

A Influência do Desempenho em Treinamento de Vendas e Qualidade em Serviços na Satisfação dos Clientes em Concessionárias de Automóveis no Rio de Janeiro

ANA CRISTINA DE FARIA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
anacfaria@imes.edu.br

FABIO HIROSHI TOMOYOSE

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
hiroshi_fabio@hotmail.com

Área Temática: Operações - Gestão de Operações em Serviços

A Influência do Desempenho em Treinamento de Vendas e Qualidade em Serviços na Satisfação dos Clientes em Concessionárias de Automóveis no Rio de Janeiro

RESUMO

A qualidade em serviços é vista como determinante da satisfação do cliente. Este estudo tem por objetivo verificar em que medida a satisfação dos clientes do Estado do Rio de Janeiro de uma montadora do setor automobilístico é influenciada pelo desempenho em treinamentos e qualidade de serviços da rede de concessionárias neste Estado. Na pesquisa quantitativa realizada em 2012, foi adotada a técnica multivariada da Modelagem de Equações Estruturais e do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM) para atingir ao objetivo. Observou-se relação forte presente no modelo estrutural entre as variáveis latentes da qualidade percebida em serviços (QL) e a satisfação do cliente (SC) que apresentou um coeficiente de caminho de 0,65 e significância estatística com valor-t de *student* (10,00) superior a 1,96, o que indicou um nível de significância menor do que 0,05 (valor-p <0,05). Constatou-se que a relação entre a QL e a SC, bem como a relação entre o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) e a QL são significantes; portanto, conclui-se que TR influencia diretamente e positivamente a QL que, por sua vez, influencia a SC. No entanto, constatou-se que não há relação significativa entre TR e a SC, ou seja, TR não influencia diretamente a SC.

Palavras-chave: Modelagem de Equações Estruturais. Qualidade em Serviços. Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The service quality is seen as a determinant of customer satisfaction. This study aims to determine the extent to which the customer satisfaction of the State of Rio de Janeiro for an automaker's automotive sector is influenced by the performance in training and quality of services in network of this State. In the quantitative survey conducted in 2012, adopted the multivariate technique of Structural Equation Modeling and estimation method of partial least squares (PLS-PM) to achieve the goal. A strong relationship present in the structural model between the latent variables of perceived quality in services (QL) and customer satisfaction (CS) which had a path coefficient of 0.65 and statistical significance with Student's t-value (10 00) greater than 1.96, which indicated a significance level less than 0.05 (p-value <0.05). It was found that the relationship between QL and SC as well as the relationship between the performance of sellers in training (TR) and QL are significant; Therefore, it is concluded that TR directly and positively influences QL which in turn influences SC. However, it was found that no significant relationship between TR and the SC, so TR does not influence the SC.

Key-words: Customer Satisfaction. Service Quality. Structural Equation Modeling.

1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística brasileira tem se mostrado cada vez mais relevante no cenário internacional e para a economia interna do Brasil. Dados da Federação Brasileira dos Distribuidores de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2014) mostraram um crescimento de 6,11% em 2012 em comparação a 2011, na comercialização de automóveis e comerciais leves que, apesar da retração de 1,61% em 2013 se comparado a 2012, ainda assim se mostra um mercado potencial.

Ainda conforme dados da FENABRAVE (2014), o Brasil em 2013, manteve a sua quarta posição no *ranking* dos países que mais comercializaram automóveis e comerciais leves no mundo, com 3.575.947 de unidades, atrás somente da China, E.U.A. e Japão. O Brasil diante desta nova realidade tem atraído novos *players*, cujos objetivos são o de conquistar o mercado brasileiro automobilístico, por intermédio da oferta de veículos e serviços que superem as expectativas dos brasileiros.

Diante deste contexto, as montadoras de veículos e suas redes de concessionárias têm buscado por meio de estratégias focadas no cliente, a fidelização e retenção de seus clientes por intermédio de práticas que superem ou equilibrem suas expectativas. A satisfação do cliente é imperativa para aqueles que desejam manter-se ou tornarem-se competitivos, pois clientes insatisfeitos são aqueles que migram para a concorrência e criam expectativas negativas em outros potenciais clientes (FORNELL, 2007).

Uma das estratégias adotadas pelas montadoras para a satisfação de seus clientes, no tocante à qualidade dos serviços prestados, refere-se ao desenvolvimento dos colaboradores da linha de frente de suas redes de concessionárias, notadamente por meio de treinamentos (RAPHAËLE; RAFFER, 1998). O treinamento aliado à motivação representa um elemento fundamental para a satisfação do cliente, no sentido de que colaboradores capacitados são capazes de influenciar as decisões de compra, as percepções e as expectativas dos clientes, além de representarem investimentos significativos que impactam nos custos das montadoras (COSTA *et al.*, 2013).

Nesse sentido, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: Em que medida a satisfação dos clientes de uma rede de concessionárias de automóveis do Estado do Rio Janeiro é influenciada pelo desempenho em treinamentos dos vendedores da rede de concessionárias neste Estado? Para responder a esta questão, o objetivo geral deste trabalho é verificar em que medida a satisfação dos clientes do Estado do Rio Janeiro de uma montadora do setor automobilístico é influenciada pelo desempenho em treinamentos dos vendedores da rede de concessionárias neste Estado, em relação aos serviços prestados pelas concessionárias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Satisfação do Cliente

A satisfação dos clientes, no contexto organizacional, representa o foco de objetivos e estratégias, pois clientes satisfeitos tornam-se leais e contribuem para a construção de uma imagem positiva da organização em outros consumidores. A satisfação do cliente pode ser entendida como uma determinante do sucesso organizacional, um direcionador de objetivos e uma medida capaz de posicionar uma empresa, setor, indústria ou até mesmo uma nação frente a outras (FORNELL, 2007).

Para Waligóra e Waligóra (2007), uma organização que adota a estratégia de orientação para o cliente, cujo objetivo é a sua satisfação, deve possuir instrumentos eficientes de mensuração da satisfação dos clientes que possam traduzir-se no nível atual de satisfação e contribuir para o planejamento e projetos de melhorias. Os questionários de satisfação do cliente representam importantes fontes de informação das percepções dos clientes e podem ser usados tanto na avaliação de produtos quanto de serviços. A etapa inicial para a captação das percepções dos clientes acerca de um produto ou serviço é o desenvolvimento de um questionário (HAYES, 2008).

