

O Papel do Funcionário de Contato no Marketing de Relacionamento: um estudo em academias de ginástica

JORGIANE SUELEN DE SOUSA

Universidade Federal de Lavras
jsuelenpatos@yahoo.com.br

AMÉRICO PIERANGELI COSTA

Ufla
ampierangeli@gmail.com

EMELINE DE ABREU PEREIRA PINTO

Universidade Federal de Lavras
emelinebrasil@gmail.com

PÂMELA DE SOUZA DIAS

Ufla
pandjoca@yahoo.com.br

RICARDO DE SOUZA SETTE

Universidade Federal de Lavras
ricsouza@ufla.br

O Papel do Funcionário de Contato no Marketing de Relacionamento: um estudo em academias de ginástica.

Introdução

Marketing de relacionamento pode ser conceituado como todas as atividades de marketing voltadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais (MORGAN; HUNT, 1994), podendo criar unicidade no tratamento (MCKENNA, 1992), construindo um processo de alianças de longo prazo, tanto com clientes atuais como com potenciais (EVANS; LASKIN, 1994).

O marketing de relacionamento pode ter uma visão mais operacional onde existe o foco na profunda experiência e conhecimento da tecnologia e atividade principal da empresa, além de seus concorrentes e clientes (MCKENNA, 1998). Segundo Morgan (2000) pode buscar relacionamentos verdadeiros, baseado em princípios ou valores da cooperação, construído a partir da confiança e do comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso da estratégia de marketing de relacionamento de uma empresa.

As principais variáveis na construção do marketing de relacionamento são a qualidade, a confiança, e o comprometimento gerando lealdade dos clientes e vantagem para as organizações. A oferta de serviços de qualidade, com preocupações aprofundadas na compreensão e percepção do cliente da empresa por produtos e serviços, influencia nos tipos de escolhas e comportamentos do consumidor (BITNER, 1995; ZEITHAML, 1988). Desta forma, a qualidade percebida vem sendo estudada como um antecedente forte para a lealdade do cliente com a empresa. (BOULDING; KALRA; STAELIN, 1993; HENNIG-THURAU; LANGER; HANSEN, 2001).

Segundo os autores Berry e Parasuraman (1995, p. 162), a ligação pessoal dos clientes com funcionários de contato geram confiança, aumentando a possibilidade de permanência na empresa caso não existem fatores contrários muito relevantes para mudar. Quando o consumidor tem um alto grau de confiança na empresa, a probabilidade dele realizar futuros negócios com ela e manter um relacionamento de longo prazo, aumenta. (SANTOS; ROSSI, 2002).

As academias de ginástica se constituem como uma importante e crescente modalidade de serviços com crescimento evidente no setor e em discussões acadêmicas (FAGUNDES et al., 2010; SOARES; COSTA, 2008). Clientes deste setor demandam diferentes motivações de prática, buscando saúde, socialização, aportes estéticos, melhora da qualidade de vida e prevenção de doenças ou pelo simples lazer pessoas das mais diferenciadas idades buscam cada vez mais serviços destas empresas (MENDES, 2010; PINHEIRO; PINHEIRO, 2011).

O objetivo do presente estudo é verificar a importância do funcionário de contato para o marketing de relacionamento em serviços relacionais tendo como campo empírico academias de ginástica. Demonstrando a partir de evidências empíricas investigadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais a importância dos construtos relacionados a estes funcionários sobre a interação social e seus impactos em relação à lealdade de clientes.

Para tanto foi realizada revisão de literatura em marketing de relacionamento em serviços, abordando a evolução desta temática e seus principais aspectos com o setor, em seguida o tópico funcionário de contato e a característica deste profissional no ambiente das academias de ginástica. Apresenta-se posteriormente os procedimentos metodológicos da elaboração do modelo estrutural, seguida dos resultados das análises do modelo e as conclusões.

Marketing de Relacionamento em Serviços

O marketing de relacionamento emergiu como paradigma potencial no início dos anos 80. Na tentativa de categorizar os estudos que contribuem para este paradigma Eiriz e Wilson (2006), destacaram o marketing de serviços entre outros três, marketing interativo de banco de dados, interação e relacionamento e *supply chain management*.

O próprio marketing de relacionamento possui dissonâncias conceituais quanto à origem do termo em si, assim como pesquisas sobre questões fundamentais sobre quais formas de relacionamento são mais ou menos adequados em circunstâncias diferentes para a gestão através de marketing de relacionamento (EIRIZ; WILSON, 2006).

A evolução dos estudos de marketing de relacionamento em serviços no Brasil perpassam em diversos segmentos, com uma ênfase em alguns setores, como bancários e educacionais, porém existe pouca ou nenhuma exploração segmentos distintos. A maioria dos trabalhos estão relacionados aos clientes bancários e de cooperativas bancárias (BRASIL et al., 2004; DAMKE; PEREIRA, 2004; GOSLING; GONÇALVES; DINIZ, 2006; OLIVEIRA; DUTRA, 2002; SOUZA NETO; FONSÊCA; OLIVEIRA, 2005), seguidos de alunos e instituições de ensino (ANJOS NETO; MOURA, 2004; GOSLING; DINIZ; MATOS, 2005; 2006; REICHEL, 2008; SOUSA; OLIVEIRA; REZENDE, 2006), e outras pesquisas isoladas em empresas do setor de varejo de confecções, bancários e ensino e seus clientes (PERIN et al., 2004), clientes e restaurantes (CORTIMIGLIA et al., 2003) doadores e organizações sem fins lucrativos (MACHADO et al., 2005), clientes e operadoras de celular (FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2007), pacientes e clínicas médicas privadas (MAGALHÃES et al., 2009), clientes e empresas participantes de redes sociais (ROCHA et al., 2011), e torcedores e times de futebol (SILVA et al., 2011).

