

O cliente tem sempre razão? **Uma abordagem emocional no provimento de serviços**

Márcia Pitrowsky* & Irene Raguenet Troccoli**

Resumo: Esta revisão bibliográfica temática objetiva apresentar, dentro do estado da arte acadêmico do Marketing, abordagem sobre a importância do comportamento humano pelo lado emocional nos processos de interação que envolvem a oferta e a entrega de serviços em geral, a partir de avaliação a respeito do princípio – do qual nem todos provedores de serviços compartilham – de que o cliente sempre teria razão.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Fidelização, Emoções

Abstract: This thematic bibliographic review aims at using the Marketing academic frame of reference to present an approach on the emotional interaction processes that surround the supply and delivery of services in general, based on a quick analysis of the principle – not accepted by all service providers – that the client is always right.

Key words: Services Marketing, Loyalty, Emotions.

* **MÁRCIA PITROWSKY** é Consultora Especialista em Gestão de Pessoas do Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio de Janeiro.

** **IRENE RAGUENET TROCCOLI** é Professora de Marketing do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (Made) da Universidade Estácio de Sá.

Introdução

A literatura sobre Marketing enfatiza a importância da construção de relacionamentos na criação de credibilidade e de confiança junto aos clientes. Aparentemente, a manutenção do bom relacionamento com estes últimos faz com que eles sejam mais tolerantes com eventuais desempenhos inferiores. E aí, o que diferencia um bom de um mau provedor de bem ou de serviço não é o tipo de oferta que a empresa pode ter, mas o tipo de relacionamento que ela é capaz de manter com seu público (RAVALD e GRÖNROOS, 1996).

Objetivando garantir vantagem competitiva sustentável, empresas buscam fidelizar clientes. Segundo Raval e Grönroos (1996), uma forma que tem se mostrado exitosa para se alcançar este fim é construir-se uma relação estável entre as partes, com base na credibilidade e na confiança, que seja mutuamente vantajosa, e que, em última instância, garanta satisfação para o cliente. Esta construção pode advir, no caso específico de serviços, por exemplo, do aumento do valor percebido pelo consumidor, com base na sua cadeia de valor. Ou seja, o provedor busca oferecer mais benefícios pelo ângulo da redução da percepção de sacrifício por parte do cliente, o qual entende que tenha havido uma diminuição na distância entre a expectativa que ele possui quando compra o serviço e a experiência real que vivencia.

Porém, não raro se observa que, na ânsia por aumentar a produtividade, algumas empresas acabam prejudicando a qualidade percebida pelos clientes. Isto ocorre, por exemplo, quando certos métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um atendimento personalizado, frustrando-o

conforme ele passa a se perceber um distanciamento entre si e o provedor. Isso pode ser observado atualmente em alguns segmentos de serviços que dispõem de alta tecnologia, e que tenderam à substituição do atendimento humano pelo atendimento por máquinas. Após a disseminação deste tipo de recurso, muitas empresas entenderam que a frieza dali advinda contribuía para a insatisfação dos clientes, e buscaram uma forma de, sem deixarem de oferecer alta tecnologia, buscarem aumentar o envolvimento pessoal. Foi assim que, por exemplo, surgiram os robôs de atendimento eletrônico, os quais, com voz humana e capacidade de “dialogar” e de “compreender” os comandos – de voz ou de teclado telefônico – executados pelos clientes, ajudam na resolução remota de problemas, mitigando a sensação de interação com uma máquina (HOFFMAN e BATESON, 2003). E é aí que se encaixa a perspectiva do Marketing de relacionamento, cujo objetivo é a criação de um relacionamento duradouro entre as partes em seguida a um episódio de transação. Raval e Grönroos, (1996) aproveitam para adicionar que compreender a percepção de valor do cliente no relacionamento é fundamental para solucionar o enigma da fidelidade dos clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) exploram em detalhes este particular no que se refere a serviços, explicando que ambas as partes – cliente e provedor - podem beneficiar-se da retenção de clientes. Ou seja, contrariamente ao que pode parecer à primeira vista, a construção e a manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, já que os próprios clientes seriam beneficiados dessa associação de longo prazo. A base para esta colocação remete ao pressuposto de que clientes possuem a possibilidade de escolha e tornam-se

leais a uma empresa quando recebem mais valor em relação ao que esperam receber dos concorrentes.

