Uma Abordagem Interativa ou de Relacionamento para a Qualidade de Serviços*

Mario Roberto Leste** / Wanderley Vittorio***

**Mestre em Engenharia de Produção, PUC-RJ.

*** Mestre emEngenharia de Produção, ECP.

1. Introdução

O presente artigo possui dois objetivos principais, a saber:

a) Introduzir os princípios que regem a chamada abordagem interativa ou de relacionamento no âmbito da Qualidade de Serviços:

b) Discutir os pontos que unem as áreas de Marketing e da Qualidade, no contexto de serviços, através de conceitos e práticas comuns e complementares.

Observando-se a evolução da organização industrial nas principais economias do mundo, pode-se verificar uma gradual mudança de paradigmas relativos às relações nas cadeias fornecedor-produtor-cliente. O que anteriormente centrava-se na produção de bens de consumo, em transações discretas e pontuais e em organizações individuais passou a focalizar bens de consumo, industriais e serviços indistintamente, transações relacionais ou relacionamentos, muitas vezes de longo-prazo e organizações cujos limites formais cada vez se tornam menos determinados.

Neste contexto, surgem duas novas entidades que devem ser discutidas: a organização imaginária e/ou virtual e as redes inter-organizacionais.

2. Mudança de Paradigma em Marketing e Administração

Na análise da literatura de Marketing e Administração, pode-se observar uma transformação de enfoque, ocorrida em meados da década de 80 com os trabalhos da Escola Nórdica de Administração e Negócios e do *International Marketing and Purchasing Group* (IMPG)

Esses grupos de pesquisa observaram os mercados industriais e de serviços e analisaram suas particularidades, especialmente no que se refere ao estabelecimento de relacionamentos intensos entre compradores e vendedores.

Assim sendo, gradativamente, observa-se uma mudança do foco de atenção, inicialmente centrado na figura da transação discreta, passando para as transações relacionais. A tabela abaixo ilustra a mudança de paradigmas que têm dominado os principais mercados industriais e de serviços no mundo.

(*) Trabalho apresentado no 11º Congresso Brasileiro da Qualidade da ABTCP, realizado em São Paulo - SP - Brasil, de 04 a 08 de novembro de 1996.

(**) Filiação Institucional: Pesquisador-Bolsista da Embratel.

(***) Filiação Institucional: Professor do Curso MBA em Qualidade do IBQN/UFF.

Nota do Editor: o presente artigo que poderia, em primeira análise, ser visto como de conteúdo incidente fora do escopo da revista Ensaio, é, não obstante, publicado de propósito pela preocupação crescente que a qualidade vem merecendo na educação brasileira e para que o leitor interessado, querendo, possa experimentar lê-lo substituindo alguns dos atores típicos de um contexto genérico de serviços por atores acadêmicos. Por exemplo, o aluno, o professor, a universidade, quando for o caso, a mantenedora e outros.

	TRANSACIONAL	RELACIONAL
FOCO DE ANÁLISE	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS CONTÍNUAS OU RELACIONAMENTOS
ESTRATÉGIA DE MERCADO DAS ORGANIZAÇÕES	INTERESSES INDIVIDUALIZADOS COMPETIÇÃO	INTERESSES COMPARTILHADOS COOPERAÇÃO
ALCANCE TEMPORAL	CURTO-PRAZO	LONGO PRAZO
BENEFÍCIO DAS PARTES ENVOLVIDAS	SATISFAÇÃO DE REQUISITOS PONTUAIS ENTRE AS PARTES	LEALDADE DE RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES
OBJETIVO	LUCRO	HARMONIA E ESTABILIDADE DO RELACIONAMENTO
ALCANCE ESPACIAL	RESTRITO À LIGAÇÃO FORNECEDOR-CLIENTE	ALCANÇA AS DIVERSAS DIMENSÕES DO AMBIENTE
PERFIL DAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS	RELAÇÕES LINEARES E DISCRETAS NO TEMPO	RELAÇÕES ASSUMEM A TOPOLOGIA DE REDES E SÃO CONTÍNUAS NO TEMPO
CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	VISTAS COMO ELEMENTOS PONTUAIS	VISTAS COMO SÉRIES DE FORNECEDORES E CLIENTES INTERNOS
CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	TRADICIONAL	IMAGINÁRIA

Tabela I - Paradigmas Centrais das Relações nas Cadeias de Valor

3. Gestão de Relacionamento e Qualidade de Serviços

Em uma revisão da literatura sobre Qualidade de Serviços e outros tópicos relacionados[1] com organizações de serviços, pode-se constatar que os desenvolvimentos associados à chamada *Gestão de Relacionamento*[2] e, por decorrência, à Teoria das Redes[3] e à Abordagem Interativa da Administração e do Marketing representam os verdadeiros caminhos da modernização teórico-operacional da Gerência de Serviços *(Grönroos, 1990; Berry, 1983)*.

