

ADMINISTRAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Módulo 9 – INSTRUMENTOS PARA OUVIR OS CLIENTES

Objetivo:

Ao final deste módulo, você estará capacitado a identificar e compreender os instrumentos utilizados para ouvir os clientes.

Síntese:

Essa aula faz algumas reflexões sobre os instrumentos para ouvir os clientes, o qual importante é entender que as necessidades reais podem ser diferentes das necessidades declaradas pelos clientes; faz, ainda, uma discussão a partir de exemplos apresentados no texto e discute o papel da pesquisa do comportamento de consumo. Apresenta a abordagem de Richard Witheley sobre as ferramentas para ouvir os clientes e, por fim, reflete sobre a importância de conhecê-los.

10.1 Ouvir Clientes

É comum as organizações afirmarem que ouvem seus clientes. De modo geral, isso até ocorre, porém com ressalvas, por isso é importante oferecer os instrumentos (meios) que facilitem a comunicação entre clientes e organizações. Além disso, é preciso que exista adequada preparação para filtrar as informações dos clientes e identificar o que é necessário responder; isto é: deve-se compreender o que de fato é relevante e o que não é, tanto para o cliente quanto para a organização.

10.1.1 As necessidades declaradas versus as necessidades reais: um cuidado inicial

No livro 'A Qualidade desde o Projeto', J. M. Juran (1992) alerta para o seguinte fato:

“Os clientes, comumente, declaram suas necessidades segundo seus pontos de vista e em sua linguagem. Isso acontece especialmente com os clientes externos que compram produtos. (...) Os clientes podem declarar suas necessidades em termos dos bens que desejam comprar. Entretanto, suas necessidades reais são os serviços que aqueles bens podem pressar.” (Juran, 1992, p.74)

Como exemplo, Juran utiliza as seguintes situações:

Necessidades Declaradas	Necessidades Reais
• Alimentos	• Nutrição, sabor agradável
• Automóvel	• Transporte
• Televisor em cores	• Entretenimento
• Casa	• Espaço para viver
• Pintura da casa	• Aparência colorida, ausência de manutenção

Fonte: Juran, 1992, p.75

Segundo Levitt há distinção entre a orientação para o produto e a orientação para o cliente. Em seu ponto de vista, as ferrovias perderam uma oportunidade de expansão por seu foco em ferrovias, e, não, em transportes. Os estúdios cinematográficos, também, perderam a

oportunidade de participar da crescente indústria da televisão, como resultado do seu foco em filmes, e, não, em entretenimento. (Levitt apud Juran, 1992, p.75)

É óbvio que os exemplos acima são simples. Quando uma pessoa quer um automóvel, ela deseja muito mais que transporte; quando quer uma casa, também deseja muito mais do que simplesmente um espaço para viver; e quando faz uma viagem aérea, quer muito mais do que sair de um ponto e chegar a outro. A esse respeito vale ver os resultados de uma pesquisa da empresa Qantas Airways a respeito das necessidades dos clientes das companhias de transporte aéreo de passageiros:

Qantas Airways Pesquisa de Necessidade de Passageiros Ordem de Prioridade	
Ordem	Necessidade
1	Nenhuma bagagem perdida
2	Nenhuma bagagem danificada
3	Toaletes limpos
4	Poltronas confortáveis
5	Entrega rápida da bagagem
6	Amplo espaço para as pernas
7	Refeições de boa qualidade
8	Serviço rápido de reserva
9	Tripulação de cabine amigável/eficiente
10	Cabine limpa e arrumada
11	Temperatura/umidade da cabine confortáveis
12	Assistência para conexões
13	Ser informado dos atrasos
14	Transporte aeroporto-cidade
15	Informações precisas sobre chegadas para parentes e amigos
16	Embarque bem organizado
17	Check-in rápido e cordial no aeroporto
18	Carrinhos para bagagem
19	Chegada no horário
20	Fornecimento de travesseiros/mantas
21	Assistência com alfândega/imigração
22	Partidas no horário

Fonte: J.M.Juran. Qualidade desde o projeto. p.100

Não se chega a um “rol” tão completo de necessidades, como o apresentado no exemplo acima, sem um conjunto adequado de instrumentos para ouvir o cliente.