Esta revisão bibliográfica temática voltada à discussão da influência das emoções no comportamento do cliente de Marketing de Serviços se encontra dividida em três partes. A primeira versa sobre a interação provedor-cliente no Marketing de Serviços. A segunda parte trata da participação das emoções nos encontros de serviços, e a terceira e última parte reporta-se à pergunta colocada no título deste artigo, à luz do conteúdo das duas primeiras partes: o cliente tem sempre razão?

1 A interação provedor-cliente no Marketing de Serviços

Para o cliente, o valor obtido em uma transação representa o resultado da troca entre “receber” e “dar”, com os consumidores permanecendo com maior probabilidade em uma relação quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não monetários). Desta forma, quando empresas podem fornecer valor de forma consistente do ponto de vista do cliente, este se beneficia claramente, o que o incentiva a permanecer no relacionamento. E, algumas vezes, são esses benefícios de relacionamento que fazem com que os clientes se mantenham fiéis a uma empresa, muito mais do que o serviço central que está sendo ofertado. Pesquisas desenvolvidas por Gwinner, Gremler e Bitner, (1998), apontam tipos específicos de benefícios

inerentes aos relacionamentos, os quais acabam por ser objeto da experiência de clientes em relacionamentos de longo prazo, incluindo benefícios oriundos da confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamentos especiais.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), para as organizações são inúmeros os benefícios resultantes da manutenção e do desenvolvimento de uma base de clientes fiéis, tais como: a) aumento das compras – resultados de pesquisas relatadas por Reichheld e Sasser (1990), demonstram que os clientes tendem a gastar mais a cada ano que passa com um parceiro de relacionamento específico em comparação ao ano anterior; b) custos baixos – há muitos custos iniciais associados à atração de novos clientes; c) publicidade gratuita por meio do boca a boca – quando há dificuldade de avaliação de risco na decisão de compra de um produto ou serviço, os consumidores, na maioria das vezes, procuram outros consumidores para se aconselharem a respeito de qual fornecedores considerar. Clientes fiéis muito provavelmente proporcionarão à empresa o seu endosso boca a boca.

Para manter clientes, as empresas utilizam táticas específicas, sendo que Zeithaml e Bitner (2003, p. 150) desenvolveram esquema objetivando compreender os tipos de ações de retenção (ver Figura 1). Esse esquema sugere que o Marketing de retenção pode ocorrer em diferentes níveis, e que todo nível seguinte da estratégia resulta em “nós” que amarram o cliente um pouco mais à empresa.



Figura 1 – Mecanismos de retenção de clientes
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

Vale notar que, para Zeithaml e Bitner (2003), as estratégias de retenção mais bem sucedidas serão aquelas fundamentadas em serviços com diferenciais de qualidade, de segmentação de mercado e de monitoramento dos relacionamentos conforme as necessidades - que mudam ao longo do tempo. Barlow e Maul (2001) abordam este assunto de forma um pouco diferente: para elas a retenção de clientes pode ser buscada por meio da retenção de funcionários. Sua linha de raciocínio deriva do trabalho de Schein (1992) sobre o contrato psicológico, remetendo à base emocional entre o empregador e funcionário, e às consequências positivas que um bom relacionamento entre estes pode vir a ter na interface da organização com a clientela. Assim, se o “contrato” - a realidade não verbalizada de que necessidades mútuas

estão sendo atendidas – funcionar para ambas as partes, então, segundo Schein (1992), o funcionário continuará no emprego, e buscará desempenhar suas funções em uníssono com os desejos da organização. No entanto, se o “contrato” não funcionar a contento, os funcionários provavelmente sairão da empresa, implicando o rompimento de processos de construção de relacionamento com a clientela, e conseqüentes prejuízos à organização.