A relevância do tema da satisfação do cliente pode ser constatada, pelo Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI, 2013) que representa, nos EUA, um importante indicador da saúde econômica deste país. Além de representar um parâmetro de referência que indica o grau de competitividade entre empresas, setores e nações (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013). Proposto por Fornell *et al.* (1996), o modelo consiste na aplicação de

questionários, cujas questões permitem captar as percepções dos clientes acerca de um produto ou serviço.

O ACSI é um método originário do Barômetro Sueco de Satisfação do Cliente, que foi o primeiro índice de satisfação utilizado no âmbito nacional de um país (URDAN; RODRIGUES, 1999). Atualmente, a metodologia do ACSI é replicada, com algumas adaptações, em nível nacional, em países como a Colômbia, a República Dominicana, a Coreia do Sul, o México, Portugal, Singapura, Turquia, Reino Unido e, recentemente, no Brasil, com a publicação em julho de 2013 da primeira pesquisa abrangendo os setores de telefonia fixa, móvel e bancos de varejo (ACSI, 2013; BCSI, 2013).

A metodologia do ACSI estabelece um conjunto de relações causais entre variáveis latentes determinantes e consequentes da satisfação dos clientes (FORNELL *et al.* 1996), a chamada rede nomológica (CRONBACH; MEEHL, 1955). O modelo do ACSI admite como determinantes da satisfação dos clientes: a) a qualidade percebida como o resultado das percepções dos clientes acerca da qualidade de um produto ou serviço; c) as expectativas do cliente, que podem ser definidas como aquilo que o cliente espera de um produto ou serviço; e d) o valor percebido, que é o resultado da comparação da qualidade de um produto ou serviço, dado o preço ou do preço de um produto ou serviço, dada a qualidade (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013; BCSI 2013).

Quanto as variáveis latentes consequentes da Satisfação do Cliente, o modelo do ACSI admite que a variável latente das reclamações dos clientes é inversamente proporcional à satisfação, na qual se espera uma influência negativa nas reclamações, na medida em que a satisfação aumenta e vice-versa. Com relação a variável latente da lealdade do cliente, esta pode ser, tanto inversamente quanto diretamente proporcional à Satisfação do Cliente; ou seja, na medida em que a satisfação decresce pode haver uma influência negativa na lealdade, caso não haja esforço da organização em reverter as reclamações dos seus clientes (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013).

2.2 A Qualidade Percebida em Serviços

A literatura aborda dimensões distintas, porém complementares, que avaliam as percepções dos clientes, uma sob a ótica da qualidade do serviço e outra sob a ótica da satisfação do cliente. Para Cronin, Brady e Hult (2000), os estudos de marketing de serviços estão inseridos em diferentes abordagens, que resultaram de estudos da qualidade de serviços – Escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; 1994), seguidas pelos estudos da satisfação dos clientes - ACSI (Fornell *et al.*, 1996); que, por sua vez, deram espaço aos estudos de valor do serviço. Cabe destacar que a menção aos modelos SERVQUAL e ACSI, nesta pesquisa são importantes para a validação do modelo adotado pela montadora, para sua rede de concessionárias no Estado do Rio de Janeiro, pois são utilizados em conjunto.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1994) identificaram, mediante a análise fatorial exploratória, que 22 itens da Escala SERVQUAL eram divididos em cinco fatores, ou dimensões constituintes da Qualidade Percebida: 1) Tangíveis: referem-se às evidências físicas; 2) Confiança: representa o comprometimento da empresa ou do colaborador; 3) Competência: envolve as habilidades e conhecimentos da empresa ou dos colaboradores; 4) Segurança: Conhecimento e cortesia dos colaboradores; e 5) Empatia: Compreensão e Identificação com o cliente.

De acordo com Pereira (2007), a escala SERVQUAL é genérica e foi desenvolvida para que pudesse ser aplicada a qualquer ramo de atividade ligada aos serviços, dentro das cinco dimensões mencionadas. Na visão de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1994), a Escala SERVQUAL é o resultado de pesquisas que buscaram o significado da Qualidade em

serviço (SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978; GROROOS, 1982; LEHTINEN; LEHTINEN, 1982 *apud* PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Para estes autores, o objetivo da escala SERVQUAL é medir o constructo “qualidade”, que envolve o conceito de “qualidade percebida” que, para estes autores, é o julgamento dos clientes sobre a excelência ou superioridade de uma organização.

Não obstante a importância da escala SERVQUAL, a literatura aborda, também, a escala SERVPERF de Cronin e Taylor (1992), que adota as dimensões da qualidade em serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1994), porém admite que os itens relativos às expectativas presentes na escala SERVQUAL podem causar vieses na explicação da variável latente da qualidade em serviços. Segundo estes autores as avaliações dos clientes acerca dos itens da qualidade em serviços (dimensões) podem já conter as cargas das suas expectativas.

Nos trabalhos de Cronin e Taylor (1992) e Cronin, Brady e Hult (2000), a qualidade em serviços é posta como uma determinante da satisfação dos clientes, o que não é observado nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1994). Cabe destacar que, neste estudo foi importante a compreensão destes dois instrumentos (SERVQUAL e SERVPERF), pois foi constatado na análise do instrumento de pesquisa da satisfação do cliente adotado pela montadora, características duas vertentes metodológicas, além dos pressupostos do ACSI.

2.3 Treinamento de Vendedores de uma Rede de Concessionárias de Automóveis

Os treinamentos proporcionados por uma montadora de veículos à sua rede de concessionárias são, na visão de Raphaële e Rafer (1998), inegavelmente, um elemento estratégico-chave para o crescimento e ganho de vantagem competitiva. Para estes autores, as montadoras empenhadas na capacitação de sua rede de concessionárias, visam à qualidade dos serviços, padronização, atualização e o desenvolvimento dos colaboradores da rede, que esperam que resultem na satisfação dos clientes.

Neste sentido, mais importante do que o monitoramento da montadora por meio de instrumentos capazes de mensurar a satisfação dos seus clientes, é o comportamento das pessoas envolvidas no contato direto com os clientes, tais como: vendedores, atendentes, recepcionistas, operadores e todos aqueles que representam a interface entre a organização e os clientes (DENTON, 1990).

