

Área Temática: Marketing e Comunicação

Título: A Criação do Conhecimento Sobre os Clientes do CDI do SEBRAE Pernambuco: uma aplicação do Modelo da Lacuna do Cliente

AUTORES

PAULO THIAGO NUNES BEZERRA DE MELO

Universidade Católica de Pernambuco
pthiagoadm@terra.com.br

HELDER PONTES RÉGIS

Faculdade Boa Viagem
hregis@hotmail.com.br

Resumo

Buscando entender a satisfação dos clientes, Zeithaml e Bitner desenvolveram o modelo da Lacuna do Cliente, o qual identifica uma lacuna na prestação de serviços formada pela diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes. O conhecimento sobre a satisfação dos clientes é um meio de buscar melhorias no fornecimento de um serviço ou produto. Este estudo buscou aplicar e testar o modelo da Lacuna do Cliente no CDI do SEBRAE Pernambuco na criação de conhecimento sobre os clientes. O teste do modelo utilizado foi realizado por meio da obtenção de estatísticas que buscaram mostrar as relações entre as variáveis que geram a Lacuna do Cliente e que influenciam na relação entre informação e conhecimento. Foram realizadas entrevistas para levantamento de atributos e posterior construção e aplicação de questionário. Médias e correlações foram utilizadas na análise dos resultados. De forma generalizada, constatou-se uma diferença negativa entre os serviços que os clientes esperam receber e o que percebiam que estavam recebendo, caracterizando a lacuna do cliente. Quanto ao teste do modelo, pode-se observar que as relações entre as variáveis que compõe a Lacuna do Cliente assumem comportamento de acordo com o modelo desenvolvido por Zeithaml e Bitner.

Palavras-chave: Cliente; Marketing de Serviços; Gestão do Conhecimento.

Abstract

Intending to understand costumers' satisfaction, Zeithaml and Bitner developed the Customers Gap Model, which identifies a gap at services encounters formed by the difference between the customers expected service and the customers perceived service. The knowledge about customers' satisfaction is a way of reaching better practices in a service or product offer. This study intends to apply and test the Customers Gap Model at SEBRAE Pernambuco CDI in the customers' knowledge creation. The used model test had happened by getting statistics that show the relations between the variables that made the Customers Gap and influences the relation between information and knowledge. Interviews had happened to collect attributes and further questionnaire construction and apply. Means and correlations were used in results analyses. In a general way, it evidenced a negative difference between the customers' expected service and the service they had perceived they were receiving, characterizing the Customers' Gap. When we come to the model test, it's able to observe that the relations between the variables that made the Customers' Gap assume behavior according to the model developed by Zeithaml e Bitner.

Key-words: Customers; Services Marketing; Knowledge Management.

Introdução

Este artigo mostra o estudo sobre a gestão do conhecimento da satisfação dos clientes no Centro de Documentação e Informação (CDI) no setor de Orientação Empresarial do SEBRAE de Pernambuco com a finalidade de proporcionar subsídio para a elaboração de um planejamento de marketing de relacionamento com clientes do mesmo setor.

Na busca de informações necessárias para a concretização do seu empreendimento ou aplicação de melhorias, os atuais e futuros empresários clientes do SEBRAE têm momentos de contato com os serviços do CDI, que tem como objetivo a disseminação de informações gerenciais e empresariais.

Em recente pesquisa sobre os fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), foi observado que o bom conhecimento do mercado onde atuam é o fator de sucesso mais freqüente nos negócios por quase metade dos empresários (49%).

As empresas precisam de conhecimento para desenvolver, produzir e vender bens e serviços. O conhecimento é visto cada vez mais como a parte central da competitividade. Algumas organizações evidenciam essa idéia, são organizações baseadas em conhecimento ou empresas inteligentes (DRUCKER, 2000). As pessoas se referem à sociedade atual como a idade do conhecimento ou da informação. Considere-se que a corporação do futuro é a organização do aprendizado e seu recurso mais elevado é o capital intelectual (SENGE, 1990; EDVINSSON; MALONE, 1998). Um interesse mais geral no conhecimento e em seu significado para as organizações e a lucratividade vem crescendo solidamente na abordagem de marketing de serviços (GUMMESSON, 2005).

Rossi e Slongo (1998) destacam a importância da pesquisa de satisfação de clientes como um sistema de administração de informações que continuamente capta a “voz” do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes são fundamentais nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Para mensurar a satisfação dos clientes do CDI, utilizou-se o modelo da Lacuna do Cliente desenvolvido por Zeithaml e Bitner (2003). Essa lacuna é a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente com o serviço recebido. As expectativas são pontos de referência que os clientes trazem consigo para dentro de uma experiência de serviços; as percepções correspondem ao serviço efetivamente recebido. Em um mundo perfeito, as expectativas e as percepções seriam idênticas; os clientes perceberiam que estariam recebendo exatamente o que imaginavam que deveriam receber. Na prática, tais conceitos andam separados na maioria das vezes. De modo geral, a meta do marketing de serviços é reduzir essa distância (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dessa forma, o conhecimento sobre a lacuna dos clientes do CDI é uma oportunidade para direcionar melhorias na qualidade dos serviços com a finalidade de satisfazer necessidades dos clientes. Analisar a lacuna dos clientes é uma oportunidade de contribuir para o sucesso dos empresários que buscam o CDI.

Procurou-se nesse estudo identificar atributos que compõem a lacuna dos clientes com o serviço do SEBRAE em Pernambuco. O CDI está constantemente em contato com as dificuldades dos empresários, e com o público que pretende iniciar atividades empresariais.

Atender as necessidades dos empresários na solução de seus problemas provoca questões que precisam ser esclarecidas. O que os clientes do SEBRAE-PE esperam do serviço do CDI? Como o serviço é percebido pelos clientes do SEBRAE-PE no CDI? Quais melhorias seriam necessárias para minimizar a lacuna dos clientes do SEBRAE-PE no CDI? Como é criado o conhecimento acerca dos clientes do CDI?