10.1.2 Os papéis do cliente e a pesquisa sobre seu comportamento

Vale recordar que, na abordagem de Sheth, Mittal e Newman (2001), os clientes podem exercer os papéis de usuários, pagantes e compradores. Na tabela abaixo, adaptada como quadro (quadro 01), tais autores apresentam suas idéias a respeito da pesquisa do comportamento dos clientes nesses diferentes papéis.

A pesquisa é sobre o comportamento e os três papéis do cliente:

	Usuário	Pagante	Comprador
Necessidade de pesquisar o comportamento do cliente.	Pesquisar as necessidades e desejos do usuário para novos projetos de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar sensibilidade a preços dos clientes. • Pesquisar as preferências dos clientes em relação ao leasing. • Pesquisar os preços de referência dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar as atitudes dos clientes em relação a fornecedores alternativos (por exemplo, a rede de compras domésticas). • Pesquisar o uso, pelos compradores, de sistemas de intercâmbio de dados eletrônicos.
Métodos específicos de pesquisa			
• Discussões em grupo	Explorar as visões do usuário e identificar necessidades e desejos insatisfeitos.	Valor percebido e preço de referência como tópicos de discussão em grupos focais e visitas a clientes.	Podem-se explorar as percepções sobre fornecedores alternativos.
• Visitas a clientes			
• Pesquisa motivacional	Identificar motivos subconscientes dos usuários.		
• Pesquisa por questionários	Explicitar atitudes, crenças e comportamentos dos usuários.	Pesquisar os clientes em questões como a determinação de preços-alvo, a consciência de preços, entre outros.	Pesquisa com os compradores para avaliar atitudes dos fornecedores.
• Pesquisa experimental	Testes de paladar cego. Testes de uso de produtos.		Mercados de teste.
• Pesquisa de processamento de informações	Pesquisa sobre como os telespectadores processam mensagens de propaganda.		Principalmente aplicável ao estudo do processamento de informações pelos compradores.

Quadro 01. Os papéis de usuários, pagantes e compradores e suas idéias a respeito da pesquisa do comportamento dos clientes. Adaptado de Sheth, Mittal e Newman. *Comportamento do Cliente*, 2001, p.473

10.2 Ferramentas para Ouvir o Cliente: abordagem de Richard Whiteley

No livro “Crescimento orientado para o cliente”, o consultor Richard Whiteley (1996) apresenta um conjunto de ferramentas para ouvir o cliente, sua natureza, suas vantagens e suas desvantagens. Tal conjunto de ferramentas é reproduzido abaixo:

Ferramenta	Natureza e Propósito	Vantagens	Desvantagens
Grupos de Foco	Pequenos grupos (de clientes ou de qualquer grupo-alvo) convidados para se reunir com um facilitador, a fim de responder a perguntas abertas.	Trata-se de uma técnica simples considerada de extrema utilidade em nossas pesquisas. Proporciona uma íntima visão dos clientes e permite que eles lhe revelem coisas que não mencionariam nas pesquisas de opinião.	Pequeno grupo de clientes pode não representar toda a sua base de clientes. Pode ser inadequado para clientes que viajam e, por isso, podem-se utilizar técnicas de grupo virtual.
Painéis de Clientes	Como um grupo de foco, um painel de clientes consiste em um pequeno número de clientes convidados para responder a perguntas abertas. Entretanto, um painel de clientes é um grupo que se reúne regularmente.	Reuniões regulares criam uma intimidade até maior do que os grupos de foco. A longo prazo, os clientes que pensam nos seus problemas podem sugerir idéias especialmente boas.	Exige considerável esforço gerencial.
Entrevistas individuais	Oferece nuances dos pensamentos de diferentes clientes.	Em grupos, os clientes influenciam as respostas uns dos outros. As entrevistas individuais podem permitir que os clientes articulem pensamentos mais idiossincráticos.	Em grupos, os clientes se ajudam mutuamente a articular pensamentos que possam não esser claros em princípio. Nas entrevistas pessoais perde-se esse aspecto.
Visitas a clientes e observação de sua utilização do produto	Um exame cuidadoso de como o cliente utiliza o seu produto provavelmente oferece mais intimidade do que qualquer técnica.	Provavelmente o método mais subutilizado. Quando as pessoas que conhecem a finalidade para a qual o produto foi projetado vêem como esse produto realmente está sendo utilizado, ocorrem-lhes idéias de melhoria que os próprios clientes nunca proporia.	Menos desvantagens do que você esperaria. Muitos clientes adoram receber visitas. As visitas, no entanto, exigem planejamento. Essabelecem idéias sistemáticas do que se procura antes de agir.
Números para ligações telefônicas gratuitas	As empresas fazem contar em seus produtos ou material promocional números de telefones para contato.	Método eficaz de coleta de dados do cliente na ocasião em que os problemas de fato estão ocorrendo. Além disso, melhora o índice de satisfação e gera vendas adicionais.	Pode ser dispendioso.
Registros de contatos com o cliente	Pede-se aos funcionários encarregados de manter contato com o cliente que reportem algo de interessante ou significativo que os clientes digam.	Capta dados dos primeiros lugares, aos quais os clientes provavelmente recorrem quando têm problemas.	O pessoal da linha de frente considera muitos "relatórios de contato com o cliente" um desconforto burocrático. Se quiser obter boas informações, devem-se avaliar os registros sobre a qualidade das informações e mostrar que se age de acordo com os dados.