Neste contexto, é dada ênfase ao estabelecimento de relacionamentos, preferencialmente de longo-prazo, nas cadeias principais[4], internas[5] e periféricas[6], formando-se complexos de ralações que foram denominados redes.

1- Tais como Marketing de Serviços, Gerência de Operações em Empresas de Serviços etc.

2- Gestão de Relacionamento inclui tópicos tais como: Marketing de Relacionamento, Administracão interativa de organizações e Qualidade no contexto do Relacionamento.

3- A Teoria das Redes está associada aos trabalhos desenvolvidos pelo IMP Group relacionados à interação entre organizações onde se procura manter, administrar e otimizar os relacionamentos entre produtores, fornecedores, clientes e outros elementos do ambiente-tarefa das tarefas das organizações envolvidas.

4- As cadeias principais envolvem fornecedores, produtores e clientes.

5- Fornecedores e clientes internos de uma organização.

6- As cadeias periféricas envolvem governos, organizações parassociais, alianças internacionais, sistemas legais etc.

O relacionamento básico é o entre o prestador do serviço e seu cliente. A seguir, considera-se a tríade envolvendo **fornecedores - prestador de serviço - clientes.** No caso do relacionamento básico, deve-se considerar que, geralmente, trata-se de um relacionamento entre clientes e prestador constituído por diversas pessoas, sendo, portanto, os processos de tomada de decisão e a própria gestão deste relacionamento bem mais complexo.

Este relacionamento[7] é determinado por aspectos tais como qualidade dos serviços prestados, percepção de valor do cliente com relação ao serviço, risco percebido e, conseqüentemente, satisfação do cliente.

Storbacka, Strandvik, Grönroos (1994) estabeleceram um diagrama baseado em ralações de causa e efeito, associado aos aspectos acima, que é sintetizado na figura 1.

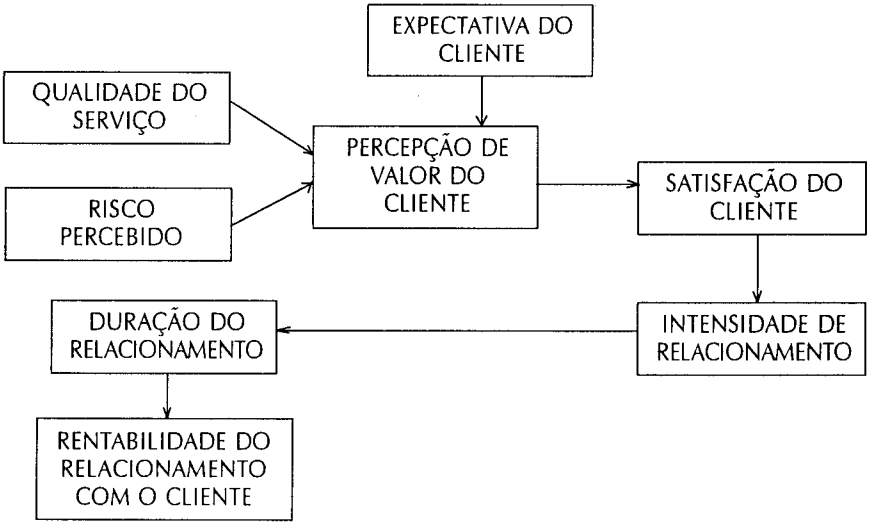

Figura 1 - O Cliente e o Relacionamento

Para alguns autores, a gestão do relacionamento entre organizações consiste em um processo organizado que inclui ações e atitudes que conduzem a relações de prazo mais longo, visando obtenção de benefícios mútuos, o atingimento de objetivos compartilhados e a transferência de tecnologia. Empresas que não se preocupam com a busca de relacionamentos duradouros, classificadas como *always-a-share,* não teriam sua atenção voltada para a otimização.de seu desempenho no longo-prazo. As empresas envolvidas com transações relacionais, classificadas como *lost-for-good,* são motivadas à busca do relacionamento por cinco razões diferentes, a saber:

a) *Controle* - o relacionamento pode ser visto como uma forma de uma empresa controlar a evolução da indústria à qual pertence;

b) *Aprendizado* - empresas podem aprender com seus parceiros;

c) *Eficiência* - o relacionamento pode ser uma forma eficiente de se melhorar índices de *input/ output;*

d) *Estabilidade* - empresas, através de seus relacionamentos com suas fontes de recursos, tentam assegurar previsibilidade, dependência e estabilidade;