O marketing de relacionamento é considerado como uma área coerente para a pesquisa, com particular relevância para o desenvolvimento em questões de relacionamento. Foram apontadas quatro questões que são: gestão da cadeia de suprimentos, a teoria da interação, database marketing e marketing de serviços. Novas pesquisas em marketing de relacionamento devem se concentrar em: os fundamentos, processos e estruturas envolvidas no marketing de relacionamento (EIRIZ; WILSON, 2006).

Alguns autores nos trazem achados a respeito de que o relacionamento entre os clientes, como vizinhança e círculos mais íntimos pode representar fortes influências nas decisões de compra (HILL; PROVOST; VOLINSKY, 2006). O marketing de relacionamento pode influenciar bem mais do que os consumidores diretos de uma empresa.

Ao pesquisar as diferenças entre pequenas e grandes empresas de serviços o que se levantou foi que as grandes empresas tem foco maior na retenção e desenvolvimento de relacionamento do que aquisição; usam mais os serviços de especialistas; desenvolvem um amplo e mais integrado ou conectado pacote de relações com clientes; enfatizam um segmento específico e balanceiam interações formais e informais com seus clientes (REID, 2008).

Os tipos de relacionamento foram verificados por Cortimiglia et al. (2003), através da replicação de uma pesquisa realizada por Mattila (2001), o “relacionamento de serviço verdadeiro”, o “pseudo-relacionamento” e o “encontro de serviço” com estudantes de graduação, clientes de restaurantes, onde estes demonstraram possuir um impacto significativo na lealdade e nas intenções futuras do cliente, possibilitando aceitação de possíveis aumentos no preço do serviço desde que se agregue benefícios adicionais de um relacionamento verdadeiro, sendo estes resultados similares aqueles obtidos por Mattila (2001). O estudo de Magalhães et al. (2009), afirma que os componentes do marketing de relacionamento são utilizados moderadamente em empresas de serviços como clínicas médicas privadas, porém estes são reconhecidos como importantes para estabelecer

relacionamentos longitudinais com os clientes leais, mostrando que tanto os clientes quanto os gerentes apresentam percepções muito parecidas quanto à importância dos componentes do marketing de relacionamento e seu potencial de acentuar e manter relacionamentos duradouros entre os clientes e as clínicas.

Existem semelhanças entre as práticas de marketing de relacionamento entre as grandes e pequenas empresas. Ambos os tipos de empresas enfatizam o planejamento e o foco no desenvolvimento do serviço e no desenvolvimento individual de clientes que é extensivamente utilizado em serviços profissionais. Outra peculiaridade é que existem dificuldades em se medir, ou em criar indicadores mais práticos e utilizáveis que demonstrem a aquisição, satisfação e retenção de clientes (REID, 2008). É essencial que ao desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento haja uma cuidadosa gestão de recursos humanos. (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

O marketing de relacionamento vem evoluindo e passando por várias plataformas tecnológicas como ferramentas. Este link estreito transformou a tecnologia da informação e o marketing de relacionamento em ferramentas mutuamente utilizadas e basicamente com pouco sentido quando utilizadas ou pensadas em separado (SHETH, 2002; ZINELDIN, 2000).

Rocha, Jansen, Lotfi e Fraga (2011), afirmam que as empresas estão utilizando as redes sociais como um canal para oferecer conteúdo e prestação de serviços aos clientes, estabelecendo uma relação com usuários, tanto diretamente quanto por meio dos influenciadores, buscando a construção do relacionamento com seus clientes. Ela cita que as estruturas responsáveis pelas redes sociais variam de formato e nomes, sendo na P&G, a área de Relações Públicas e na Intel a Gestão de Mídia On-line ambas terceirizando a implementação para uma Agência de Relações Públicas externa; na Editora Abril, a estratégia e a execução são feitas internamente, por jornalistas, mas ainda existe falhas de interação entre as áreas e os departamentos responsáveis.

Porem a tecnologia deve agir no primeiro preceito do marketing de relacionamento que é fornecer suporte parcial para uma relação positiva entre as relações internas e atitudes do vendedor, de trabalho e comportamentos. Em segundo lugar, o relacionamento deve demonstrar apoio para os efeitos moderadores de consumo e atenção sobre as relações intraorganizacionais e sua associação com o compromisso de serviço ao cliente (BELL; MENGUÇ; STEFANI, 2004).

Resultados encontrados em relação à aplicação do marketing de relacionamento em serviços vão além ao encontrar uma visão diferente, segmentada pela característica do tomador de serviços. Pessoas ao adquirir serviços possuem diferentes posturas em relação ao serviço prestado. Algumas pessoas desejam maior relacionamento para um tipo específico de serviço do que outras e existe assim uma dificuldade em se gerenciar estas situações. Empresas maiores teriam que investir muito dinheiro e energia em segmentar os clientes por estes perfis. Por este modelo a força do relacionamento é impactada pelo tipo do serviço, pela frequência e duração e pela importância que o consumidor dá ao relacionamento (WARD; DAGGER, 2007).

Consumidores altamente envolvidos percebem maiores benefícios relacionais quando engajados em um contato. Em geral serviços personalizados (ou seja, cabeleireiros / estilistas) são de alto envolvimento enquanto um serviço mais padronizado é moderado (KINARD; CAPELLA, 2006).

Em conclusão de uma revisão da filosofia de marketing de relacionamento, uma série de questões críticas em relação com o cliente de longo prazo, foram levantadas (TAKALA; UUSITALO, 1996), dentre elas destacamos: a) o ponto de partida do marketing são os clientes e suas necessidades; b) os objetivos do vendedor e do cliente influenciam suas

relações mútuas; c) existem vários meios de estabelecer relações; d) relações implicam dependência e compromisso.

