
Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo

Paulo Fernando Pinto Barcellos

Recebida em fevereiro/97

A economia está mudando. A globalização de mercados é uma realidade em andamento e as conseqüências desse processo afetam os procedimentos gerenciais do dia-a-dia. Competitividade torna-se, mais do que nunca, o nome do jogo. Qualidade e produtividade são preocupações correntes em todo o mundo, com as empresas lutando para sobreviver em meio à concorrência feroz. Agora, passam também a preocupar as empresas no Brasil, onde os ganhos do mercado financeiro sobrepunham, de longe, até recentemente, os lucros advindos das operações, mascarando, na maioria das vezes, a necessidade de administração estratégica dos negócios.

Contudo, a crença de que a qualidade e a produtividade estarão sempre juntas pressupõe que a essência da qualidade seja vista como ausência de variabilidade, definida por termos como seis sigma ou zero defeitos, consistência e conformação a especificações. No entanto, se considerada a qualidade como afetando, além de custos, a satisfação do cliente e a receita da empresa, ela então poderá significar, também, flexibilidade, inovação, personalização da oferta e serviço individualizado — fatores que, usualmente, têm efeito adverso na produtividade. Esses são os aspectos que, verdadeiramente, estão se tornando cada vez mais importantes na competição global. Como diz Fornell (1995), “o objetivo não é mais zero defeitos, mas zero defecção de clientes” e zero defecção de clientes é o resultado da qualidade nos serviços (Reicheld & Sasser, 1990).

O cliente é, portanto, o foco nessa nova arena de negócios e os modelos de satisfação do cliente tornam-se, por isso, importantes ferramentas analíticas, uma vez que permitem às empresas monitorar clientes e consumidores, focar melhorias em produtos e serviços, propiciar referenciais de desempenho em relação à concorrência (*benchmarking*) e ensejar pontos de referência na remuneração de gerentes e empregados (Johnson, 1995; Ryan, Buzas & Ramaswamy, 1995). Ademais, a satisfação do cliente é a chave para a sua retenção (Fornell, Ryan & Westbrook, 1990). A retenção do cliente, por sua vez, exerce efeito poderoso na lucratividade dos negócios (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Fornell, Ittner & Larcker, 1996, 1995; Ittner & Larcker, 1996; Reicheld & Sasser, 1990).

Paulo Fernando Pinto Barcellos, Professor de cursos de pós-graduação em Administração no País e no exterior, é Diretor Superintendente da CFI América Latina Ltda.
Fax: (051) 226-8155

Contudo, falhas, tanto nos sistemas de medição quanto nas metodologias tradicionais para o acesso à satisfação do cliente, afetam a habilidade da maioria das empresas de relacionar, diretamente, melhorias da qualidade com mudanças no desempenho econômico — o que é um problema relacionado aos benefícios, sob a ótica financeira, decorrentes da melhoria da qualidade (Fornell, Ittner & Larcker, 1995). Nesse contexto, tanto fabricantes de bens quanto fornecedores de serviços, particularmente empresas do varejo, têm de descobrir a melhor maneira de satisfazer e de reter clientes — desde que seus negócios sejam para sobreviver e durar por longo tempo —, bem como ser capazes de quantificar o retorno de suas iniciativas na qualidade. Por essa razão, é importante saber quanto vale um cliente leal (*Fortune*, 1995).

Recentemente, até os monopólios estão levando a satisfação do cliente a sério. Bons exemplos, a propósito, podem ser encontrados na Suécia, onde o Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco está sendo considerado como ferramenta adequada à mensuração do desempenho da qualidade dos monopólios locais — como é o caso da rede nacional de farmácias, no setor do varejo (Fornell, 1992). Nos Estados Unidos, o Índice de Satisfação do Cliente Americano, instituído a partir de outubro de 1994, vem mensurando anualmente o nível de satisfação dos consumidores em sete setores da economia norte-americana (representando mais de 40% do PIB daquele país), em que o setor de varejo tem presença marcante e é representado por dezenas de empresas, entre elas cadeias de lojas, supermercados, lojas de departamentos, restaurantes e cadeias de *fast-food*. A satisfação do mercado com os produtos e serviços utilizados traduz sua percepção da qualidade ofertada (Fornell *et alii*, 1996). Em setores econômicos em que a construção e a manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes a cada dia — como é o caso específico do varejo —, o emprego de indicadores precisos e confiáveis é vital para a sobrevivência do negócio.