Este estudo tem como objetivo geral identificar a lacuna dos clientes do CDI do SEBRAE-PE com relação aos serviços recebidos. E tem como objetivos específicos identificar o serviço esperado pelos clientes; conhecer atributos que atendam as necessidades dos clientes em bibliotecas; identificar a percepção dos serviços recebidos pelos clientes; comparar a lacuna dos clientes entre diferentes atributos; analisar correlações entre os resultados; propor melhorias para diminuir a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes; proporcionar bases para o planejamento de marketing de relacionamento com clientes.

Para esclarecer as questões levantadas como problema de pesquisa, será mostrada a fundamentação teórica e dar-se-á continuidade com uma visão geral do ambiente do estudo. Em seguida serão abordados a metodologia utilizada, os resultados e as conclusões.

Referencial Teórico

Iniciado com o trabalho de Cardozo (1965), o campo de pesquisa sobre satisfação do consumidor evoluiu com crescente número de estudos, tendo em vista sua grande relevância para o *marketing*. Segundo Churchill e Supernant (1982), a importância da satisfação está na geração de lucros por meio da realização das necessidades e desejos dos consumidores. Contudo, as definições de satisfação são em número igual aos autores que se aprofundam no tema.

Observou-se na segunda metade da década de 90 uma crescente preocupação por parte de empresas líderes no Brasil com a medição do desempenho em áreas antes relegadas ao segundo plano, como a satisfação dos clientes (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999). O desenvolvimento de modelos de pesquisa de satisfação setoriais, além de auxiliar a condução dos estudos por parte das empresas, permite a comparação dos resultados, o estabelecimento de *benchmarking* e a verificação da percepção dos serviços prestados segundo os critérios dos clientes (FORNELL, 1995).

“Todos sabem o que é satisfação, até que se peça uma definição. Aí, parece que ninguém sabe” (OLIVER *apud* ZEITHAML; BITNER, 2003 p. 87). Esta afirmação de Richard L. Oliver, pesquisador da área de satisfação de clientes, expressa o desafio de definir as questões mais básicas dos conceitos ligados à satisfação de clientes. Construído com base em definições previamente elaboradas, Oliver (1997) oferece a sua própria definição formal:

Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (OLIVER, 1997 p.13).

Em termos práticos, pode-se traduzir esta definição no sentido de que a satisfação ser uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para o gestor de operações de serviços, há duas variáveis principais a gerenciar, quanto à gestão do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente a priori e a percepção do cliente a posteriori da experiência do serviço (o desempenho percebido). Normalmente, as atividades de linha de frente têm um papel importante, tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente (CORRÊA; CAON, 2002).

Segundo Kotler (2002), satisfação consiste na sensação de prazer, ou desapontamento, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro por essa definição que a satisfação é função das

expectativas e do desempenho. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2002).

De acordo com Boulding *et al.* (1993), a conceituação de satisfação encontra duas dimensões: transação específica e acumulada. A primeira envolve o julgamento individual da experiência com o produto ou serviço, sendo uma visão particular e de curto prazo. Na segunda, a satisfação é caracterizada como um construto abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço.

A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade. A satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho (ZEITHAML; BITNER, 2003). A satisfação do cliente com respeito a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o cliente faz das características de produto ou serviço (OLIVER, 1997).

As causas que os clientes percebem como responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso dos serviços também influenciam as percepções da satisfação (OLIVER, 1997). Quando surpreendidos com um resultado (serviços muito melhores ou muito piores do que o esperado), os consumidores tendem a procurar pelas razões, podendo suas análises das razões influenciar sua satisfação. No caso de muitos serviços, os clientes assumem parte da responsabilidade pelo modo como as coisas se desenvolvem. Mesmo quando não assumem a responsabilidade, a satisfação do cliente pode ser influenciada por outras formas de perceber as causas.

Zeithaml e Bitner (2003) desenvolveram o modelo de Lacuna do Cliente (Figura 1), no qual o serviço esperado e o serviço percebido correspondem a dois conceitos – expectativas do cliente e percepções do cliente – desempenham um papel central para o marketing de serviços. As expectativas dos clientes são os padrões ou os pontos de referência de desempenho com os quais as experiências de serviços são comparadas e formuladas, na maioria das vezes, em termos daquilo que o cliente acredita que deveria, ou irá de fato, ocorrer. As percepções dos clientes são afirmações subjetivas sobre as experiências efetivas.

A idéia é preencher esta lacuna – entre o que é esperado e o que é recebido – visando satisfazer os clientes e construir relações de longo prazo. Dessa forma a lacuna do cliente é um indicador direto da satisfação do cliente. Portanto, no decorrer desse estudo, entende-se por satisfação do cliente a diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente, de forma que a diferença positiva representa satisfação do cliente e diferença negativa representa insatisfação do cliente com o serviço recebido.

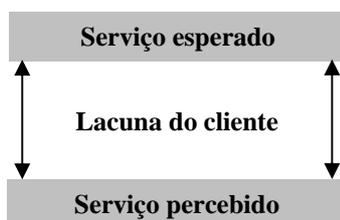


Figura 1: A lacuna do cliente.
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

De um modo geral, o modelo de lacunas está dizendo que um profissional de marketing de serviços deve, antes de qualquer coisa, eliminar a lacuna do cliente que está entre suas expectativas e suas percepções (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Ao avaliar o desempenho de um produto ou serviço, o cliente geralmente utiliza a análise de seus principais atributos (OLIVER, 1997) e, nesse sentido, a mensuração do nível de satisfação serve como uma medida para se verificar o desempenho global da empresa em relação às expectativas dos clientes (ANDERSON; FORNELL; LEHMAN, 1992).