De fato, no segmento de serviços inúmeros são os casos deste tipo de ocorrência, na medida em que, frequentemente, o serviço prestado confunde-se com o funcionário dele encarregado – como ocorre no exemplo clássico de serviços de cabeleireiro, onde o profissional comumente “carrega” consigo sua clientela ao mudar de domicílio de trabalho. Dando seguimento a este raciocínio, Barlow e Maul (2001)

ressaltam que um dos aspectos mais importantes a ser observado nos relacionamentos, dentro do cenário do Marketing de Serviços, são as emoções.

2 As emoções nos encontros de serviços

Para Barlow e Maul (2001), acrescentar valor emocional às experiências dos clientes pode funcionar como ferramenta para aumentar a fidelidade, sendo as emoções parte da gestão de marca de produtos e de serviços: quando se pergunta às pessoas o que determinadas marcas representam, quase sempre ocorre um tipo de identificação emocional. No entanto, segundo as autoras, adicionar valor emocional não significa a necessidade de uma atitude subserviente ao cliente. Em outras palavras, elas não pressupõem como verdadeiro o jargão “o cliente tem sempre razão”.

A abordagem do relacionamento empresas-clientes, por esta ótica do comportamento do cliente numa visão emocional de suas respostas, torna-se, portanto, relevante. Isto porque pode implicar eventual choque entre a expectativa, por parte do consumidor, de que ele sempre terá a razão ao seu lado, com o comportamento a ser executado pelo fornecedor do serviço, na medida em que este venha a se ver dividido entre aceitar esta máxima sem restrição alguma ou a adotar postura realista e crítica em relação ao comportamento do cliente.

No cerne desta discussão reside a realidade de que necessidades e emoções estão intimamente ligadas, implicando que as emoções são capazes de energizar uma pessoa na direção de objetos-alvo relevantes. Todas as pessoas buscam experiências emocionais positivas e evitam as negativas. Assim, grande parte do consumo e do uso de produtos e de

serviços é orientada para as emoções, e nelas fica imersa. As emoções são a própria vida das pessoas, na qualidade de seres humanos e de clientes (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2008), indicando a utilidade em se buscar melhor entender – ainda que de forma não aprofundada – o que são emoções e sobre como elas explicam o comportamento humano.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2008), as emoções são a consciência da ocorrência de alguma excitação fisiológica, seguida por uma resposta comportamental, juntamente com a avaliação do significado de ambas. Essa definição implica que as emoções têm três componentes: o fisiológico, o comportamental e o cognitivo. Segundo Barlow e Maul (2001), clientes vão a um estabelecimento comercial movidos por suas emoções, enquanto os provedores de serviços, na medida em que se conscientizam dos vínculos emocionais envolvidos nessa transação, podem ajudar a guiar esta interação na melhor direção para todos os interessados. É importante notar que isso requer tanto a consciência de si mesmo quanto dos outros, demandando envolvimento e objetividade, controle e reação, concentração em si mesmo e no que está à volta. As autoras ressaltam ainda que, quando duas pessoas envolvem-se em uma troca de consumo, ocorre uma interação social. Em virtude da brevidade de muitas emoções, as interações sociais podem mudar rapidamente do ponto de vista emocional. Se o provedor de serviços é considerado rude ou desatencioso – ou, por outro lado, solícito, receptivo e atencioso – essas atitudes afetam os clientes, que costumam reagir da mesma forma.