Quando a economia toma forma global e as empresas espalham seus produtos por todo o planeta, a arena competitiva cruza as fronteiras domésticas. A concorrência é mundial, como indica o lema sob o qual novos produtos são desenvolvidos na empresa japonesa *Pentel*: “novos produtos inigualáveis para as pessoas do mundo todo” (Watanabe, 1994). Os países industrializados continuam a crescer preocupados mais com os desafios econômicos do que com as disputas militares. As nações recentemente industrializadas estão em busca de maior desenvolvimento econômico, afetando as relações político-econômicas mundiais (Naisbitt, 1995). Deslocar produtos ao redor do mundo tornou-se mais fácil devido aos avanços nas comunicações e nos transportes, bem como à infraestrutura financeira global. Isso resultou em acirrada con-

corrência em toda parte. A busca de vantagens competitivas nesse ambiente global configura-se como assunto estratégico compulsório na administração de negócios. Essa procura tem seguido tendência geral de evolução firmemente ligada à qualidade que, hoje, pode ser compreendida a partir de distintas perspectivas.

Garvin (1984) discute cinco diferentes abordagens para definir qualidade. A definição da qualidade como adequação ao uso tem origem na satisfação do cliente e tornou-se o principal entendimento da qualidade sob a perspectiva gerencial. Esse conceito foi fundamental para o sucesso japonês nos mercados mundiais, pois a sobrevivência e o crescimento dos negócios originam-se na satisfação do cliente que, em última análise, afeta sua retenção e, como já referido, a produtividade e a lucratividade da empresa. A satisfação do cliente é determinada pela qualidade e “quando um cliente identifica qualidade, isso reflete-se em sua satisfação” (ASQC, 1994).

QUALIDADE EM SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Presentemente, o governo brasileiro conduz um processo de abertura da economia visando fomentar a competição no mercado doméstico e, para tal, estimulando a entrada de empresas estrangeiras na concorrência interna. O varejo constitui bom exemplo, com alguns gigantes mundiais do setor implantando-se no País, recentemente. Isso implica, de outra parte, a necessidade de profissionalização da empresa nacional, ou seja, de operação voltada a resultados, conduzida por equipe gerencial altamente comprometida com a qualidade dos serviços e, em última análise, com a satisfação dos clientes. São essas preocupações impositivas para a administração das empresas brasileiras do varejo, que começa a conscientizar-se da importância crescente da aplicação desses conceitos no caminho para a sobrevivência e o crescimento.

Essas reflexões trazem à tona algumas questões:

- O que é qualidade do serviço, particularmente em empresas do varejo?
- Quais dimensões da qualidade do serviço os clientes mais desejam e apreciam?
- Como medir a avaliação, pelo mercado, da qualidade do serviço?
- O que deveria ser feito pelas empresas do setor de varejo para melhorar o desempenho do serviço prestado?
- Qual seria o impacto dessas ações na satisfação dos clientes?
- Por onde iniciar um abrangente programa de melhoria da qualidade, visto que os recursos são, usualmente, escassos e, portanto, certas prioridades deveriam ser fixadas?
- Qual o retorno financeiro dessas iniciativas?