7- Assim como suas carcterísticas principais

e) *Legitimidade* - empresas tentam assegurar sua legitimidade através da associação com compradores e vendedores-chave.

A gestão de relacionamento necessita de uma cultura de serviço para garantir sua eficácia. No seio da organização, uma cultura orientada para serviços é necessária de modo a garantir que a organização esteja apta a enfrentar as diversas situações suscitadas em contexto de serviços. Essa cultura de serviços permite que profissionais que atuam fora da área de Marketing sejam conscientes da importância do cliente para a organização e possam administrar a contento os encontros de serviço ou momentos da verdade *(Grönroos, 1990)*.

A percepção da qualidade do serviço aos olhos do cliente, também denominada *nível de serviço*, é um conjunto complexo de atributos explícitos e implícitos, e sofre forte influência das sensações vivenciadas pelo consumidor durante os encontros de serviço. Possuir pessoal de contato consciente da importância do cliente, da função do serviço e do seu papel no processo de sua prestação é fundamental para criar condições para uma percepção positiva dos clientes em relação aos encontros de serviço e, por conseguinte, para o estabelecimento de relacionamento mais intensos e duradouros entre prestador/consumidor.

A introdução de um Programa de Marketing Interno em uma empresa de serviços é altamente desejável uma vez que cria condições para o desenvolvimento de uma cultura de serviços, para criação e manutenção de empregados conscientes com relação à missão da organização e à importância dos clientes e, desta forma, para a existência de uma orientação de serviços.

A Figura 2 mostra o relacionamento de Cultura, Qualidade e Marketing no âmbito de serviços

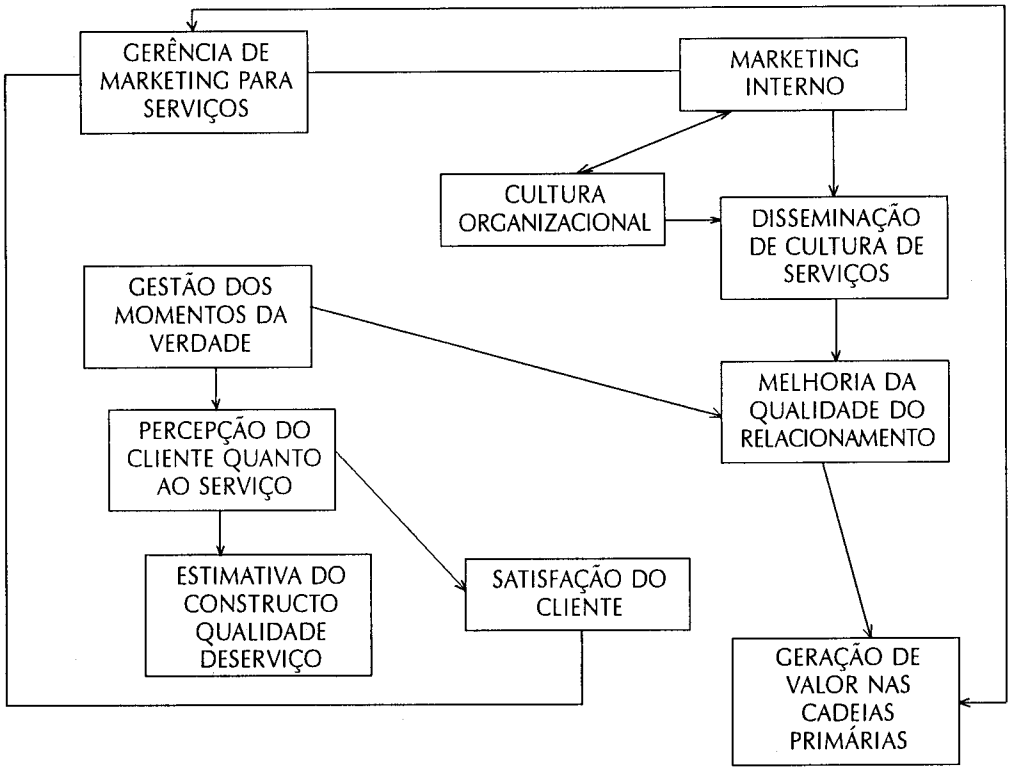

Figura 2 - Cultura, Qualidade e Marketing no Contexto de Serviços

A cultura de serviços pode funcionar como elemento propulsor do estabelecimento de relações fora e dentro do sistema organizacional, requisito básico para a formação de redes e conglomerados organizacionais[8].

