

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Nelson Brazan Albertin

**Relação entre satisfação do cliente e a criação de valor  
para a empresa de Pequeno Varejo e *Fast Food***

SÃO PAULO  
2015

Nelson Brazan Albertin

## **Relação entre a satisfação do cliente e a criação de valor para a empresa de Pequeno Varejo e *Fast Food***

Relatório parcial apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para o PIBIC ciclo 2014/2015.

**Campo de conhecimento:** Gestão de serviços

**Orientador:** prof. Fernando Coelho Pereira

SÃO PAULO - SP  
2015

## RESUMO

O intuito desse projeto de iniciação científica é pesquisar o impacto da satisfação do consumidor na criação de valor para a empresa. O campo de pesquisa é gestão de serviços, o qual visa estudar melhores formas de entregar um serviço e como o mesmo pode ser mais bem percebido pelo cliente. Pois, uma vez que o cliente tem uma experiência muito boa com uma empresa as chances de ele comprar novamente, é maior (REICHHELD, 2006). Bem como, a chance do cliente indicar a empresa para as pessoas mais próximas. Ou seja, a forma com que as empresas se relacionam com o cliente, atrelada à qualidade e utilidade dos produtos e serviços é essencial para ganhar a lealdade de seus clientes.

Pode parecer evidente que é de suma importância tratar os clientes da melhor maneira possível, mas nem todas as empresas seguem, ou conseguem seguir, essa premissa fundamental. São muitos os motivos pelos quais as empresas podem não conseguir fazê-lo, um deles é ter uma concepção errada de como os clientes gostariam de ser tratados, ou o produto pode não atender às expectativas, pode não apresentar uma comunicação eficiente com os mesmos, dentre outros motivos. Isso pode ser péssimo para geração de valor da empresa, à medida que a reputação da empresa é atingida negativamente, o número de clientes diminui de forma significativa (REICHHELD, 2006). O contrário também é válido, quanto maior a satisfação do cliente, mais ele recomenda determinada empresa para outras pessoas, o número de cliente aumenta significativamente.

Isso acontece porque os clientes que ficaram satisfeitos se tornam promotores da marca, e propaganda positiva pode gerar benefícios econômicos para a empresa. O conceito de promotores consiste em pessoas que ficaram extremamente satisfeitas com a empresa, levando em consideração a qualidade do produto/serviço e o tratamento oferecido pela mesma, a partir disso, cria-se um entusiasmo e simpatia com a marca o que leva o cliente a comentar com as pessoas de seu convívio social. Cerca de 80% da propaganda feita sobre uma marca é realizada pelos promotores, por meio do marketing boca-a-boca, o qual se provou muito eficiente em conquistar novos clientes. (REICHHELD, Fred. 2006).

Palavras chave: Criação de valor e satisfação do cliente.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA</b>	<b>5</b>
<b>1.2 PERGUNTA DA PESQUISA</b>	<b>6</b>
<b>1.3 OBJETIVO DO TRABALHO</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS DO TRABALHO</b>	<b>6</b>
<b>1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA DE PESQUISA</b>	<b>7</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO PLANO DE TRABALHO</b>	<b>7</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>8</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>3.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR</b>	<b>10</b>
<b>3.2 CRIAÇÃO DE VALOR</b>	<b>12</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>5. RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>18</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>18</b>
<b>7. PRÓXIMOS PASSOS</b>	<b>18</b>
<b>8. REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>19</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

A partir da análise de livros que tratam sobre gestão de serviços, focados no cliente e os demais fatores do processo operacional, a ideia principal do texto foi originada. Um dos livros apresenta o índice NPS, que mede a criação de valor gerada para a empresa através dos clientes que são fieis à mesma, chamados de “promotores”(REICHHELD, 2006). Os promotores são clientes entusiastas da marca e podem ser responsáveis por uma porcentagem considerável do marketing boca-a-boca. Consequentemente, os promotores podem ser responsáveis por uma porcentagem considerável da criação de valor da empresa.

Criação de valor é um conceito amplo e pode ser definido de formas diferentes. Algumas possíveis definições financeiras são: geração de caixa, aumento do EBTDA e do FCF, aumento de valor de mercado das ações, aumento do patrimônio líquido, valor presente (valor hoje de um pagamento que será feito no futuro) e valor futuro (é o fator futuro cobrado sobre um montante por “n” períodos a taxa “i” (BRIGHAM, 2013). Criação de valor operacional, que pode ser definido pelo aumento no valor adicionado (contribuição adicional de um recurso), aumento no valor de troca (tempo necessário na produção). Ou ainda a criação de valor da marca, o qual leva em consideração todos os aspectos de uma empresa (KOTLER,2007). Em poucas palavras, uma das principais metas de todas as empresas é aumentar seu valor, de alguma forma. Sendo assim, foi necessário um aprofundamento no campo teórico para melhor entendimento do conceito tendo em vista as discussões posteriores.

