

## **Terceirizar a Gestão do Cliente? Um Estudo sobre o Impacto da Terceirização da Atividade de Facilities Management na Satisfação de Clientes Organizacionais**

### **Outsource the Clients Management? A Study about the Impact of the Facilities Management Activity Outsourcing in the Satisfaction of Organizational Clients**

Hellio Calian Martins

Mestre em Administração – EBAPE/FGV

Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares, Botafogo – Rio de Janeiro/RJ - 22250-900

hcalian@hotmail.com

Denise Franca Barros

Doutora em Administração – EBAPE/FGV

Professora do PPGA/UNIGRANRIO

Rua da Lapa, 86 - 9º andar – Lapa – Rio de Janeiro/RJ – 20021-180

denise.fb@globo.com

Diego de Faveri Pereira Lima

Mestre em Economia Aplicada – EBAPE/FGV

Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares, Botafogo – Rio de Janeiro/RJ - 22250-900

diego.lima@fgv.br

#### **Resumo**

A satisfação é objeto de inúmeros estudos em função da sua implicação gerencial direta para fidelização e sustentabilidade do negócio. Este estudo pretende avaliar a satisfação dos clientes organizacionais de *Shopping Centers* (SC), face aos serviços técnicos e ambientais que conferem as condições necessárias para a prática varejista, *facilities management* (FM) - por parte dos lojistas. FM envolve ampla gama de serviços para que os lojistas operem normalmente (gestão de RH, finanças, imobiliária, legal, TI, reparos...). Os serviços podem ser gerenciados e/ou executados por equipe interna ou através de subcontratação. Seja por meio de equipes próprias ou terceirizadas, as atividades de FM são bastante sujeitas à eventuais intempéries contratuais e ambientais. Embora invisíveis ao grande público de frequentadores de SC, quando mal realizadas, seus efeitos podem ser muito negativos, gerando insatisfação entre consumidores e lojistas. Dados coletados em dois SC cariocas foram analisados estatisticamente. Resultados mostram indícios de que essa opção gerencial tem significativa relevância na formação da satisfação existindo indícios de que a satisfação do lojista do SC é inferior quando a opção escolhida é a terceirização. Este trabalho pretende contribuir para a gestão do varejo, mais especificamente para a gestão de SC, ao analisar a satisfação de clientes organizacionais com um elemento tão fundamental para a operação dos SC, os serviços de FM, podendo subsidiar as organizações administradoras de SC com mais informações para uma melhor tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Satisfação. Terceirização. *Facilities Management*. *Shopping Center*.

Artigo publicado anteriormente nos Anais do IV AdCont em 2013.

Artigo submetido em 21 de novembro de 2013 e aceito em 30 de janeiro de 2014 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

## Abstract

Satisfaction is the subject of several studies because of the managerial implications related to customer loyalty and business sustainability. This study aims to assess the satisfaction of organizational clients of Shopping Centers (SC) with the technical and environmental services that provide the necessary conditions for the retail practice denominated facilities management (FM). FM involves a wide range of services to retailers to ensure normal operation (HR and finance management, real estate and Legal advice, IT repairs ...). The services can be managed and/or performed by internal or external staff. FM activities are quite subject to contractual and environmental problems. Although most of the time they are invisible to consumers attending the SC, when they are poorly performed, the effects can be devastating, causing dissatisfaction among consumers and retailers. Data collected at two big SC in Rio de Janeiro were statistically analyzed. Results show evidence that this management option has significant relevance in customer satisfaction and there is also evidence that the shopkeeper satisfaction is lower when the FM is outsourced. This work aims to contribute to retail management, specifically SC management, by analyzing the satisfaction of organizational clients with services of FM and may provide more information for better decision making.

**Keywords:** Satisfaction. Outsourcing. Facilities Management. Shopping Center.

## 1. Introdução

Este estudo pretende avaliar a satisfação dos clientes organizacionais de *Shopping Centers*, doravante SC, face aos serviços técnicos e ambientais que conferem as condições necessárias para a prática varejista - também conhecidos como *facilities management*, doravante FM - por parte dos lojistas. Os serviços de FM envolvem uma ampla gama de serviços destinados a desenvolver, reparar e manter o ambiente de serviços apropriado para que os lojistas operem normalmente. FM engloba toda uma variedade de gerenciamento de serviços incluindo a gestão imobiliária, financeira, de recursos humanos, de qualidade, saúde e segurança, além de oferecer soluções para manutenções prediais, fornecimento de utilidades e serviços domésticos como limpeza e provisão de alimentos (ATKIN e BROOKS, 2009).

Uma questão importante que se coloca ao tratar de FM é a 'invisibilidade' que se impõe ao resultado final de tais serviços para o público consumidor final. Se a loja ou o SC tem uma boa prestação de FM, o consumidor final não percebe. Afinal de contas, o ambiente de serviços estará limpo, com a temperatura adequada, com o mobiliário em perfeitas condições, com sistemas de caixa funcionando normalmente, seguranças bem treinados, iluminação adequada... Como resultado de desenvolvimento de uma definição mais abrangente, autores como Atkin e Brooks (2009) vêem FM como um conjunto de atividades capazes de: (i) suportar funcionários nas suas atividades profissionais e clientes na fruição do ambiente de serviços; (ii) aumentar o bem estar individual; (iii) permitir à organização uma prestação de serviços adequada; (iv) melhorar a gestão dos custos fixos da organização; (v) permitir adaptações necessárias de forma mais eficiente no espaço físico; (vi) fornecer vantagem competitiva, permitindo que a empresa mantenha o foco em sua atividade fim e; (vii) melhorar a cultura e imagem organizacionais, por meio da criação e manutenção de um ambiente de trabalho/consumo agradável, funcional e adequado.

Os serviços podem ser gerenciados e/ou executados por equipe interna ou através de subcontratação, seja por necessidade, comodidade ou estratégia. Seja por meio de equipes próprias ou terceirizadas, as atividades de FM são bastante sujeitas à eventuais intempéries contratuais e ambientais. Embora invisíveis ao grande público de frequentadores de SC,

quando mal realizadas, seus efeitos podem ser muito negativos, tendo potencial de gerar altos níveis de insatisfação entre consumidores e lojistas.

Um dos autores deste estudo, com larga experiência como gestor de FM em SC, vivenciou que a terceirização do serviço é dada frequentemente pelo aspecto financeiro sem qualquer análise prévia e profunda do impacto dessa decisão na satisfação do seu cliente direto – os lojistas. Essa percepção individual do foco da decisão é corroborada pelas pesquisas de Birkland (2009), Muszynski e Swojenski (2012) e Adolfsson, Bröchner e Johansson (2002).

FM é um conjunto de serviços, e estes possuem características específicas em seu gerenciamento (ZEITHAML E BITNER, 2003). Como consequência direta da opção financeira e da efetiva terceirização da atividade de FM, terceiriza-se também parte da gestão do cliente. A satisfação do cliente é vital para o sucesso de uma empresa (DESATINICK E DERZEL, 1995) e a decisão de delegar o contato pode ter consequências bastante negativas para o negócio.

Um exemplo do potencial de insatisfação que problemas relacionados à FM pode ser visto em recente reportagem publicada no jornal O Globo que dava conta de uma manifestação realizada por lojistas de um SC no Rio de Janeiro em função de problemas no sistema de refrigeração que duraram todo o verão (PAES, 2013). Tratando-se de um SC vertical, sem espaços abertos de ventilação natural, em uma cidade conhecida pelas altas temperaturas no verão, o problema foi encarado pelos lojistas como responsável pela deterioração de mercadorias (em lojas de chocolates, por exemplo) e falta de condições de trabalho dos funcionários, devido às altas temperaturas registradas no interior do prédio. Outro problema que pode ser inferido diz respeito à perda de clientes (em função do desconforto e proximidade de outras opções de SC).

Apesar do interesse e grande escopo de publicações sobre satisfação e marketing de serviços, pouco ou quase nada se estudou sobre satisfação de clientes organizacionais em SC, com relação aos serviços de FM. É sabido que SC são uma indústria em crescimento, hoje responsáveis por quase 1/5 do faturamento do varejo brasileiro e 2% do PIB brasileiro (ABRASCE, 2012). Apesar de relativamente nova (MUSA e PITT, 2009a), a indústria de FM vem ganhando importância desde o final dos anos 1980 (TAY e OOI, 2001) e engloba serviços de caráter central ou periférico, tendo previsão de crescimento no Brasil de 10% até o final desta década (WEISE ET AL, 2009).

Neste cenário, este trabalho procura avaliar o impacto da terceirização da atividade de *FM management* na satisfação dos clientes diretos dos SC. Na nossa perspectiva, os clientes diretos do SC são lojistas e a análise da satisfação do cliente limitar-se-á aos serviços de FM prestados nos SC.

Este trabalho pretende contribuir para a gestão do varejo, mais especificamente para a gestão de SC, ao analisar a satisfação de clientes organizacionais com um elemento tão fundamental para a operação dos SC, os serviços de FM, podendo subsidiar as organizações administradoras de SC com mais informações para uma melhor tomada de decisão sobre sua gestão e operação.