As respostas a esses questionamentos requerem abordar de imediato a noção da qualidade nos serviços. Para Oliver (1993), ela “é mais ou menos uma dinâmica interpessoal”, porque “mesmo se os consumidores tiverem uma experiência de serviço-padrão, o fornecedor do serviço pode mudar esse padrão à medida que o encontro de serviço se desenvolve”. O desempenho personalizado é, portanto, uma característica da experiência com serviços. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) definiram dez dimensões da qualidade (tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão do cliente) que as organizações de serviço devem considerar para concorrer no mercado. Mais tarde, essas dez dimensões foram consolidadas em grupo de somente cinco: tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Para Garvin (1988, 1987), referindo-se especialmente a produtos, competir significa satisfazer clientes em oito dimensões principais da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformação, durabilidade, prestação de serviço, estética e qualidade percebida.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) observaram, também, que a qualidade objetiva e a qualidade percebida pelo consumidor não apresentam, necessariamente, correspondência. Para Oliver (1993), a qualidade percebida é função sumária das percepções de atributos que abrangem algumas dimensões abstratas, incluindo preço e reputação do fornecedor. Como tal, qualidade é conceito de ordem mais elevada ou variável latente em termos estruturais. Anderson, Fornell & Lehmann (1994) indicam que, “em conjunto, os clientes têm expectativas adaptáveis, mas grandemente racionais, e mudanças no padrão da qualidade fornecida pela empresa realçam ou corrompem, ao longo do tempo, a reputação da firma quanto à qualidade”.

Os antecedentes da satisfação do cliente incluem elementos-chave que são a qualidade percebida, o valor ou a utilidade experimentada e um padrão de comparação tal como as expectativas (Anderson & Fornell, 1994). Contudo, é importante notar que, quando a qualidade e as expectativas aumentam, há efeito positivo sobre a satisfação do cliente a longo prazo, mas expectativas maiores podem ter impacto negativo a curto prazo (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994).

O que é satisfação do cliente? Para Anderson & Fornell (1994), duas conceituações completamente diferentes do construto da satisfação podem ser distinguidas: transação específica e marca específica. Enquanto a primeira refere-se ao julgamento da avaliação pós-compra, de transação específica, a última diz respeito à avaliação global baseada em muitas experiências transitórias com um bem

ou um serviço ao longo do tempo (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991; Westbrook & Oliver, 1981). Portanto, satisfação é uma avaliação contínua da habilidade da marca em proporcionar os benefícios que o cliente está buscando.

Por que a satisfação do cliente está aumentando em importância? Em primeiro lugar, clientes são recurso cada vez mais escasso, perseguido por número cada vez maior de ofertantes agressivos. Logo, o fornecimento de qualidade que satisfaz clientes constitui importante fonte de vantagem competitiva pela redução da elasticidade de preço e pela retenção dos clientes atuais. Em segundo lugar, há necessidade crescente de enfoque em relações de longo prazo entre clientes e seus fornecedores. Adicionalmente, em ambiente competitivo no qual é cada vez mais difícil competir sozinho em tecnologia, há crescente interesse em serviços ao cliente como meio de diferenciação de produtos. Portanto, “a satisfação do cliente é central no processo de acesso ao desempenho passado e de predição do sucesso financeiro futuro, havendo urgente necessidade em transcender velhas maneiras de fazer negócios e encontrar novas maneiras de, eficientemente, adquirir e reter clientes” (Anderson & Fornell, 1994).

As organizações, mesmo as do varejo, têm tradicionalmente administrado os serviços por meio da manipulação de atributos operacionais ou de engenharia e da observação de suas conseqüências. Entretanto, várias pesquisas apontam para o fracasso do TQM (Gerenciamento da Qualidade Total) em realçar tanto os retornos econômicos quanto a competitividade. “Se a frustração com as tentativas para melhorar a qualidade conduz muitas empresas a abandonar o Movimento pela Qualidade (*Newsweek*, 1992), é provável que o recente surgimento do interesse pela satisfação do cliente siga o mesmo caminho — a não ser que possa ser demonstrado que há retornos econômicos positivos do aumento da satisfação do cliente” (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Portanto, avaliações da satisfação do cliente e sua implicação no desempenho financeiro tornam-se indispensáveis às empresas, ultimamente.