O comprometimento nas relações possui grande importância reduzindo a possibilidade de mudança para outra empresa, gerando um relacionamento duradouro. (MORGAN; HUNT, 1994). Bergamo e Giuliani (2009) apresentam que existe disposição dos clientes à lealdade de acordo com seu relacionamento, sendo esta lealdade influenciada pela qualidade percebida, satisfação, comprometimento emocional e confiança. A confiança que o consumidor tem em uma empresa após uma reclamação é influenciada pelo nível de satisfação final alcançado e por suas experiências anteriores com a empresa. O grau de lealdade do consumidor é influenciado pela sua confiança e pelo valor relacional (SANTOS; ROSSI, 2002).

Funcionário de Contato

Poucos elementos dentro das organizações de serviços têm como grande impacto sobre as percepções do cliente como a interação entre os membros de uma organização e seus clientes. Não é de estranhar, portanto, que grande parte da pesquisa nesta área centra-se nos elementos da organização que suportam os funcionários de atendimento ao cliente (BELL; MENGUC; STEFANI, 2004). A participação dos funcionários é indispensável para o fornecimento de um serviço de qualidade, o que pode influenciar na satisfação do cliente (NANNETTI; MESQUITA, 2010).

O termo Funcionário de Contato *frontline employee* pode ser encontrado como *frontline-staff*, e em algumas e estritas ocasiões como *salesperson*. Podemos considerar como um marco, o modelo que avaliou como valores impactam na confiança e lealdade em serviços de troca desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que consideraram pela primeira vez o funcionário de contato separados das práticas e políticas gerenciais. Neste trabalho uma visão apoiada em três valores é suportada pelos resultados, competência operacional, benevolência operacional e a resolução de problemas. Para os funcionários da linha de frente pontos negativos na benevolência operacional e a falta de positividade para a resolução de problemas refletiram de forma significativa no desempenho destes no modelo que tem como construto final a lealdade de clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

A benevolência operacional é conceituada como *comportamentos que refletem uma motivação subjacente para colocar o interesse do consumidor à frente do autointeresse* (SIRDESHMUKH, SINGH; SABOL, 2002, p.18). Ao realizar uma meta análise do marketing de relacionamento Palmatier e Dant (2006) sugerem que o objetivo é influenciado mais pela qualidade do relacionamento (força de relacionamento), que é suportada em uma perspectiva multidimensional de relacionamentos em que nenhum único mediador pode capturar toda a essência ou a profundidade de uma relação cliente/vendedor. O compromisso muitas vezes adotado em modelos pode ser concentrado demais para gerar análises. Um relacionamento pode ser verdadeiramente eficaz somente quando a maior parte ou toda a sua chave de aspectos são fortes (PALMATIER; DANT, 2006).

Em um trabalho que alternou metodologias qualitativas e quantitativas em duas modalidades de serviços (relacionais e transacionais), Yim, Tse e Chan (2008) também investigaram a lealdade em função de duas dimensões. Em seus resultados encontraram evidências que o relacionamento com o *staff* pode promover lealdade com a empresa e vice-versa enfatizando que estes profissionais possuem um papel importante no relacionamento com o cliente especialmente em serviços relacionais. Ou seja, existe efeito significativo de transferência de relacionamento cliente-*staff* (funcionário de contato) com cliente-empresa (YIM, TSE; CHAN, 2008).

O funcionário de contato pode estar envolvido de diferentes formas como serviço em função da orientação do envolvimento superficial ao profundo em que ele pode ser encontrado. Para tanto se encontram funcionários em diferentes tipologias que podem ser orientados para os meios de venda que pode ter baixo envolvimento com o cliente e foco no bem ou prestação de serviço em si. Assim como os que tem foco na eficiência em entregar o serviço. Ou seja, são funcionários que são avaliados pela ótica do processo e não do consumidor. Porém existe uma terceira tipologia que prima pela relação de ganha-ganha, onde o consumidor é o foco e o relacionamento mais profundo é constituído para fins de melhor orientação para o cliente no negócio, considera-se nesta tipologia o funcionário de contato com um recurso (MASCIO, 2010). O autor resgata as perspectivas do cliente como alguém que pode ser controlado na visão dos meios, para alguém que requer educação na visão de eficiência, para alguém que é um colaborador respeitado na visão ganha-ganha. Nennetti e Mesquita (2010) relatam que outros estudos apontam a existência de relação positiva e significativa entre satisfação de clientes e de funcionários.

Em conjunto a estas tipologias, uma importante contribuição nesta temática do funcionário de contato é o papel da cultura corporativa que também se faz eficiente no marketing de relacionamento (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2001). Segundo os autores, os dois principais valores compartilhados necessários para o marketing de relacionamento vigorar com sucesso são orientação para o cliente e um alto grau de preocupação com os funcionários. Além destes, outros seis valores são compartilhados em diversos segmentos empresariais como confiança, comprometimento, trabalho em equipe, inovação, flexibilidade e orientação para resultados e também parecem facilitar o desenvolvimento de uma orientação de marketing de relacionamento. Os valores encontrados estão presentes nas tipologias porém, os considerados como valores chave apresentados por Iglesias, Sauquet e Montaña (2001) corroboram com tipologia ganha-ganha apresentadas por Mascio (2010).

Entretanto conflito entre amizade e instrumentalidade pode prejudicar alguns dos resultados de negócios que poderiam fomentar a amizade. Porém o conflito parece ser mais grave para as amizades que se tornam relações de negócios do que para relações comerciais que se tornam amizades (GRAYSON, 2007). O autor salienta que não sugere que a amizade não é inteiramente "má" para as empresas e, em vez disso, propõe que a amizade pode influenciar de forma positiva e negativa os negócios.

Para compreender os mecanismos que regem a produtividade e a qualidade dos funcionários de contato Singh (2000), distinguiu conceitualmente funcionários de contato de produtividade e qualidade. Os resultados de sua pesquisa suportam a distinção entre produtividade e qualidade. Indo além em seus resultados, a presença de *burnouts* crescentes, faz com que funcionários de contato busquem manter seus níveis de produtividade, enquanto a sua qualidade se deteriora diretamente (SINGH, 2000).