## **2. O Panorama dos SC no Brasil e FM**

De acordo com a Associação Brasileira de SC (ABRASCE), a indústria representa 18,3% do faturamento do varejo nacional e 2% do PIB brasileiro. Para Christensen e Rocha (1999), SC é uma aglomeração de lojas planejadas de forma a atender amplo conjunto de necessidades do comprador onde o número, tamanho e tipos de lojas são cuidadosamente planejados, bem como as áreas de tráfego de clientes, serviço e estacionamento.

O contínuo crescimento da representatividade econômica do setor deve-se a inúmeros fatores como a injeção de recursos nacionais e estrangeiros, *capital ventures*, oferta pública inicial na bolsa de valores, eficiência operacional ou boas práticas de gestão adotadas pelos gestores. Segundo a ABRASCE (2012), houve crescimento de 28% entre 2006 e 2008 e de 18,2% no faturamento de 2011 e o setor emprega quase 800 mil pessoas nos atuais 435 empreendimentos em operação.

Para Musa e Pitt (2009b) os desafios dos administradores de SC são identificação e atendimento das necessidades dos consumidores, lojistas e proprietários, cabendo ao SC providenciar o ambiente propício. Ao contrário do que se pensa, a atividade principal de um SC não é vender produtos ou entreter os consumidores de forma direta, mas sim alugar espaço para promoção das vendas varejistas. O acordo comercial é feito com os lojistas, que em troca dos valores desembolsados para fins de aluguel e condomínio usufruem do espaço, condições para venda varejista e utilidades industriais que o SC oferece.

Problemas surgem frequentemente a partir das necessidades e expectativas dos seus locatários insatisfeitos, vulnerabilidade do sistema de gestão, mudanças de políticas e regulações, entre outros. Musa e Pitt (2009b) estabelecem que esses problemas podem ser entendidos a partir de dois prismas distintos: da gestão do *mix* de locatários e do gerenciamento da instalação e dos serviços periféricos. E, uma vez estabelecido que a satisfação dos lojistas, antes que efetivamente promovem a atividade da venda varejista, é fundamental para o sucesso do *shopping* manter a satisfação desse essencial *stakeholder*. Por isso, a equipe de administração de *shopping center* deve apresentar característica multidisciplinar e integrada com direcionamento para o negócio. Não obstante, instituições como *The British Council os Shopping Centers*, da Inglaterra, e a *University of Shopping Centers*, nos EUA, oferecem cursos para formação de gestores de *shopping centers* com foco na sua apropriada capacitação (KAYE, 1989) e treinamento especializado relativo à indústria de *shopping centers* (MUSA e PITT, 2009b), respectivamente.

A qualidade do gerenciamento dos *shopping centers* é identificada como importante fator de sucesso e que, por isso, pode acarretar no seu sucesso ou revés (MORGAN e WALKER, 1988). Os *stakeholders*, mais especificamente os acionistas, proprietários e lojistas, esperam que o gestor profissional possa otimizar o retorno a partir dos recursos produtivos da propriedade, estender a vida útil da instalação e preservar e aumentar o valor do *shopping* (HINES, 1988).

Indubitavelmente, a quantidade de funções, interfaces e interações exigidas na operação de um SC são variadas. Adolfsson, Bröchner e Johansson (2002), relacionam algumas dessas empreitadas em vinte e cinco atividades distintas: manutenção fabril, serviços de entrega, lavadeira, segurança, serviços em equipamentos de escritório, descarte de resíduos, alimentação, limpeza, treinamento, combate à incêndio, assistência médica, tecnologia da informação, paisagismo, manutenção predial, serviços em equipamentos de produção, mobiliário, reprografia, otimização de energia, correios e malotes, imobiliária (compra e venda), recepção, imobiliária (locação), gerenciamento de espaço físico, serviços de remoção, veículos. Ou, como a Associação Internacional de FM, *International Facility Management Association - IFMA* (2012), FM é a profissão que engloba múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração das pessoas, locais, processos e tecnologia.

Obviamente, nem todas essas atividades integradoras que compõem o FM são inerentes à operação de todos os SC, sendo a implementação de cada uma delas sujeitas às necessidades e especificidades de cada instalação. Todavia, notada a necessidade de gerenciamento de tantas frentes de trabalho, é imprescindível um corpo técnico discricionário para tal administração. Considerando a atividade fim do SC, que não diz respeito à venda varejista direta e a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada para compor seu

quadro técnico, é dado aos gestores de *SC* a opção de terceirizar os serviços satélites ou periféricos de *FM*.

Conforme visto na introdução deste trabalho, a indústria de *FM* é considerada relativamente nova (MUSA e PITT, 2009a) mas desde o final dos anos 1980 vem ganhando crescente importância (TAY e OOI, 2001) como algo que: (i) suporta pessoas nas atividades profissionais; (ii) aumenta o bem estar individual; (iii) permite a entrega e serviços responsáveis; (iv) torna ativos físicos mais efetivos em custo; (v) permite mudanças no uso do espaço; (vi) provê vantagem competitiva para a empresa e; (vii) melhora a cultura e imagem organizacional (ATKIN e BROOKS, 2009). Sua significância, antes reconhecida somente no exterior, é agora explorada também no Brasil. Atualmente, é comum receber cartões de visitas de profissionais brasileiros atuando em empresas multinacionais como Shell, IBM, Phillip Morris, Bayer e Grupo Accor com o título de *Facilities Manager* ou *Facilities Supervisor*.

O modo como os *SC* têm operado tradicionalmente no passado executando suas atividades com recursos próprios é considerado por muitos como uma opção de custo não eficiente (MUSA e PITT, 2009a), já que o negócio central do *SC* não é garantir a integridade física de seus equipamentos e instalações, mas sim capitalizar sobre os espaços locados. Sobre os gestores de *FM* recai a responsabilidade direta pelo resultado de toda sua operação e suas equipes são compostas pelos mais diversos profissionais, o que dificulta a gestão de tantos profissionais diferentes na equipe.

A questão dos custos aparece como fator fundamental para terceirização de *FM* em Thompson (1994) que também apresenta outros aspectos fundamentais: planejamento da manutenção; segurança no ambiente de trabalho e; desempenho da manutenção e energia. Para Adolfsson et al (2002) a decisão de terceirização recai sobre os produtos ou serviços finais. Hofer e Schendel (1979) oferecem duas abordagens estratégicas distintas que têm a finalidade de servir como prelúdio para o destaque do seguinte ponto comum: apresentar ao seu cliente final os produtos ou serviços com melhor qualidade possível em virtude das oscilações de demanda, oportunidades de mercado, capacidade e recursos organizacionais, sistemas internos e externos de valores, processos de tomadas de decisão, reengenharia e vantagem competitiva (HOFER e SCHENDEL, 1979).

Desta forma, a utilização de empresas terceirizadas de *FM* em *SC* parece apresentar duas vantagens chaves: (i) permite que os gestores se concentrem na missão da organização e (ii) oferece maior *expertise* no gerenciamento das instalações e ativos (MUSZYNSKI e SWOJENSKI, 2012). No entanto, o corte de custos operacionais pode ser um expediente financeiro interessante, mas pode não ser favorável à organização no longo prazo. Considerando que a gestão de um empreendimento envolve atividades e processos complexos e coordenados, é necessária a análise por uma visão mais integrada. Uma abordagem fragmentada e isolada de redução de custos pode não ser capaz de produzir a economia necessária e ainda impossibilitar a organização de entregar um serviço de qualidade (ATKIN e BROOKS, 2009).

A partir de tal análise, pode-se pensar que a prestação de tal conjunto de serviços tão necessários para a operação diária do varejo tenha forte impacto sobre a insatisfação dos clientes, quando mal administrados. Tal risco pode ser ainda maior em localidades caracterizadas por clima extremo, alto índice pluviométrico, problemas de segurança, entre outros aspectos contextuais.

Sendo um serviço, é importante que se pense a atividade de *FM* a partir de características específicas, como inseparabilidade (interação entre o consumidor e o produtor do serviço, consumo não pode ser separado da produção do mesmo) e variabilidade (todo o conjunto interno e externo de circunstâncias afetam diretamente o seu desempenho e percepção de resultado) (PALMER, 2005).

Originalmente, o gerenciamento das operações de *shopping centers* era feito *in-house* com a contratação dos mais variados serviços para manutenção de suas instalações. Isso levava à consequente necessidade de administração de inúmeros pequenos e grandes contratos, desde serviços de chaveiros até operação de equipamentos importados de última geração. Atualmente, prevalece a tendência de formalização de contratos tipo guarda-chuva. Se por um lado, a empresa prestadora de serviços responde por atividades que mesmo não sendo sua especialidade, são incorporadas no seu rol de serviços prestados para facilitar o *shopping* em termos de pagamentos e controle, por outro lado, os gestores de *shoppings*, estabelecem uma única fonte de interlocução mais capacitada. A fragmentação das pequenas empresas é substituída pelo peso de organizações de grande porte, o que traz consigo garantias contratuais de resultado financeiro e operacional, além de um seguro extra para o caso de ocorrência de sinistros de quaisquer proporções. Outro aspecto desse processo é a eliminação de profissionais com pouca ou nenhuma qualificação técnica ou de segurança para operar nas instalações dos *shoppings*. Essa tendência é corroborada por Thompson (1994) ao afirmar que a gestão de *facilities* que cobre todos os aspectos de desempenho e manutenção de uma instalação é a mais significativa.