Embora vários psicólogos tenham tentado explicar as emoções, Sheth, Mittal e Newman (2008) destacam a mais contemporânea teoria a respeito, que é a teoria bifatorial de Schachter

(1959). Para este, a experiência da emoção depende de dois fatores, a excitação autônoma e sua interpretação cognitiva, ou análise de significado. Em seu modelo, pode-se reconhecer que um estímulo inicial pode vir do ambiente externo e também de dentro do organismo - como, por exemplo, uma dor de cabeça ou um espasmo de fome. Considerando este modelo, os profissionais de Marketing podem, então, adaptar-se ou responder às emoções dos clientes influenciando o consumo de duas formas alternativas: criando o estímulo através de produtos ou serviços que sejam compatíveis às emoções vinculadas ao tipo de consumo do cliente, ou através da comunicação de Marketing como anúncios e propagandas, vinculando determinado simbolismo aos produtos e serviços. Não é por outro motivo que Carlson (2005) cujo título da obra expressa o que ele identifica como o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente do atendimento, entende que é nesta ocasião que o cliente forma sua imagem da empresa. E que será a qualidade positiva ou negativa desta experiência emocional que fará este último voltar - ou não - a procurar aquele serviço.

Sheth, Mittal e Newman (2008) enfatizam que a contribuição da psicologia à influência das emoções no Marketing pode ser reforçada por meio do que prega Plutchik (1980). Este psicólogo propôs a existência de oito emoções primárias, as quais podem variar em termos de intensidade: medo, raiva, alegria, tristeza, aceitação, aversão, antecipação e surpresa. Outras emoções vividas pelos seres humanos seriam combinações destas oito. Dando seguimento a este enfoque, Sheth, Mittal e Newman (2008) colocam que as disposições dos clientes são emoções sentidas com menor intensidade, duram

pouco e podem ser induzidas com facilidade, aparecendo e desaparecendo da consciência com prontidão e frequência. Como estas disposições estão sempre presentes, pois os seres humanos sempre se apresentam com algum tipo delas - alegria ou tristeza, irritação ou satisfação, dentre outras - elas tendem a afetar o comportamento momentâneo e a resposta às atividades de Marketing às quais o cliente possa estar exposto nesse momento.

Por isto mesmo, para Sheth, Mittal e Newman (2008), entre os estímulos de Marketing que podem induzir disposições positivas ou negativas incluem-se o ambiente da loja ou da empresa que oferece o serviço, a atitude do vendedor, as características sensoriais do produto, o tom e o modo da propaganda, e o conteúdo da mensagem em si, vinculado pelo vendedor ou pela propaganda - a questão de esse conteúdo satisfazer ou frustrar os objetivos de quem recebe a mensagem. Em seu estudo sobre comportamento do consumidor, Batra e Stayman (1990) constataram que os clientes se demoram mais em ambientes que induzem a uma disposição positiva, lembram-se mais de propagandas que criaram essa disposição, e se sentem mais positivos em relação a marcas baseadas em propagandas que criaram sentimentos de calor humano.

Não estranha, portanto, que, quando empresas e organizações se orientam para o cliente, elas se tornem capazes de oferecer valor tanto para sua clientela interna, quanto para a externa (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2008). Assim, conquistam não só uma notável vantagem competitiva junto à concorrência, como também, em termos internos - ou seja, dentro da organização - tornam-se capazes de cultivar funcionários satisfeitos que se sentem orgulhosos de seus empregos. Afinal, os funcionários nada mais são do que os

clientes internos de uma organização. Kotler e Keller (2006) avançam neste raciocínio ao dizer que, como os serviços envolvem interações complexas, afetadas por uma série de elementos, adotar uma perspectiva de Marketing holístico ao prestar um serviço é especialmente importante para o sucesso do negócio. Ou seja, é necessário unir-se o Marketing externo não só ao interno como também ao interativo. A importância deste último reside em ele poder ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente - afinal, o cliente julga o serviço não só pela sua qualidade técnica (a cirurgia foi bem sucedida?), mas também, pela sua qualidade funcional (o cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?).

Esta relação direta entre emoções e fidelidade explica por que o estudo das emoções dos clientes em episódios de interação com os provedores de serviços tem merecido a atenção de diversos pesquisadores. Keaveney (1995), por exemplo, identificou mais de 800 comportamentos críticos que podem influenciar clientes na troca de prestadores de serviços. Ela os classificou em oito categorias e, dentre eles, destacamos três que envolvem aspectos de interação e que podem desencadear emoções negativas que precisarão ser gerenciadas: 1) falha na entrega do serviço, representado por demonstrações de desatenção, grosseria, indiferença e falta de preparo; 2) resposta à falha no serviço com a presença de respostas negativas, de falta de resposta e de resposta relutante; e 3) problemas éticos envolvendo trapaça, venda agressiva, insegurança e conflito de interesses.