Rockenbach *et al.* (2013) afirmam que a capacitação de pessoas, face a atual conjuntura da gestão de pessoas, que visa ao alinhamento da estratégia da organização com seu planejamento, representa uma atividade fundamental à organização. Ainda para estes autores, o termo capacitação é tratado de forma genérica e engloba as concepções de ensino, desenvolvimento, educação e treinamento.

Para Costa *et al.* (2013), o treinamento é capaz de potencializar o desempenho dos funcionários e contribuir para a Satisfação dos Clientes, bem como para os resultados financeiros de uma organização. Para estes autores, o treinamento dos funcionários, entre outros benefícios, reside no desenvolvimento profissional e pessoal que são elementos fundamentais da motivação. A prática de treinamentos representa um fator de vantagem competitiva e destaque em relação à concorrência, dada a sua relação com a satisfação dos clientes (COSTA *et al.*, 2013).

Para Benossi (2009), um dos principais problemas enfrentados pela Administração é a difícil mensuração dos resultados provenientes dos esforços envolvidos na capacitação profissional em relação aos investimentos realizados para este fim. Para esta autora, as dificuldades em medir os resultados advindos da capacitação, podem gerar no administrador um sentimento de incerteza, pois não há exatidão que estabeleça critérios para o direcionamento de recursos financeiros, nem tão pouco exatidão que justifique os resultados obtidos (BENOSSI, 2009).

Neste sentido, faz-se necessária a apropriação de um instrumento capaz de mensurar e avaliar os programas de treinamento, bem como verificar a relação existente entre estes programas e os resultados organizacionais, relativamente à satisfação dos clientes, o que justifica e converge para os objetivos desta pesquisa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa, que tem por objetivo constatar a influência do desempenho em treinamento de vendas das concessionárias do Estado do Rio de Janeiro na satisfação dos clientes de uma montadora (GIL, 2002; MALHOTRA, 2006).

O estudo partiu da análise de uma pesquisa de satisfação de clientes adotada por uma montadora do setor automobilístico no mês de Julho de 2012 e de relatórios de aproveitamento em treinamentos da rede pertencente a marca (concessionárias), cujas datas retroagem dois meses da data de aplicação da pesquisa de satisfação. Atendendo ao pedido da montadora não foram revelados os nomes das concessionárias, nem tão pouco a marca que representam, e foram tratados neste estudo somente por montadora e concessionárias.

A população da pesquisa envolveu 100% das concessionárias desta marca no Estado do Rio de Janeiro, 7% dos clientes das concessionárias respondentes à pesquisa de satisfação e 100% dos seus vendedores para avaliação do desempenho nos treinamentos. As amostras somaram o total de 130 concessionárias, 936 respondentes à pesquisa de satisfação e a análise do desempenho nos treinamentos de 1.158 vendedores.

As entrevistas não estruturadas conduzidas com os responsáveis das áreas de treinamento e marketing da montadora contribuíram para a constatação da relevância do tema abordado neste estudo. Foi constatada, tanto pela montadora quanto pela concessionária, a ausência de tratamentos estatísticos avançados, como a análise multivariada de dados ou Modelagem de Equações Estruturais que explicassem a ligação (*link*) ou a influência dos treinamentos realizados por vendedores da rede de concessionárias desta marca na satisfação dos seus clientes.

3.1 Análise do Modelo Adotado pela Montadora para Mensuração da Satisfação dos Clientes

A pesquisa de satisfação, objeto de análise desta pesquisa, consiste em uma *survey* aplicada via telefone (HAIR *et al.* 2005), mediante um questionário estruturado composto por 16 perguntas fechadas, cujas respostas eram computadas em uma escala ordinal do tipo Likert, de 1 a 5, a qual 1 significava ‘totalmente insatisfeito’ e 5 ‘totalmente satisfeito’ (GIL, 2002). A medida padrão adotada pela montadora em 2012, estabelecia que ao menos 7% dos clientes adquirentes dos veículos zero quilômetro fossem entrevistados.

Constatou-se, também que a seleção dos clientes para aplicação das entrevistas era realizada aleatoriamente por intermédio de um sistema, sem quaisquer restrições do tipo de veículo adquirido, sexo ou idade. É importante destacar que a pesquisa de satisfação de que tratou este estudo, refere-se a satisfação dos cliente com os serviços de vendas. Os resultados de cada entrevista eram registrados em um banco de dados, por intermédio de um sistema on-line, e acessados e controlados pelas notas geradas em cada questão.

As notas que eram geradas para cada concessionária, podiam ser visualizadas ou obtidas por meio de relatórios, cujos resultados eram dispostos e interpretados em uma escala de 0 a 100, por meio da relação: número de respondentes que avaliaram um determinado item do questionário com a nota 5, pelo número total de respondentes multiplicado por 100.

3.2 Indicadores de Desempenho em Treinamento das Concessionárias

Foram adotadas como critério para formação de indicadores de desempenho em treinamento das concessionárias, as médias das notas obtidas pelos vendedores para os cursos de atendimento nas vendas e dos cursos sobre padrões estabelecidos pela montadora para liberação dos veículos aos clientes. Também, foram consideradas na análise os itens 2QL e 7QL do questionário da pesquisa de satisfação, que avaliam respectivamente o atendimento dos vendedores e o processo de liberação dos veículos aos clientes.

As médias das notas foram agrupadas por concessionária e relacionadas, por intermédio do *ms access (Microsoft)*, às questões 2QL e 7QL, também agrupadas por concessionária. Dessa forma, foi possível comparar o desempenho em treinamento de cada concessionária para os cursos de atendimento nas vendas e dos padrões de entrega, com a avaliação do cliente acerca do atendimento do vendedor e o processo de liberação do veículo que vivenciou.

Constatou-se que o resultado da média aritmética simples entre o desempenho ou aproveitamento dos vendedores nos treinamentos de atendimento nas vendas, e a avaliação dos clientes acerca do atendimento dos vendedores, poderia ser interpretado como um indicador do desempenho dos vendedores em treinamentos de atendimento, considerando o aproveitamento destes nos cursos e a avaliação dos clientes. O mesmo tratamento foi dado ao desempenho dos vendedores nos treinamentos de padrões de entrega e a avaliação do cliente acerca do processo de liberação do veículo.