O Outro conceito abordado pela pesquisa é a satisfação do consumidor. Quanto mais uma empresa consegue a lealdade dos consumidores ao entregar bons produtos e realizar serviços de qualidade, atendendo as expectativas do consumidor, maior é a probabilidade de sua receita aumentar. Isso ocorre, pois o consumidor tende a retornar se tornar leal à marca e comentar com outras pessoas sobre a boa experiência que teve. Já que conquistar a lealdade dos clientes é uma tarefa que demanda tempo e engajamento, é um output que deve ser tratado como uma meta importante(REICHHELD, 2006).

Observando os dois conceitos acima, a pesquisa tem como objetivo encontrar relação entre ambos, podendo explicar um dos motivos pelo qual empresas de sucesso, que se preocupam com a satisfação do cliente, a cima de tudo, apresentam resultados tão positivos.

Em poucas palavras, o tema é relevante para identificar se a preocupação das grandes

empresas quanto à satisfação do cliente é um dos fatores de sucesso, e a que ponto essa característica influencia nas decisões operacionais da empresa.

## **1.2 Pergunta da Pesquisa**

Uma vez que o foco principal dessa pesquisa é estudar a relação existente entre a satisfação do consumidor e a criação de valores, e como essa relação influencia nas tomadas de decisão da empresa, a pergunta principal da pesquisa pode se resumir em: “a satisfação dos clientes impacta significativamente na criação de valor para a empresa, com qual intensidade essa relação está presente no dia-a-dia da empresa?”

## **1.3 Objetivo do trabalho**

Essa pesquisa tem como objetivo principal estudar a relação existente entre a satisfação do consumidor e a criação de valor para a empresa. Por meio da revisão teórica dos conceitos, pesquisa de campo e análise dos dados avaliar possíveis desdobramentos dessa relação.

### **1.3.1 Objetivos secundários do trabalho**

Para atingir o objetivo principal do trabalho o primeiro objetivo diz respeito à revisão de literatura. Com ela, é necessário percorrer as diferentes definições dos conceitos e definir a definição que será utilizada no processo de pesquisa.

Ao analisar diferentes métodos de pesquisa, outro objetivo, é construir um questionário adequado para analisar as informações sobre consumidores e sobre os gerentes ou donos das empresas.

Com a aplicação dos questionários, o objetivo é obter informações reais de pessoas que estão dentro do negócio, e a partir da análise das mesmas gerar reflexões atreladas aos conceitos descritos.

Por fim, após o cruzamento das informações, a conclusão do estudo.

## **1.4 Relevância do Tema de Pesquisa**

A importância do tema é clara pois: como uma das metas de grande parte das empresas é aumentar seus lucros, agregar valor a sua marca, ter um melhor produto ou serviço, proteger suas vantagens competitivas, conquistar novos clientes, dentre outras, é importante estudar a relação existente entre a satisfação do cliente e a criação de valor, para melhor avaliar as decisões gerenciais. Um feito dificilmente alcançado pelas empresas é fazer com que seus clientes fiquem tão felizes com as experiências envolvendo a marca que se tornem entusiastas da mesma, em outras palavras, que o cliente faça propaganda da marca pois realmente gosta do que ela oferece. Por isso, essa pesquisa visa estudar a conexão entre os conceitos, inerentes à esse fenômeno, a fim de entender possíveis impactos que um exerce sobre outro.

## **1.5 Estrutura do Plano de Trabalho**

O relatório da pesquisa contará com uma introdução que elucida o tema estudado e o situa no campo da Administração, explicando sua importância no mesmo. A revisão teórica tem o papel de introduzir os conceitos que darão embasamento à pesquisa. Já o referencial teórico descreve tais conceitos, ao passo que o resumo elucida as conexões feitas a partir da ideia inicial e o tema de pesquisa.

A organização do relatório é feita por meio de enumeração das partes da pesquisa de uma maneira sequencial para melhor compreensão da pesquisa, cada qual com apresentando um ponto específico da mesma.

Após o referencial teórico, primeiro passo do desenvolvimento do trabalho, a parte das conexões existentes elucida as ligações entre os conceitos apresentados.