A inserção da organização em um contexto de serviços implica a criação e manutenção de uma cultura de serviços, elemento central de um sistema de gestão de relacionamento.

O processo de Marketing Interno, que também pode ser denominado *aculturação*, visa levar a orientação de serviço para todos os indivíduos da organização[9], sejam eles classificados como *Part-Time Marketers* ou como *Full-Time Marketers*. Fundamentalmente, a orientação de serviços deve fomentar a prática daqueles que interagem diretamente com os clientes nos chamados *momentos da verdade ou episódio de serviços (Grönroos, 1990) (Storbacka, Stranvik, Grönroos, 1994)*. Esses momentos ou episódios têm influência direta sobre a percepção que o cliente forma a respeito da qualidade do serviço prestado. A percepção do cliente quanto à qualidade do serviço e, em última instância, a sua satisfação dependem de um adequado gerenciamento dos momentos da verdade, sendo um dos instrumentos eficazes para o atingimento de tal objetivo o processo de Marketing Interno.

A abordagem interativa do Marketing abandona a visão clássica da transação como foco de atenção das áreas de conhecimento envolvidas, direta ou indiretamente, com aspectos da Teoria da Organização[10]. Seu pressuposto básico é o estabelecimento, a manutenção e a melhoria da interação com os clientes e outros parceiros com vistas ao atingimento de objetivos mútuos e o cumprimento de promessas.

Assim sendo, o processo clássico de Marketing, apoiado nos 4 P's, não fornece as respostas suficientes para a manutenção de clientes satisfeitos com o serviço e, por conseguinte, com uma percepção (positiva) da qualidade do serviço prestado compatível com as suas expectativas.

A satisfação do cliente determina a duração e a intensidade do relacionamento. Esses dois últimos parâmetros condicionam a qualidade do relacionamento propriamente dito. Pode-se dizer que um dos objetivos da abordagem interativa/relacional do Marketing é a criação de clientes satisfeitos com o serviço prestado[11] e desenvolvendo relacionamento de qualidade com o provedor.

A qualidade de serviço depende da existência de uma cultura de serviço na organização. Além disto, é facilitada pela qualidade de relacionamento, que indica a existência de relações intensas e duradouras nas cadeias fornecedor/cliente, essenciais para o processo de prestação de serviço.

Novamente, considere-se o conceito de nível de serviço que reflete a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado. Essa percepção comparada com as necessidades/expectativas desenvolvidas pelo cliente ocasionará a satisfação a ou a insatisfação do indivíduo. O problema crucial para o cliente é traduzir suas necessidades em atributos do serviço. Um exemplo é o do cliente que possui necessidade de exercer controle, o que é possível em um restaurante com um vasto cardápio, mas que ao mesmo tempo lhe produz frustração uma vez que lhe é permitido uma escolha muito ampla.

O gerente de serviços deve tentar traduzir as expectativas de seus clientes[12] em atributos a serem incorporados ao serviço. É de responsabilidade do gerente minimizar as discrepâncias entre

8- Tais como Keiretsus, presentes na organização industrial do Japão e também observados em países da Europa Setentrional.

9- Especialmente entre aqueles que atuam no *front-time office*, ou seja, que mantêm contato direto com os clientes da organização.

10- Teoria Econômica, Administração Geral, Marketing, Qualidade, Planejamento Estratégico, etc.

11- E com uma percepção positiva a respeito da qualidade do serviço prestado.

12- Quando se lida com um número muito grande de clientes, essa tarefa pode não ser factível, o que obrigaria o gerente de serviços concetrar sua atenção no segmento preferencial de clientes, selecionado a partir de critérios próprios da organização.

as expectativas dos clientes e sua percepção com relação ao serviço efetivamente prestado. Em outras palavras, ele deve garantir um serviço de qualidade aos olhos dos clientes. A tradução das expectativas e necessidades dos clientes em atributos de serviço é facilitada pela existência de um relacionamento intenso entre empregados[13] da empresa prestadora e seus consumidores.