Atualmente, a utilização da prática de terceirização de *facilities management* é muito comum em *shopping centers*. Ao longo da evolução do setor, muitas tecnologias e novos processos foram incorporadas às suas instalações através da atividade de *facilities*. Como exemplo, podem ser citadas as cancelas automáticas para acesso ao estacionamento, importação de máquinas de refrigeração tecnologicamente mais avançadas, lâmpadas de maior vida útil, produtos de limpeza mais eficientes, uso de patins para agilizar a mobilidade da equipe de limpeza ou mesmo a utilização de geração de energia alternativa no horário de ponta, conforme explanado anteriormente.

Dessa forma, como consequência direta da opção pela redução de custos terceirizando a atividade de *facilities*, poderia ser dito que a empresa estaria também terceirizando parte importante da gestão e da própria satisfação do cliente. No entanto, a experiência profissional de um dos autores deste artigo mostrou que a opção pela terceirização quase sempre é tomada sem a devida reflexão (e até conhecimento!) sobre tais aspectos. Essa percepção individual do foco da decisão é corroborada pelas pesquisas de Birkland (2009), Muszynski e Swojenski (2012), Adolfsson, Bröchner e Johansson (2002) e pela afirmação de Kotler (2003b) que diz que a maioria das empresas dedica mais atenção à participação no mercado do que à satisfação dos clientes.

## 2.1. Satisfação do Consumidor

Bitner e Hubbert (1994), Oliver (1997), Oliver (1993), e Patterson e Johnson (1993) entendem qualidade de serviços e satisfação como constructos independentes, mas que no entanto, possuem relação estreita. Os autores dessa corrente definem que a satisfação (ou insatisfação) resulta da experiência de um serviço comparada com a expectativa gerada pelo mesmo serviço (OLIVER, 1997). Essa contextualização é consistente com Oliver (1993): satisfação é primeiramente o atendimento das necessidades do consumidor. O modelo de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) diz que a qualidade em serviços é definida em função da comparação entre serviços encontrados pelos consumidores. A presente análise baseia-se na perspectiva de Cronin e Taylor (1992) que colocam satisfação em posição hierarquicamente superior à qualidade, ou seja, definindo que qualidade é uma das muitas dimensões de serviços potenciais consignada ao constructo de satisfação. Assim também é considerada a dimensão de valor. Portanto, a estruturação da pesquisa tratará qualidade e valor como conceitos independentes, mas subordinadamente ligadas à satisfação do consumidor. O que é embasado por Zeithaml e Berry (2003) que consideram qualidade e valor como premissas para atingimento da satisfação.

Terceirizar a Gestão do Cliente? Um Estudo sobre o Impacto da Terceirização da Atividade de Facilities...

### 2.1.1. Qualidade

Os pontos de contato ou “momentos da verdade” (ZEITHMAL E BITNER, 2003) experimentados pelos clientes, havendo contato humano ou não, transformam-se na imagem da organização em termos de serviço. O atendimento simpático do vendedor ou conforto de temperatura ambiente pode gerar percepção de qualidade. Diretamente relacionada com esse último exemplo, está a atividade de *FM*. Logo, é possível inferir que não se faz mister a presença física de um funcionário do *SC* ou de qualquer outro representante de empresas terceirizadas para que o lojista perceba a qualidade e forme um conceito sobre o serviço prestado. Outra possível inferência é que a terceirização do serviço de *FM* por meio da contratação de empresas de pequeno porte com recursos limitados e pouco treinamento é mais propensa a apresentar resultados negativos de satisfação do cliente do que a contratação de empresas de grande porte com pessoal mais motivado, melhor treinado e com possibilidades de assumir maiores responsabilidades. Durante a fase de análise bibliográfica, não foi encontrada nenhuma literatura sobre essa perspectiva, logo essa validação, que não faz parte dos objetivos do presente estudo, fica desde já como sugestão de aprofundamento da análise da relação entre terceirização e satisfação do cliente.

Em Christensen e Rocha (1999) o nível de qualidade do produto ou serviço é definido a partir do significado que a qualidade tem para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à ela. McDonald (2005) afirma que é imperativo monitorar a satisfação do cliente continuamente, pois esta é o único árbitro real da qualidade. Contudo, é fundamental para fins do presente estudo citar autores como Zeithaml e Bitner (2003), Cronin e Taylor (1992), Taylor e Baker (1994), Ferrel e Hartline (2005), Rust e Oliver (1994), Desatinick e Derzel (1995), entre outros, que defendem a independência conceitual desses constructos.

De uma forma geral, o conceito de qualidade está associado a algumas das palavras-chaves: “expectativas”, “percepção”, “necessidades”, “exigências” e “adequação”. Em consonância Berry et al (1985) desenvolvem um dos modelos mais citados de avaliação de qualidade em serviços, observando dois prismas distintos: (i) qualidade através da comparação entre expectativa e desempenho e (ii) qualidade envolvendo processos e resultados. Berry, et al (1985) afirmam que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam basicamente os mesmos critérios para avaliação da qualidade e cunham os dez aspectos determinantes dessa percepção: 1) Confiança, inerente à consistência de desempenho e fiabilidade; 2) Presteza, que trata da disposição ou prontidão do profissional em prover o serviço; 3) Competência, que significa possuir as habilidades e conhecimentos necessários para performar o serviço; 4) Acesso, que envolve a acessibilidade e facilidade de contato; 5) Cortesia, que engloba aspectos de educação, respeito, amizade e consideração no contato pessoal; 6) Comunicação, essencial para manter consumidores bem informados utilizando linguagem que estes podem entender; 7) Credibilidade, relativa a idoneidade, creditação e honestidade; 8) Segurança, definida como ausência de risco, perigo ou dúvida; 9) Entendimento do cliente, que requer o esforço para entender as necessidades dos clientes; 10) Aspectos tangíveis, que incluem evidências físicas do serviço.

Por fim, o modelo de qualidade em serviços baseado nos 5 *gaps* ou lacunas de Berry, et al (1985) sumariza as percepções-chaves sobre o conceito de qualidade em serviços e os fatores que o afetam: a) *Gap 1* - Expectativa do consumidor *versus* percepção gerencial (*Gerência* do prestador pode eventualmente não entender quais características são importantes para atingir alta qualidade para os consumidores; b) *Gap 2* - Percepção gerencial *versus* especificação da qualidade do serviço (Dificuldade em atender às necessidades dos clientes ou de excedê-las); c) *Gap 3* - Especificação da qualidade do serviço *versus* entrega do serviço (Mesmo guias e procedimentos para melhor executar o serviço e tratar bem o cliente não garantem a melhor percepção de qualidade); d) *Gap 4* - Prestação do serviço *versus*

comunicações externas (Propaganda em mídias e em outras formas por parte do provedor podem afetar as expectativas dos consumidores); e e) *Gap 5* - Serviço esperado *versus* serviço percebido (A chave para assegurar a qualidade do serviço prestado é atender ou exceder às expectativas dos clientes).

### **2.1.2. Satisfação do Consumidor**

Para Oliver (1997) satisfação significa fazer o suficiente. Reiterando a diferença conceitual entre qualidade, valor e satisfação proposta por Cronin e Taylor (1992) e adotada nesta pesquisa, Ferrel e Hartline (2005) classificam esses conceitos quanto ao seu tamanho (ou amplitude): a) Qualidade: julgada pelos consumidores a cada atributo; b) Valor: relaciona benefícios e custos; c) Satisfação: determinada com base nas expectativas em relação ao item em questão. Quando existe a percepção de que há valor e/ou qualidade percebidos numa troca, as partes seguem em frente, entregando e recebendo algo. Com a concretização do negócio, os agentes podem avaliar os resultados. É então que se pode experimentar o sentimento de satisfação (URDAN e URDAN, 2010).

A maioria dos consumidores, porém, não faz julgamentos independentes sobre satisfação. Em vez disso, pensam na satisfação com base na totalidade da experiência sem considerar explicitamente questões como qualidade e valor. Assim, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a satisfação costuma ser julgada por consumidores no contexto da experiência total e não apenas com respeito a esses conceitos complementares. Além disso, a satisfação pode também incluir fatores que nada tem a ver com qualidade ou valor, tais como uma companhia desagradável, o clima chuvoso e mau humor.

McCarthy e Perreault (1997) dizem que a satisfação do consumidor é difícil de ser definida e mais difícil ainda de ser mensurada. Em Wilkie (1994), é a resposta emocional de uma avaliação de experiência de consumo de um produto ou serviço; o grau de felicidade experimentada por ele (DESATINICK e DERZEL, 1995); o sentimento positivo, de contentamento ou prazer, quando o objeto tem desempenho percebido. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (OLIVER, 1997). É avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003) ou o grau em que um produto atende ou excede às expectativas do consumidor em relação ao produto (FERREL e HARTLINE, 2005).