Segundo Lovelock e Wright (2003), não há resposta simples à questão sobre o que os clientes esperam, porque eles possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços. Uma vez que as expectativas do cliente tendem a variar de serviço para serviço, os fornecedores precisam compreender as expectativas que os clientes têm em relação às suas ofertas específicas.

Hoje em dia, o marketing está se tornando mais em uma disputa pela propriedade da informação do que pela propriedade de outros recursos. É possível copiar os equipamentos, produtos e procedimentos dos concorrentes, mas não se pode copiar suas informações nem seu capital intelectual. As informações que uma empresa possui podem ser sua principal vantagem competitiva (KOTLER, 1999).

As Necessidades e os desejos influenciam a expectativa do cliente, pois ao procurar o prestador de serviço, ele espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido (CORRÊA; CAON, 2002). As necessidades pessoais, os estados ou condições essenciais ao bem-estar físico ou psicológico do cliente são fatores fundamentais que compõem o nível de serviço desejado (ZEITHAML; BITNER, 2003). Essas necessidades se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las. Desejos são moldados pela sociedade em que se vive. Os profissionais de marketing influenciam desejos paralelamente a outras influências da sociedade (KOTLER, 2002).

Se uma empresa deseja satisfazer as necessidades de seus clientes, ela precisa conhecer essas necessidades e estar preparada para usar as idéias dos clientes. Os clientes que são usuários particularmente intensivos de um produto, muitas vezes sabem mais sobre suas forças e fraquezas do que as pessoas que o desenvolveram (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Os gerentes devem observar os clientes para captar com clareza suas necessidades ou os problemas mais recentes encontrados com os produtos ou serviços do fornecedor. O aprendizado ocorrerá apenas em ambientes receptivos. Os gerentes devem estar abertos a críticas ou más notícias. As empresas que se aproximam dos clientes com o pressuposto de que “devemos estar certos, eles têm de estar errados” raramente aprendem muito. As organizações que aprendem, em contraste, cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção (GARVIN, 2000).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as interações com os clientes antes do desenvolvimento do produto e após seu lançamento no mercado são um processo de compartilhamento do conhecimento difícil de ser formulado (como modelos mentais, experiências e habilidades técnica) e criação de idéias para aperfeiçoamento.

É sabida a importância de discernir entre trabalhar com os clientes na co-produção da tecnologia e dos sistemas de trabalho de que estes necessitarão no futuro e a pesquisa de mercado convencional. Boa parte das pesquisas de mercado assume que determinado produto já existe ou que os clientes já conhecem suas necessidades (BORWN, 2000).

Muitas das necessidades dos clientes são tácitas, isto é, eles não sabem dizer de forma exata ou explícita do que precisam ou desejam. Quando lhes é perguntado “do que você precisa?” ou “o que deseja?”, a maioria dos clientes tende a responder à pergunta a partir de seu conhecimento explícito limitado sobre os produtos ou serviços disponíveis adquiridos no passado. Essa tendência aponta para a limitação crítica do formato questionário unilateral empregado nas pesquisas de mercado tradicionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, esta pesquisa não pretende identificar necessidades indefinidas para gerar serviços inovadores. O foco deste estudo é gerar conhecimento sobre as necessidades

existentes dos clientes que servirá de base para o planejamento do marketing de relacionamento com os clientes. Após se ter a relevância da gestão do conhecimento do cliente na atividade organizacional, convém se fazer algumas considerações sobre gestão do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) lembram que os epistemólogos passam a vida tentando entender o que significa conhecer, portanto, não se pretende dar aqui uma definição final. é sugerida uma definição funcional de conhecimento, uma descrição pragmática que ajuda a comunicar o que se quer dizer quando se fala sobre conhecimento nas organizações:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insights* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Figura 2: Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a dimensão epistemológica da teoria da criação do conhecimento pela distinção estabelecida por Polanyi (1966) entre o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são entidades mutuamente complementares. O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: Socialização, de conhecimento tácito em conhecimento tácito; Externalização, de conhecimento tácito em conhecimento explícito; Combinação, de conhecimento explícito em conhecimento explícito e Internalização, de conhecimento explícito em conhecimento tácito (Figura 2).

Portanto será abordado neste estudo a criação do conhecimento sobre os clientes baseado nos quatro modos de conversão estabelecidos por Nonaka e Takeuchi (1997).

Serão abordados a seguir o ambiente onde a pesquisa foi realizada, a metodologia utilizada, os resultados, análises e conclusões.

Ambiente da Pesquisa

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. A visão de futuro do SEBRAE é que as micro e pequenas empresas (MPEs) se constituam em importante fator de desenvolvimento do país, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade (SEBRAE, 2005).

Em sua Unidade Recife, o SEBRAE-PE está estruturado por uma coordenação regional composta por Centros de Resultados, dos quais a Orientação Empresarial faz parte. A Orientação Empresarial visa atender, diagnosticar, orientar e encaminhar soluções adequadas à realidade das MPEs, tratando e disseminando informações de forma a contribuir para a adoção de melhores práticas gerenciais e estratégias empresariais. O maior desafio da Orientação Empresarial é reduzir a mortalidade das MPEs através de suas ações: atendimento presencial, capacitação gerencial, orientação coletiva e serviços do Centro de Documentação e Informação (CDI). O CDI mantém o Portal Sebrae, a Estação Pesquisa, a Videoteca, a Biblioteca On Line, além de disponibilizar acervo técnico sobre empreendedorismo e temas afins (SEBRAE-PE, 2005).

O CDI realiza atendimento presencial aos clientes no seu acervo físico da biblioteca, na sua estação de pesquisa e na videoteca. A biblioteca está organizada por perfis de tipos de negócios, livros especializados e periódicos para consulta e cópias xerográficas. O CDI também oferece acesso a Internet e computadores na Estação Pesquisa possibilitando pesquisas de fornecedores empresariais. A videoteca, um espaço para consulta de vídeos que contém um acervo de diversos temas empresariais, desde temas da teoria da administração até temas técnicos de como empreender em um determinado tipo de negócio. O cliente do SEBRAE tem acesso gratuito à videoteca por meio de agendamento.