4. Princípios da Abordagem Interativa da Qualidade no Contexto de Serviços

Considerando o acima exposto, podem ser identificados princípios que regem a assim denominada "Abordagem Interativa da Qualidade". Sob a perspectiva interativa, convém enfatizar a relação explícita entre Qualidade do Serviço e Qualidade do Relacionamento. Essa relação encontra-se mapeada na figura 1.

Os princípios da Abordagem Interativa da Qualidade são:

1. Estabelecimento de relacionamento de longo-prazo.
2. Dissolução contínua das fronteiras organizacionais.
3. Formação de redes, reticulados ou conglomerados organizacionais.
4. Avaliação contínua da percepção do cliente.
5. Articulação de múltiplos relacionamentos.
6. Busca de equilíbrio entre controle e parceria.
7. Foco do sistema gerencial nos momentos da verdade.
8. Fortalecimento de uma cultura de serviços.
9. Investimento em relacionamento.
10. Sinergia dos relacionamentos.
11. Cliente enquanto membro da organização.
12. Honestidade, Comprometimento e Justiça.
13. Gestão da Incerteza.

1. Estabelecimento de relacionamento de longo-prazo

A ênfase da busca da Qualidade de Serviço está nos processos de longo-prazo. As organizações e pessoas se engajam em relações duradouras e intensas para, através do cumprimento de promessas, do atingimento de objetivos mútuos e da sinergia dos processos relacionais, formar redes complexas que determinam o corpo principal de um sistema econômico moderno.

2. Dissolução contínua das fronteiras organizacionais

Os processos produtivos tendem a se integrar no contexto interorganizacional à medida que os relacionamentos se intensificam. Em um processo contínuo, sistemas organizacionais se formam agrupando todas as entidades que se relacionam com o prestador do serviço, incluindo clientes, fornecedores, investidores, acionistas, representantes, elementos do canal de distribuição etc.

3. Formação de redes, reticulados ou conglomerados organizacionais

Em decorrência do princípio 2, observa-se a tendência de formação de redes (topologias complexas e estruturas formais), reticulados (topologias complexas e estruturas informais) e conglomerados organizacionais (topologias complexas e estruturas mistas), onde as fronteiras organizacionais tornam-se continuamente tênues e permeáveis.

13-Se o gerente de serviço também se engaja, diretamente, no estabelecimento de relacionamento com clientes, especialmente com aqueles considerados preferenciais, essa tarefa é muito facilitada.

4. Avaliação contínua da percepção do cliente

O conceito de interação aproxima clientes e prestadores. Desta forma, é mais fácil avaliar a percepção do cliente quanto ao serviço prestado ou, em última instância, à qualidade do serviço. A avaliação contínua da percepção do cliente permite ao prestador estabelecer bases para um melhor relacionamento e, portanto, relações duradouras e intensas, atingindo, assim, o objetivo principal da Abordagem Interativa.

5. Articulação de Múltiplos relacionamentos

Para que se atinjam níveis de excelência em Qualidade de Serviço, é desejável que os princípios e práticas da Gestão de relacionamento se estendam além da tríade clássica, fornecedor-prestador-cliente, incorporando relações comerciais ou não, primárias,[14] de apoio[15] ou periféricas,[16] dentre outras.

6. Busca de equilíbrio entre controle e parceria

Organizações e indivíduos se engajam em relacionamentos em decorrência de dois motivos antitéticos:

i) a busca de controle: o relacionamento é visto como uma das formas pelas quais uma organização consegue exercer controle sobre seu canal de distribuição, seus fornecedores e seu ambiente-tarefa;

ii) formação de parcerias: a escassez de recursos, a crescente competitividade em diversos setores da economia, o desenvolvimento tecnológico, as tendências macroeconômicas e aspectos culturais e sociais induzem à formação de parcerias entre organizações.

Nesse sentido, há de se considerar a necessidade da busca de equilíbrio entre essas duas variáveis, visando estabelecer relacionamentos de qualidade.

