capazes de serem agregados aos clientes.

Nesse novo contexto, diante da necessidade de novas formas de gestão, as organizações prestadoras de serviços devem ser sensíveis à complexidade dos valores e expectativas dos clientes, pois só assim conseguirão satisfazer suas necessidades e desejos. Também é importante não esquecer — segundo Rust, Zeithaml &

Lemon, 2001 - que as escolhas feitas pelos clientes são influenciadas por percepções de valor que tendem a ser relativamente emocionais, subjetivas e irracionais, exigindo, antes de qualquer coisa, a construção de uma relação, onde o cliente é classificado não como um simples consumidor, mas como um ser humano em sua totalidade, com aspirações, desejos, necessidades e uma grande capacidade de contribuição. Logo, a correta administração da singular condição de intangibilidade dos serviços - diferente dos bens que são tangíveis - tem se caracterizado como uma vantagem competitiva para as organizações prestadoras dos mesmos, pois aquelas que realmente conseguem compreender e satisfazer seus clientes através da criação de valor específico podem tentar se colocar à frente de seus concorrentes mais facilmente.

Entretanto, não se pode esquecer, segundo Oliver (1999), que tal vantagem competitiva está calcada na pesquisa das reais e efetivas expectativas e necessidades das clientes, sendo essa somente possível graças à criação de uma profunda e estreita interação com os mesmos. Para Greenberg (2001, p.35) vale ressaltar que tal conectividade da empresa, seus fornecedores e seus clientes é uma exigência do mundo dos negócios, sendo que "essa cola" que interconecta as experiências de diversos indivíduos e grupos com seus clientes vem se tornando, a cada dia, mais e mais complexa e decisiva para o sucesso. Ainda para o mesmo autor, as relações com os clientes têm um valor extremo na determinação do sucesso de uma organização, sendo somente através dessas que a empresa poderá ser pró-ativa no planejamento de seu destino, pois apesar "... da empresa não poder controlar o avanço da tecnologia, a economia e muito menos a concorrência, ela pode controlar a maneira como administra suas relações com os clientes".

Fica evidente, então, que o atual desenvolvimento e mudança contínua dos padrões de serviço - decorrentes da crescente sofisticação dos consumidores - tem demandado por parte das empresas especial atenção à satisfação de seus clientes. A relevância deste assunto advém do fato de que, embora muitas empresas reconheçam a importância de desenvolver boas relações com seus clientes, nem sempre elas podem estar cientes de que estão utilizando um método eficiente para a execução de estratégias capazes de diferenciá-las de seus concorrentes. Como lembra Cobra (1991), o diferencial efetivo entre a empresa de ontem e a de amanhã será, certamente, a atenção que esta última deverá dedicar à criação de

valor. Tem-se, então, que a empresa deverá criar valor para os clientes e, ao mesmo tempo, agregar mais valor ao próprio serviço prestado aos mesmos. Isto é bem explicitado por Berry (1996) quando afirma que a partir dos anos 90, as empresas passaram a competir exclusivamente por valores, reforçando a assertiva de que o poder de criação de valor para os clientes torna-se uma estratégia adequada e capaz de transformar o desempenho do serviço na principal vantagem competitiva.

Diante das constatações acerca da constituição do valor do cliente e da maneira como o valor do valor, valor da marca e o valor de retenção contribuem para sua criação, pode-se inferir que a implicação mais importante da criação do valor reside na habilidade da empresa em formular estratégias baseadas nas necessidades dos clientes, não mais em marcas, produtos ou capacidades específicas. Para Ohame (apud RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001, p.159) a estratégia inicia no cliente e isso determina como os produtos devem ser, sendo que "... uma estratégia de sucesso descobre maneiras novas e mais eficazes para melhor satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes".

Finalmente, deve-se chamar a atenção para o fato da possibilidade de utilização das características próprias do setor de serviços para serem revertidas em favor da empresa, bastando para tanto transformar a essência das estratégias em capacidade de criação de valor para os clientes.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *Dictionary of Marketing*. Chicago: Bennet, Peter, ed. 1988.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMANN, K.D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELL, D. *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Cultrix, 1977.
- BERRY, Leonard. Service Marketing is Different. *Business Magazine*, v.30, May/jun., 1980.
- _____. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*. V. 69, n.1, abr. 1993, p 13-60.
- BESSOM, R. M. Unique Aspects of Marketing of Services. *Arizona Business Bulletin*: November, 1973.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary J. *Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms*. In: Marketing of Services, DONNELLY & GEORGE, Chicago, AMA, 1981.
- CHURCHILL, Jr. J.; PETER, P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração estratégica de mercado*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GEORGE, William R.; BARKSDALE, Hiram C. Marketing Activities in the Service Industries. *Journal of Marketing*, oct/74, p.65-70.
- GREENBERG, Paul. CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JUDD, Robert C. The case for Redefining Services. *Journal of Marketing*, v.28, jan./1964, p.58-59.
- KOTLER, Philip. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988, 357 p.
- LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Raul. Customer Service: meaning and measurement. *National Council of Physical distribution Management*, Chicago, 1976.
- LOVELOCK, Christopher H. *Services Marketing*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- _____. Why Marketing Management Needs to be Different for Services. Marketing of Services. *American Marketing Association*, Chicago, 1981.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro: sete mandamentos para vencer no mundo dos negócios*. São Paulo: Editora Negócios, 1999.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valaire A.; LEMON, Katherine N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, v. 41, abr./1977, p.73-80.
- SHETH, J.; SOBEL, A. *Clientes para toda vida*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SHETH, Jaddish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZEITHAML, Valaire A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, 1985, p. 33-46.
- ZEITHAML, Valerie A.; How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services. In: *Marketing of Services*, DONNELLY & GEORGE, Chicago, 1981.