Conhecidos os serviços oferecidos pelo Centro de Documentação e Informação do SEBRAE-PE, segue a abordagem da metodologia utilizada neste estudo.

Metodologia

Em um primeiro momento, procurou-se conhecer os serviços prestados no Centro de Documentação e Informação (CDI) da Unidade Recife do SEBRAE em Pernambuco. Tomado o conhecimento necessário sobre o ambiente da pesquisa, foi possível definir o problema a ser estudado: entender satisfação dos clientes do CDI e estabelecer premissas para o desenvolvimento de marketing de relacionamento.

Este estudo é em parte exploratório (qualitativo) e também quantitativo, visando identificar e classificar a relação entre os construtos apresentados (RICHARDSON, 1989).

A medição das expectativas pode ser incluída em um programa de pesquisa de modos diferentes. Primeiro, a pesquisa básica que está relacionada às expectativas dos clientes – e que identifica as características ou atributos dos serviços que são relevantes para os clientes – pode ser considerada como uma pesquisa de expectativa. Nesta forma de pesquisa, capta-se o conteúdo das expectativas dos clientes, inicialmente em alguma forma de pesquisa qualitativa (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A fim de responder às perguntas de pesquisa, tomou-se conhecimento dos atributos valorizados em bibliotecas através da realização de entrevistas. Os dados obtidos nesta etapa foram submetidos a análises qualitativas.

As entrevistas foram realizadas com os atendentes visando conhecer os serviços prestados pelo CDI. Em seguida, entrevistas em profundidade foram realizadas com os clientes internos do CDI para identificar quais atributos, que representam as suas necessidades pessoais e influenciam suas expectativas, deveriam compor os itens do questionário de pesquisa (ROSSI; SLOGO, 1998; MALHOTRA, 2001 pg. 163).

Optou-se nesta etapa por realizar entrevistas em profundidade com os clientes internos do SEBRAE por ser um público constituído de estagiários e consultores que utilizam regularmente os serviços do CDI e também utilizam bibliotecas em universidades e instituições de pesquisa. Ao se referir às percepções dos clientes, estamos pressupondo que as dimensões dos serviços e as formas pelas quais os clientes os avaliam são similares, tanto para

um cliente interno como para um externo à organização (GREMLER; BITNER; EVANS, 1994).

O critério de escolha de número de entrevistas em profundidade foi a saturação dos atributos levantados. Esta saturação foi alcançada com 20 entrevistas (ROSSI; SLONGO, 1998). Para essas entrevistas, utilizou-se de um cartão onde o entrevistado relacionava os valores percebidos em uma biblioteca através da seguinte pergunta: “Na sua opinião, o que você valoriza nos serviços de bibliotecas?”.

Como resultado das entrevistas, pode-se levantar 27 atributos valorados em serviços de bibliotecas pelos usuários do CDI (Tabela 1) para serem avaliados sobre a importância e o desempenho percebido pelo cliente. Os atributos foram submetidos a uma análise situacional para compor o questionário de pesquisa. Para analisar a pertinência dos atributos levantados no caso do CDI, recorreu-se a uma entrevista com a coordenação do serviço. Após a análise, verificou-se que alguns atributos não poderiam ser avaliados pelos clientes externos por se tratar de serviços não oferecidos pelo CDI (em *itálico* na Tabela 1). Vale destacar que a “Facilidade de localização dos títulos” não poderia ser mensurada quanto a importância e desempenho porque são os atendentes quem localizam os títulos para os clientes do CDI.

Tabela 1: Atributos

ATRIBUTOS	
Quantidade de exemplares	Agilidade no atendimento
<i>Facilidade de localização dos títulos</i>	Cópias xerográficas
Organização dos títulos	Ambiente agradável e propício
Silêncio no ambiente	Espaço para estudo em grupo
Acesso à Internet e computadores	Receber orientação para consultas
Temperatura ambiente	Instalações (mesas, cadeiras, etc.)
Higiene e limpeza	<i>Consulta via Internet de acervo interno</i>
Diversidade de títulos	<i>Empréstimo de títulos</i>
Conservação dos títulos	<i>Renovação de empréstimos</i>
Atualização dos títulos	<i>Reserva de títulos para empréstimo</i>
Revistas e jornais	Iluminação do ambiente
Credibilidade no atendimento	Espaço para estudo individual
Atendimento cordial	Recursos multimídia e tecnológicos
Atendimento diferenciado	

A segunda etapa trata da elaboração de um questionário que contemplasse os atributos encontrados nas entrevistas com os clientes internos. Os resultados obtidos nesta etapa foram submetidos a análises quantitativas. Com este questionário foi possível medir as expectativas e o desempenho do serviço percebido pelos clientes externos do CDI. Assim, foi possível identificar as expectativas dos clientes, e comparar com os níveis de percepção, calculando a distância (lacuna) entre as expectativas e as percepções (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O questionário foi composto dos 22 atributos aplicáveis. Estes atributos compuseram itens a serem respondidos através de duas escalas intervalares de 10 pontos cada uma (ROSSI; SLONGO, 1998; MALHOTRA, 2001 pg. 239). A primeira tratou da expectativa do atributo para o cliente e a outra do desempenho percebido do atributo do serviço. Os extremos das duas escalas são os números um (1) e dez (10). Na escala de expectativa, o número um (1) representa “não me importa” e o número dez (10) representa “me importa muito”. Na escala de desempenho, o número um (1) representa “pior que o esperado”, e o número dez (10) representa “melhor que o esperado”.

Os questionários foram aplicados com os clientes externos do CDI de forma presencial. Sessenta (60) clientes responderam ao questionário.