7. Foco do sistema gerencial nos momentos da verdade

O sistema gerencial para serviços busca, essencialmente, a satisfação do cliente. Sua percepção quanto ao ato da prestação do serviço delineia-se durante a experiência vivenciada pelo usuário no momento da verdade. Uma experiência que atenda ou supere as expectativas do cliente gera uma percepção positiva, fator necessário, mas não suficiente para a satisfação do cliente.

8. Fortalecimento de uma cultura de serviços

As empresas de excelência se caracterizam tanto quanto se diferenciam pelo seu compromisso com a satisfação do cliente. Para tanto, é necessário que se dissemine e estimule uma cultura orientada para o cliente, visando o comprometimento de todos com o processo da prestação de serviços, de tal forma que a missão organizacional se faça cumprir.

9. Investimento em relacionamento

Há de se investir nas diferentes dimensões relacionais que compõe a interação da organização com o ambiente, de tal forma que o risco percebido[17] seja suplantado e, por conseguinte, não comprometa o padrão de qualidade desejado.

14- Relações que provocam impacto direto no processo de prestação do serviço.

15- Relações que provocam um impacto indireto no processo de prestação do serviço, mas que são essenciais para sua realização.

16- Relações que não provocam qualquer tipo de impacto sobre o processo de prestação do serviço.

17- O risco percebido é caracterizado pelas ameaças identificadas por uma organização ao se conceber a possibilidade de relacionamento com uma pessoa física ou jurídica. Essas ameaças possuem dimensões econômicas, legais, culturais, sociais e comportamentais.

10. Sinergia dos relacionamentos

Diferentes vetores relacionais contribuem para a eficácia do processo produtivo do serviço, corroborando, assim, as diretrizes da missão organizacional que visam, em sua abrangência metodológica, a satisfação do cliente, através das relações que se fazem emergentes na dinâmica operacional da prestação de serviços.

11. Cliente enquanto membro da organização

Pela sua participação ativa no processo produtivo do serviço, assim como por ser o elemento alanvacador dos relacionamentos que se estabelecem e se desenvolvem no contexto do serviço, aliciando comportamentos e atitudes por parte do *front-line office,* o cliente é caracterizado, então, como elemento integrante da organização nos momentos da verdade.

12. Honestidade, Comprometimento e Justiça

Para *Czepiel (1990),* honestidade, comprometimento e justiça são as bases para o relacionamento. Neste sentido, a tríade referenciada alicerça e corporifica a qualidade dos diferentes relacionamentos que se estabelecem no processo produtivo dos serviços.

13. Gestão da Incerteza

Dentre as diversas armas estratégicas, pode-se destacar a Gestão da Incerteza que visa trabalhar os riscos e as aleatoriedades associadas ao processo de prestação do serviço, com o intuito de se neutralizarem efeitos negativos e estabelecer algum tipo de diferencial competitivo para a empresa prestadora.

5. A Abordagem Interativa e o Projeto Organizacional

A Abordagem Interativa da Qualidade demanda o reprojeto da organização no que se refere ao crescimento do número de alianças corporativas, na formação de redes ou conglomerados organizacionais e no posicionamento do cliente no coração de um conjunto complexo de relações cuja existência se justifica em função do próprio cliente.

A Abordagem Interativa da Qualidade está intimamente ligada ao conceito de organização imaginária sem que se estabeleça uma relação de causalidade entre eles. A organização imaginária é uma evolução que desafia a concepção tradicional de organização.

Segundo *Badaracco (1991, p.ix),* "a organização tradicional é uma espécie de cidadela; uma firma que é composta por ilhas de coordenação gerencial em um mar de relacionamentos de mercado".

O conceito de organização imaginária refere-se ao fato de que empresas não são objetos tangíveis, mas sim constructos sociais. Ela tem um núcleo de competência que representa algum tipo de referencial, a partir do qual se desenvolvem conjuntos de alianças e contatos, propiciando o desaparecimento gradual das fronteiras organizacionais, a fusão entre empresas e a formação de redes.

O paradigma relacional apóia-se, consistentemente, no conceito de organização imaginária.

O conceito de organização virtual é uma derivação do de organização imaginária, colocando-se a ênfase do projeto organizacional na Tecnologia da Informação (TI).

6. Implicações para a Qualidade

Uma das questões básicas da abordagem interativa é a determinação de um modelo para mensuração da qualidade de serviços.