Porém em uma meta-análise realizada para analisar fatores críticos do trabalho de funcionários de contato orientados para os clientes, apontou como resultados uma perspectiva mais ampla, que reconhece que a orientação para o cliente melhora os resultados do trabalho porque melhora o bem-estar psicológico dos funcionários da linha de frente, além de ser bom para os negócios. Achados que sugerem considerações a respeito da orientação para o cliente um critério importante nas decisões de funcionários da linha de frente, reconhecendo como benéfica quando a oportunidade limitada para o envolvimento do cliente existe (ZABLAH et al., 2012).

Reclamações de clientes experientes como feedback negativo pode ter implicações negativas para os funcionários de contato e suas atitudes em relação ao seu papel. A interação entre o comportamento do consumidor de reclamar e iniciativas de marketing internas sobre a motivação no trabalho e comprometimento com o serviço ao cliente entre funcionários pode

ser prejudicial. Em contraponto incentivar a gestão de apoio para desenvolver as relações internas com os funcionários de contato através do fornecimento de recursos (por exemplo, treinamento, sistemas de tecnologia da informação, arranjos de trabalho flexíveis) e apoio social (por exemplo, o contato e comunicações) devem ser consideradas tornando importante a construção de relações de supervisão de apoio, não só para engendrar motivação entre os funcionários, mas também para que os funcionários de contato tamponem os efeitos do cliente reclamando (BELL; MENGUÇ; STEFANI, 2004).

Em situações de recuperação de um serviço falho, a lealdade do cliente será relativamente maior entre os clientes com uma relação verdadeira com o prestador de serviços do que entre os clientes com uma pseudorelação ou que viam somente condições de encontro de serviço (MATTILA, 2001). Funcionários de contato podem gerar um relacionamento verdadeiro com o cliente que em geral é mais suscetível em momentos de crise na entrega do serviço em manter sua lealdade.

Os funcionários de contato exercem este forte papel no marketing de relacionamento e percebe-se nesta revisão uma presença polarizada da subjetividade deste relacionamento orientada para a profundidade e para relações de ganha-ganha. Assim como podemos perceber aspectos mais instrumentais presentes no relacionamento mais voltado para os meios ou eficiência. Da mesma forma verificou-se uma possível transferência da lealdade de clientes entre funcionários de contato e empresa.

As academias de ginástica configuram um negócio em que o cliente é atendido com grande frequência gerando um contato constante entre ele e os profissionais que ali exercem suas funções. Professores, recepcionistas e até mesmo outros consumidores que frequentam a academia em horários semelhantes passam a constituir uma rotina com um relacionamento constante. Uma oportunidade e ao mesmo tempo uma ameaça devido aos encontros ou momentos de verdade onde o serviço é prestado para o cliente que ali se encontra para realizar sua rotina de exercícios. Contudo o mercado de academias ainda não se constitui por empresas capazes de gerar índices satisfatórios de lealdade junto a seus clientes. (MENDES, 2010; PINHEIRO; PINHEIRO, 2011). Um contexto pertinente para o estudo em questão uma vez que o setor demonstra uma frequência não tão comum entre funcionário de contato e cliente, assim como a natureza do serviço que ao ser consumido em rotinas semelhantes configura-se em um ambiente de relações sociais distintas.

Nestas perspectivas o valor orientação para o cliente parece beneficiar ambos, funcionário de contato e empresa, resgatando o primeiro como um importante recurso. Em uma visão macro delimitada do marketing de relacionamento cabe a investigação da seguinte questão: Qual a importância do funcionário de contato diante de dimensões de qualidade percebida em serviços relacionais como em academias de ginástica?

Procedimentos Metodológicos

A amostra do presente estudo foi constituída por trezentos e noventa e um entrevistados (n=391), que retornaram questionários autopreenchidos considerados válidos. Os respondentes pertenciam a academias de pequeno, médio e grande porte conforme o critério estabelecido por Pereira (1996). Os respondentes foram escolhidos de forma intencional e convidados a responder voluntariamente o instrumento de pesquisa que era entregue pela recepcionista do local que foi treinada pelos pesquisadores. As informações quanto à demografia foram que houve uma ligeira maioria feminina (51%), que grande parte dos entrevistados estava na faixa etária até 30 anos (59,7%) assim como eram solteiros (54,7%). Quanto ao nível de escolaridade 28,2% possuem educação superior completa e a renda mensal familiar dos entrevistados foi na maioria até dois salários mínimos (54,4%). A modalidade mais praticada pelos clientes das academias de ginástica foi a musculação (62%).

Foi questionado sobre o tempo de prática de exercícios na mesma academia e a resposta ficou dividida entre os extremos das respostas onde 22,7% tinha até 3 meses de prática e 23,9% estavam praticando exercícios há mais de dois anos no mesmo local. Com relação ao número de reinícios em programas a maioria iniciou apenas uma vez nos últimos 3 anos (29,5%) enquanto que 17,6% recomeçou 5 vezes ou mais.

Instrumentos

Com o intuito de verificar quais eram as dimensões antecedentes da lealdade de clientes de academias de ginástica a fim de verificar a influência dos funcionários de contato sob a mesma, foi utilizado como base as dimensões de qualidade percebida encontradas no modelo proposto por Costa, Rezende e Mesquita (2012). O estudo identificou seis dimensões de qualidade percebida que são descritas em conjunto com suas respectivas variáveis.

Limpeza e Manutenção (LM) composta por quatro variáveis: a) a limpeza do ambiente de treino é adequada; b) os vestiários são limpos; c) os equipamentos estão sempre limpos; d) a manutenção do vestiário, quanto à reposição de materiais de higiene, é adequada.

Professor (PR) com cinco variáveis: a) os professores da academia possuem competências necessárias e prestam serviços consistentes. b) sente-se motivado pelos professores; c) os professores da academia o conhecem bem e têm interesse pelo seu progresso; d) os professores da academia são pacientes e sensíveis às queixas, demonstrando atenção suficiente e disponibilidade em ajudar; e) os professores da academia são agradáveis e cordiais, mantendo boa interação com os alunos.