Os resultados deram origem a dois indicadores: a) 1TR: Indicador de desempenho dos vendedores em treinamentos de 'atendimento nas vendas', por concessionária - (Média das notas dos cursos de atendimento por concessionária + avaliação do cliente 2QL)/2; e b) 2TR: Indicador de desempenho dos vendedores em treinamentos de padrões de entrega dos veículos - (média das notas dos cursos sobre procedimentos padrão por concessionária + avaliação do cliente 7QL)/2.

A formação destes indicadores (1TR e 2TR) contribuiu para a construção do modelo conceitual e viabilizou a aplicação destes na modelagem de equações estruturais como indicadores formativos da variável latente do desempenho em treinamento dos vendedores. Ademais, constatou-se que a formação destes indicadores a partir da média, diminuía o viés da heterogeneidade das amostras (clientes e vendedores).

3.3 Análise a ser desenvolvida

A análise a ser desenvolvida parte dos pressupostos presentes na literatura de qualidade em serviços e treinamento, que abordam: 1) a percepção do cliente acerca da qualidade dos produtos e serviços como uma determinante da sua satisfação (FORNELL *et al.*, 1996; URDAN e RODRIGUES, 1999; CRONIN, BRADY e HULT, 2000; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013); e 2) o treinamento dos funcionários como uma ferramenta capaz de proporcionar vantagem competitiva às organizações, (RAPHAËLE e RAFER, 1998; DENTON, 1990; ROCKENBACH *et al.*, 2013; COSTA *et al.*, 2013). A Figura 1 mostra o modelo proposto neste estudo para esta análise:

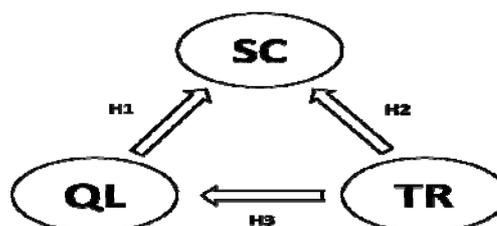


Figura 1: Modelo Proposto

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 1 apresenta cada elipse como uma variável latente, quais sejam: qualidade (QL), treinamento (TR) e satisfação do cliente (SC). As setas indicam a relação causal entre as variáveis latentes, nas quais foram inferidas as seguintes hipóteses:

H1. A qualidade (QL) percebida pelos clientes, acerca dos serviços prestados pelos vendedores das concessionárias, influencia direta e positivamente a sua satisfação (SC);

H2. Os treinamentos realizados pelos vendedores das concessionárias (TR) influenciam direta e positivamente a qualidade (QL) percebida pelos clientes, acerca dos serviços; e

H3. Os treinamentos realizados pelos vendedores das concessionárias (TR) influenciam direta e positivamente a satisfação dos clientes (SC).

A partir do modelo proposto, baseado na questão que se pretendeu responder, nos pressupostos encontrados na literatura especializada de qualidade em serviços e treinamento e nas hipóteses levantadas, foram iniciadas as análises que partiram inicialmente da verificação da representatividade das amostras.

3.4 Amostragem de concessionárias, respondentes à pesquisa de satisfação e vendedores participantes dos treinamentos.

Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizado o *software G*Power 3.1.9* (Faul *et al.*, 2007 *apud* Ringle, Silva e Bido (2014) quando se pretende utilizar a Modelagem de Equações Estruturais pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM). Conforme estes autores, os parâmetros utilizados para o cálculo por intermédio do *G*Power 3.1.9*, incluem: a definição do poder (*power*) do teste, o tamanho do efeito e o número de preditores.

Os parâmetros utilizados para o cálculo do tamanho da amostra foram: poder ($1-\beta$ err prob) de 0,80 e tamanho do efeito (f^2) de 0,15, conforme sugerido por Cohen (1998 *apud* Ringle, Silva e Bido, 2014). A definição do número de preditores é realizada, conforme explicam estes autores, pela observação do maior número de setas que chegam numa determinada variável latente.

Nesse sentido, foram observados, por intermédio da Figura 1, dois preditores, um partindo da variável latente da qualidade (QL) e outro partindo da variável latente do treinamento (TR), ambos em direção à variável latente da satisfação do cliente (SC). Considerando os parâmetros mencionados e o critério de considerar-se o dobro do resultado conforme sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014), seriam necessárias uma amostra de 136 concessionárias, 136 respondentes e 136 vendedores.

Os resultados mostraram-se compatíveis, com as quantidades constatadas a partir da análise documental dos dados secundários, quais sejam: 130 concessionárias, com uma diferença de 6 concessionárias se comparada com a quantidade ideal de 136; 936 respondentes à pesquisa de satisfação e 1.158 vendedores.

Constatada a representatividade das amostras iniciaram-se os tratamentos estatísticos dos dados, a partir das amostras de concessionárias, respondentes à pesquisa de satisfação da montadora e dos vendedores por concessionária. Os dados foram devidamente dispostos em uma tabela do excel (*ms office*) de modo que pudessem ser transferidos para o *software* de análise e posteriormente interpretados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com base no problema de pesquisa, referencial teórico, hipóteses levantadas e constatada a representatividade da amostra, partiu-se para a análise dos dados com a

utilização dos *softwares SmartPLS 2.0* (Ringle, Wende e Will, 2005) e o *IBM SPSS Statistics 20*. O método adotado neste estudo para a obtenção de respostas ao problema proposto foi a modelagem de equações estruturais, pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM).

Segundo Hair *et al.* (2012, p. 321), o PLS-PM é apropriado quando o “objetivo é prever e explicar a variância de construtos chaves por intermédio de diferentes construtos explanatórios”. Para Bido *et al.* (2010), o PLS-PM é um método flexível que permite a adoção de indicadores formativos causadores de uma variável latente, além dos tradicionais indicadores reflexivos causados pela variável latente.

Com base no questionário da pesquisa de satisfação e as médias das notas de treinamento dos vendedores (atendimento e padrões) por concessionária, foi elaborado um quadro com a alocação de cada variável observada (indicador) à sua respectiva variável latente. O Quadro 1 mostra a definição de cada indicador e o tipo de relação com cada variável latente, que serviram de base para a construção do modelo de mensuração:

Quadro 1: Relação das variáveis observadas (indicadores) por variável latente.