Considerando-se a figura 2, seria interessante construir o referido modelo em torno do conceito

de qualidade de relacionamento. Assim sendo, poder-se-iam incorporar as percepções tanto dos clientes quanto do prestador no processo de mensuração. Neste caso, um modelo de hiatos (gaps), a exemplo do SERVQUAL, talvez não fosse conveniente por incluir percepções de diferentes tipos de atores dentro da cadeia de relacionamento.

Os princípios da abordagem interativa suscitam a necessidade de se reavaliarem processos e técnicas organizacionais, bem como, abrem caminho para o surgimento de organizações mais dinâmicas com maior potencial para a BUSCA DA EXCELÊNCIA.

Torna-se claro que, no contexto de serviço, é contraproducente desvincular as práticas de marketing das de qualidade, uma vez, que, ambas as áreas tratam, essencialmente, das mesmas questões, como por exemplo, a satisfação do cliente, estratégias de serviços, administração dos momentos da verdade, a busca da lealdade dos clientes, dentre outras.

Neste contexto de relacionamento, com o surgimento de organização com fronteiras flexíveis e permeáveis, com a formação de redes e conglomerados organizacionais, a cultura organizacional sofrerá fortes influências, enfocando novas dimensões, inclusive, no contexto interorganizacional.

A gestão dos relacionamentos aos quais uma organização de serviços encontra-se engajada é uma atividade extremamente complexa. Sugere-se que cada situação seja analisada individualmente, levantando-se as redes de relacionamento da organização e desenvolvendo um Programa de Ação em concordância com o Planejamento Estratégico da empresa e com o Planejamento de Marketing. Esse Programa, denominado Programa de Gestão de Relacionamento, tem como objetivos principais a busca da melhoria da qualidade de relacionamento e a manutenção de clientes satisfeitos.

7. Conclusão

A Abordagem Interativa da Qualidade, no contexto de serviços, coloca a ênfase no conjunto de relacionamentos da organização prestadora. O modelo analítico de qualidade, no contexto de serviços, associa Gestão de Relacionamento com Endomarketing, Cultura Organizacional e de Serviços e Qualidade de Serviços.

Conclui-se, portanto, que a busca da satisfação dos clientes incorpora tanto a gestão dos momentos da verdade (em um contexto micro) quanto a busca da qualidade dos relacionamentos da provedora (em um contexto macro na dimensão interorganizacional).

Marketing e Qualidade estão fortemente relacionados no contexto de serviços e este fato deve ser evidenciado na elaboração, desenvolvimento e implantação dos processos de planejamento estratégico geral e de marketing e dos planos de marketing e ação mercadológica. Com isso, considerando-se os aspectos teórico-operacionais do Marketing de Relacionamento e os princípios da Abordagem Interativa da Qualidade, pode-se desenvolver programas eficazes de melhoria da qualidade de relacionamento e num contexto mais específico, da busca da Qualidade de Serviços.

A abordagem Interativa da Qualidade apresenta o reprojeto organizacional e o conceito de organização imaginária como duas questões fundamentais no seu escopo. Cabe salientar que as organizações imaginárias e virtuais representam uma tendência mundial, especialmente junto a multinacionais, de alguns setores econômicos, em mercados desenvolvidos. Essas empresas já trilharam uma parte considerável do caminho que lhes leva em direção à EXCELÊNCIA DE RESULTADOS.

Referências Bibliográficas

BADARACCO, J. L. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances.* Boston, Mass.: Harvard Business School, c1991. 189p.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: _____. et al. (Ed.) *Emerging perspectives on services marketing.* Chicago: American Marketing Association, 1983. p.25-8.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research,* 20, p.3-11, 1990.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management,* Bradford, v.5, n.5, p.05-20, 1994.

LILJANDER, V. , STRANDVIK, T. Estimating zones of tolerance in perceived service value. *International Journal of Service Industry Management,* Bradford, v.4, n.2, p.6-28, 1993.

_____. , _____. The relationship between service quality: satisfation and intentions. In: KUNST, P., LEMMINK, J. (Ed.) *Quality management in services II.* Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1994.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V. A. , BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing,* Chicago, v.49, n.4, p.41-50, Fall, 1985.

QUINN, J.B. *Intelligent enterprise:* a knowledge and service based paradigm for industry. New York: Free Press, c1992. 473p.

REICHHELD, F. F. , SASSER JR. , W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review,* Boston, MA. , v.68, n.5, p.105-11, Sept./Oct. 1990.

STORBACKA, K. , STRANDVIK, T. , GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management,* Bradford, v.5, n..5, p.21-38, 1994.