A análise dos resultados aconteceu através da obtenção de médias das respostas para cada atributo, tanto com relação ao serviço esperado pelo cliente, quanto com relação ao serviço percebido, possibilitando identificar a lacuna do cliente. Os resultados obtidos foram organizados em um quadro representando a importância (serviço esperado), o desempenho (serviço percebido) e a lacuna do cliente.

Também se utilizou a análise de correlações entre os resultados obtidos para testar as relações entre as variáveis que formam a lacuna do cliente (MALHOTRA, 2001; STEVENSON, 1986). O objetivo do estudo de correlações é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O grau de relacionamento entre as variáveis foi sintetizado pelo coeficiente “*r* de Pearson”.

Durante a realização da pesquisa, foi possível identificar momentos em que o conhecimento acerca dos clientes era criado de acordo com os quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e conhecimento explícito estabelecidos por Nonaka e Takeuchi (1997) (Quadro 1). Neste processo pode-se identificar três elementos detentores de conhecimento: os clientes, a empresa e questionários de pesquisa.

Quadro 1: Conversões de conhecimento na aplicação do modelo da lacuna do cliente.

Modo de conversão	Momentos
Socialização	Nas entrevistas em profundidade, ocorre a conversão do conhecimento tácito dos clientes acerca das suas necessidades com o serviço em conhecimento tácito da empresa acerca das necessidades dos clientes com o serviço.
Externalização	Na construção do questionário, ocorre a conversão do conhecimento tácito da empresa acerca das necessidades dos clientes com o serviço em conhecimento explícito acerca das necessidades dos clientes com o serviço. Na aplicação do questionário, ocorre a conversão do conhecimento tácito dos clientes acerca das suas avaliações dos atributos do serviço em conhecimento explícito acerca das suas avaliações dos atributos do serviço.
Combinação	Na análise dos questionários respondidos, ocorre a conversão de conhecimento explícito dos clientes sobre suas avaliações individuais em conhecimento explícito sobre as avaliações conjuntas, assim como em conhecimento explícito sobre as correlações entre as variáveis que formam a lacuna do cliente.
Internalização	Nas conclusões sobre as análises dos questionários, ocorre a conversão do conhecimento explícito sobre os resultados obtidos em conhecimento tácito do gerente (ou empresário) sobre a expectativa e o desempenho percebido pelos clientes, assim como em conhecimento tácito do gerente (ou empresário) sobre o teste das correlações entre as variáveis que formam a lacuna do cliente.

Resultados

Por meio dos resultados obtidos, construiu-se um quadro listando todos os atributos separados em alta e baixa importância e alto e baixo desempenho (Quadro 2). Como ponto médio utilizou-se a média geral da variável que fosse avaliada de forma mais negativa, neste caso é a média geral dos desempenhos percebidos pelos clientes. A lacuna do cliente foi mensurada através da subtração entre a avaliação de importância (expectativa) e desempenho. O sinal negativo na lacuna do cliente representa que a importância (expectativa) é maior que o desempenho, caracterizando a presença da lacuna do cliente. Quando o sinal é positivo significa que o desempenho é maior que a importância (expectativa), tornando inexistente a lacuna de cliente, já que as expectativas do cliente são alcançadas ou superadas.

Os atributos com avaliação abaixo de 8,7 são considerados de baixa importância ou baixo desempenho na mesma medida que os atributos com avaliação acima de 8,7 são considerados de alta importância ou alto desempenho.

Quadro 2: Resultado dos atributos

Atributos	Importância	Desempenho	Lacuna do cliente
Atributos com Importância > 8,87 e Desempenho > 8,87			
Higiene e limpeza	9,65	9,67	0,02
Atendimento cordial	9,62	9,63	0,02
Agilidade no atendimento	9,55	9,53	-0,02
Instalações (mesas, cadeiras, etc.)	9,43	9,43	0,00
Iluminação do ambiente	9,67	9,35	-0,32
Receber orientação para consulta	9,49	9,32	-0,17
Ambiente agradável e propício	9,57	9,30	-0,27
Credibilidade no atendimento	9,53	9,23	-0,30
Espaço para estudo individual	9,54	9,10	-0,44
Atributos com Importância > 8,87 e Desempenho < 8,87			
Organização dos títulos	9,23	8,86	-0,36
Silêncio no ambiente	9,33	8,85	-0,48
Temperatura ambiente	8,97	8,83	-0,13
Acesso à Internet e computadores	9,38	8,71	-0,71
Conservação dos títulos	8,97	8,60	-0,36
Diversidade de títulos	9,07	8,03	-1,03
Atualização dos títulos	9,18	7,92	-1,27
Atributos com Importância < 8,87 e Desempenho < 8,87			
Revistas e jornais	8,86	8,38	-0,49
Atendimento diferenciado	8,84	8,83	-0,02
Cópias xerográficas	8,74	8,62	-0,13
Quantidade de exemplares	8,68	8,19	-0,49
Espaço para estudo em grupo	8,66	8,35	-0,35
Videoteca	8,58	8,00	-0,60

Primeiramente, pode-se perceber que quase todos os atributos têm lacunas de clientes representadas pelos números negativos na coluna “lacuna do cliente”. A primeira parte do Quadro 2 consiste dos atributos de alta importância e alto desempenho. Percebe-se que alguns desses atributos, apesar de serem avaliados com alto desempenho, possuem lacunas de cliente representativas como “Iluminação do ambiente”, “Receber orientação para consulta”, “Ambiente agradável e propício”, “Credibilidade no atendimento” e “Espaço para estudo individual”. Percebe-se também que quase todos os atributos que envolvem o pessoal de linha de frente foram avaliados com alta importância e alto desempenho.