Subsequente, a parte denominada para metodologia será dedicada a explicar qual o método de pesquisa foi utilizado, bem como setor, público alvo, o questionário utilizado e o método de análise de dados. Tópicos e sub-tópicos serão utilizados para melhor organização das ideias e das considerações feitas, em cada parte, a respeito do assunto que esta sendo tratado.

Esse relatório conta com um capítulo que retrata os resultados esperados da pesquisa enquanto essa não foi realizada.

O relatório final contará com a análise dos dados, a fim de cumprir com o objetivo do projeto, que consiste no estudo da relação entre a satisfação do cliente e criação de valor para a empresa.

Ainda está previsto um capítulo para a conclusão, a qual dará o fechamento do trabalho bom base nos conceitos e nos dados obtidos.

Com uma estrutura simples, bastante clara e de fácil compreensão pretende-se elaborar um relatório pragmático que apresente uma reflexão coerente sobre o que foi inferido no processo de pesquisa.

## **2. Revisão de Literatura**

A análise inicial dos livros apresentou a relação lucrativa existente entre um cliente satisfeito e leal a marca, satisfação que vem de uma experiência muito satisfatória a qual aumenta as chances do cliente retornar à loja. Além disso, esse cliente, tende a recomprar na mesma empresa e compartilhar sua boa experiência com pessoas próximas. Quando o cliente atinge esse nível de identidade com uma empresa ele é chamado de “promotor” (REICHHELD, 2006). Segundo estudos, tais clientes podem ser responsáveis por até 80% do marketing “boca-a-boca” de algumas empresas. Fator que é essencial para o crescimento das empresas e pode impactar de forma significativa nas vendas. O autor, ao falar sobre criação de valor, fala também sobre lucros bons e lucros ruins. Os bons provêm de relações saudáveis e transparentes com o cliente, visando entregar melhor serviço para o mesmo, já os ruins provêm de relações não muito transparentes com o cliente que geralmente não o deixam satisfeito. Algumas empresas não se importam se os lucros que estão obtendo são bons ou ruins, mas sim se os lucros são grandes ou não. Esse tipo de ação pode ser prejudicial para a empresa uma vez que pode resultar em perda de clientes e clientes descontentes com a marca. Uma vez que a empresa se preocupe apenas em obter lucros bons, a chance de seus clientes se tornarem leais a ela aumenta consideravelmente, consequentemente aumentando sua criação de valor. A criação de valor proveniente desse conceito pode ser medido por um índice chamado Net Promoter Score (NPS) (REICHHELD, 2006).

Esse aspecto da criação de valor da empresa está diretamente atrelada à qualidade do relacionamento com o cliente e à qualidade de seu produto ou serviço, ou seja, é totalmente responsabilidade da empresa. Sendo assim, a gestão de qualidade em serviços é essencial para que a manutenção da criação de valor e da empresa (CORREA; COAN, 2002). A partir disso,



será analisado o processo de formação do nível de satisfação do cliente, bem como os métodos utilizados pelos clientes para avaliar as empresas, gestão da qualidade de serviço em geral (desde a precificação até o feedback do cliente) e complementando a parte de geração de valor para empresa com o cálculo do valor do cliente em longo prazo.

Essa parte apresenta relevância para a pesquisa no que diz respeito a estruturar o conceito de qualidade de, pois vai a fundo em todos os aspectos da gestão do serviço visando a satisfação do cliente. Passando por gestão de custos, estoques, filas, eficiência e etc. Tudo com ênfase no gerenciamento do serviço de qualidade (CORREA; COAN, 2002).

Outra parte que será estudada é o processo de consumo do ponto de vista do cliente (GRONROOS, 1990). Analisando a diferença entre o comportamento do indivíduo e do grupo visando focar o serviço nas necessidades, anseios e desejos dos clientes. Para que o produto atinja os clientes de forma efetiva é essencial que esses fatores sejam identificados. Além disso, Gronroos(1990), ressalta o motivo pelo qual é crucial se preocupar com a qualidade do serviço.

Essa parte da literatura, utilizada na pesquisa, também dá base para explicar o motivo pelo qual o serviço deve ser tratado como um produto. O motivo resume-se em que o serviço nada mais é que um objeto que pode ser desenvolvido, produzido, anunciado, comercializado e consumido (GRONROOS, 1990). Sendo assim, nesse trabalho, quando o termo “serviço” for utilizado, esse pode ser entendido como se fosse um produto. Para isso um modelo conceitual foi utilizado: Oferta ampliada de serviço. Esse modelo consiste em um quadro contextual utilizado para descrever os elementos de um serviço na forma como é percebido pelo cliente. Sendo o serviço um conjunto de características e de benefícios oferecidos aos clientes. Sendo assim, o serviço deve ser aprimorado para oferecer a melhor experiência possível para o cliente, distinguindo a empresa das demais.