Segundo Cougo (2001), as definições clássicas de satisfação incluem três elementos característicos: é um estado psicológico, posterior à compra e relativo. O estado psicológico é dado pelas variadas e diferentes cognições (crenças e opiniões) sobre si próprio, os outros e suas decisões (WILKIE, 1994); é posterior a compra, pois não seria possível avaliar uma aquisição sem vivenciá-la; e é relativo, pois segundo McCarthy e Perreault (1997), o produto satisfatório num dia pode não ser satisfatório no dia seguinte - satisfação depende das aspirações individuais. Essas características apoiam a distinção de satisfação de seus conceitos vizinhos aos quais muitas vezes é associada, mas com os quais não deve ser confundida, tais como qualidade e valor.

De acordo com Wilkie (1994), o processo de geração de satisfação ou insatisfação consiste na passagem concatenada por cinco elementos chaves: 1) Expectativa: plantada durante o processo de pré-compra; 2) Desempenho: experimentação do produto ou serviço; 3) Comparação: após o uso da compra, compara-se a expectativa e o desempenho; 4) Confirmação ou desconfirmação: a comparação resulta em uma confirmação (desempenho é igual à expectativa) ou desconfirmação (desempenho e expectativa são diferentes); e 5) Discrepância: define a intensidade da diferença, caso haja desconfirmação.

O estudo de Cardozo (1965), que comparou expectativa e esforço na construção da satisfação, foi o marco inicial da disciplina e das pesquisas sobre satisfação do consumidor. Desde então, essa área do conhecimento de *marketing* tem sido objeto de inúmeras controvérsias, como por exemplo as críticas ao paradigma da desconfirmação (ROSSI e SLONGO, 1998). Inicialmente consideradas como resultado de um processo comparativo conforme modelo de Wilkie (1994), as primeiras pesquisas sobre satisfação do consumidor se desenvolveram e ganharam novas e renovadas teorias ao longo dos anos em virtude não só das reflexões pontuais sobre o tema, mas principalmente das contribuições advindas de áreas como antropologia, sociologia e psicologia.

Apesar de não poder ser considerado como único componente para a consolidação da satisfação do consumidor, o conceito de expectativa é lugar comum em quase todas as teorias apresentadas acima. Independente da teoria que se proponha, a determinação da satisfação do comprador está diretamente relacionada com sua expectativa e o desempenho percebido do produto (KOTLER, 1998) ou serviço. Naturalmente, sujeito ao estado psicológico e a relatividade inerente à satisfação do consumidor (COUGO, 2001), a expectativa pode ser atingida, ultrapassada ou mesmo não ser satisfeita.

O paradigma da desconfirmação desenvolvido por Oliver (1979) é baseado em estudos anteriores que suportavam essa ideia através de comparações entre a expectativa gerada por uma compra e o desempenho dessa mesma compra. Essa pesquisa, cujo resultado oferece modesto suporte para a proposição original, estabelece entretanto as bases para o início do desenvolvimento conceitual da desconfirmação da expectativa, revisitada e aprofundada, entre outros pesquisadores, por ele mesmo.

Para Oliver (1979) é esperado que indivíduos possam esperar encontrar diferenças em suas avaliações de um mesmo evento, definindo originalmente desconfirmação de expectativa como a comparação dos níveis dos atributos de sua compra com a probabilidade de ocorrência esperada desses mesmos níveis antes da compra. A confirmação da expectativa ocorre quando o desempenho dos atributos de uma compra equivale à expectativa gerada pela mesma compra. Comparando-se a expectativa e a desconfirmação, acredita-se que esta última seja a variável mais forte na satisfação. (FARIAS e SANTOS, 2000).

Kotler (1998) diz que a satisfação do consumidor desempenha papel importante na manutenção de relacionamentos duradouros, por isso o gerenciamento dessa satisfação deve ser um compromisso contínuo e de longo prazo para todos os níveis de uma organização. Para Desatinick e Derzel (1995) a satisfação do cliente é produzida por toda a empresa, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas.

Consumidores satisfeitos tornam-se fiéis e defensores da empresa e de seus produtos, são menos suscetíveis a buscar outros fornecedores, menos sensíveis ao preço e é provável que comentem com outras pessoas sobre a empresa e seus produtos (KOTLER, 1998). Na prática, percebe-se a relação entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores nas empresas (ROSSI e SLONGO, 1998). Ou seja, o consumidor satisfeito volta a comprar novamente de uma mesma empresa, o que extrapolado para o universo total de clientes da organização, garante sua sustentabilidade. Resulta em maiores lucros devido ao incremento dos negócios com a base de consumidores da empresa (FERREL E HARTLINE, 2005). Rossi e Slongo (1998) reforçam essa tese dizendo que a satisfação dos clientes é uma variável-chave de seus comportamentos posteriores envolvendo recompra, lealdade, propaganda boca-a-boca favorável, entre outros.

As empresas precisam monitorar e melhorar o nível de satisfação dos clientes. Quanto mais alta a satisfação dos clientes, maior o grau de retenção (KOTLER, 2003b), ou seja, a satisfação do consumidor é a chave para sua retenção (FERREL e HARTLINE, 2005) e lucratividade.

Para Zeithmal e Bitner (2003), a qualidade em serviços é uma avaliação focada que reflete a percepção do consumidor sobre dimensões específicas dos serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. A satisfação, por sua vez, é mais inclusiva. Por um lado, ela é determinada pela percepção da qualidade dos serviços, da qualidade do produto e, por outro, pelas percepções de fatores situacionais e pessoais.

A satisfação é influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho (ZEITHAML e BITNER, 2003). É importante lembrar que o presente estudo trata de consumidores organizacionais e por isso a relevância do fator emoções deveria ser minimizada ou até mesmo eliminada, contudo a avaliação da satisfação do cliente lojista será obtida e considerada a partir de uma pessoa, cuja voz e opinião será considerada como a avaliação de sua empresa.

### 2.1.3. Satisfação e Marketing de Serviços em SC

Considerando as práticas gestão adotadas, Musa e Pitt (2009b) esclarecem que os desafios dos administradores de SC têm se apresentado sob a forma da identificação, compreensão e atendimento das necessidades dos consumidores, lojistas e proprietários. E substanciam que apesar disso, a venda no varejo não é a atividade fim do shopping, mas sim o negócio principal do lojista. Nesse sentido, cabe ao shopping providenciar o ambiente propício para o negócio que inclui a área ou unidade, as utilidades e os serviços para potenciais varejistas. Em suma, ao contrário do que se pode preconizar, a atividade principal de um shopping center não é vender produtos ou entreter os consumidores de forma direta, mas sim alugar espaço para promoção das vendas varejistas.

Kotler (1998) define troca – o conceito fundamental de marketing - como o ato de obter um produto (ou serviço) desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida. Define ainda que o praticante de marketing é alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se enganjar em uma troca de valores. Por fim, estabelece que consumidor potencial é alguém que o praticante de marketing identifica como disposto e habilitado a se enganjar nessa troca. Assim, a troca, ou o acordo comercial do shopping não é realizado com o consumidor final, com o indivíduo que passeia pelos corredores dos shoppings em busca de uma nova televisão, sofá ou um par de sapatos. O acordo comercial é feito com os lojistas, que em troca dos valores desembolsados para fins de aluguel e condomínio usufruem do espaço, condições para venda varejista e utilidades industriais que um SC oferece.

Em se tratando de um fornecedor de serviço, não de produtos, é importante considerar as peculiaridades e desafios do fornecimento de serviços. A tradicional classificação dos 4 “Ps” de *marketing* - produto, preço, promoção e praça – é acrescida de outros 3 “Ps” - pessoas, processos e evidência física, do inglês, *physical evidence* - totalizando sete dimensões para caracterização de serviços e seu gerenciamento, de acordo com diversos autores, como Van Den Bulte e Waterschoot (1992) e Palmer (2005). A Tabela 1 resume brevemente os 7 “Ps” à luz da atividade prática de *facilities management* em *shopping centers*.

**Tabela 1 - Os 7 “Ps” apropriados para a atividade de *facilities management*.**

<b>Atividades do Mix de Marketing</b>	<b>Síntese</b>	<b><i>Alguns exemplos de FM em SC</i></b>
Produto	Desenvolvimento de oferta (produto, serviço, ideia) que uma organização ofereça a clientes potenciais, seja tangível ou intangível.	Limpeza; qualidade do ar; paisagismo; condicionamento de ar; manutenção predial controle de pragas; desenvolvimento e manutenção de sistemas de TI etc.
Preço	Atividades de apreçamento da oferta da empresa em determinado mercado. O estabelecimento do preço deve ser adequado ao segmento e posicionamento pretendidos, bem como devem garantir a sobrevivência da organização.	Compra de materiais de limpeza em grande quantidade para redução de custos operacionais e posterior repasse econômico para o <i>shopping</i> .
Promoção	Atividades de divulgação da oferta.	Relatório mensal com reporte dos indicadores de qualidade; relatório fotográfico tipo antes e depois.
Praça	Atividades de distribuição da oferta tornando-a disponível ao mercado consumidor.	Distribuição, transporte, criação de <i>websites</i> ; Possibilidade de adequação das operações em SC localizados em todo o território nacional.
Pessoas	Responsáveis pela aplicação do conhecimento técnico e de interação com o cliente final.	De acordo com NR-10, somente eletricitas podem trabalhar em instalações elétricas; põem em prática os conceitos, posturas e atitudes recebidos em treinamentos.
Processos	Período de tempo durante o qual um consumidor interage diretamente com um serviço	Ronda inicial logo antes da abertura diária do <i>shopping</i> para verificações de ordem geral; abastecimento de consumíveis nos banheiros durante funcionamento do <i>shopping</i> ; intervenção de manutenção em ar condicionado, etc.
Evidência física ( <i>physical evidence</i> )	Evidência tangível do serviço para reduzir risco inerente a decisão de compra.	<i>Folder</i> ; <i>website</i> ; visita técnica a outros <i>shoppings</i> ; etc.  Análise periódica da pesquisa de satisfação contida em cada ordem de serviço realizada.