Vale notar que tanto a maneira como um evento é conduzido possui significado para o cliente quanto o evento em si, e que é pela avaliação

emocional que os clientes imprimem seu valor na transação de atendimento. Assim, as reações às emoções dos clientes podem influenciar sobremaneira se eles voltarão ou não (e com que humor voltarão), permeando o desenvolvimento e as características de suas relações com os provedores de serviços.

3 O cliente tem sempre razão?

Barlow e Maul (2001) consideram que, mesmo que o gerenciamento e a avaliação das emoções sejam difíceis, elas devem ser levadas em consideração quando o objetivo é desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes – ressaltando que o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes é idéia que também pode ser aplicada quando se considera o relacionamento entre funcionários e clientes: se as necessidades emocionais não forem atendidas, tanto os funcionários quanto os clientes romperão esse relacionamento se tiverem opção. E essa concepção é também considerada em Sheth, Mittal e Newman (2008) quando focalizam que empresas que cultivam funcionários satisfeitos, que se sentem orgulhosos em seus empregos, são mais capazes de satisfazer seus clientes. Tratando bem os clientes, os funcionários sentem um forte orgulho de sua empresa. Por isto mesmo, Rosenbluth e Peters (1992) afirmam que as empresas devem colocar seus funcionários em primeiro lugar, se desejam oferecer um serviço de primeira: funcionários satisfeitos criam clientes satisfeitos.

É interessante notar que, na visão de Barlow e Maul (2001), a fidelidade pode também ser criada em casos caóticos de reclamação. Segundo elas, todos os custos para resolver as reclamações devem ser avaliados de acordo com o poder de compra em potencial dos clientes ao longo do tempo, para que

estes permaneçam fiéis em decorrência da interação dos funcionários com eles. As autoras defendem que, para lidar mais eficazmente com as emoções dos clientes reclamantes, os provedores de serviços devem concentrar-se no cliente, em vez de na reclamação. Também ressaltam que a maioria dos clientes preferiria ser fiel à marca, pois isso lhes facilita muito a vida, significando processos de compra mais rápidos - uma vez que não têm que pensar que produto devem comprar - e por sentirem-se mais seguros com suas alternativas, além de saberem que, se tiverem problemas, receberão ajuda rápida e integralmente.

Tendo-se claro, portanto, que relacionamentos de longo prazo com clientes trazem muitos benefícios, é de supor que uma empresa não deva rejeitar ou terminar um relacionamento com qualquer cliente. A pressuposição de que todos os clientes são bons é compatível com a crença de que “o cliente tem sempre razão”. Entretanto, qualquer trabalhador do setor de serviços poderá dizer que esta afirmação *não é sempre verdadeira*. Em alguns casos é preferível, para a empresa e para o cliente, não continuarem seu relacionamento, conforme colocam Zeithaml e Bitner (2003). A visão destas autoras é a de que nenhum relacionamento é sempre benéfico, e que nenhum cliente está todo o tempo com razão. Segundo elas, alguns aspectos concorrem para o estabelecimento de relacionamentos que podem não ser benéficos para as duas partes: a) a empresa direcionar seus serviços para segmentos errados, pois não é bom estabelecer relacionamento com cliente cujas necessidades não possam ser atendidas pela empresa; b) estabelecer relacionamentos de longo prazo com clientes que não sejam rentáveis; c) estabelecer

relacionamentos com clientes difíceis, que, embora possam ser acalmados por funcionários treinados para identificar e negociar de forma adequada com eles, representam custo excessivo ao provedor de serviços, indicando que a melhor opção pode ser a não manutenção do relacionamento.