Como consequência da alta satisfação e contentamento do cliente ao ter uma boa experiência com uma empresa ele tem grandes chances de se tornar leal a ela. Lealdade é um conceito ressaltado pela ideia inicial pois dialoga com o índice de recompras do cliente na empresa. Resumindo, quanto maior a lealdade do consumidor para com a empresa, mais longo e mais lucrativo é esse relacionamento. Contudo, a lealdade também será interpretada de uma outra forma. Essa serviu como base para muitas relações que depois se tornariam conhecidas como “cadeia de lucro de serviço”(HESKETT, 1997). Para que exista uma boa cadeia é preciso que haja fortes relações entre lucro, crescimento, cliente, lealdade, satisfação do cliente, o valor dos bens e dos serviços entregues aos clientes e capacidade dos empregados (assim como a lealdade, satisfação e produtividade dos mesmos). As relações são mais fortes entre: lealdade do funcionário e lealdade do cliente, por exemplo. Segundo o autor as relações são auto

reforçadoras, ou seja, um cliente satisfeito contribui para um trabalhador satisfeito. As boas condições de trabalho proporcionadas para os funcionários, apresentam uma alta correlação com a sua lealdade, por isso a cadeia depende de diversas variáveis para que a empresa seja realmente lucrativa. Um dos pontos principais tomados nessa bibliografia será a análise da relação entre a lealdade do cliente e a satisfação do cliente, dentre outras.

Para que a base teórica fique mais consistente será analisado mais a fundo alguns tipos de relacionamento com o cliente. A satisfação do cliente, que é medida de uma maneira diferente (encantado, satisfeito e insatisfeito) dialoga com a definição de clientes promotores, neutros e detratores (JOHNSTON, 2008). Sendo assim, poderá ser feita uma ligação do nível de satisfação com a denominação do cliente. A análise contribuirá, também, com níveis de expectativa do cliente e como a qualidade do serviço é entregue ao cliente. Além de explicar melhor os processo de serviço.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

As ideias que norteiam o projeto são oriundas de discussões teóricas existentes sobre os temas: Satisfação do consumidor, Criação de valor para a empresa, Qualidade do serviço e do produto e alguns possíveis desdobramentos desses conceitos.

A fim de fazer um embasamento teórico substancial no que diz respeito à satisfação do cliente e à criação de valor para empresa, artigos científicos foram utilizados, a fim de cobrir todos as possíveis definições do conceito relevantes para a pesquisa.

#### **3.1 Satisfação do Cliente**

Existem diferentes definições para satisfação do cliente, uma das mais famosas foi criada por Kotler. A satisfação do cliente à respeito da aquisição de um produto depende do desempenho real do produto em relação a expectativa do consumidor. A partir da compra, o cliente pode experimentar diferentes níveis de satisfação. Se o desempenho do produto for a baixo de suas expectativas, então, o consumidor fica insatisfeito. Se o desempenho do produto atende suas expectativas (por meio também do atendimento e atenção que foi oferecido pré e pós compra) então, o consumidor fica satisfeito. Se o desempenho exceder suas expectativas, então, o consumidor fica extremamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2006, p.476).

“Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

A satisfação do cliente pode ser medida de diferentes formas, para que a mediada seja efetiva as perguntas mais eficazes são: “quão satisfeito você está?” e utilizar escalas likert para cada item que será analisado. Normalmente, as métricas mais usuais contemplam preço e qualidade do serviço/produto. Se um consumidor fica satisfeito ou muito satisfeito com alguma empresa é muito provável que se torne fiel a marca. Essa característica é muito valiosa para a empresa, uma vez que é mais fácil e menos dispendioso obter a receita de um cliente que já é fiel a marca comparado a adquirir receita de um novo cliente (WHITE, JAMES G., 2008). Para medir o retorno que um cliente gera para a empresa é comum utilizar o ROA e o NIE (non interest expense or a part of the revenue) o qual mostra as taxas relativas ao consumidor.

A qualidade do serviço é essencial para a satisfação do cliente,. Em primeiro lugar, a empresa precisa entregar o produto que o cliente deseja, e para superar suas expectativas não basta apenas sorrir para ele(HESKETT, 1997). Na verdade, a qualidade do serviço é definida como a confiabilidade , a tempestividade , a autoridade e a empatia com qual o serviço é entregue ao cliente. Dessa forma, o principal é ter um sistema desenhado para que a empresa consiga realizar o trabalho logo na primeira vez. Reforçando a importância da qualidade do serviço para os consumidores, esse é um dos pontos principais na escolha do prestador de serviço.(HESKETT, 1997).