Indicadores	Descrições dos Indicadores
Indicadores Reflexivos da Variável Latente Endógena da Satisfação dos Clientes (SC)	
1SC	Indicador da satisfação geral do cliente.
2SC	Indicador da satisfação do cliente com o desempenho da concessionária na venda do veículo.
3SC	Indicador da satisfação do cliente com tempo despendido em todo o processo da compra.
4SC	Indicador da satisfação do cliente dada as suas expectativas.
Indicadores Reflexivos da Variável Latente Exógena e Endógena da Qualidade dos Serviços (QL)	
1QL	Avaliação do cliente acerca da infraestrutura da concessionária.
2QL	Avaliação do cliente acerca do atendimento prestado pelo vendedor.
3QL	Avaliação do cliente acerca da educação e atenção despendida pelo vendedor.
4QL	Avaliação do cliente acerca da prestatividade do vendedor na identificação do veículo de acordo com suas necessidades.
5QL	Avaliação do cliente acerca da desenvoltura do vendedor na explicação das especificações do veículo.
6QL	Avaliação do cliente acerca da oferta do vendedor para o teste do veículo rodando (test drive).
7QL	Avaliação do cliente acerca dos procedimentos adotados pela concessionária na liberação do veículo.
8QL	Avaliação do cliente acerca do tempo estabelecido pela concessionária para liberação do veículo.
9QL	Avaliação do cliente acerca do estado do veículo no ato da entrega das chaves.
10QL	Avaliação do cliente acerca das especificações do veículo dadas no ato da entrega.
11QL	Avaliação do cliente acerca da explicação sobre a garantia do veículo no ato da entrega.
12QL	Avaliação do cliente acerca da pesquisa de satisfação adotada pela montadora.
Indicadores Formativos da Variável Latente Exógena do Desempenho dos Vendedores nos Treinamentos	
1TR	Indicador de desempenho dos vendedores em treinamentos de 'atendimento nas vendas', por concessionária - (Média das notas dos cursos de atendimento por concessionária + avaliação do cliente 2QL)/2.
2TR	Indicador de desempenho dos vendedores em treinamentos de padrões de entrega dos veículos - (média das notas dos cursos sobre procedimentos padrão por concessionária + avaliação do cliente 7QL)/2.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme sugerido por Wong (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), a partir dos dados da amostra e a alocação das variáveis observadas nas suas respectivas variáveis latentes foi processado o modelo no *SmartPls 2.0*, cuja análise, inicialmente, focou os valores das cargas fatoriais, a validade convergente, a confiabilidade e a validade discriminante dos modelos de mensuração reflexivos.

Constatou-se, inicialmente, que a carga da variável observada reflexiva ‘6QL’ (*test drive*) do construto da qualidade em serviços (QL) era de 0,463, contra um valor que deve se aproximar de 0,70 (Wong, 2013). O que levou a exclusão desta variável e um ajuste do modelo. A eliminação desta variável pode ser explicada pela sua baixa aderência com a variável latente da qualidade (QL), ou seja, a percepção do cliente acerca da qualidade não atribui como essencial a oferta do *test drive* que na maioria das vezes não é oferecido por questões ligadas a disponibilidade de veículos para este fim.

Constatadas que as cargas estavam de acordo com o parâmetro (valores \approx ou $>$ 0,70), adotou-se os testes de validade convergente (variância média extraída ou AVE) e

confiabilidade (consistência interna e confiabilidade composta). Os resultados atenderam aos requisitos de obtenção de valores superiores a 0,50 para AVE (Lopes et al., 2013) e valores superiores a 0,70 para a consistência interna (α de Cronbach) e a confiabilidade composta (CHIN, 1996; HAIR Jr. *et al.*, 2005). A Tabela 1 mostra os resultados mencionados com o ajuste do modelo e adicionalmente a raiz quadrada de AVE para a análise da validade discriminante:

Tabela 1: Validade Convergente e Confiabilidade dos Modelos Reflexivos de Mensuração.

Variáveis Latentes	AVE Validade Convergente	Confiabilidade Composta	α de Cronbach (Consistência Interna)	\sqrt{AVE}
QL	0,54296	0,92853	0,91496	0,73686
SC	0,74654	0,92159	0,88611	0,86402
Parâmetros	AVE > 0,50	Valores > 0,70	Valores > 0,70	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme evidencia a Tabela 1, os resultados iniciais foram satisfatórios, considerando o ajuste no modelo que eliminou a variável observada '6QL' (test drive). No entanto, ao se testar a validade discriminante pelo critério de Fornell e Lacker (1981), constatou-se que a raiz quadrada de AVE da variável latente reflexiva da qualidade (QL), era menor que a correlação desta com a variável latente da satisfação do cliente (SC):

Tabela 2: Critério de Fornell e Lacker (1981) para constatação de validade discriminante

Variável Latente	QL	SC	TR
QL	0,73686		
SC	0,82037	0,86402	
TR	0,69945	0,57808	Não há

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 2 mostra o resultado do teste de validade discriminante que indicou a necessidade de reajuste no modelo, com a exclusão de novas variáveis. Conforme explicam Ringle, Silva e Bido (2014, p. 65), “devem-se retirar aquelas variáveis (uma a uma) que têm menores diferenças nas cargas fatoriais cruzadas”.

Nesse sentido foram eliminadas no total, cinco variáveis observadas dos modelos de mensuração, quais sejam: a) 2SC, satisfação do cliente com o atendimento; b) 3SC, satisfação com os procedimentos adotados pela concessionária na entrega do veículo; c) 2QL, avaliação do cliente acerca do atendimento prestado pelo vendedor; d) 6QL, avaliação do cliente acerca da oferta do vendedor para o *test drive*; e) 7QL, avaliação do cliente acerca dos procedimentos adotados pela concessionária na liberação do veículo.