Fonte: Criado pelos autores a partir de Van Den Bulte e Waterschoot (1992) e Palmer (2005).

Na Figura 1 pode-se ver o modelo conhecido como Triângulo do Marketing de Serviços (Zeithaml e Bitner, 2003), que apresenta os diferentes tipos de marketing que integram o marketing de serviços: as atividades de Marketing Externo (entre a empresa e seus clientes), as atividades de Marketing Interno (entre a empresa e seus funcionários) e as atividades do chamado Marketing Interativo (entre os funcionários e os clientes, durante a prestação do serviço, já que a produção e consumo são simultâneos).



**Figura 1 - O triângulo do *marketing* de serviços.**

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, 2003.

Na Figura 2, temos as adaptações de acordo com o proposto por esta pesquisa. No triângulo da esquerda, temos o modelo conforme o proposto pelas autoras, onde tem-se os três agentes principais (empresa, clientes e executores) interagindo de modo a desenvolver, promover e executar os serviços, quando o FM é próprio do SC. Através das ações de *marketing* externo, a empresa gera promessas a seus clientes e considera a forma e o tempo nos quais as necessidades, desejos e expectativas dos clientes serão atendidas. O *marketing* interativo, o mais importante do ponto de vista do cliente, ocorre no momento da verdade ou no encontro de serviço (SHOSTACK apud PALMER, 1995), quando o cliente interage com a organização e o serviço é efetivamente produzido pelo prestador e recebido pelo consumidor. O *marketing* interno, por sua vez, tem lugar quando a empresa organiza seus recursos para a execução dos serviços e para isso, proporciona a competência, habilidade, ferramentas e motivação necessários para a formação de sua equipe de executores.

No triângulo da direita, temos a adaptação do mesmo modelo, quando o FM é terceirizado, tornando evidentes algumas questões que podem ser relevantes para a gestão dos SC e a satisfação dos clientes lojistas e dos clientes pessoas físicas. Mas é importante ressaltar que a interação prática observada entre o fornecedor e o consumidor do serviço de *facilities* neste trabalho deve ser tratada no âmbito empresarial, já que estamos tratando de uma troca entre duas empresas ou organizações.

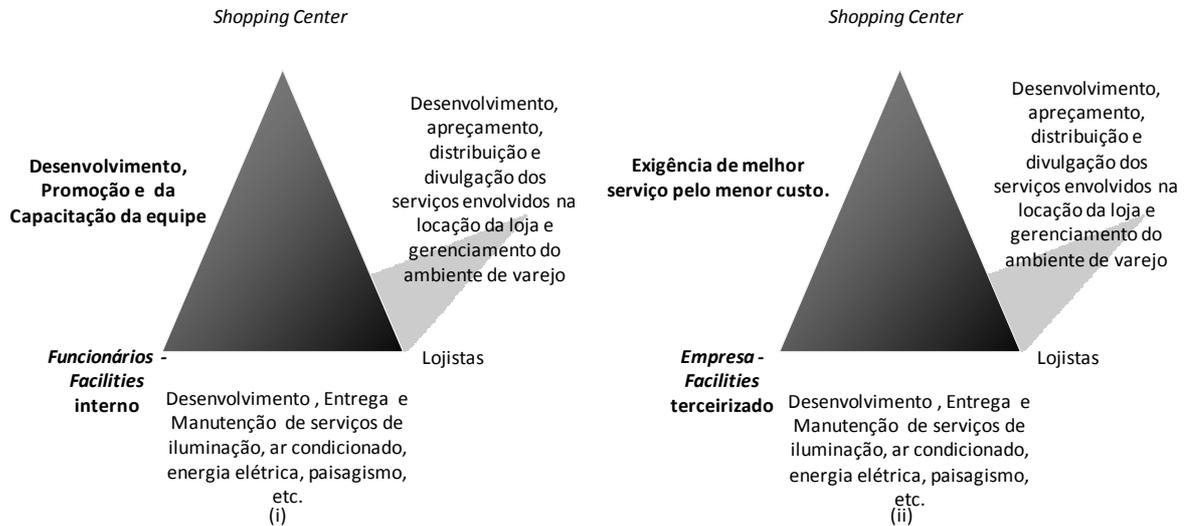
Conforme visto, a satisfação do cliente é produzida por toda a empresa (DESATINICK E DERZEL, 1995). Logo, é possível assumir que empresas terceirizadas que interagem com o cliente da contratante, também são responsáveis pela satisfação do usuário final. Logo, a satisfação do cliente lojista do SC é influenciada pela atuação da empresa contratada externamente para desempenhar a atividade de FM.

Ao considerar uma equipe interna, fica estabelecida a responsabilização inerente do SC em promover a capacitação de seus executores. Com maior facilidade de acesso e possibilidade de priorização das necessidades pode haver melhor comunicação do que no cenário terceirizado.

O *marketing* interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma a outra (ZEITHAML e BITNER, 2003). A obsessão pelo resultado e forte cobrança sobre o prestador de serviços aliada a eterna necessidade de redução de custos das duas organizações (contratante e contratada) pode levar a uma queda da *performance* durante o *marketing* interativo e, como consequência, uma ampliação do *gap* 5 principalmente, conforme modelo de Berry et al

Terceirizar a Gestão do Cliente? Um Estudo sobre o Impacto da Terceirização da Atividade de Facilities...

(1985). Essa lacuna, que confronta o desempenho do serviço recebido com sua prévia expectativa, leva diretamente à percepção de qualidade inferior e, em seguida, à insatisfação do consumidor.



**Figura 2 - O triângulo do marketing de serviços para FM (interno e terceirizado) em SC.**

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, 2003.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Procedimentos de coleta de dados

O objetivo do estudo consiste em avaliar o impacto da terceirização da atividade de *FM* em *SC*. A escolha desses centros comerciais foi intencionalmente direcionada para dois estabelecimentos específicos, localizados na zona norte da cidade do Rio de Janeiro, em função das características necessárias para a pretendida comparação: (i) a proximidade entre os empreendimentos, (ii) o mesmo público-alvo atingido (iii) a similaridade de serviços gastronômicos e de lazer, (iv) o *mix* de lojas voltado para a mesma classe social e (v) as instalações industriais equivalentes em modelagem. Além destas, a decisão de terceirização da atividade de *FM* determinada pela administração de cada empreendimento foi de crucial importância para a comparação final proposta. A partir desse ponto, para toda e qualquer referência aos *SCs* pesquisados serão usadas as seguintes siglas: *SCA*: que provê a atividade de *FM* com empregados próprios e; *SCB*: - estabelecimento que possui atividade de *FM* terceirizada.

Como o intuito foi de comparar a satisfação dos lojistas entre o serviço de *FM* terceirizado e o mesmo serviço praticado por empregados da própria instalação, as lojas comuns aos dois *SCs* centers formaram a população alvo da pesquisa. De um total de 262 lojas comuns aos dois *SCs*, 46 lojas fizeram parte da amostra pesquisada, o que totalizou 92 questionários respondidos por gerentes ou proprietários das lojas. A obtenção dos dados nos *SCA* e *SCB* foi realizada no ano de 2012, em dois momentos distintos: o primeiro, entre os dias 31 de outubro e 10 de novembro, e o segundo, no período de 16 a 24 de novembro. Todos os respondentes, uma vez dispostos a participarem da pesquisa, responderam o questionário em sua totalidade.

Também foi perguntado ao entrevistado se este entende o conceito e a finalidade de *FM*. Em caso negativo, a prestação de serviços foi explicada. Esse esclarecimento teve a

finalidade de evitar falta de entendimento do termo em inglês e, além disso, evitar que outros fatores externos à *FM* influenciassem a coleta de dados.

### 3.2. Instrumento de Medida

O questionário utilizado com os lojistas foi essencialmente baseado na pesquisa de Taylor e Baker (1994) que investigou a natureza da relação entre a percepção da qualidade de serviços e os julgamentos da satisfação do consumidor na formação da intenção de compra dos consumidores. Essa pesquisa se propunha a medir o grau de satisfação dos consumidores em função dos serviços desempenhados por empresas ou fornecedores com os quais aparentemente tiveram alguma experiência. Inicialmente voltado para serviços de comunicação, transportes, recreativos e de saúde, o questionário original foi customizado para a atividade de *FM* em *SC* simplesmente obedecendo à própria instrução dos autores quanto ao preenchimento das lacunas por eles intencionalmente deixadas em branco. Os itens foram respondidos pelos participantes numa escala Likert de 7 pontos. Os itens utilizados para mensurar as dimensões satisfação e qualidade em dos serviços estão na Tabela 1. Além dos indicadores apresentados na Tabela 1, o questionário foi formado por campos para obtenção de dados demográficos.