Recepcionista (REC) composta por quatro variáveis: a) a academia possui recepcionistas que prestam informações eficientes sobre as aulas e programas; b) os recepcionistas da academia são cordiais e atenciosos; c) os recepcionistas da academia possuem boa apresentação e asseio; d) os recepcionistas da academia atendem prontamente às reclamações e problemas.

Equipamento e Estrutura (EqEs) composta por três variáveis: a) a variedade de equipamentos atende às suas expectativas; b) os equipamentos são aparentemente modernos; c) as instalações (salas e infraestrutura) são modernas.

Interação Social (IS) com três variáveis: a) tenho oportunidade de estabelecer novos e bons contatos na academia; b) a interação entre os alunos é boa; c) sente-se parte de um grupo, quando está junto com as pessoas que frequentam a academia.

Reserva de Vagas (RV) com duas variáveis: a) existe facilidade de reserva de vaga em programas/aulas; b) as reservas de vaga em programas/aulas são feitas de forma justa.

O construto Lealdade (Leal) foi incluído no instrumento de coleta de dados constituído por três variáveis: Pretende continuar frequentando esta academia; Recomendaria esta academia para parentes e amigos; Considero-me leal a esta academia de ginástica.

Análise Estatística

Todos os construtos foram submetidos a testes de correção a fim de realizar a verificação da linearidade dos dados, foi realizada a correlação de Pearson, apontada por Malhotra (2006) como coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares. Assim como foi calculado o *alpha* de Cronbach a fim de verificar a consistência interna dos construtos.

As correlações forma significativas em todos os construtos com coeficientes abaixo de 0,9 não indicando multicolinearidade entre as variáveis. Os alphas encontrados para os construtos foram: LM ($\alpha=0,817$); PR ($\alpha=0,843$); REC ($\alpha=0,827$); EqEs ($\alpha=0,789$); IS ($\alpha=0,824$); RV ($\alpha=0,671$); Leal (0,804), com todos os resultados apresentando um índice satisfatório.

Os dados não apresentaram distribuição normal quando analisados de acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov que compara os dados obtidos em uma amostra com uma distribuição normal hipotética realizando um teste de qui-quadrado. A obtenção de dados que não segue uma distribuição normal fere um dos pressupostos para a adoção de técnicas estatísticas multivariadas. Entretanto, devem ser consideradas as dificuldades apontadas por Johnson e Wichern (1998), que explicitaram os desafios de se obter dados com distribuição normal em ciências sociais.

Análise Fatorial Confirmatória

O modelo estrutural foi elaborado para fins de realização da análise fatorial confirmatória (AFC) a partir do software AMOS 5.0. O método de estimativa de parâmetros utilizado foi o de máxima verossimilhança (MV), que é uma das técnicas mais empregadas e costuma ser a opção padrão na maioria dos programas SEM. Esta técnica tem se mostrado bastante robusta diante de violações da suposição da normalidade e, em geral, a MV demonstra ser mais estável e precisa, em termos de ajuste empírico e teórico, em relação a outros estimadores (HAIR et al., 2009; OLSSON et al., 2000).

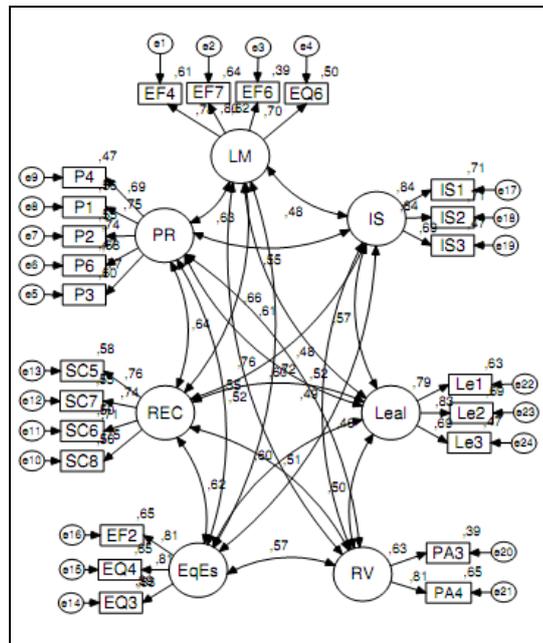


Figura 1. Análise Fatorial Confirmatória
Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de mensuração inicial está representado na Figura 1. Para a análise do ajuste do modelo, foram utilizadas as recomendações de Hair et al. (2009) para os indicadores de ajuste. As medidas de ajuste absoluto de qualidade de ajuste são a estatística do qui-quadrado da razão da verossimilhança (χ^2), o índice de qualidade de ajuste (GFI) e a raiz do erro quadrático médio (RMSR). Medidas de ajuste incremental avaliam a medida de qualidade de ajuste comparado com um modelo nulo, um modelo teorizado com apenas um fator e sem erro de mensuração. O cálculo é feito a partir do índice de Tucker-Lewis e do índice de Tucker-Lewis Normado (NFI). As últimas medidas compreendem a Medida de Ajuste Parcimonioso que avalia a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste. As medidas para avaliação direta são o índice ajustado de qualidade (AGFI) e o qui-quadrado normado ($\chi^2/G.I.$). Os valores de ajuste do modelo são apresentados no Quadro 1 e foram considerados

satisfatórios com a consideração para o AGFI e NFI que estão muito próximos dos limites desejáveis e podem ser considerados aceitos (Hair et al., 2009).