A eliminação das variáveis 2SC, 3SC, 2QL E 7QL fez sentido, pois além de terem apresentado as maiores cargas fatoriais ($> 0,9$), ao se questionar o cliente sobre a sua satisfação geral (1SC), já deve-se considerar uma resposta que envolva o contexto de atendimento, entrega do veículo e procedimentos adotados na entrega, daí a justificativa de a qualidade percebida pelo cliente (QL) ter apresentado uma forte correlação (0,82) com a satisfação (SC). Em outras palavras, não haveria necessidade de se avaliar a satisfação do cliente acerca do atendimento e a entrega de forma individualizada já que a questão 1SC abordava o conjunto destes atributos. Eliminadas as variáveis que impediam a constatação da validade discriminante, o modelo ajustado foi reprocessado no *SmartPls 2.0* o que resultou no gráfico de caminhos:

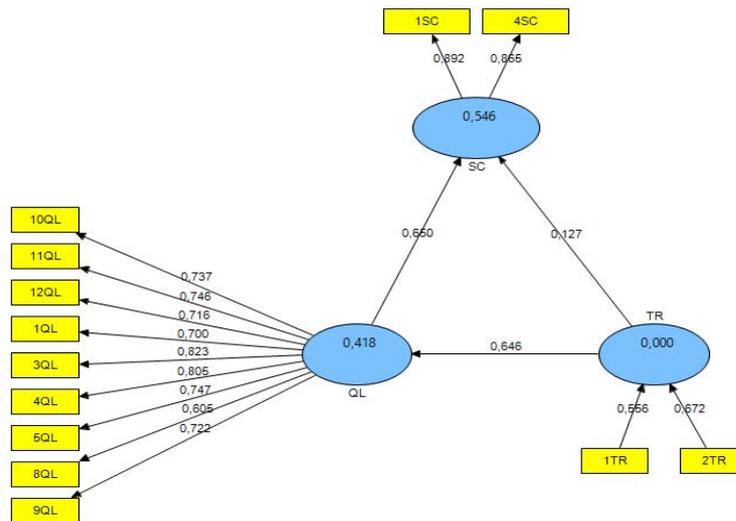


Figura 2: Modelo de Mensuração Inicial

Fonte: Elaborada pelos autores utilizando o *SmartPLS 2.0*

A Figura 2 apresenta o modelo ajustado, no qual estão presentes as variáveis latentes da qualidade em serviços (QL) e da satisfação do cliente (SC) e seus respectivos indicadores reflexivos, bem como a variável latente do desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) e seus respectivos indicadores formativos.

As análises de validade convergente pela variância média extraída (AVE), confiabilidade (confiabilidade composta e consistência interna) e validade discriminante (critério de Fornell e Lacker, 1981) foram refeitas com base no modelo ajustado (WONG, 2013; RINGLE, SILVA E BIDO, 2014). Cabe destacar que, os testes iniciais são baseados em correlações e não contemplaram a análise do modelo de mensuração formativo (TR) que pressupõe a não colineariedade ou multicolineariedade entre as variáveis observadas (BIDO *et al.*, 2010).

Nesse sentido, a Tabela 3 mostra os resultados dos testes com o modelo ajustado para constatação da validade convergente e confiabilidade dos modelos de mensuração reflexivos da qualidade dos serviços (QL) e da satisfação do cliente (SC), bem como os parâmetros referenciais para a análise dos testes. Adicionalmente, foram dispostos os parâmetros referenciais para a análise dos testes, bem como as raízes quadradas de AVE utilizadas para constatação da validade discriminante:

Tabela 3: Validade Convergente e Confiabilidade dos Modelos Reflexivos de Mensuração Ajustados.

Variáveis Latentes	AVE Validade Convergente	Confiabilidade Composta	α de Cronbach (Consistência Interna)	\sqrt{AVE}
QL	0,54143	0,91348	0,89275	0,73582
SC	0,77160	0,87105	0,70473	0,87841
Parâmetros	AVE > 0,50	Valores > 0,70	Valores > 0,70	

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 3 evidencia que os resultados dos testes para as variáveis latentes da qualidade nos serviços (QL) e satisfação do cliente (SC), com o modelo ajustado foram compatíveis com os parâmetros sugeridos por Lopes *et al.* (2013); Chin (1996) e Hair Jr et

al. (2005), respectivamente para: validade convergente ($AVE > 0,50$); confiabilidade composta (Valores $> 0,70$) e α de Cronbach (Valores $> 0,70$). O resultado da validade discriminante, também, mostrou-se satisfatório após o ajuste do modelo:

Tabela 4: Validade Discriminante dos Modelos Reflexivos de Mensuração Ajustados.

Variável Latente	QL	SC	TR
QL	0,73582		
SC	0,73235	0,87841	
TR	0,64630	0,54753	Não há

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 evidencia que as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) das variáveis latentes QL (qualidade) e SC (satisfação) são maiores que as suas correlações, o que permitiu constatar a validade discriminante no modelo ajustado. Segundo Ringle, Silva e Bido (2014) a validade discriminante pode ser entendida como a constatação de que as cargas fatoriais de cada variável observada (indicador) agrupam-se em seus respectivos fatores ou variáveis latentes.

Após a constatação da validade discriminante, foram analisados os coeficientes de determinação de Person (R^2) que, segundo Ringle, Silva e Bido (2014, p.65), “avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural”, como também indicam a qualidade do modelo ajustado. Estes autores admitem como valores referenciais para análise do R^2 os parâmetros sugeridos por Cohen (1988 *apud* Ringle, Silva e Bido, 2014), quais sejam: 2% efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande.

Nesse sentido, constatou-se que 54,58% da variância na satisfação do cliente (SC) é explicada pelas variáveis latentes da qualidade percebida em serviços (QL) e pelo desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR), bem como 41,77% da variância na qualidade percebida em serviços (QL) é explicada pelo desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR). Em ambas as variáveis latentes endógenas (QL e SC), admitiu-se um poder de explicação elevado, considerando um efeito superior a 26%.

Constatadas as validades convergente e discriminante, bem como a confiabilidade dos modelos de mensuração reflexivos e o elevado poder de explicação das variáveis latentes endógenas pelas variáveis latentes exógenas ($R^2 > 26\%$), foi iniciada a análise do modelo de mensuração formativo por intermédio do *variance inflation factor* ou fator de inflação da variância (VIF). De acordo com Bido *et al.* (2010), o VIF é indicado para análise de modelos de mensuração formativos, a qual pressupõe-se a ausência de colineariedade ou multicolineariedade entre as variáveis observadas ou indicadores formativos das variáveis latentes.