INDICADORES DE DESEMPENHO ORIENTADOS PELO MERCADO

Há mais de 200 anos, Adam Smith observou que a produção tem somente uma simples finalidade: servir ao consumo. Qualquer medida global da qualidade, portanto, deveria ser tomada no nível da demanda ou do consumo — não no nível da oferta ou da produção. Essa constatação levou, recentemente, à criação de macroindicadores de satisfação de clientes como representativos da avaliação da qualidade pelo mercado (Fornell, 1994, 1992; Fornell *et alii*, 1996). Indicadores nacionais da satisfação

de clientes revelam diferenças significativas entre firmas e indústrias; constituem importante fonte de informação para emprego em *benchmarking*, desenvolvimento de estratégias e pesquisa (Johnson, 1996). De outra parte, instrumento para medir a qualidade de serviços em nível microeconômico, conhecido como SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 1985; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), propõe o cotejamento de **expectativas** de desempenho em dimensões do serviço, por parte do cliente, com suas **percepções** do efetivo desempenho, por meio de diferenças de escores de avaliação ou *gaps*. Escore zero significa que as expectativas do cliente foram atendidas e o serviço fornecido é considerado de alta qualidade.

Atualmente, instrumentos bem mais abrangentes, precisos e confiáveis de mensuração da qualidade, via satisfação do cliente (Fornell, 1994, 1992; Fornell *et alii*, 1996), são utilizados em medições, tanto em empresas manufatureiras quanto em prestadoras de serviço ou instituições governamentais. Esses modelos de causa-e-efeito, interligando construtos formados por variáveis manifestas e latentes, são tratados por técnica estatística categorizada como análise multivariada de segunda geração, dotada de grande poder preditivo, que permite relacionar a experiência passada de consumo com a previsão de comportamento futuro do cliente (Fornell, 1988; Fornell & Cha, 1994).

Em relação ao argumento tradicional de que a experiência subjetiva é irrelevante para a análise científica porque não é publicamente observável, Fornell (1995) enfatiza que têm havido extraordinários progressos na tecnologia científica de mensuração nos últimos 15 anos. Afirma, ainda, que “não somente podemos medir o que não podemos ver, mas também podemos incorporar essas variáveis não-observáveis em sistemas de equações de causa-e-efeito. O mesmo tipo de metodologia pode ser usado em todos os níveis da economia, como demonstrado pelo exemplo sueco”.

O sistema que liga a qualidade à satisfação do cliente, bem como ao desempenho da empresa, baseia-se na retenção do cliente. Portanto, a questão que é colocada refere-se a como ter êxito no aumento da retenção do cliente. “A resposta não reside no Gerenciamento da Qualidade Total, uma vez que o TQM mostra, freqüentemente, alguns resultados decepcionantes porque não considera duas leis básicas da economia: retornos decrescentes e alocação eficaz de recursos. Todos os esforços pela qualidade irão, mais cedo ou mais tarde, experimentar retornos decrescentes — quando o custo da qualidade aumenta mais do que os retornos” (Fornell, 1995).

Adicionalmente, a maioria dos esforços pela qualidade terá impactos distintos na satisfação do cliente e nos

retornos econômicos. A tarefa é alocar recursos para atingir aquelas melhorias da qualidade que obterão o maior retorno. Novamente, a questão colocada refere-se a como ter êxito na identificação dessas dimensões. Obviamente, não se pode perguntar aos clientes o que é importante, pois eles não sabem o que dará o maior retorno para a empresa. Para Fornell (1995), eles não podem dizer, inclusive, por que farão o que irão fazer: por exemplo, comprar mais, pagar mais, serem mais leais e assim por diante. Os clientes podem, no entanto, fornecer valiosa informação sobre quão bom ou mau é o desempenho de um fornecedor em certo número de dimensões da qualidade. De posse desses dados, é possível montar detalhadas equações de causa-e-efeito, feitas sob medida para as empresas, individualmente, e arquitetar um sistema pelo qual aqueles componentes da qualidade, cuja melhoria conduzirá aos maiores efeitos no desempenho econômico, sejam identificados e acompanhados.