Quadro 1. Índices de ajuste geral do modelo. Padrões de valores desejados

| Ajuste | Índice | Valor desejado* |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Absoluto | $\chi^2 = 526,954$ (g.l.=234, sig. < 0,000) RMSEA = 0,057 GFI = 0,903 | Inferior a 0,080 Superior a 0,900 |
| Parcimonioso | AGFI = 0,875 $\chi^2 / G.I = 2,252$ | Superior a 0,900 Entre 1,000 e 3,000 |
| Incremental | TLI = 0,922 NFI = 0,888 | Superior a 0,900 Superior a 0,900 |

Fonte: * Hair et al. (2009) *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Para avaliar a validade convergente do modelo as cargas de regressão foram calculadas a partir do software e todas as cargas não padronizadas foram consideradas significantes a partir da estimação por ML o que atesta a validade convergente do modelo. A variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) também foram calculadas com o propósito de se analisar a validade convergente e discriminante dos construtos. O único construto que obteve valor para a CC menor do que o ideal de 0,700 apontado por Hair Júnior et al. (2009) foi o construto RV (0,68). Para as AVE's todos os construtos excederam o valor de 0,500 podendo ser considerados válidos conforme Hair, Jr., Anderson, Tatham, Black e Babin (2009).

Para se analisar a validade discriminante do modelo o critério utilizado foi o de Fornell e Larcker (1981). Esse método consiste na comparação entre o quadrado dos coeficientes de correlação entre os construtos e a variância média extraída de cada construto. De acordo com os autores, o valor da AVE deve ser superior ao quadrado da correlação. Conforme apresentamos os dados na Tabela 1 todas as correlações foram menores do que as respectivas AVE's dos construtos.

Tabela 1: Validade Discriminante de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981)

| | LM | PR | REC | EqEs | IS | RV | Leal |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| LM | 0,58 | | | | | | |
| PR | <i>0,39</i> | 0,58 | | | | | |
| REC | <i>0,44</i> | <i>0,41</i> | 0,57 | | | | |
| EqEs | <i>0,51</i> | <i>0,27</i> | <i>0,39</i> | 0,57 | | | |
| IS | <i>0,23</i> | <i>0,31</i> | <i>0,23</i> | <i>0,21</i> | 0,56 | | |
| RV | <i>0,30</i> | <i>0,27</i> | <i>0,26</i> | <i>0,33</i> | <i>0,24</i> | 0,58 | |
| Leal | <i>0,38</i> | <i>0,57</i> | <i>0,36</i> | <i>0,36</i> | <i>0,32</i> | <i>0,25</i> | 0,56 |

Fonte: Dados da pesquisa

AVE's em negrito

Correlações elevadas ao quadrado em itálico

Modelo Estrutural

Após a avaliação do modelo de mensuração através das análises de validade convergente, discriminante e confiabilidade de construtos e variáveis, foi conduzida a estimação do modelo estrutural. Para isso, as relações causais entre os construtos foram incluídas no modelo gráfico (Figura 2). Para este modelo os construtos que envolviam os funcionários de contato com o cliente Professores e Recepcionistas foram modelados de forma direta com o construto Lealdade, assim como os demais (Equipamento e Estrutura, Limpeza e Manutenção e Reserva de Vagas), porém foram relacionados indiretamente com o construto Interação Social que também estava relacionado com o construto Lealdade.

Este modelo foi constituído com intuito de testar as relações causais entre os construtos relacionados aos funcionários de contato a interação social e seu impacto sobre a lealdade dos clientes em relação a demais construtos que não se configuram como parte do relacionamento com o cliente e sim com aspectos físicos e operacionais da escala utilizada.

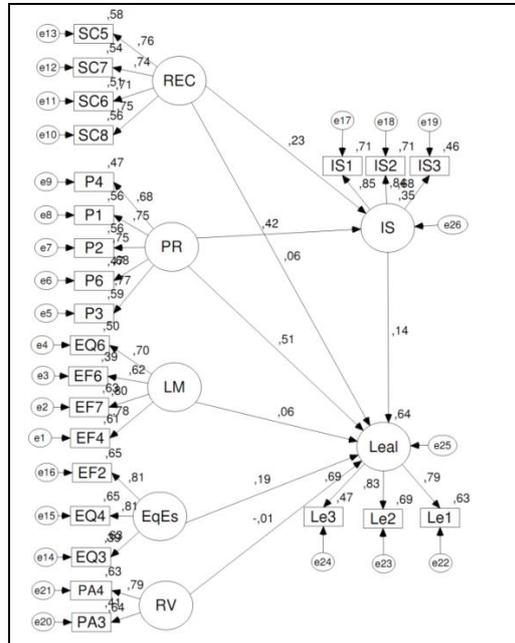


Figura 2. Modelo Estrutural e Cargas Estimadas
Fonte: Dados da pesquisa

A validade nomológica do modelo estrutural pode ser analisada em função do R² do construto endógeno onde verificamos que para a Lealdade é de 64,4% ficando próximo a valores substanciais conforme Chin (1998).

O modelo apresentou cargas significativas impactando no construto interação social, onde o construto Professor exerceu um impacto significativo de 59,3% (sig<0,001) enquanto o construto Recepcionista impactou 23,6% (sig<0,002) conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Cargas em relação ao construto Interação Social

| Construto 1 | Construto 2 | Carga de Regressão | Significância |
|------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Interação Social | Professor | 0,593 | *** |
| Interação Social | Recepcionista | 0,236 | 0,002 |

Fonte: Dados da pesquisa

Para o construto Lealdade verificou-se que mais uma vez o construto Professor impactou de forma significativa a 63,4% (sig<0,001) em conjunto com o construto Equipamento e Estrutura que impactou 15,0% (sig<0,02) conforme a Tabela 3. Os demais construtos não impactaram de forma significativa nos construtos Interação Social e Lealdade.

Tabela 3: Cargas em relação ao construto Lealdade

| Construto 1 | Construto 2 | Carga de Regressão | Significância |
|-----------------|--------------------------------|--------------------|---------------|
| Lealdade | Limpeza e Manutenção | 0,048 | 0,519 |
| Lealdade | Professor | 0,634 | *** |
| Lealdade | Recepcionista | 0,052 | 0,453 |
| Lealdade | Equipamento e Estrutura | 0,150 | 0,021 |
| Lealdade | Reserva de Vagas | -0,005 | 0,927 |

Fonte: Dados da pesquisa

Analisou-se ainda o impacto do construto Interação Social no construto Lealdade e verificamos que esta é explicada forma significativa em 12,2% ($\text{sig} < 0,017$), como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4:

Impacto da Interação Social sob a Lealdade

| Construto 1 | Construto 2 | Carga de Regressão | Significância |
|-------------|-------------|--------------------|---------------|
| Leal | IS | 0,122 | 0,017 |

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se então que a Lealdade é impactada de forma significativa pelo Professor e pelos Equipamentos e Estrutura e pela Interação Social que por sua vez é impactada pelos construtos Professor e Recepcionista.

Conclusão

Os conceitos de marketing de relacionamento vêm recebendo diversas contribuições, ao longo dos anos. Como propósito deste artigo discutiu-se aqui o marketing de relacionamento pautado pela importância do funcionário de contato como ator e facilitador de uma interação que seja capaz de ampliar o envolvimento dos clientes a fim de que estes percebam maior qualidade em serviços.

Compreende-se uma evolução que caminha em prol de uma aproximação maior com o cliente em função da compreensão de suas expectativas e do envolvimento esperado com o serviço. Presenciamos com isto uma constante busca pelo estreitamento nas relações de trocas e a utilização de tecnologias e as evoluções destas em prol da ampliação da compreensão das necessidades destes clientes. Porém a tecnologia é um meio de promoção do envolvimento destes clientes agindo como um facilitador e ao mesmo tempo pode influenciar na expectativa dos mesmos em função de um serviço.

Os serviços podem ser canalizados em função destas expectativas e devem ser compreendidos através de ferramentas que aproximem o funcionário de contato com o cliente, além disso, o ambiente e a estrutura do serviço podem facilitar a interação e ampliar o contato, fortalecendo a lealdade.

Na busca de delimitar a importância do funcionário de contato diante de dimensões de qualidade percebida em serviços de academias de ginástica, este artigo mostrou a importância do funcionário de contato para o marketing de relacionamento no setor de academias de ginástica, a partir da técnica de modelagem de equações estruturais com construtos relacionados aos funcionários, a interação social e seus impactos em relação à lealdade de clientes.

Os resultados foram identificados a partir das interações que os alunos realizam com a academia, encontrando que a lealdade destes são impactadas de forma significativa pelo professor, pelos equipamentos e estrutura e pela interação social que também é impactada pelo professor e recepcionista, isso evidencia a consistência e importância do relacionamento do funcionário de contato com o cliente, mostrando que quanto maior for a interação do cliente com a empresa maior será a percepção de benefícios, sendo que o que facilita essa interação são os relacionamentos verdadeiros criados com o cliente que em geral é mais suscetível em momentos de crise na entrega do serviço em manter sua lealdade sendo estes orientados para a profundidade e para relações de ganha-ganha.

Referências

- ANJOS NETO, M. R.; MOURA, A. I. *Construção e Teste de um Modelo Teórico de Marketing de Relacionamento para o Setor de Educação*. **XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Brasil, p.25-29, set. 2004.
- BELL, S. J.; MENGUÇ, B. ; STEFANI, S. L. When Customers Disappoint : A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32, n.2, 2004.
- BERGAMO, F. V. M., ; GIULIANI, A. C. A lealdade do estudante baseada na qualidade do Relacionamento: uma análise em instituições de ensino Superior. **XXXIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, São Paulo/SP, Brasil, p.19-23, set. 2009.
- BERRY, L. L. ; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BITNER, M. J. Building services relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, p.246-251, 1995.
- BOULDING, W. ; KALRA, A. ; STAELIN, R. ; ZEITHAML, V. A. Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. **Journal of Marketing Research**, v.30, p.7-27, 1993.
- BRASIL, V. S.; TEITELBAUM, I.; LACHER, M.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. O Impacto do Relacionamento no Contexto das Relações Entre Agências e Clientes: Proposição e Teste de um Modelo. **XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Brasil, P.25-29, SET. 2004.
- CORTIMIGLIA, M. N.; PEREIRA, R. C. F.; MACADAR, B. M.; DINATO, M. R. O Impacto do Tipo de Relacionamento na Lealdade do Consumidor em um Contexto de Falhas de Serviço: um Estudo Experimental no Brasil. **XXVII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia / SP, Brasil, p.24-27, set. 2003.
- COSTA, A.P.; REZENDE, D.C. ; MESQUITA, D.L. Proposta de uma Escala para Avaliação de Academias de Ginástica. **EMA 2012 – Encontro de marketing da ANPAD**, Curitiba, Brasil, p.20-22, mar. 2012.
- DAMKE, E. J.; PEREIRA, H. J. Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: Um Estudo Empírico. **XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Brasil, p.25-29, set. 2004.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **RAC**, v.10, n.1, p. 73-93, 2006.
- EIRIZ, V.; WILSON, D. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. **European Journal of Marketing**, v.40, n.3/4, p. 275–291, 2006.
- EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, 23, 1994.
- FAGUNDES, A. F. A.; SAMPAIO, D. DE O.; SOUSA, C. V. E.; LARA, J. E. Marketing esportivo: um estudo exploratório da publicação acadêmica brasileira. **XXIV ENANPAD –**

Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.25-29, set. 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, 18, 39-50, 1981.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Qualidade do Relacionamento, Lealdade e Resultado Financeiro dos Usuários de Telefonia Celular: Uma Possível Contra Regra. **XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.22-26, 2007.

GOSLING, M.; DINIZ, L. C. O.; MATOS, C. A. Variáveis Relacionais no Setor de Ensino Privado: Adaptação e Refinamento de Escalas. **XXIX ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Brasília/DF, Brasil, p.17-21, set. 2005.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A.; DINIZ, L. C. O. Desenvolvimento e adaptação de escalas de construtos relacionais no contexto educacional: uma abordagem usando também itens formativos. **EMA – Encontro de Marketing ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.03-05, mai. 2006.