Para a análise do VIF, conforme sugerido por Bido *et al.* (2010), foi adotada a regressão linear múltipla por intermédio do *software* SPSS 20 que possui o teste para o diagnóstico de colineariedade (VIF) e devem apresentar valores menores do que 0,50. A Tabela 5 evidencia os resultados da regressão linear múltipla:

Tabela 5: Resultado SPSS 20 - Regressão linear múltipla para diagnóstico de colineariedade.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,376	,326		4,224	,000		
	1TR	,004	,004	,073	,974	,331	,897	1,114
	2TR	-,002	,004	-,042	-,553	,581	,897	1,114

a. Dependent Variable: VD

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foi admitida uma variável categórica qualquer para ser utilizada como variável dependente (VD) e os indicadores de desempenho dos vendedores nos treinamentos de atendimento e padrões de vendas (1TR e 2TR), como variáveis independentes, por intermédio do programa SPSS:

Os resultados dos fatores de inflação da variância (VIF) extraídos da regressão mostraram valores de 1,114, ou seja, muito inferiores a 0,50, o que confirmou a presença muito fraca de colineariedade entre os indicadores 1TR e 2TR. Foram calculados por intermédio do módulo *Bootstrapping* do *SmartPLS 2.0* os valores dos testes t, considerando 199 concessionárias (*cases*) e a reamostragem (*samples*) de 500, para: a) cargas dos indicadores reflexivos; b) coeficientes de caminhos do modelo estrutural; e c) pesos dos indicadores formativos, para constatação da significância das relações (RINGLE, SILVA E BIDO, 2014). A Figura 3 mostra os valores dos testes t em cada relação, conforme sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014):

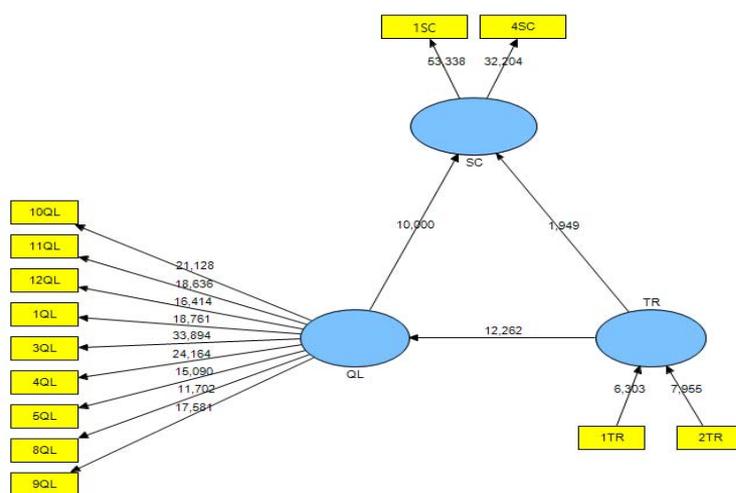


Figura 3: Análise dos valores dos testes t

Fonte: Elaborado pelos autores usando SmartPLS

A Figura 3 mostra os valores dos testes t para as cargas, pesos e coeficientes de caminhos, em cada relação presente no modelo, quais sejam: a) entre as variáveis latentes QL, SC e TR - modelo estrutural; b) variáveis latentes (QL e SC) e observáveis (1QL, 3QL, 4QL, 5QL, 8QL, 9QL, 10QL, 11QL e 12QL) - modelo reflexivo e c) entre variáveis observáveis (1TR e 2TR) e variável latente (TR) - modelo formativo. Para Wong (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), os valores dos testes t devem ser superiores a 1,96, indicando um nível de significância menor que 0,05 ($p\text{-valor} < 0,05$), a qual rejeita-se a hipótese nula (H_0) de não haver relação significativa e aceita-se a hipótese alternativa (H_1) de haver relação significativa.

Nesse sentido constatou-se, por intermédio da Figura 3, que as relações entre: o treinamento (TR) e a qualidade percebida em serviços (QL), bem como desta última com a satisfação dos clientes (SC) eram significativas (Valores $t > 1,96$), com exceção da relação entre o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) e a variável latente da satisfação do cliente (SC) que apresentou o valor-t de 1,95, o que levou à rejeição da hipótese H_3 e aceitação das demais (H_1 e H_3).

A relação entre a qualidade percebida em serviços (QL) e a satisfação do cliente (SC), bem como a relação entre o desempenho dos vendedores nos treinamento (TR) e a qualidade dos serviços percebida pelo cliente (QL) são significantes; portanto, conclui-se que TR

(treinamento) influencia direta e positivamente QL (qualidade) que, por sua vez, influencia SC (satisfação do cliente). No entanto, constatou-se que não há relação significativa entre TR (treinamento) e a SC (satisfação do cliente), ou seja, o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) não influencia diretamente a satisfação dos clientes (SC).

Conforme sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014) buscou-se, também, avaliar o poder de predição do modelo e a utilidade de cada variável latente, por intermédio dos indicadores de validade preditiva (Q^2) e do tamanho do efeito (f^2), obtidos pelo módulo *Blindfolding do SmartPLS*. Os resultados mostraram que o modelo apresentou propriedade preditiva ao processar valores Q^2 maiores do que 0 (QL=0,21; SC=0,41 e TR=0,06), bem como apresentou valores f^2 (QL=0,42; SC=0,295 e TR=0,06) entre os sugeridos por Cohen (1988 *apud* Henseler *et al.*, 2009), quais sejam: 0,02=pequeno; 0,15=médio e 0,35=grande.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa confirmaram o pressuposto presente na literatura de marketing e qualidade em serviços, de que a qualidade percebida pelo cliente é uma determinante da sua satisfação (CRONIN; BRADY; HULT, 2000; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988;1994; FORNELL *et al.*, 1996; 2007). Essa confirmação foi observada pela relação mais forte presente no modelo estrutural entre as variáveis latentes da qualidade percebida em serviços (QL) e a satisfação do cliente (SC) que apresentou um coeficiente de caminho de 0,65 e significância estatística com valor-t de *student* (10,00) superior a 1,96, o que indicou um nível de significância menor do que 0,05 (valor-p <0,05).

A constatação de significância estatística levou à aceitação da hipótese (H1) de que a qualidade percebida pelos clientes acerca dos serviços (QL) influencia direta e positivamente a sua satisfação (SC). O coeficiente de caminho ou coeficiente de regressão padronizado (β) mostrou que a variação de uma unidade na qualidade percebida em serviços (QL) representa uma variação de 0,65 na satisfação do cliente (SC).