A segunda parte do Quadro 2 lista os atributos de alta importância e baixo desempenho. São os atributos que merecem maiores atenções para melhorias nos serviços prestados pelo CDI. Entre eles, merecem destaque a “Atualização dos títulos” e “Diversidade de títulos”, por serem os atributos com maiores lacunas de cliente de todos os atributos analisados. Melhorias nos serviços com relação aos outros atributos dessa parte também são bastante relevantes para a diminuição da lacuna do cliente para com o serviço total.

A terceira parte do Quadro 2 lista os atributos de baixa importância e baixo desempenho. São os atributos que não merecem atenção por parte da administração, pois são atributos que não fazem diferença para os clientes. Merecem destaque nessa parte os atributos “Videoteca”, “Quantidade de exemplares” e “Espaço para estudo em grupo” como sendo os atributos de mais baixa importância e desempenho.

Vale destacar que não houve atributos com importância menor que 8,7 e desempenho maior que 8,7 para compor a quarta parte do Quadro 2. Os atributos que conseguiram ter desempenho superior às expectativas dos clientes estavam enquadrados entre os de alta importância e alto desempenho. São eles a “Higiene e limpeza” e o “Atendimento cordial”, os únicos com sinal positivo. Vale ainda mencionar que o atributo “Instalações”, apesar não ter tido desempenho médio superior que a expectativa média, não gerou lacuna de cliente.

De forma a superar as limitações do uso dos valores das médias dos atributos, as avaliações das expectativas, as avaliações dos desempenhos, os resultados da lacuna dos clientes, foram analisadas correlações entre os resultados obtidos. Estas correlações foram feitas para os atributos avaliados com alta importância e baixo desempenho percebido pelos clientes. Optou-se pela análise das correlações entre esses atributos pela razão de evidenciarem a lacuna do cliente, que é o objeto desse estudo.

Tabela 2: Correlação Expectativa (E) x Lacuna do Cliente (L)

	<i>E Org. títulos</i>	<i>E Cons. títulos</i>	<i>E Atu. títulos</i>	<i>E Div. títulos</i>	<i>E Temp.</i>	<i>E Silêncio</i>	<i>E Internet</i>	<i>L Org. títulos</i>	<i>L Cons. títulos</i>	<i>L Atu. títulos</i>	<i>L Div. títulos</i>	<i>L Temp.</i>	<i>L Silêncio</i>	<i>L Internet</i>
E Org. títulos	1,000													
E Cons. títulos	0,590	1,000												
E Atu. títulos	0,723	0,497	1,000											
E Div. títulos	0,693	0,576	0,711	1,000										
E Temp.	0,128	0,269	0,039	0,423	1,000									
E Silêncio	0,300	0,273	0,204	0,141	0,120	1,000								
E Internet	0,231	0,218	0,299	0,303	0,221	0,423	1,000							
L Org. títulos	0,470	0,287	0,474	0,438	0,083	0,160	0,110	1,000						
L Cons. títulos	0,292	0,570	0,358	0,241	-0,040	0,245	0,170	0,583	1,000					
L Atu. títulos	0,484	0,293	0,545	0,552	0,126	0,128	0,085	0,649	0,448	1,000				
L Div. títulos	0,605	0,384	0,613	0,698	0,045	0,117	0,124	0,660	0,423	0,711	1,000			
L Temp.	-0,007	0,221	0,143	0,038	0,326	0,215	0,425	0,099	0,238	0,039	-0,095	1,000		
L Silêncio	0,122	0,142	0,219	0,157	0,094	0,411	0,164	0,498	0,429	0,453	0,347	0,216	1,000	
L Internet	-0,123	0,064	0,100	0,021	0,081	0,097	0,408	0,454	0,516	0,219	0,200	0,305	0,624	1,000

Tabela 3: Correlação Desempenho (D) x Lacuna do Cliente (L)

	<i>D Org. títulos</i>	<i>D Cons. títulos</i>	<i>D Atu. títulos</i>	<i>D Div. títulos</i>	<i>D Temp.</i>	<i>D Silêncio</i>	<i>D Internet</i>	<i>L Org. títulos</i>	<i>L Cons. títulos</i>	<i>L Atu. títulos</i>	<i>L Div. títulos</i>	<i>L Temp.</i>	<i>L Silêncio</i>	<i>L Internet</i>
D Org. títulos	1,000													
D Cons. títulos	0,624	1,000												
D Atu. títulos	0,362	0,314	1,000											
D Div. títulos	0,320	0,439	0,405	1,000										
D Temp.	0,127	0,307	-0,158	0,190	1,000									
D Silêncio	0,496	0,348	0,392	0,327	0,052	1,000								
D Internet	0,637	0,541	0,242	0,325	0,103	0,703	1,000							
L Org. títulos	-0,476	-0,321	-0,404	-0,459	-0,010	-0,397	-0,389	1,000						
L Cons. títulos	-0,228	-0,462	-0,249	-0,333	-0,234	-0,279	-0,454	0,583	1,000					
L Atu. títulos	-0,132	-0,165	-0,766	-0,415	0,078	-0,388	-0,155	0,649	0,448	1,000				
L Div. títulos	-0,024	-0,038	-0,371	-0,666	0,119	-0,284	-0,094	0,660	0,423	0,711	1,000			
L Temp.	-0,107	-0,017	0,063	0,171	-0,551	-0,077	-0,088	0,099	0,238	0,039	-0,095	1,000		
L Silêncio	-0,371	-0,309	-0,368	-0,320	-0,099	-0,766	-0,585	0,498	0,429	0,453	0,347	0,216	1,000	
L Internet	-0,565	-0,483	-0,183	-0,257	-0,184	-0,585	-0,844	0,454	0,516	0,219	0,200	0,305	0,624	1,000

De acordo com o modelo de Zeithaml e Bitner (2003), a lacuna do cliente com relação a um serviço é maior quando sua expectativa de receber um bom serviço aumenta, mantendo-se o nível de desempenho percebido. Pode-se observar na Tabela 2 que o atributo “Diversidade de títulos” ($r=0,698$) apresenta a relação positiva entre as expectativas e a lacuna dos clientes de forma mais forte.