Partindo de dados de pesquisa junto aos clientes, as dimensões identificadas da qualidade são avaliadas em termos do que eles pensam da empresa. O impacto no índice de satisfação do cliente é estimado. O impacto da satisfação do cliente em várias medidas de desempenho econômico é, também, estimado. Isso habilita a empresa a alocar recursos naqueles componentes da qualidade que têm o máximo impacto em seu desempenho financeiro e, ao mesmo tempo, a evitar aquelas melhorias da qualidade que o mercado não deseja pagar (Fornell, 1995).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas organizações estão demonstrando interesse crescente na medição da qualidade dos serviços para atingir melhores níveis de desempenho, como importante estratégia de posicionamento no mercado (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). A relevância da medição para a administração estratégica é, também, claramente afirmada por alguns autores (Fornell, 1995; Gale, 1994; Heskett *et alii*, 1994; Reicheld, 1996). Bom exemplo é dado pela Sears, cadeia norte-americana de lojas de departamentos, em que a administração da visão estratégica da organização — envolvendo os objetivos dos empregados, clientes e investidores — é adotada como prática regular. Os indicadores resultantes do processo de avaliação contínua da satisfação de empregados, clientes e acionistas são acompanhados e gerenciados com o auxílio do *balanced scorecard*, conjunto de medidas que fornece à alta administração visão rápida e abrangente do negócio (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b, 1993, 1992; Lingle & Schiemann, 1996).

Competir unicamente em preço, como é prática usual no varejo, não constitui a única e, talvez, a mais adequa-

da estratégia em qualquer contexto — fato corroborado pelas recentes descobertas de pesquisas sobre como o mercado percebe e avalia a qualidade de serviços no setor, medida por indicadores de satisfação (Fornell *et alii*, 1996). Propiciar serviços de alto valor agregado sob a ótica dos clientes tem impacto decisivo em sua satisfação e retenção, bem como nos resultados financeiros da empresa, o que destaca a importância do emprego de ferramental científico na obtenção de indicadores para a tomada de decisão estratégica. Em outras palavras, na explicitação e na avaliação, pelos clientes, das variáveis manifestas em que a empresa deverá concentrar-se, em seu programa de melhoria da qualidade, para o máximo impacto nas variáveis latentes que provocarão aumento da satisfação, maior retenção e conseqüente crescimento

do valor presente líquido da carteira de clientes e da lucratividade da empresa. Pois, como afirma Fornell (1995), “é a avaliação subjetiva da qualidade por parte do cliente e o seu subseqüente comportamento de compra que determinam a taxa de retorno de quaisquer investimentos em qualidade”.

Essa perspectiva, que agora cresce em relevo e aplicação, representa novos desafios para as empresas do varejo e propicia novas oportunidades para que descubram maneiras adicionais de construção, sustentação e melhoria da satisfação de seus clientes e do crescimento do negócio; pois, como diz Richard Quinn, vice-presidente da qualidade do *Sears Merchandise Group*, “você, simplesmente, não pode administrar nada que não possa medir” (*apud* Lingle & Schiemann, 1996). ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Eugene W. & FORNELL, Claes. A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, Roland T. & OLIVER, Richard L. (eds.). *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994. p.241-268

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v.58, p.53-66, July 1994.

ASQC. *American Customer Satisfaction Index: the national measure of quality*. ASQC Bulletin, Item B0567, Milwaukee, WI, American Society for Quality Control, 1994.

FORNELL, Claes. A second generation of multivariate analysis: classification of methods and implications for marketing research. In: HOUSTON, M. (ed.). *Review of marketing* 1987. 1988. p.407-450

_____. A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v.56, p.6-21, Jan. 1992.

_____. American Customer Satisfaction Index. *The Total Quality Review*, p.4-6, Nov./Dec. 1994.

_____. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national levels. *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT, JAI Press, v.11A, p.217-229, 1995.