INDICADORES <sup>b</sup>	DESCRIÇÃO
SAT_1	Se eu precisasse de serviços de <i>facilities</i> , acredito que eu ficaria satisfeito com os serviços do _____ <sup>a</sup> .
SAT_2	De um modo geral, ao pagar pelo serviço de <i>facilities</i> , acredito que eu ficaria satisfeito com o serviço do _____.
SAT_3	Acredito que pagar pelos serviços de <i>facilities</i> do _____ é normalmente uma experiência satisfatória.
SAT_4	Meus sentimentos em relação aos serviços de <i>facilities</i> do _____ podem ser melhor caracterizados como (totalmente satisfeito/insatisfeito).
QUAL_1	Acredito que a qualidade geral dos serviços de <i>facilities</i> do _____ é baixa.
QUAL_2	De um modo geral, considero os serviços de <i>facilities</i> do _____ excelentes.
QUAL_3	A qualidade dos serviços de <i>facilities</i> do _____ é geralmente (pobre/excelente).

**Figura 1. Codificação e descrição dos indicadores de satisfação e qualidade**

Nota. <sup>a</sup> o nome do *SC* foi incluído nas lacunas. <sup>b</sup> *Alpha* de Cronbach de 0,94 para satisfação e 0,88 para qualidade Taylor e Baker (1994).

### 3.3. Análise dos dados

O parâmetro essencial para comparação da satisfação com os serviços de *FM* dos dois *SCs* pesquisados requer a opinião dos clientes organizacionais que recebem esses serviços dos dois empreendimentos. Dessa maneira, tendo como base a percepção de um mesmo ente organizacional a respeito dos serviços de *FM* de dois *SCs* distintos e, pondo em evidência a estratégia de terceirização dessa atividade, é possível inferir se existe algum impacto na satisfação dos clientes organizacionais.

Para investigar tal impacto, o primeiro passo foi realizar uma estatística descritiva da amostra coletada. Em seguida, as variáveis latentes satisfação e qualidade foram mensuradas por meio de uma análise fatorial exploratória. A mensuração da variável satisfação permitiu realizar um teste t (amostras pareadas) com o intuito de verificar existência de diferenças entre as médias de satisfação com os serviços de *FM* entre *SCA* e *SCB*. Finalmente, um modelo de regressão linear múltipla foi estimado para explicar a variabilidade da satisfação em função de um conjunto de variáveis independentes selecionadas.

## 4. Resultados

### 4.1. Estatística descritiva da amostra

A primeira etapa da análise dos dados tem como objetivo permitir uma visão geral do perfil dos respondentes através do exame dos dados demográficos obtidos durante as entrevistas.

Enquanto 86 gerentes responderam ao questionário, somente três proprietários se dispuseram a participar da pesquisa. Vale ressaltar que os proprietários responderam os questionários para as lojas do SCA e SCB. A dificuldade de acesso ao proprietário da loja foi um dos principais fatores que resultou na esmagadora maioria de gerentes como respondentes. Em alguns casos, mesmo com o proprietário presente na loja, este indicava seu gerente para responder ao questionário.

A amostra foi composta em sua grande maioria por mulheres (60% do total), tal fato talvez possa explicado pela maior quantidade de lojas voltada para o público feminino que responderam ao questionário.

A média de idade entre os respondentes é de 34 anos. A experiência média dos respondentes no varejo é de 10,5 anos. Em média, os respondentes atuam por suas empresas por 5 anos, mas 45% dos entrevistados possuem 2 anos ou menos de atuação na loja. Além disso, os entrevistados possuem, em média, 3,8 anos de experiência atuando nos SCs pelos quais responderam ao questionário. Dos 89 entrevistados, 55% atuam no respectivo SC por 3 anos ou menos e somente 2 gerentes (2,1%) atuam no mesmo centro comercial por mais de 10 anos. As variáveis tempo no varejo, tempo de SC e tempo na loja são indicadores de experiência com os serviços de técnico-ambientais necessários para o funcionamento e operação de uma loja.

### 4.2. Mensuração dos construtos

Os resultados da mensuração dos construtos satisfação e qualidade estão na Tabela 1. Percebe-se a adequação da análise fatorial aos dados, uma vez que rejeita-se a hipótese nula de que todas as correlações são nulas (Bartlett, valor-p=0,00). O construto satisfação apresenta uma adequada validade convergente (cargas fatoriais > 0,7) e confiabilidade (alpha de Cronbach > 0,7) (Hair, 2005). Os resultados da mensuração da variável qualidade apresentaram resultados semelhantes. As variáveis satisfação e qualidade serão representadas pela média dos indicadores respondidos pelos participantes da pesquisa.

**Tabela 1: Resultados da análise fatorial dos fatores satisfação e qualidade**

Fator	Indicador	Carga Fatorial	Comunalidade	Indicadores de adequação da mensuração
Satisfação	SAT_1	0,949	0,901	<i>Alpha:</i> 0,947 AVE: 86,428% KMO: 0,842 Bartlett: valor p = 0,000
	SAT_2	0,911	0,829	
	SAT_3	0,923	0,851	
	SAT_4	0,935	0,875	
Qualidade	QUAL_1	0,848	0,719	<i>Alpha:</i> 0,918 AVE: 86,255% KMO: 0,646 Bartlett: valor p = 0,000
	QUAL_2	0,960	0,922	
	QUAL_3	0,973	0,947	

**Nota.** Método de Extração: Análise do Componente Principal

### 4.3. Análise da satisfação com os serviços de FM

O resultado para o teste t para amostras emparelhadas permite afirmar que, estatisticamente, as lojas localizadas no SCA estão, em média, 0,83 pontos mais satisfeitas do que as mesmas lojas localizadas no SCB (t=2,353, gl=45, valor-p=0,023). Como a diferença

fundamental da prestação de serviços de *FM* entre os *SCs* SCA e SCB recai sobre opção estratégica e individual de terceirização ou internalização dessa atividade, é possível inferir o *SC* provê a atividade de *FM* com empregados próprios estão mais satisfeitos.

Uma vez identificada a diferença entre as médias de satisfação entre SCA e SCB, a próxima etapa consistiu na estimação de um modelo para explicar a variabilidade da satisfação em função das variáveis apresentadas na Figura 3.

Nome	Código	Descrição
Satisfação	SAT	Média dos indicadores de satisfação dos entrevistados com serviços de <i>facilities</i> (escala Likert de 1 a 7).
Qualidade	QUA	Média dos indicadores de qualidade percebida pelos entrevistados com os serviços de <i>facilities</i> (escala Likert de 1 a 7).
<i>SC</i>	SHP	<i>SC</i> pesquisado (0 = SCA; 1 = SCB).
Função	FUN	Posição hierárquica ocupada na loja (0 = proprietário; 1 = gerente).
Entende <i>FM</i>	EFM	Conhece o modelo de prestação de serviços de <i>facilities</i> (0=não; 1=sim).
Sexo	SEX	Gênero dos entrevistados (0 = feminino; 1 = masculino).
Idade	ID	Idade dos entrevistados (em anos).
Tempo de loja	TL	Tempo que o entrevistado responde como funcionário da loja (em anos).
Tempo de <i>SC</i>	TS	Tempo que o entrevistado atua ou atuou (se de modo intermitente) nas instalações do <i>SC</i> (em anos).

**Figura 2. Descrição das variáveis independentes**

O resultados do modelo de regressão linear múltipla indicaram que cerca de 52% da variabilidade de satisfação com os serviços de *FM* nos *SC* pesquisados podem ser explicados pela qualidade percebida desses serviços ( $b=0,612$ , valor- $p=0,00$ ) e pelo *SC* ( $b=-0,553$ , valor- $p=0,048$ ) propriamente dito.

**Tabela 1: Resultados do modelo de regressão estimado para explicar a satisfação com os serviços de *FM***

Variáveis independentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	valor-p	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Tolerance	VIF
Constante	2,171	0,877		2,477	0,015		
<b>QUA</b>	<b>0,612</b>	<b>0,077</b>	<b>0,642</b>	<b>7,953</b>	<b>0,000</b>	<b>0,864</b>	<b>1,158</b>
<b>SHP</b>	<b>-0,553</b>	<b>0,276</b>	<b>-0,160</b>	<b>-2,005</b>	<b>0,048</b>	<b>0,884</b>	<b>1,132</b>
FUN	-0,214	0,544	-0,031	-0,393	0,695	0,933	1,072
EFM	0,068	0,474	0,011	0,144	0,886	0,943	1,060
SEX	-0,368	0,281	-0,105	-1,311	0,193	0,880	1,136
ID	0,012	0,021	0,057	0,544	0,588	0,519	1,926
TL	-0,013	0,041	-0,038	-0,323	0,748	0,413	2,419
TS	0,031	0,064	0,053	0,479	0,633	0,453	2,206

**Nota.** Variável dependente: SAT.  $R^2=0,533$ .  $F=11,8$ ,  $gl=91$ , valor- $p=0,00$ ). O maior valor do VIF neste modelo foi 2,4, ou seja, não apresentou problemas de multicolinearidade. Os resíduos apresentaram distribuição normal ( $KS=0,68$ , valor- $p=0,744$ ) e não apresentaram problemas de heteroscedasticidade.