Outro desdobramento desse conceito é conhecido como “A cadeia lucro-serviço”, a qual preconiza que existe uma relação forte e direta entre: lucro, crescimento, lealdade do consumidor, satisfação do consumidor, valor dos serviços entregues, capacidade e lealdade e produtividade dos empregados. Essa relação se da a partir de um bom ambiente de trabalho e boa remuneração para que os funcionários sejam produtivos, leais, e estejam satisfeitos. A partir disso, é possível criar valor de serviço, ou seja, qualidade do produto, da entrega à custos mais baixos (produtos que os consumidores querem receber, de maneira eficaz com serviço personalizado). Sendo assim, os consumidores ficarão satisfeitos(devido ao valor atrativo e o serviço designado ser entregue ao consumidor certo e às suas necessidades), e se tornarão leais gerando um valor à longo prazo. Se a cadeia for eficiente gerará lucro e crescimento para a empresa. (HESKETT; SASSER, 1997)

Em poucas palavras, as relações existentes dentro de uma empresa presentes entre funcionários, produção, boas condições de trabalho e um objetivo bem delineado resultam em melhores trabalhadores e no aumento da chance dos clientes serem leais a marca. Por fim, gerando relações duradouras e lucrativas a través da satisfação do cliente.

“A satisfação do cliente começa com o presidente servindo de modelo falando, ouvindo, respondendo, respeitando, criando e vivendo o ambiente e deixando a porta aberta para

todos os funcionários em todos os momentos” (DESANTNICK, 1995, p. 3). Esta citação retrata que a cooperação dos funcionários, e uma boa interação entre os mesmos, tende a gerar satisfação do cliente.

Para a realização do trabalho, o conceito “satisfação do cliente” será definido como a relação do desempenho real do produto e a expectativa do consumidor. Dessa forma, o conceito fica suscetível a fazer conexões de forma mais simples. Dessa forma, se o consumidor fica insatisfeito o produto não atendeu as expectativas do cliente e provavelmente não tornará à marca. Se o consumidor ficar muito satisfeito, o produto superou significativamente as expectativas do mesmo e quando isso acontece existe grandes chances do consumidor se tornar cliente da marca e promover-lá. O marketing boca-a-boca promovido por um cliente muito satisfeito pode medir a criação de valor para empresa através do índice NPS. A pontuação gerada no índice provém de algumas perguntas feitas ao cliente. O NPS deve ser aplicado aos empregados, da mesma forma, a fim de saber se eles recomendam a empresa como um bom lugar para trabalhar (GOLDMAN, 2009). Saber o NPS de uma empresa é importante contudo, o que realmente faz a diferença são as ações tomadas para que ele aumente.

### **3.2 Criação de valor**

O valor de uma empresa pode ser definido como o preço da empresa. Esse é medido pela soma do valor dos seus ativos, potenciais de crescimento, projeções de geração de caixa e etc. Diversos modelos existem em função de calcular o valor de uma empresa, são chamados de modelos de Valuation (DAMODARAN, 1996).

A criação de valor pode ser obtida de diferentes maneiras. Além do desempenho financeiro da empresa, o qual é essencial para a criação de valor, o desempenho organizacional e operacional apresentam potencial considerável de gerar valor. Esse está diretamente ligado à vantagem competitiva, sendo maior quanto maior for o intervalo de valor criado entre as fronteiras da disposição a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade dos fornecedores (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Contudo, nem todo o valor criado resulta em lucro, ou seja, a disposição a pagar e o preço definem o excedente do cliente, quanto maior o excedente maior será a vantagem da empresa e maior o valor apropriado.

Desempenho superior se dá devido a vantagens competitivas (isto é, a capacidade de criação de valor acima da média dos concorrentes). O valor que pode ser cobrado acima em relação aos concorrentes é resultado de uma série de vantagens competitivas que uma empresa

detém, denominada “cadeia de vantagem competitiva”, se esta for composta por vários fatores resulta em uma corrente muito difícil de ser copiada fazendo com que a empresa proteja a qualidade do seu produto. Atrelado a isso, está a capacidade de envolver seus consumidores com a marca, ou seja, fazer com que eles se identifiquem por meio de experiências, serviços, atendimento especializado, facilidades, promoções e eventos. O desempenho organizacional (operações eficientes ou não) atrelado ao desempenho financeiro estão ligados à geração de valor.

O conceito de criação de valor de uma empresa dificilmente é definido a partir de apenas um viés. Isso ocorre pois, como visto anteriormente, há varias maneiras de uma empresa criar valor. Valor de marca, valor financeiro, maior número de clientes satisfeitos, aproveitar o networking e as relações passadas para negócios futuros, geração de caixa e de lucro, valor das ações, dentre outros. Todas essas maneiras de mensurar criação de valor são muito importantes. As vantagens competitivas, são importantes resultados que levam as empresas a obter maior criação de valor e sobressaírem no mercado. Isto posto, o conceito de valor da empresa pode ser, genericamente, definido como a capacidade da empresa criar para seus clientes valor, que ultrapasse seus custos, por meio de estratégias competitivas mais eficientes que as de seus concorrentes, o que engendrará maior valor de marca e melhores resultados financeiros (CHATAIN, 2010).

Para que os consumidores decidam comprar um produto ao invés de outro eles julgam os atributos dos produtos em detrimento da satisfação das suas necessidades, mediante a gama de possibilidades existentes. As percepções de valor do cliente em relação a um bem são baseados em suas crenças sobre os bens, suas necessidades, experiências únicas, desejos e expectativas. Em outras palavras, os clientes avaliam o valor global de um produto nas percepções do que é dado e o que é recebido (PRIEM, 2007 p. 219).

Dessa forma existem dois tipos de valor, o percebido pelo cliente e o valor de troca, os quais podem ser definidos, respectivamente, por: valor subjetivo, é definido pelos clientes, com base nas suas percepções da utilidade do produto em oferta. Valor monetário total é o montante que o cliente está disposto a pagar pelo produto. O valor de troca é realizado no momento da venda, e o valor de troca adicionado (lucro) é capturado quando o valor de troca realizado na venda dos produtos resulta em valor maior que o custo dos inputs (LEPAK, 2007 p. 180).

A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa(PORTER, 1985). É essencial que a empresa implemente uma estratégia de criação de valor que não possa ser simultaneamente implementada por outro competidor.

Contudo, é de suma importância distinguir os conceitos de criação de valor e de apropriação de valor. A diferença entre criar e reter o valor criado reside na capacidade da empresa de fazer com que esse seja perene. O primeiro consiste em valor criado para o cliente, como por exemplo, quando a empresa entrega produtos inovadores no mercado, já o segundo consiste na apropriação de valor de mercado pela empresa (lucros econômicos). Para que o valor criado não desapareça rapidamente é preciso que as vantagens competitivas sejam de difíceis de copiar ou seja, é preciso que haja barreiras de entrada que garantam que a empresa possa manter as vantagens em relação as demais. (BOWMAN, 2000)

A RBV, teoria que diz que uma empresa pode ser considerada um conjunto de recurso (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984) sustenta a ideia que uma organização pode ser considerada um conjunto de recursos e que os recursos que são valiosos, raros, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituíveis (BARNEY, 1991) são a principal fonte de sustentável de uma organização, pois são os responsáveis por gerar vantagem competitiva. Contudo, enquanto a maioria das contribuições para essa visão se concentraram na facilidade com que recursos valiosos podem ser imitados, menos atenção tem sido dada para o que torna os recursos específicos em primeira instancia.

Um recurso é valioso se ele “explora oportunidades e / ou neutraliza ameaças no ambiente da empresa. Um recurso também é definido como valioso se faz com que o cliente fique mais satisfeito ou se permite que a empresa consiga responder as suas necessidades à custos mias baixos que seus concorrentes (BARNEY, 1991, p. 105).

A partir de uma perspectiva baseada em recursos "obtenção de retornos exige que o produto da empresa seja diferente aos olhos dos compradores (por exemplo, o produto da empresa deve oferecer aos consumidores um relacionamento entre atributo e preço mais atrativo que as concorrentes, ou ainda, se a empresa vender um produto idêntico à concorrência, deve ter custos menores (CONNER, 1991 p. 132). As vantagens competitivas criadas, ajudam as empresas a proteger os diferenciais que criam valor do produto para seus clientes.

A definição de “valor” que será utilizada no trabalho é o de apropriação de valor, ou seja, apropriação de valor financeiro. Em outras palavras, venda de produtos. Se a venda aumenta, a apropriação aumenta. A finalidade de utilizar essa definição é a possibilidade de analisa-la pelo ponto de vista da satisfação dos consumidores. Quando maior é a satisfação dos consumidores, maior é venda de produtos e conseqüentemente maior é apropriação de valor.