GRAYSON, K. Friendship Versus Business in Marketing Relationships. **Journal of Marketing**, n.71, p.121–139, 2007.

HAIR, JR. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENNIG-THURAU, T.; LANGER, M.; HANSEN, U. Modeling and Managing Student Loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v.3, n.4, p.331-344, 2001.

HILL, S.; PROVOST, F.; VOLINSKY, C. (2006). Network-Based Marketing: Identifying Likely Adopters via Consumer Networks. **Statistical Science**, v.21, n.2, p.256–276. 2006.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v.45, n.4, p.631-650, 2011.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KINARD, B. R.; CAPELLA, M. L. Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits. **Journal of Services Marketing**, v.20, n.6, p. 359-368, 2006.

MACHADO, E. C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; MONTEIRO, P. R. R.; MACHADO M. A. Marketing de Relacionamento, Trocas Sociais e Identidade Saliente: Construção de um Modelo no Terceiro Setor. **XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Brasília / DF, Brasil, p.17-21, set. 2005.

MATTILA, A. S. The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. **Journal of Service Research**, v.4, n.2, p.91–101, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- MAGALHÃES, M. R. A.; MORETTI, S. L. A.; PIZZINATTO, N. K.; OLIVEIRA, L. C. V. Marketing de Relacionamento em Serviços Médicos Privados. **XXXIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, São Paulo/SP, Brasil, p.19-23, set. 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MASCIO, R. D. The Service Models of Frontline Employees. **Journal of Marketing**, v.74, p.63–80, 2010.
- MENDES, T. O fitness chegou ao Brasil para ficar. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n.1, p.20-26, 2010.
- MORGAN, R. M. Relationship marketing and marketing strategy. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, n.58, p.20-38, 1994.
- NANNETTI, M. A.; MESQUITA, J. M. C. A. Satisfação dos Funcionários como Fator Chave na Obtenção da Satisfação dos Clientes: um Estudo nas Empresas de Software do Município de Belo Horizonte. **EMA – Encontro de Marketing ANPAD**, Florianópolis/SC, Brasil, p.23-25, mai. 2006.
- OLIVEIRA, P. A. S.; DUTRA, H. F. O. Percepção de qualidade e construção de relacionamentos: uma investigação num serviço financeiro. **XXVI ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Salvador/BA, Brasil, p.22-25, set. 2002.
- OLSSON, U. H. et al. The performance of ML, GLS and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. **Structural Equation Modeling**, Philadelphia, v.7, n.4, p.557-595, 2000.
- PALMATIER, R.; DANT, R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, n.70, p.136–153, 2006.
- PEREIRA, M. M. F. **Academia!** Estrutura técnica e administrativa. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. A. As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade: um Estudo Intersetorial. **XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Brasil, p.25-29, set. 2004.
- PINHEIRO, I. A.; PINHEIRO, R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do fitness. **RAE eletrônica**, v.5, n.2, p. 2006.
- REICHELDT, V. P. Valor Percebido, Satisfação e Lealdade: Um Estudo sobre o Relacionamento entre as Instituições de Ensino Superior e seus Alunos. **EMA – Encontro de Marketing ANPAD**, Curitiba /PR, Brasil, p.14-16, mai. 2008.
- REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v.22, n.5, p.374–384, 2008.
- ROCHA, T. V.; JANSEN C.; LOTFI E.; FRAGA R. R. O uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil. **XXXV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.04-07, set. 2011.

- SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. O. Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **RAC**, v.6, n.2, p.49-73, 2002.
- SHETH, J. N. The future of relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v.16, n.7, p.590–592, 2002.
- SILVA, W. A. C.; SILVA, M. N.; LARA, J. E.; OLIVEIRA, S. L. *Análise dos Determinantes da Lealdade às Lojas Temáticas de Torcedores do Atlético e Cruzeiro*. **XXXV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.04-07, set. 2011.
- SILVEIRA, C. S.; LUCI, F. B.; NETO, G. L. A Relevância do Valor do Cliente para o Acionista da Empresa. **XXXII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, p.06-10, set. 2008.
- SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. **The Journal of Marketing**, p.15-34, 2000.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust , Value , and Loyalty. **Journal of Marketing**, n.66, p.15–37, 2002.
- SOARES, A. A. C.; COSTA, F. J. A Influência do Valor Percebido e da Satisfação do Cliente sobre o Comportamento de Boca a Boca: uma análise junto a academias de ginástica. **Revista Brasileira de Gestão**, n.10, p.295–312, 2008.
- SOUSA, D.; OLIVEIRA, L. H.; REZENDE, D. C. As relações entre confiança, valor e lealdade no contexto da educação à distância: um estudo de caso em uma universidade federal. **XXX ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Salvador/BA, p.23-27, set. 2006.
- SOUZA NETO, A. F.; FONSÊCA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do Relacionamento e Variáveis Demográficas: Uma Investigação com Base nas Opiniões dos Clientes de um Grande Banco Brasileiro. **XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Brasília / DF, Brasil, p.17-21, set. 2005.
- TAKALA, T.; UUSITALO, O. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. **European Journal of Marketing**, v.30, n.2, p.45-60, 1996.
- WARD, T.; DAGGER, T. S. The complexity of relationship marketing for service customers. **Journal of Services Marketing**, v.21, n.4, p.281-290, 2007.
- YIM, C. K.; TSE, D. K.; CHAN, K. W. Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion : Roles of Customer – Firm Affection and Customer – Staff Relationships in Services. **Journal of Marketing Research**, n.45, p.741–756, 2008.
- ZABLAH, A. R.; FRANKE, G. R.; BROWN, T. J.; BARTHOLOMEW, D. E. How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. **Journal of Marketing**, v.76, n.3, p.21–40, 2012.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.2-23, 1988.
- ZINELDIN, M. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Intelligence; Planning**, v.18, n.1, p.9-23, 2000.