Também de acordo com a teoria abordada, a lacuna dos clientes com relação a um serviço é maior quando o desempenho percebido diminui, mantendo-se o nível de expectativa com o serviço recebido. Como resultado do estudo, pode-se observar na Tabela 3 que os atributos “Acesso a Internet e computadores” ($r=-0,844$), “Atualização dos títulos” ($r=-0,766$) e “Silêncio no ambiente” ($r=-0,766$) apresentam as relações negativas entre os desempenhos percebidos e a lacuna dos clientes de forma mais forte.

Tabela 4: Correlação Expectativa (E) x Desempenho (D)

	<i>E Org. títulos</i>	<i>E Cons. títulos</i>	<i>E Atu. títulos</i>	<i>E Div. títulos</i>	<i>E Temp.</i>	<i>E Silêncio</i>	<i>E Internet</i>	<i>D Org. títulos</i>	<i>D Cons. títulos</i>	<i>D Atu. títulos</i>	<i>D Div. títulos</i>	<i>D Temp.</i>	<i>D Silêncio</i>	<i>D Internet</i>
E Org. títulos	1,000													
E Cons. títulos	0,590	1,000												
E Atu. títulos	0,723	0,497	1,000											
E Div. títulos	0,693	0,576	0,711	1,000										
E Temp.	0,128	0,269	0,039	0,423	1,000									
E Silêncio	0,300	0,273	0,204	0,141	0,120	1,000								
E Internet	0,231	0,218	0,299	0,303	0,221	0,423	1,000							
D Org. títulos	0,552	0,346	0,270	0,275	0,043	0,144	0,123	1,000						
D Cons. títulos	0,324	0,465	0,154	0,372	0,333	0,031	0,054	0,624	1,000					
D Atu. títulos	-0,019	0,042	0,122	-0,108	-0,119	0,005	0,131	0,362	0,314	1,000				
D Div. títulos	-0,120	0,074	-0,113	0,070	0,378	-0,016	0,143	0,320	0,439	0,405	1,000			
D Temp.	0,119	0,051	-0,085	0,341	0,609	-0,075	-0,162	0,127	0,307	-0,158	0,190	1,000		
D Silêncio	0,083	0,044	-0,087	-0,066	-0,014	0,271	0,125	0,496	0,348	0,392	0,327	0,052	1,000	
D Internet	0,253	0,050	0,071	0,179	0,034	0,115	0,145	0,637	0,541	0,242	0,325	0,103	0,703	1,000

Percebe-se na Tabela 4, que a correlação entre expectativa e desempenho de cada atributo assume coeficientes positivos de maior intensidade ($r=0,609$ para “Temperatura ambiente”) e de menor intensidade ($r=0,070$ para “Diversidade de títulos”). Por meio de um estudo comparativo, observou-se que a intensidade das correlações entre a expectativa e o desempenho de cada atributo diminui acompanhando o aumento da lacuna do cliente com o respectivo atributo, que pode ser conferido no Quadro 2.

Os resultados obtidos sobre as médias dos atributos e os coeficientes de correlação merecem discussões mais práticas para fins gerenciais.

Discussões

Constatou-se que o atendimento do CDI tem demonstrado eficiência sendo avaliado com atributos de alto desempenho e alta importância pela maioria dos respondentes, exceto no atributo “Atendimento diferenciado” que foi avaliado com um atributo de baixa importância. A diferença do atendimento do CDI para os serviços prestados por outras bibliotecas é o fato de o cliente não precisar localizar os títulos de seu interesse no acervo, sendo isso, papel do próprio atendente.

Para manter os bons resultados, pode-se concluir que a administração deve manter a “Higiene e limpeza” do CDI assim como o “Atendimento cordial”, pois esses atributos superam as expectativas dos clientes. Também deve manter as “Instalações” utilizadas procurando melhorias que superem as expectativas dos clientes, pois aquelas correspondem exatamente a essas expectativas.

Ainda como pontos positivos entre os atributos avaliados pelos clientes, O CDI também deve manter a “Agilidade no atendimento”, assim como a “Credibilidade no atendimento” e “Orientações nas consultas”, se preocupando sempre em evitar falhas nesses momentos a fim

de diminuir a lacuna de cliente que existe com relação a esses atributos. A boa “Iluminação do ambiente”, assim como conservar o “Ambiente agradável e propício” também são atributos para se manter e desenvolver melhorias para eliminar a lacuna de cliente com relação a eles. O “Espaço para estudo individual”, também merece ser mantido pela importância atribuída pelos clientes, procurando realizar melhorias de forma que elimine a lacuna de cliente existente com relação a esse atributo.

Por outro lado, são atributos a se pensar em melhores formas de como alcançar ou superar as expectativas dos clientes: o silêncio e a temperatura do ambiente; o acesso a computadores e Internet e a diversidade, atualização, organização e conservação dos títulos. Práticas como a sinalização do ambiente do CDI, com chamadas de atenção para silêncio, poderiam melhorar a percepção dos clientes quanto ao “Silêncio no ambiente”. A utilização de um sistema de controle da temperatura ou o estabelecimento de uma comunicação estreita com o controle central poderia ser mais seguro para garantir a satisfação dos clientes com a “Temperatura do ambiente”.

Com relação ao “Acesso a computadores e Internet”, os clientes sofrem restrições de várias formas como o bloqueio do acesso ao provedor de e-mail mais popular, bloqueio de utilização de disquetes e cd-roms e capacidade das máquinas aquém da exigência de várias páginas na Internet, tornando a navegação lenta. Com relação aos atributos “Diversidade, Atualização, Organização e Conservação dos títulos”, deve-se utilizar um sistema que ofereça títulos atualizados e diversificados para atender as necessidades dos clientes.