Ferramenta	Natureza e Propósito	Vantagens	Desvantagens
Linha direta com o serviço ao cliente	Número telefônico para o qual o pessoal do serviço ao cliente pode ligar para reportar problemas. Uma caixa de correio de voz pode ser suficiente.	Além de fornecer informações, proporciona uma sensação de poder ao pessoal da linha de frente.	Os dados devem ser gerenciados cuidadosamente para terem utilidade.
Visitas do cliente às instalações da empresa	Consiste em convidar os clientes para visitar suas instalações e é possível oferecer-lhes um melhor serviço.	Os clientes apresentam excelentes idéias enquanto estão nas suas instalações.	Não oferecem uma compreensão abrangente dos pontos de vista do cliente.
Pesquisas de opinião por telefone ou correspondência	Essas pesquisas têm um menu de perguntas fixo para um grande número de pessoas. Muito útil para a obtenção de opiniões sobre perguntas fechadas, cuja importância já se determinou ao fazer perguntas abertas em outras situações.	Se bem gerenciados, podem fornecer informações cientificamente válidas sobre o que os clientes, de um modo geral, pensam. (Reuniões em pequenos grupos não representam de forma confiável o que a base de clientes como um todo pensa.)	Obterá poucas informações sobre qualquer outro aspecto que não as perguntas específicas que se fizerem. (embora valha a pena ser feita, a pergunta, "Você teria outras sugestões?" raramente gera respostas extensas.)
Compradores disfarçados	Profissionais que visitam a sua empresa no papel de clientes, que reportam a maneira como foram tratados.	Fornecer informações precisas sobre o serviço que se oferece.	Pode fazer com que os funcionários não se sintam acreditados.
Interrogatório do pessoal da linha de frente dos departamentos de vendas e serviço	Em um ambiente descontraído, pergunte ao pessoal da linha de frente sobre suas experiências, com a finalidade de obter uma visão do que o cliente enfrenta e quer.	Recorre a um conjunto de dados que a empresa já possui.	Solução parcial, mas apresenta riscos.
Encontro com os clientes nas férias profissionais	Método de ouvir o cliente que economiza tempo e custos.	Atinge um número maior de clientes, por dólar gasto, do que qualquer outro método.	Pouco tempo para conversar, atmosfera artificial.

Fonte: Whiteley & Hessian. Crescimento Orientado para o Cliente. 1996, p.77-79

Percebe-se que a tabela acima apresenta um detalhamento maior das ferramentas para ouvir o cliente, do que apresentado por Sheth, Mittal & Newmam. Fica a sugestão de classificar as ferramentas propostas por Whiteley dentro da subdivisão proposta por tais autores (pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa), como forma de integrar as duas abordagens.

Leitura recomendada Capítulo 05: Instrumentos para Ouvir os Clientes. Livro: "Gestão do Relacionamento com o Cliente", São Paulo: Thomson, 2006.

10.3 Ferramentas para Ouvir o Cliente: o caso do Hospital Taquaral

Uma das publicações da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade é o "Caso para estudos – Hospital Taquaral", um Relatório de Gestão de um hospital imaginário, que serviu como instrumento para preparação dos examinadores do Prêmio Nacional Qualidade em 1999 e 2000. Nesse caso aparece um interessante rol de "métodos utilizados para prospecção de oportunidades de mercado e levantamento da voz do cliente", que reproduzimos a seguir.