#### 4. METODOLOGIA

O objetivo principal do trabalho é estudar a relação entre a satisfação do cliente e a criação de valor para a empresa. Para isso, a pesquisa de campo será composta por uma pesquisa de uma pesquisa qualitativa para os consumidores, e uma entrevista de profundidade para os gerentes/donos das empresas. O perfil do consumidor da pesquisa é: Homens e Mulheres, de 18 a 65 anos, classes A e B. O consumidor adulto, independente de sexo ou idade, tem opinião valiosa para a pesquisa sobre quaisquer produtos vendidos nas empresas pertencentes a esses mercados. Crianças não são o alvo da pesquisa pois, normalmente, não fazem compras ou fazem refeições sozinhas.

A ferramenta utilizada para coleta de dados de satisfação do cliente na pesquisa de campo é chamada “SERVQUAL”, a qual corresponde ao método utilizado para mensurar a expectativa dos clientes e a percepção do desempenho pelos mesmos ao avaliar a qualidade do serviço. Normalmente apresenta considerável valor diagnóstico para a tomada de decisões estratégicas.

O termo “qualidade de produto” é corriqueiramente definido como “superioridade do produto” oferecido. Quando a qualidade percebida do serviço é avaliada acima da média pelos clientes é um exemplo de qualidade de produto (ZEITHAML, 1988). Nos dias de hoje, entregar qualidade é um dos desafios mais enfrentados pelas empresas, pois, segundo uma série de estudos, altos níveis de qualidade de produto estão diretamente relacionados com a satisfação do cliente e os competidores melhoram, cada vez mais, o nível de seus produtos. Essa relação fica especialmente mais forte para empresas que tentam entregar alto nível de qualidade como diferencial competitivo (BRWN e SWARTZ, 1989).

Empresas que conseguirem elevar o nível de qualidade de serviço em relação aos demais, obterá vantagem sobre os mesmos de três maneiras principais, são elas, o primeiro é a subsequente diferenciação pois é uma característica valiosa para os clientes e pode ser base da diferenciação dos produtos do serviço. O segundo aumento da produtividade, alta qualidade e produtividade andam de mãos dadas, e portanto diminui os custos (em escala). O terceiro é recorrer ao melhor ambiente de recursos humanos uma vez que quanto maior a qualidade dos serviços facilita para a empresa atrair e reter funcionários talentosos.(CRONIN, 1994)

O método SERVQUAL argumenta que a percepção da qualidade do serviço deve ser considerada em termo da diferença entre as expectativas do consumidor e as percepções de desempenho. Esse tipo de estudo define a qualidade do serviço em termos de quão bem o nível de serviço entregue ao consumidor corresponde às expectativas do mesmo.

A partir de questionários criados com 22 perguntas em escala likert, o método no primeiro questionário, visa saber quais são as expectativas do consumidor para um empresa ideal, dentro de um determinado nicho de mercado. Em um segundo questionário, as mesmas perguntas são feitas mas especificando uma empresa em particular. A diferença entre as expectativas dos consumidores sobre a performance da empresa e a avaliação da performance real da empresa resulta em um certo nível de qualidade de serviço percebido. A partir disso, foram criados cinco dimensões de qualidade de serviço: tangíveis, confiáveis, ágeis, seguros e empáticos) (PARASURAMAN, 1988).

A ferramenta SERVQUAL foi criada com considerável precisão para identificar lacunas nos serviços e de deficiências dentro de uma empresa (CRONIN, 1992). Contudo, na pesquisa, ele será utilizado como instrumento para estudar a relação dos conceitos pertinentes a mesma, por isso, foi adaptada para questionários de apenas 15 perguntas as quais cobrem as informações necessárias.

O questionário que será utilizado será o seguinte:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - concordo integralmente					
5 - discordo integralmente					
1. Excelentes empresas "pequeno varejo" terão equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico das excelentes empresas de "pequeno varejo" será agradável.	1	2	3	4	5
3. Os empregados de excelentes empresas de "pequeno varejo" terão boa aparência.	1	2	3	4	5
4. A disponibilidade dos produtos nas excelentes empresas de "pequeno varejo" deve ser indutiva.	1	2	3	4	5
5. Quando excelentes empresas de "pequeno varejo" devem ter serviço de entrega rápido.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, as excelentes "pequeno varejo" demonstrarão um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. Excelentes empresas de "pequeno varejo" devem ter preço mais baixo.	1	2	3	4	5



	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - concordo integralmente					
5 - discordo integralmente					
8. Os empregados, em excelentes empresas de telecomunicações, terão sempre boa vontade em ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5
9. Os empregados, em excelentes empresas de "pequeno varejo" , nunca estarão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.	1	2	3	4	5
10. Os clientes de empresas de "pequeno varejo" excelentes vão se sentir seguros em suas transações com essa empresa.	1	2	3	4	5
11. Os empregados de excelentes empresas de "pequeno varejo" serão corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5
12. Nas Excelentes empresas de "pequeno varejo" os clientes sempre vão encontrar o produto que procuram.	1	2	3	4	5
13. Excelentes empresas de "pequeno varejo" terão horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
14. Excelentes empresas de "pequeno varejo" estarão centradas no maior comodidade e praticidade aos seus clientes.	1	2	3	4	5
15. Excelentes empresas de "pequeno varejo" devem estar localizadas em áreas residenciais	1	2	3	4	5

No exemplo a cima, o mercado escolhido é pequeno varejo (pequenos mercados, mercearias, etc). Após responder esse questionário, o entrevistado vai responder um questionário com as mesmas perguntas, porém para um empresa específica. Posteriormente, serão calculados os desvios padrão e as médias para poder observar a discrepância da satisfação do consumidor com a empresa em questão, a fim de medir sua expectativa para tal, e se a expectativa foi atingida ou não.

Os mercados que serão analisados vão ser: pequeno varejo e pequenas redes de *fast food*.

Dados secundários pertinentes podem ser utilizados para acrescentar à pesquisa, se forem encontrados.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS**

Em meio a tantas definições para os conceitos utilizados como pilares para a pesquisa, espera-se que com base nos resultados da pesquisa e no embasamento teórico, seja possível realizar um bom estudo sobre a relação entre a satisfação do cliente e a criação de valor. Dessa forma, extrair alguma reflexão interessante sobre o tema.

Isto é, os resultados esperados são boas conclusões tomadas a partir do cruzamento das informações obtidas com a pesquisa e as definições dos conceitos.

## **6. CONCLUSÃO**

Nesta primeira etapa do projeto foi concluído o embasamento teórico dos conceitos pertinentes ao tema. Bem como, elaboração do questionário e decisão dos métodos quantitativos utilizados para analisar os dados.

A próxima etapa consiste na pesquisa de campo, para coletar informações e por fim fazer o estudo dos dados e a conclusão final do trabalho.

## **7. PRÓXIMOS PASSOS**

Os próximos passos da pesquisa consistem em: continuar aprofundando o referencial teórico até esgotar a definição dos conceitos, criação do roteiro de entrevista com os gerentes, coleta de dados, análise dos dados e conclusão do estudo.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWMAN, CLIFF; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, 1-15(2000).

BRINGHAM, F. EUGENE. *Financial Management: Theory and Practice*.

CHATAIN, OLIVIER. VALUE CREATION, COMPETITION, AND PERFORMANCE IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 32: 76–102 (2010).

Corrêa, Henrique Luiz. *Gestão de serviços : lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo : Atlas, 2002.

DAMODARAN, ASWATH. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (1996).

DESANTNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. *Gerenciar bem e manter o cliente*. São Paulo: Pioneira, 1995.

ELLIOT, M. Kevin. *SERVPERF Vs. SERVIQUAL: A marketing Maneging Dilema when Assessing Service Quality*. Mankato State University 1994.

GOLDMAN, NEIL. *Credit Union Journal – January 12, 2009 page*

Gronroos, Christian. *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Mass.: Lexington, 1990.

HALOOWELL, ROGER. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, 1996, pp. 27-42 .

Heskett, James L.; Sasser, W. Earl.; Schlesinger, Leonard A. The service profit chain : how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: Free Press, 1997.

JOHNSTON, Robert; CLARK Graham. Administração de Operações de Serviço: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip, Administração de marketing: análise, planejamento, implementação controle. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

KOTLER, Philip.;KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEPAK, DAVID. VALUE CREATION AND VALUE CAPTURE: A MULTILEVEL PERSPECTIVE. Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 1, 180–194.

PARASURAMAN, A. SERVIQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality

PRIEM, RICHARD. A constomer perspective on value creation. Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 1, 219–235.

REICHHELD, Fred. A Pergunta Definitiva: Você nos Recomendaria a um amigo? Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª edição, 2006, 283 p.

WHITE, JAMES G. EXAMINIG NET PROMOTER SCORE (NPS) AS AN EFFECTIVE EVALUATION TOOL FOR MEASURING COSTUMER AND EMPLOYEE SATISFACION. Nothcentral University, 2008.