Desta forma, embora as empresas procurem manter fortes relacionamentos de longo prazo com clientes, motivadas pelos benefícios que essa prática oferece, elas reconhecem que nem todos os segmentos de clientes e nem todos os clientes individuais são necessariamente bons no longo prazo. Sendo assim, elas não deveriam dar atenção a relacionamentos com qualquer cliente. Em outras palavras, “O cliente nem sempre está com a razão” (ZEITHMAL e BITNER, 2003, p. 157).

Corroborando esta visão, Barlow e Maul (2001) ressaltam que, embora o jargão de favorecimento incondicional ao cliente seja muito usado, ele merece ser discutido. Clientes às vezes cometem erros, ficam confusos, esquecem-se das coisas, e interpretam mal o que lhes foi dito. Para comprovarem seu ponto de vista, as autoras citam que estudo desenvolvido por empresa especializada em sistemas de avaliação de satisfação do cliente (HEPWORTH e MATEUS, 1994) verificou que, em 40% das vezes, a insatisfação do cliente é causada por problemas que os clientes criam para si mesmos. Elas reforçam que, entretanto, quer queira quer não, toda a empresa tem que interpretar por si mesma a expressão “o cliente tem sempre razão”, determinando o limite do comportamento do cliente.

O que se vê, portanto, nesta breve revisão bibliográfica temática, é que a crescente exigência dos clientes em relação à qualidade de serviços tem levado as empresas a enfrentarem um novo

paradigma no Marketing de relacionamento, onde o enfoque transcende a manutenção de relações com a clientela, atingindo todos os atores do seu microambiente – por exemplo, os fornecedores. O destaque fica por conta da abordagem do Marketing holístico, no que este enfatiza a importância da interação entre clientes e funcionários, trazendo, para o cenário dos serviços, a importância do papel destes últimos na adição de valor no processo de entrega do serviço ao cliente. Para isso, é preciso fazer com que funcionários “comprem” a empresa, fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos, com o enfoque principal sendo o de tratar o empregado como um cliente também. A liderança e o *empowerment* do pessoal da linha de frente para resolver os problemas são ingredientes para melhorar a qualidade dos serviços. Valorizar a intuição, a emoção, a empatia e a criatividade podem ser estratégias que possibilitem uma melhor avaliação das situações em que o cliente pode - ou não - estar com a razão.

Referências

- BARLOW, J.; MAUL, D. **Valor Emocional – Criando fortes vínculos emocionais com seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BATRA, R.; STAYMAN, D. The role of mood in advertising effectiveness. **Journal of Consumer Research**, vol. 17, n. 2, p. 203-214, 1990.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**, New York: The Free Press, p. 136-42, 1991.
- CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- GWINNER, K.; GREMLER, D.; BITNER, M. “Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s Perspective”. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 26, n. 2, p. 101-104, 1998.
- HEPWORTH, M.; MATEUS, P. “Connecting Customer Loyalty to the Bottom Line”. **Canadian Business Review**, vol. 21, dezembro, p. 40-44, 1994.
- HOFFMAN, K.; BATESON, J. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- KEAVENEY, S.. “Customer switching behavior in service industries: an exploration study”, **Journal of Marketing**, abril, p.71-82, 1995.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª Ed., 2006.
- PLUTCHIK, R. ‘A general psycho-evolutionary theory of emotion.’ In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.). **Emotion, Theory, research and experience, Vol. 1. Theories of emotion** (pp. 3-31). New York: Academic Press, 1980.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship Marketing. **European Journal of Marketing**, vol. 30, p. 19-30, 1996.
- REICHHELD, F.; SASSER, E. “Zero Defections: Quality Comes to Services”. **Harvard Business Review**, September-october, p. 105-11, 1990.
- ROSENBLUTH, H.; PETERS, DIANA MCFERRIN. **The customer comes second**. New York: Morrow Publishing Co. 1992.
- SCHACHTER, S. **The psychology of affiliation**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**, São Francisco: Jossey-Bass, 2ª Ed., 1992.
- SHET, J. MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do Cliente – Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2ª Ed., 2003.