## 5. Discussão

A satisfação do cliente é determinante para a retenção (KOTLER, 2003b) e recompra dos consumidores, que é premissa para fidelização dos clientes e criação de relacionamentos duradouros e lucrativos (URDAN E URDAN, 2010; KOTLER, 1998) e que culmina na sustentabilidade da organização (FERREL e HARTLINE, 2005), esta deve ser considerada quando da opção de terceirização ou não da atividade de *FM* em *SCs*. As pesquisas de Birkland (2009), Muszynski e Swojenski (2012) e Adolfsson et al (2002), sugerem foco quase

exclusivo do aspecto financeiro na decisão de terceirização. O foco na satisfação do cliente deve ter peso equivalente na decisão corporativa, pois conforme exposto por Rossi e Slongo (1998), na prática, percebe-se a relação entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores nas empresas.

Uma das justificativas para a terceirização é a busca de empresas com conhecimento especializado que apoiam as tomadoras no aumento de produtividade e ganho de eficiência (BIRKLAND, 2009; MUSZYNSKI e SWOJENSKI, 2012; ADOLFSSON et al, 2002). Kotler (2003a) diz que as empresas são excelentes em apenas poucas áreas, quanto às demais, é melhor contratar terceiros mais eficazes. Contudo, como a percepção média de qualidade é maior no SCA (*FM* próprio) do que no SCB (*FM* terceirizado), é possível afirmar que o objetivo de garantir maior qualidade aos seus clientes através da oferta de serviços especializados não se provou verdadeira no contexto da pesquisa.

O modelo criado por Sheth (1973) referencia a satisfação com compras anteriores como um dos processos que criam expectativas entre os indivíduos no processo de compras. Expectativa é lugar comum entre a maioria das teorias de satisfação. Uma vez tendo recebido o serviço de *FM* de um *SC* com avaliação de qualidade amplamente positiva, ocorre, por conseguinte a desconfirmação positiva (OLIVER, 1979) da satisfação, que vem de modo diretamente proporcional. Assim, a satisfação do lojista com a experiência da compra anterior pode exercer influência positiva para recompra. Dá-se dessa maneira, a importância definitiva da avaliação da qualidade dos serviços de *FM*.

McDonald (2005) afirma que é imperativo monitorar a satisfação do cliente continuamente, pois esta é o único árbitro real da qualidade. Essa perspectiva, embora no sentido contrário à proposição original do presente estudo pode ser parcialmente validada no contexto. A linha de pesquisa original de que a satisfação é um constructo hierarquicamente superior a qualidade (CRONIN e TAYLOR, 1992) pode ser matematicamente invertida a partir da Equação 1, quando então tem-se:

$$QUA = \frac{SAT - 2,171 + 0,533 SHP}{0,612}$$

#### Equação 1. Qualidade como função da satisfação.

A Equação 1 demonstra que a sugestão de McDonald (2005) é parcialmente legítima, pois a variável SAT posicionada no numerador da Equação 1, garante a relação direta com QUA. Em outras palavras, quanto maior a satisfação do cliente, maior a qualidade por ele percebida. Cabe a ressalva, contudo, de que não é possível inferir que a satisfação é o único indicador real da qualidade posto que essa perspectiva não foi tratado como objetivo dentro dessa pesquisa.

O modelo de Berry et al (1985) baseado em *gaps* ou lacunas resume as percepções chaves sobre qualidade em serviços. A luz da atividade da *FM* nos dois *SCs* do Rio de Janeiro quanto a opção de terceirização e seu impacto sobre a satisfação do consumidor organizacional, é possível verificar que, com exceção do *gap* 4, todas as outras lacunas estão diretamente relacionadas conforme a contextualização que se segue:

- *Gap* 1 - Expectativa do consumidor *versus* percepção gerencial - A distância entre o *SC* e o lojista no dia-a-dia da prestação do serviço de *FM*, em função da intermediação de uma empresa terceira especializada, pode levar o *SC* ao não entendimento das características mais importantes para as lojas nesse tipo de interação.
- *Gap* 2 - Percepção gerencial *versus* especificação da qualidade do serviço - A premissa elementar para se atender ou exceder as necessidades dos clientes é entender sua expectativa. É possível assumir que a terceirização distancia o *SC* das lojas dificultando a percepção do que é realmente importante para as lojas.

- *Gap 3* - Especificação da qualidade do serviço *versus* entrega do serviço - Ao fechar o contrato de locação com as lojas, o *SC* passa a ser o responsável pelo desempenho da atividade de *FM*. Ao delegar essa responsabilidade para terceiros, cabe ao *SC* promover o acompanhamento e a fiscalização dessa atividade de modo a garantir que seja entregue, no mínimo, exatamente aquilo acordado no contrato inicial com o lojista. Berry et al (1985) dizem que mesmo guias e procedimentos para melhor executar o serviço e tratar bem o cliente não garantem a melhor percepção de qualidade.
- *Gap 5* - Serviço esperado *versus* serviço percebido - Novamente, a distância entre o *SC* e as lojas, em função de um interposto, pode aumentar também esta lacuna. No sentido de desenvolvimento da relação com o cliente, essa análise pode trazer luz sobre o debate proposto acerca das visões de curto (financeiro) e longo (satisfação do cliente) prazos.

Zeithaml e Bitner (2003) oferecem o entendimento de que a satisfação do cliente será influenciada por dois fatores: a) percepção de qualidade, o que é corroborado pela Equação 1 e; b) por atributos específicos do serviço, como a terceirização. Dessa forma, é possível afirmar que de acordo com o universo amostral da pesquisa, a opção estratégica de terceirização, quando posta em prática, tende a fazer com que o cliente se sinta menos satisfeito com o serviço de *FM* recebido.

Apesar da vasta abrangência de atividades englobadas no conceito de *FM* tais como gestão imobiliária, financeira, de recursos humanos, de qualidade, segurança, manutenção predial, etc. (IFMA, 2012) e da congregação dos interesses dos profissionais da área em uma associação própria (ABRAFAC), a indústria de *FM* a nível mundial é relativamente nova (MUSA e PITT, 2009a) e esta nomenclatura ainda é pouco conhecida nas lojas dos *SCs* pesquisados. Somente 9% dos entrevistados (8 dos 89 lojistas) conhecem e entendem *FM*. Para a grande maioria dos respondentes, mesmo depois de uma breve explanação sobre o modelo do serviço, estes normalmente confirmavam seu entendimento mencionando as obras no *SC* (o que, em regra, não está tão alinhado com o conceito) e a limpeza dos banheiros (que está certo, mas caracteriza uma visão limitada do modelo). O entendimento da engenharia e tecnologia aplicada nos bastidores dos *SC* não é de fácil percepção por parte dos frequentadores de *SCs* e independentemente da nomenclatura utilizada, poucos lojistas o entendem também. Portanto, indo de encontro à colocação de Tay e Ooi (2001), a importância de *FM* como disciplina de credibilidade dentro do segmento de propriedade e construções não conseguiu ser validada pelo presente estudo.

## 6. Conclusões

O objetivo principal da pesquisa consistiu em avaliar o impacto da terceirização da atividade de *FM* na satisfação dos clientes diretos dos *SC*. Com base na amostra da pesquisa, há indícios de que a satisfação do lojista do *SC* é afetada pela estratégia de terceirização.

A Equação 1 diz que SATISFAÇÃO é função da QUALIDADE e do *SC*. Quanto maior a percepção de qualidade dos serviços de *FM* oferecidos pelo *SC*, maior o índice de satisfação. Essa relação direta e positiva observada no resultado da pesquisa concorda com a perspectiva teórica de Cronin e Taylor (1992) que definem qualidade como uma das muitas dimensões de serviços potenciais consignada ao construto de satisfação. Se por um lado a relação de causalidade é explicada pela Equação 1, por outro, esta também corrobora a perspectiva de Bitner e Hubbert (1994), Oliver (1997), Oliver (1993), e Patterson e Johnson (1993) de que qualidade de serviços e satisfação possuem relação estreita. Dessa forma, obtém-se com a presente pesquisa um novo elemento de congruência entre as diferentes perspectivas acadêmicas.

O elemento SC, por sua vez, também é significativo na formação da satisfação dos lojistas. Como o SCA possui o serviço de FM realizado por pessoal próprio enquanto o SCB optou pela terceirização dessa atividade e como a média de satisfação dos lojistas do primeiro é maior do que a do segundo, é possível inferir que a opção estratégica de terceirização afeta de modo significativo à satisfação dos clientes diretos desses SC.