Os resultados deste estudo, também confirmaram os pressupostos encontrados na literatura de recursos humanos, tais como os de Rockenbach *et al.* (2013), de que os treinamentos corporativos podem contribuir com a qualidade e ganho de vantagem competitiva. Constatou-se que o desempenho nos treinamentos de vendedores (TR) possui relação direta e positiva na ordem de 0,646, com a qualidade em serviços percebida pelos clientes (QL).

Constatou-se, também, significância estatística entre o desempenho nos treinamentos dos vendedores (TR) e a qualidade percebida pelos clientes (QL), a qual o valor obtido do teste-t da relação (TR=>QL = 12,26) foi superior a 1,96, o que indicou um nível de significância menor do que 0,05 (p-valor <0,05) e levou a aceitação da hipótese (H2) que o desempenho em treinamento dos vendedores (TR) influencia direta e positivamente a qualidade percebida pelos clientes (QL). O coeficiente de caminho ou coeficiente de regressão padronizado (β) desta relação (TR=>QL) indicou que a variação de uma unidade no desempenho em treinamento dos vendedores (TR) é capaz de influenciar uma variação de 0,646 na qualidade do serviço percebida pelos clientes (QL).

No entanto, a hipótese (H3) de que o desempenho em treinamento dos vendedores influenciasse direta e positivamente a satisfação dos clientes (SC) foi rejeitada. Os resultados demonstraram que há uma relação muito fraca do desempenho em treinamento (TR) com a satisfação do cliente (SC), o valor obtido do teste-t (1,95) para esta relação foi inferior a 1,96, o que indicou a ausência de significância estatística (p-valor > 0,05).

Os coeficientes de determinação (R^2) das variáveis latentes da satisfação (SC) e da qualidade do serviço percebida pelos clientes (QL), presentes no modelo estrutural demonstraram que: a) 54,58% da variância na satisfação dos clientes (SC) foi explicada pela percepção destes acerca da qualidade do serviço (QL), considerando que não houve relação

significante entre o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) com a satisfação dos clientes (SC) e b) 41,8% da variância na qualidade do serviço percebida pelo cliente (QL) foi explicada pelo desempenho em treinamento dos vendedores (TR). Em ambas as observações, os coeficientes denotam haver potencial de exploração de outras variáveis no modelo proposto.

Constatou-se que a relação entre a qualidade percebida em serviços (QL) e a satisfação do cliente (SC), bem como a relação entre o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) e a qualidade dos serviços percebida pelo cliente (QL) são significativas; portanto, conclui-se que TR (treinamento) influencia direta e positivamente QL (qualidade) que, por sua vez, influencia SC (satisfação do cliente). No entanto, constatou-se que não há relação significativa entre TR (treinamento) e a SC (satisfação do cliente), ou seja, o desempenho dos vendedores nos treinamentos (TR) não influencia diretamente a satisfação dos clientes (SC).

Quanto às limitações deste estudo, podem ser destacadas: a) o tratamento estatístico de dados secundários provenientes de instrumento de pesquisa da satisfação, em que não houve a possibilidade de realização de pré-testes ou ajustes; b) os dados que originaram os escores para avaliação do desempenho em treinamento dos vendedores, consideravam a média geral por concessionária e curso realizado, ou seja, não houve o tratamento individualizado por colaborador, pois os dados já traziam a média geral de aproveitamento por curso e concessionária.

Este estudo contribui para que métodos de mensuração do desempenho em treinamentos em vendas e qualidade em serviços, em função da satisfação dos clientes, sejam explorados, bem como para as pesquisas sobre gestão de operações em serviços. Sugere-se que estudos futuros repliquem e aprimorem o modelo adotado neste estudo, tendo em vista a sua aplicabilidade em organizações que avaliam a satisfação dos seus clientes e adotem treinamentos e desenvolvimento de vendedores ou funcionários que mantêm uma *interface* direta com os seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ACSI - **The American Customer Satisfaction Index**. Disponível em: <<http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>>. Acesso em: 08 ago. 2013.
- BCSI - **Índice brasileiro de satisfação do cliente**. Disponível em: <<http://www.braziliancsi.com.br>>. Acesso em: 08 ago. 2013.
- BENOSSI, G. **Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas**. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2009.
- BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Mensuração de indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolineariedade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.11, n.2, p.245-269, 2010.
- CHIN, W.W. Partial least squares is to Lisrel as principal components analysis is to common factor analysis. **Technology Studies**, v. 2, p. 315-319, 1996.
- CRONIN, J. J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v.76, n.2, p.193-218, 2000.
- DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- FENABRAVE. **Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores**. Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FORNELL, C. **The satisfied customer: winners and losers in the battle for bayer preference**. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M.; MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n.3, p. 414-433, 2012.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.
- LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos Norte-Americano (ACSI) e Europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.1, p.161-186, 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOURA, A. C.; GONÇALVES, C. A. Modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. **Revista de Administração de Empresas**, Edição especial, São Paulo, v.45, p.72-85, 2005.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p.12-340, 1988.
- _____. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assesment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v.70, n.3. p.201-230, 1994.
- PEREIRA, V. R. **Necessidades do cliente do setor automobilístico: Um estudo das percepções de agentes dos elos da cadeia automotiva**. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.
- RAPHAËLE, M.; RAFER, D. Training and power in franchise systems: the example of the UK automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.9, p.367-374, 1998.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do *SmartPLS*. **Revista Brasileira de Marketing - Ed. Especial**, v.13, n.2, p.54-71, 2014.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, S.: **SmartPLS 2.0 (M3) Beta**. Hamburg 2005. Disponível em : <<http://www.smartpls.de>> Acesso em: 15 jul. 2014.
- ROCKENBACH JÚNIOR, P. C.; COELHO, K. S.; DELLAGNELO, E. H. L.; KANITZ, A. F. Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da escola Alfa. **Revista Gestão e Planejamento**, v.13, n.1, p.177-198, 2013.
- URDAN, A. T.; RODRIGUES, A. R. O modelo de índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 3, n. 3, p. 109-130, 1999.
- WALIGÓRA, J.; WALIGÓRA, R. **Measuring customer satisfaction and loyalty in the automotive industry: a case of premium brand of passenger cars**.134 f. Dissertatipon (Master em Marketing and Statistics) - AarhusSchoolof Business.Aarhus, 2007.
- WONG, K. K. K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v.24, n.1, 2013.