Também devem ser realizadas averiguações no acervo com a finalidade de identificar falhas na organização e conservação dos títulos, assim como estabelecer meios de corrigir as falhas identificadas. Portanto, muito pode ser pensado e realizado para se ter um alto desempenho para esses atributos de alta importância para os clientes.

A lacuna dos clientes com relação aos demais atributos não merecem análises mais profundas por se tratarem de atributos de baixa importância para os clientes do CDI. Cabe apenas um comentário sobre o espaço de estudo. O CDI tem um espaço para estudo híbrido, podendo-se realizar estudos individuais ou em grupo. Através dos resultados revelou-se, como já foi dito, que o espaço para estudo individual tem alta importância para os clientes do CDI, e por outro lado o espaço para estudo em grupo tem menor importância.

De forma generalizada, os resultados do questionário foram bons tanto com relação aos serviços esperados quanto aos serviços percebidos. Porém, constatou-se uma diferença negativa entre os serviços que os clientes esperam receber e o que percebiam que estavam recebendo, caracterizando a lacuna de cliente. Assim pode-se concluir que há uma tendência a que os clientes do CDI expressem uma certa insatisfação com os serviços totais recebidos.

Por meio das análises de correlações pode-se concluir que os resultados obtidos corroboraram com o modelo teórico utilizado, uma vez que, em dados generalizados, as correlações entre as expectativas dos clientes e as lacunas dos clientes foram positivas e as correlações entre os desempenhos percebidos pelos clientes e as lacunas dos clientes foram negativas.

As correlações entre a expectativa e o desempenho de cada atributo permitem concluir que as relações entre o que o cliente espera e o que ele percebe de um atributo se tornam mais intensas na medida que diminui a diferença entre o que o cliente esperava receber e o desempenho que ele definitivamente percebeu ter recebido na entrega do serviço.

Conclusões

Este estudo buscou identificar a lacuna dos clientes com os serviços recebidos no CDI do SEBRAE Pernambuco através do seguinte problema de pesquisa: O que os clientes do SEBRAE-PE esperam do serviço do CDI? Como o serviço é percebido pelos clientes do

SEBRAE-PE no CDI? Quais melhorias seriam necessárias para minimizar a lacuna dos clientes do SEBRAE-PE no CDI? Como é criado o conhecimento acerca dos clientes do CDI?

Por meio das discussões, pode-se concluir que os clientes do CDI esperam receber um serviço com maiores expectativas sobre o atendimento, os títulos, a estrutura física do local, o conforto dos sentidos (temperatura, luminosidade e silêncio) e a utilização de computadores e Internet.

Também se pode concluir que os clientes do CDI têm boas avaliações do serviço recebido, baseado em suas percepções, no que se refere ao atendimento, à estrutura física do local e à iluminação do ambiente. Entretanto, os clientes do CDI não têm boas avaliações sobre os títulos, a temperatura e silêncio do ambiente e a utilização de computadores e Internet.

Portanto, torna-se evidente a necessidade de melhorias no CDI relacionadas aos títulos, à temperatura e silêncio do ambiente e à utilização de computadores e Internet para sanar a lacuna existente entre o serviço que os clientes do CDI esperam receber e o serviço que eles percebem que estão recebendo.

A criação do conhecimento sobre os clientes do CDI a partir da aplicação do modelo da lacuna do cliente permeia os quatro modos de conversão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito mencionados anteriormente. A participação dos clientes e da empresa é fundamental nesse processo. Os clientes participam na disposição do seu conhecimento tácito sobre suas necessidades com o serviço e sobre as suas avaliações do serviço recebido. A empresa, por outro lado, participa no compartilhamento do conhecimento tácito dos clientes, o transformando em conhecimento explícito por meio de questionários de pesquisa, faz comparações dos resultados obtidos gerando mais conhecimento explícito e por fim absorve as informações concluídas por meio da análise das comparações dos resultados, gerando novo conhecimento tácito importante para tomar decisões acerca dos serviços oferecidos aos clientes.

Através desta pesquisa, o CDI poderá ser um setor mais eficiente e eficaz dentro da Unidade Recife do SEBRAE Pernambuco. Assim, o SEBRAE poderá realizar a sua missão de promover o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo com mais eficácia, já que o conhecimento sobre os clientes do SEBRAE poderá direcionar soluções para melhor atendê-los.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability**. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1992.
- BOULDING, W. et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**. v. 30, p. 7-27, 1993.
- BROWN, John S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 2, p. 244-249, 1965.
- CHURCHILL JR., G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 19, p. 491-504, 1982.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FORNELL, C. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. **Advances in Strategic Management**, v. 11A, p. 217-29, 1995.
- GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GREMLER, Dwayne; BITNER, Mary Jo; EVANS, Kenneth R. The Internal Service Encounter. **International Journal of Service Industry Management**. 5, n. 2, p. 34-56, 1994.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.
- _____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de; RATTON, Cláudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil **RAE Revista de Administração de Empresas**. v.39, n.4, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RICHARDSON, Robert. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estudo-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista da Administração Contemporânea**. V. 2, n.1, Jan/Abr. 1998
- SEBRAE. **Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae**: 2006 a 2010. Brasília: Sebrae, 2005.
- _____. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**: Relatório de Pesquisa. Brasília: Sebrae, 2004.
- SEBRAE-PE. Unidade de Negócios Recife. Site. Disponível na Internet. <http://www.pe.sebrae.com.br/>. Acesso em 27 de setembro de 2005.
- _____. Orientação Empresarial. Site. Disponível na Internet. <http://www.pe.sebrae.com.br/>. Acesso em 27 de setembro de 2005.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2003.
- STEVENSON, William J. **Estatística aplicada a administração**. São Paulo: Harbra, 1986
- ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. 2.ed. Porto Alegre: Bookman., 2003.