Métodos utilizados para prospecção de oportunidades de mercado e levantamento da voz do cliente

Método		Descrição
1	Gemba	Técnica originada no Japão, consiste na observação, em profundidade, de todas as possíveis interações entre clientes e serviços, realizadas no local e no momento em que essas interações ocorrem. O responsável procura sempre "andar com os sapatos dos clientes", observando, sentindo, ouvindo e registrando as experiências do cliente e as oportunidades que surgem. No segundo semestre de 1999, vivenciou-se uma experiência única até hoje: a realização de gembas na UTI Neo-natal, com apoio de uma psicóloga especializada em recém-nascidos. Os dados coletados, representando requisitos tanto das mães como das crianças, estão sendo utilizados atualmente para melhorias em diversos processos que envolvem aquela UTI.
2	Contato Direto	Conforme apresentado no item 1.1, membros do Comitê Executivo possuem uma agenda predeterminada de encontros com as diversas partes interessadas no hospital, inclusive os clientes; além disso, como já citado nesse item, colaboradores são treinados em técnicas para ouvir clientes. Tais práticas fazem que as entrevistas com clientes sejam oportunidades ricas para a coleta de informações sobre eles.
3	Pesquisa	Além da Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes (ver tópico 3.2b), pesquisas quantitativas e qualitativas são desenvolvidas, no mínimo uma vez a cada bimestre, visando conhecer a opinião dos clientes perdidos e clientes da concorrência, para que a análise decorrente seja a mais completa possível. Frequentemente são incluídas nas pesquisas (assim como em entrevistas, focus groups e outros métodos) questões sobre os pontos fortes e as principais vantagens dos concorrentes, eventuais mudanças que o cliente queria introduzir no hospital e fatores que levaram os clientes novos a optar pelo Hospital Taquaral.
4	Focus Group	Muito utilizado pelo hospital, vem adquirindo características inovadoras nos últimos meses. De julho a novembro de 1999, realizaram-se várias sessões "cruzadas", quando grupos de clientes foram motivados a discutir sobre desejos e expectativas de outros grupos. Exemplos: pacientes foram ouvidos sobre as necessidades de seus familiares, familiares sobre pacientes, médicos sobre pacientes, convênios sobre médicos e convênios sobre pacientes.
5	SAC	Os relatórios gerados pelo SAC são analisados frequentemente, em busca de informações importantes transmitidas pelos clientes, por meio de suas opiniões, reclamações e sugestões. Treinamentos específicos oferecidos aos atendentes fazem que esses percebam e registrem informações implícitas, transmitidas pelos clientes em suas manifestações.
6	Pesquisa de Mercado	As pesquisas de mercado, promovidas tanto pelo Hospital Taquaral (pelo menos uma vez ao ano) quanto por organizações independentes, direcionam as ações do hospital para áreas onde há possibilidade de crescimento. Outras informações colhidas nessas pesquisas são: características de serviços, volume de atendimento, participação e atuação da concorrência e as principais necessidades do mercado.
Método		Descrição
7	Visitas a Clientes	Por meio das visitas a convênios e médicos (sejam eles clientes efetivos ou potenciais) procuramos obter o máximo possível de informações, inclusive o porquê, no caso dos potenciais, de ainda não terem escolhido o Hospital Taquaral.
8	Field Intelligence	O hospital está sempre atento para detectar informações importantes sobre os concorrentes, por meio do monitoramento de suas ações pela imprensa, por propagandas de laboratórios; por médicos que também trabalham em outros hospitais; por fornecedores, entre outros.
9	Intercâmbio de Informações	Seja formal ou informal, é uma rica fonte de informações. As principais práticas são visitas a outras instituições de saúde, recepção de visitantes ligados à área hospitalar e contato direto de colaboradores do Hospital Taquaral com pessoas de outras instituições.
10	Acompanhamento Pós-serviço	As sugestões, reclamações e opiniões de nossos clientes, obtidas pelas práticas de acompanhamento pós-serviço (ver Tópico 3.2b) são coletadas e analisadas em busca de necessidades e expectativas.
11	Análise e Correlação de Dados	Com o Balanced Scorecard, os principais indicadores de desempenho do hospital são integrados e correlacionados (ver Item 4.3). Assim, análises periódicas destes indicadores correlacionados podem trazer "mensagens" do mercado. Exemplo disso deu-se no final de 1999, quando pôde observar-se um crescimento intenso de um concorrente, na área de oftalmologia, inclusive com a captação de pacientes do Hospital Taquaral. A ação, em curso atualmente, foi desenvolver instrumentos específicos para detecção dos fatores de decisão que estão levando esses ex-pacientes a preferir, primeiro, o concorrente.
12	Workshops com Colaboradores	Promovido pela Diretoria de Mercado e Qualidade, tem como participantes membros da força de trabalho que tem contato direto com clientes (por exemplo, assistentes sócias, corpo de enfermagem e médicos). Seu objetivo é levantar necessidades detectadas pelos colaboradores nesse contato com clientes.
13	Participação em Feiras, Congressos e Exposições	O hospital utiliza-se de feiras, congressos e exposições para detectar possíveis oportunidades, observando novas tendências terapêuticas, resultados de pesquisas científicas em Universidades e laboratórios, serviços e condutas oferecidos por outros hospitais, evolução tecnológica, entre outros.
14	Registros Internos do Hospital	O SAME (Serviço de Arquivo Médico e Estatística) permite que se analisem informações relativas a pacientes que já passaram pelo hospital, além de gerar relatórios estatísticos e de tendências. A avaliação destes registros torna-se extremamente interessante quando usada na procura de tendências futuras.
15	Registros de Associações e Órgãos Oficiais	Em busca de oportunidade, tendências do mercado e informações sobre clientes, analisamos informações provenientes do Ministério da Saúde, IBGE, Conselho Regional de Medicina, Secretaria Municipal de Saúde, Direção Regional de Saúde (DIR), CQH e CEG.
16	Livros, Revistas, Papers, outros periódicos e web sites	Essas fontes de informações, gerais ou especializadas, são úteis para conhecer as novidades do mercado hospitalar e de saúde, principalmente de outros países. Bem interpretadas, ajudam a detectar oportunidades e requisitos de clientes.

Tal qual o conjunto de ferramentas exposto por Whiteley, o rol de métodos para ouvir os clientes, apresentado no exemplo do Hospital Taquaral, também amplia aquilo que foi destacado por Sheth, Mittal & Newman. Sugere-se que se enquadrem os métodos agora apresentados segundo a classificação desses autores (pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa), como forma de integração de conhecimentos.

10.4 Reflexões Importantes sobre Conhecimento dos Clientes (segmentação, métodos, decisões, conhecimento)

Muitos instrumentos, meios e técnicas podem ser utilizados para conhecer os clientes, especialmente no que tange a ouvi-los e oferecer-lhes respostas satisfatórias. Nesse sentido é pertinente realizar a seguinte apreciação crítica:

‘...de nada adianta possuir eficientes meios para ouvir os clientes (captar as informações manifestadas por eles, que apresentam seus interesses, desejos e necessidades), se não houver conhecimento e apuro no ato de utilizar tais informações no momento da “construção” do relacionamento sustentável entre organizações e clientes’.

É importante lembrar que os instrumentos utilizados para ouvir os clientes também sofrem críticas, positivas ou negativas, por parte dos próprios clientes; daí a importância de serem usados de forma coerente e contínua, bem como de serem realizadas apreciações e revisões freqüentes, cujos fins objetivem melhoramento permanente dos meios utilizados. Além disso, os clientes podem apresentar maior ou menor aceitação em relação a cada método utilizado, o que justifica a substituição do método em prática por outro mais eficaz para a situação corrente.

Os métodos (meios) são muitos, porém maiores são as possibilidades de interpretação e uso das informações levantadas por eles. Por exemplo: quando se utiliza, simplesmente, uma pesquisa quantitativa, que, por meio de um questionário, aponta o perfil de consumo e as tendências de um determinado grupo da população (segmento: homens, entre 25 e 35 anos; renda entre R\$5.001,00 a R\$8.500,00, moradores de centros urbanos; sem filhos; sem esposa; residem sozinhos; compram produtos de marcas conhecidas e renomadas; com renda em crescimento, acompanhando a idade, viajam com freqüência, entre outros), Segmentação de Mercado e Definição de Clientes-Alvo é possível que algumas generalizações sejam feitas frente às condições de consumo e ao que é consumido, mas, também, é importante conhecer exatamente em que nicho cada membro pesquisado (os clientes em geral) enquadra-se.

Se todos os membros do segmento citado acima, de uma determinada região, fossem identificados e recebessem uma determinada campanha promocional, seria correto afirmar que todos responderiam da mesma maneira? A resposta é, por certo, NÃO, pois, mesmo dentro de um grupo aparentemente homogêneo, há membros diferentes e com diferentes intenções de consumo. Daí a importância de respeitar a individualidade e a singularidade de cada cliente, principalmente, quando mais se sabe sobre ele, quando mais tempo ele mantém relacionamento com a empresa.

Pense, ainda, seguindo o exemplo proposto acima, se tal grupo fosse separado por:

- a. indivíduos que residem com os pais e indivíduos que não residem com os pais;
- b. indivíduos que possuem casa própria, indivíduos que estão construindo a casa própria e indivíduos que estão guardando dinheiro para comprar a casa própria;
- c. indivíduos noivos ou recém-casados e indivíduos que não pensam em casar-se;

d. indivíduos heterossexuais, indivíduos bissexuais e indivíduos homossexuais.

Ao partir dessa condição, percebe-se que é possível escolher uma ou mais categorias de identificação (alocação) acima, como forma de identificar melhor o público-alvo que se deseja atingir. Com isso, é mais fácil separar os membros do grupo, com o objetivo de ouvir aqueles que realmente são mais significativos para o negócio, por exemplo, hipotético: “Minha empresa comercializa produtos de construção civil, seria mais recomendável, portanto, direcionar meus esforços de comunicação mercadológica para aqueles que estão de fato construindo ou iniciando a construção de residências (...).”

Além disso, é importante destacar que, quanto maior o número de cruzamentos realizados a partir das características levantadas, mais numerosas e precisas serão as informações para as organizações, no tocante ao conhecimento de seus clientes. Ou seja: ouvir os clientes é uma tarefa difícil, mas por meio dela é possível direcionar o foco da empresa (suas imagens, seus produtos e serviços), em função justamente de quem se pretende atender (os clientes). Os instrumentos utilizados para ouvir os clientes, o cruzamento das informações levantadas por categorias, entre outros, levam ao conhecimento do que os clientes pensam, esperam e como se manifestam em relação a você (empresa). Do ponto de vista do Marketing Estratégico para o relacionamento com o cliente, esta é uma realidade-chave, pela qual todas as organizações passam, algumas “de olhos fechados” e outras, pelo contrário, “de olhos bem abertos”, para aprender o máximo possível com os próprios clientes – alma do negócio.

Por fim, mais do que saber qual o melhor instrumento a utilizar para ouvir os clientes, é importante elencar um ou alguns que consigam realizar essa tarefa, para que a seguinte possa ocorrer: o uso de tais informações no processo de decisão, para levar respostas positivas aos clientes e, em igual proporção, à própria empresa.

BIBLIOGRAFIA

Básica:

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. Gestão do relacionamento com o cliente. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

Sheth, J.N., Mittal, B. e Newman, B.I. – Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

Complementar:

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. Serviços com qualidade: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron books, 1992.

ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1997.

Blecher, N. e Teixeira Jr.,S.- O discreto charme da baixa renda in Revista Exame. São Paulo: Edit. Abril – 24/09/2003. Blackwell, Roger. O ABC do consumo. Entrevista publicada na revista HSM Management n.37 – ano 7 – volume 2 – marçoabril 2003.

Dias, Sergio Roberto(coord). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.- Critérios de Excelência 2004. São Paulo: FPNQ, 2004.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Caso para estudo “Hospital Taquaral” 2000. São Paulo: FPNQ, 2000.

Goebert, Bonnie. O consumidor e os focus groups. In Revista HSM Management n.37 – ano 7 – volume 2 – março-abril 2003.

HARRINGTON, H.J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron books, 1993.

JOHNSTON, C; CLARK, G.- Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

Juran, J.M. – A qualidade desde o projeto. São Paulo: Pioneira, 1992.

Kotler, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4.a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Parente.J., Wood Jr, T. e Jones, V. (coord). Gestão empresarial: estratégias de Marketing. São Paulo: Atlas, 2003.

Solomon, Michael. Comportamento do Consumidor. Porto Alegre: Bookman. 2002.

Sheth, Mittal & Newman. – Comportamento do cliente. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

Whiteley, R.; Hessian, D. – Crescimento orientado para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Zook, Chris – A oportunidade mora ao lado – entrevista publicada na Revista Exame – Ano 38 - n.2– São Paulo: Edit. Abril, 04/02/2004.