Importante observar também que variáveis inicialmente percebidas como possíveis influenciadoras da satisfação média dos lojistas tais como FUNÇÃO, TEMPO NA LOJA e TEMPO NO SC não se mostraram significativas para a explicação do constructo de satisfação no modelo pesquisado. Ou seja, não importa quão experiente no mercado do varejo o gerente ou proprietário de lojas de SCs seja; não importa quão bem esse profissional conheça as políticas, procedimentos e expectativas da sua organização ou; quanto tempo de recebimento dos serviços técnicos e ambientais do SC esse varejista tenha, nada disso influencia no fator satisfação. Além disso, a satisfação média dos lojistas também não é influenciada pelo fato de o lojista ser homem ou mulher (SEXO) nem se este entende ou já ouviu sobre o modelo de prestação de serviços de FM (ENTENDE FM).

O atingimento do objetivo principal da pesquisa, por si só, possui implicação gerencial direta e imediata. Através da mensuração do impacto da terceirização da atividade de FM na satisfação dos lojistas, os administradores de SC têm, em última instância, a opção de alinhar suas estratégias visando aumentar a satisfação dos seus clientes. Caso existam dúvidas sobre a efetividade da conclusão ora apresentada em seus estabelecimentos individuais, os gestores de SC podem promover a validação dessa conclusão em suas instalações através de pesquisas independentes para, a partir daí, entender e atender às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes lojistas.

De acordo com Morgan e Walker (1988), a qualidade do gerenciamento dos SC pode levar ao seu sucesso ou revés. Assim, como a decisão de terceirização cabe aos gestores dos SCs, ela está diretamente relacionada com a percepção de qualidade positiva ou negativa do seu gerenciamento. Os resultados do estudo mostram que a terceirização dos serviços de FM de SC pode ser elemento fundamental para tal avaliação e êxito empresarial. Dessa forma, a identificação de menor satisfação média em SC com FM terceirizado do que aquele com atividade própria pode dar mais subsídio para a tomada de decisão gerencial.

Uma vez percebida a importância da decisão de terceirização e seu impacto na satisfação do cliente lojista, oferta-se a possibilidade de inserção de KPI e SLA no contexto de satisfação e percepção de qualidade do serviço de FM dos SCs. Em virtude da experiência profissional de um dos autores, sabe-se que as empresas terceirizadas têm o desempenho de suas atividades medidas e reportadas mensalmente através de indicadores de *performance*, mas nenhuma delas refere-se à expectativa dos lojistas. Por isso, aventa-se a possibilidade de realização de pesquisa de satisfação junto aos lojistas por parte dos SCs. Não foi objetivo da pesquisa verificar a existência de tal avaliação. Contudo, desde já, recomenda-se que esses estabelecimentos escutem e entendam as necessidades, desejos e expectativas de seus clientes lojistas em vista de um futuro empresarial sustentável. O foco *no* cliente, importante para a confirmação de sua satisfação, pode ser transformado em foco *do* cliente. Tal discussão já parece ser uma preocupação de algumas empresas, já que algumas das empresas participantes desta pesquisa e até mesmo outras empresas concorrentes solicitaram a apresentação dos resultados do trabalho. Embora o desenho da presente pesquisa tenha algumas limitações quanto ao escopo e possibilidade de generalização, do ponto de vista gerencial, este trabalho pode fornecer algumas questões que podem ser o ponto de partida para investigações mais profundas sobre a satisfação de tais clientes organizacionais, sob o ponto de vista da prestação dos serviços de FM.

Sugestões de pesquisas futuras incluem estudo de mais variáveis que permitam maior explicação do fator satisfação dos lojistas. A identificação e compreensão dessas variáveis

trarão benefícios tanto no campo acadêmico, quanto no gerencial, na melhor avaliação das causas e consequências de tal decisão. Também poderia ser investigada a avaliação da percepção dos SC sobre o serviço de *FM* entregue - *gap* 5 de Berry et al (1985) - e comparação com os dados da presente pesquisa que avaliou a percepção do serviço recebido pelos lojistas. Além das questões de marketing que podem ser discutidas a partir deste trabalho, outras áreas podem enriquecer a discussão aqui iniciada. Possibilidades incluem a problematização da opção pela terceirização apenas para diminuição de custos, a partir da gestão de custos, possíveis impactos sobre a gestão de funcionários, entre outros.

De qualquer modo, espera-se que as proposições de metodologia, modelo causal, instrumento de medição e a conjugação dos variados conceitos e perspectivas adotadas possam ser úteis tanto a pesquisadores, docentes e discentes quanto aos gestores de organizações públicas e privadas, contribuindo para o melhor desenvolvimento prático e teórico da terceirização de *FM* em SC e o impacto sobre a satisfação de seus clientes.

## Referências

ABRASCE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SC. **Desempenho da indústria de SC no Brasil.** Disponível em: <<http://www.portaldoSC.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=13&codConteudo=1>>. Acesso em: 12/06/2012.

ADOLFSSON, P.; BRÖCHNER, J.; JOHANSSON M. Outsourcing facilities management in the process industry: A comparison of Swedish and UK patterns, **Journal of Facilities Management**, Vol. 1, Iss: 3, p. 265 - 271, 2002.

ATKIN, B.; BROOKS, A. **Total facilities management.** 3a ed. Hong Kong: Wiley-Blackwell, 2009.

BEBER, S. J. N. **Estudo exploratório da insatisfação do consumidor com os serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2000.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of services quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, no 4, p. 41-50, 1985.

BIRKLAND, C. **Making the outsourcing decision.** Management Techniques. Fleet Equipment, p. 22-24. Fev, 2009.

BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Ed.). **Service Quality:** new directions in theory and practice, P. 72-94. Londres: Sage, 1994.

CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. II, p. 244-249, Aug. 1965.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COUGO, R. L. **Satisfação dos consumidores: um estudo em escolas de informática na cidade de Bagé**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Bagé, 2001.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, N. 56. P. 55-68. July, 1992.

DESATINICK, R. L.; DERZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: uma Investigação Teórica e Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 4. N.º 3. p. 107-132. Set/Dez, 2000.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HINES, M. A. SC operation and management. In: CLURMAN, D. **SC Development and Investment**. P. 171-216. Canada: John Wiley & Sons, 1988.

HOFER, C. W; SCHENDEL, D. **Strategy Management**. Massachusetts: Little and Brown, 1979.

IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. **What is FM?**. Disponível em: <<http://www.ifma.org/resources/what-is-fm/default.htm>>. Acesso em 22/06/2012.

KOTLER P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER P. **Marketing Management**. 11th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 2003.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. Cap. 5. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MORGAN, P. ; WALKER, A. **Retail Development**. London: Estate Gazette, 1988.

MUSA, Z; PITT, M. Defining facilities management service in UK SC centres. **Journal of Retail & Leisure Property**. Vol. 8, 3, 193-205. 2009.

MUSA, Z; PITT, M. Towards defining SC centres and their management systems. **Journal of Retail & Leisure Property**. Vol. 8, 1, 39-55, 2009.

MUSZYNSKI, C; SWONJENSKI, J. Outsourcing facilities management: a luxury or smart solution? **Nonprofit World**. Vol. 30. N. 2. 2012.

OLIVER, R. L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. P. 65-85. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W. **Advances in services marketing and management: research and practice**, Vol. 2.. Greenwich: Jai Press, 1993.

OLIVER, R. L. Processing of the satisfaction response in consumption: a suggest framework and research propositions. **Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior**, vol. 2, p. 1-16, 1989.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin McGraw Hill: 1997.

OLIVER, R. L.; DeSARBO, W. S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, v. 14, p. 495-507, Mar 1988.

OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Equity disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. **The Journal of Consumer Research**, vol. 16. December, 1989.

PAES, M. **Lojistas protestam contra falta de ar-condicionado em shopping de Botafogo**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/lojistas-protestam-contrafalta-de-ar-condicionado-em-shopping-de-botafogo-7600304>. Acesso em: out. 2013.

PATTERSON, P. G; JOHNSON, L. W. Disconfirmation of expectations and the gap model os service quality: an integrated paradigm. **Journal of Consumer Satisfaction, Satisfaction and Compaining Behavior**. N. 6. P. 90-99. 1993

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 2. N.º 1. Jan/Abr, 1998.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. **Service quality: new directions in theory and practice**. London: Sage, 1994.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. **Journal of Marketing**, Vol. 37, No 4, p. 50-56, 1973.

TAY, L.; OOI, J. T. L. Facilities management: A 'jack of all trades'? **Facilities**, 19 (10). P. 357-362. 2001.

TAYLOR, S. A.; BAKER, T. L. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. **Journal of Retailing**. v. 70, no 2, p. 163-178, 1994.

THOMPSON, P. The maintenance factor in facilities management. **Facilities**, Vol. 12 Iss: 6. P. 13-16. 1994.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VAN DEN BULTE, C.; WATERSCHOOT, W. V. The 4P classification of the marketing mix revisited. American Marketing Association. **The Journal of Marketing**. Vol. 56, nº. 4, p. 83-93. Out 1992.

WEISE, AD; SCHULTZ, CA; TRIERWEILLER, AC ROCHA, RA da A estratégia, o mercado e as dificuldades do Facility Management no Brasil perspectivas. **Revista INGEPRO.**, v. 1, 2009. p. 016–026

WILKIE, W. L. **Consumer behavior**. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 1994.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.