FORNELL, Claes & CHA, Jaesung. Partial least squares. In: BAGOZZI, Richard (ed.). *Advanced methods of marketing*. 1994. p.52-78

FORNELL, Claes; ITTNER, Charles; LARCKER, David. Understanding and using the American Customer Satisfaction Index (ACSI): assessing the financial impact of quality initiatives. THE JURAN INSTITUTE'S CONFERENCE ON MANAGING FOR TOTAL QUALITY, *Proceedings*, forthcoming, 1995.

_____. *The valuation consequences of customer satisfaction*. NQRC, The University of Michigan School of Business Administration, July 1996. [Working Paper]

FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara Everitt. The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, v.60, p.7-18, Oct. 1996.

FORNELL, Claes; RYAN, Michael; WESTBROOK, Richard. Customer satisfaction: the key to customer retention. *Mobius*, v.IX, n.3, p.14-18, 1990.

GALE, Bradley T. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York, The Free Press, 1994.

GARVIN, David A. What does “product quality” really mean? *Sloan Management Review*, v.26, n.1, p.25-43, 1984.

_____. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v.65, p.101-109, Nov./Dec. 1987.

_____. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York, The Free Press, 1988.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, Jr., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, v.72, p.164-174, Mar./Apr. 1994.

ITTNER, Christopher D. & LARCKER, David F. Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. *Advances in the Management of Organizational Quality*, p.1-37, 1996.

JOHNSON, Michael D. Customer satisfaction in a global economy: challenges for the automobile industry. Ann Arbor, MI, NQRC, The University of Michigan Business School. In: *Aktuelle probleme der marketingforschung in der automobil wirtschaft*. Mannheim, Germany, The University of Mannheim, Institute for Marketing, 1995.

_____. The American Customer Satisfaction Index: implications for electric service utilities. ELECTRIC UTILITY CUSTOMER RESEARCH CONFERENCE. *Proceedings*, Cincinnati, Ohio, May 1996.

- JOHNSON, Michael D. & FORNELL, Claes. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, v.12, p.267-286, 1991.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, p.71-79, Jan./Feb. 1992.
- _____. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, v.71, p.134-143, Sep./Oct. 1993.
- _____. *The balanced scorecard*. Boston, Harvard Business School Press, 1996a.
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v.74, p.75-85, Jan./Feb. 1996b.
- LINGLE, John H. & SCHIEMANN, William A. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review*, American Management Association, p.56-61, Mar. 1996.
- NAISBITT, John. *Megatrends Asia: the eight Asian megatrends that are changing the world*. London, Nicholas Brealy Publishing, 1995.
- OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Avances in Services Marketing and Management*, Greenwich, CT, JAI Press, v.2, p.65-85, 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, p.41-50, Fall 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v.64, p.12-40, Spring 1988.
- REICHELDT, Frederick F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- REICHELDT, Frederick F. & SASSER Jr., W. Earl. Zero customer defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v.68, p.105-111, Sep./Oct. 1990.
- RYAN, Michael J.; BUZAS, Thomas; RAMASWAMY, Venkatram. Making customer satisfaction measurement a power tool. *Marketing Research*, v.7, p.11-16, Summer, 1995.
- WATANABE, T. Quality control for suppliers and purchasers. ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 48. *Anais*, p.479-480, May 1994.
- WESTBROOK, Robert A. & OLIVER, Richard L. Developing better measures of consumer satisfaction: some preliminary results. In: MONROE, Kent B. *Advances in consumer research*. Ann Arbor, MI, Association for Consumer Research, 1981. p.94-99
- WHAT'S a loyal customer worth? *Fortune*, p.182, Dec. 11 1995.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York, The Free Press, 1990.

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo. - SP

(011) 818-5922 ou 814-5500

(011) 814-0439

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: <http://www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm>