

Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços e Big Data Analytics: A Influência na Satisfação do Cliente Condominial

Douglas Vieira da Silva – dvieirasilva@hotmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

Roberto Giro Moori – roberto.g.moori@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo analisar o efeito moderador do *Big Data Analytics* na satisfação do cliente, tendo como local de pesquisa prestadores de serviços e os seus respectivos clientes no mercado condominial da região metropolitana de São Paulo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória qualitativa, junto a condomínios e seus respectivos fornecedores de serviços. Os sujeitos da pesquisa são, de um lado, os síndicos, gerentes condominiais e ou zeladores, de outro, fornecedores de serviços (elevadores, segurança, manutenção, bombas). Os dados coletados foram tratados pela análise de conteúdo. As empresas da amostra são utilitárias de pelo menos duas das dimensões do *Big Data Analytics (BDA)*. Como resultado deste estudo, identificou-se que o Big Data Analytics é uma ferramenta útil no processo de prestação de serviços condominiais e tem um impacto positivo na satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão de Serviços; Gestão dos Serviços Logísticos; Gestão da Cadeia de Suprimento de Serviços; Big Data Analytics e Satisfação do Cliente.

1. Introdução

A Gestão de Serviços (GS) está presente na rotina das organizações, estando presente nas rotinas destas organizações, que por sua vez, faz parte da vida do indivíduo, diariamente, das mais diversas maneiras possíveis, como por exemplo: serviços de alimentação, de comunicação, de emergência, dentre outros. Não é novidade que o bem-estar e a saúde econômica de diversas economias do mundo têm se alicerçado nos serviços. As atividades relacionadas à manufatura e agricultura sempre serão necessárias, contudo, os recursos são escassos e existem limites para a produção e consumo destes recursos. Por sua vez, os serviços são altamente experimentáveis, e o desejo por eles podem ser ilimitados (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Por sua vez, a Gestão dos Serviços Logísticos (GSL) também não é um tema inteiramente novo e tem sido explorado com profundidade nos últimos anos, assim como a GS. Entretanto, as transformações em um ambiente cada vez mais competitivo exigem adaptações contínuas e um monitoramento intenso, uma vez que alcançado o nível de exigência de serviços a longo prazo, novas mudanças se farão necessárias de forma sistêmica. As necessidades dos clientes passam por processos significativos de mudanças e a concorrência vêm tomando importantes ações ao longo do tempo (KULYK; MICHALOWSKA; KOTYLAK, 2017).

De outro lado, o tema Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços (GCSS) tem sido objeto de estudos e publicações cujo esforços são focados na compreensão da indústria de transformação, cabendo destaque para o setor automobilístico. Na abordagem do tema GCSS, os autores convergem os seus estudos para basicamente dois fluxos, sendo o primeiro o fluxo de materiais e em segundo momento o fluxo de informações (PIRES; CARRETERO-DÍAZ, 2007; BALLOU, 2007; KRITHIKA et al., 2011).

Alinhado a esta importante análise na ótica dos serviços logísticos, surge uma questão de vital importância no novo cenário mundial, que é a tecnologia e a sua aplicabilidade no mundo corporativo como ferramenta para a busca da satisfação do cliente, de modo a adicionarem valor para aos seus produtos e serviços (PAULRAJ; CHEN, 2007).

É comum a utilização do *Big Data Analytics (BDA)* nas organizações para a utilização de novas estratégias, no desenvolvimento de novas ideias e na renovação de formas de criar valor aos seus produtos e serviços. Entretanto, também se faz necessário que a utilização desta tecnologia seja capaz de contribuir para que as organizações, através da alavancagem e tratamento de seus dados, utilizem esta ferramenta de modo a transformarem as suas operações na GCSS (SANDERS, 2016).

Portanto, a Satisfação do Cliente (SC) tornou-se consequência de um processo consistente e sistêmico de alavancagem de grandes dados no sentido transformador para a organização, e, conseqüentemente, tem trazido benefícios de modo a satisfazer o cliente de maneira personalíssima, contribuindo para a criação de valor para as organizações (MANYICA et al., 2011).

Diante do cenário apresentado, o presente estudo tem por objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: “O *Big Data Analytics (BDA)* modera a relação entre: a) *Gestão de Serviços (GS)* e a *Satisfação do Cliente (SC)*, b) *Gestão dos Serviços Logísticos (GSL)* e a *Satisfação do Cliente (SC)* e c) *Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços (GCSS)* e a *Satisfação do Cliente (SC)* em condomínios residenciais e comerciais na cidade de São Paulo”?

2. Revisão de literatura

2.1 Gestão de serviços (GS)

O mundo vivencia uma era de liberação econômica, momento em que o setor de serviços tem passado por uma rápida mudança. O mundo de hoje, vê na indústria de serviços o setor que vem dominando as economias mundiais, podendo ter uma contribuição importantíssima de mais de dois terços para o PIB (Produto Interno Bruto) o que permite afirmar que os serviços têm papel fundamental na economia e na aceleração do crescimento mundial, além da contribuição para o crescimento econômico, mais do que isso, os serviços têm promovido o bem-estar geral da sociedade ao redor de todo o mundo (GOPLANI, 2017).

De modo a apresentar um panorama do tema GS, se faz necessário primeiramente a apresentação do conceito de serviços, bem como as suas principais características. A prestação de serviços e como esta prática é desenvolvida pelas organizações difere da abordagem necessária para a fabricação, venda e toda a logística para a comercialização de bens. A forma de administrar cada unidade de negócios também é diferente, não se trata de algo exclusivo, simplesmente algo diferente. Muitos, ou até mesmo em sua totalidade, conceitos e definições apresentadas e estudadas em Administração podem ser aplicados à Administração de Serviços, em indústrias de manufatura e de alta tecnologia, todavia, o que será tratado neste capítulo são alguns aspectos que diferenciam os serviços e as suas particularidades (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Zeithaml e Bitner (2003), “*serviços são ações, processos e atuações*” apresentando-os como algo que não é tangível, que não pode ser tocado, vistas e sentidas, ao contrário disso, são ações e atuações intangíveis. Embora seja consenso entre os autores a intangibilidade dos serviços, se faz necessário compreender que a prestação de serviços, em sua totalidade, é apresentada ao cliente através de ações para a análise de determinado problema, reuniões com o cliente, contatos pessoais ou não, acompanhamento e relatórios, sendo assim, uma série de ações, processos e atuações.

2.2 Gestão dos serviços logísticos (GSL)

A GSL é definida como uma ação que busca coordenar a interação entre o cliente e a organização, buscando reduzir o tempo de entre o agendamento, o desempenho e a avaliação da prestação de serviços pelo cliente (DAVIS, F.W; MANRODT, K.B, 1991).

Pode-se afirmar que a GSL está orientada de modo a exigir que a forma pela qual interagem as organizações e seus clientes sejam repensadas, buscando um gerenciamento das atividades responsivas, devendo as organizações serem dinâmicas, podendo responder a uma ampla variedade de necessidades de seus clientes através de sistêmicos e aprofundados estudos capacitadores que as possibilitem seguir neste sentido (DAVIS, F.W; MANRODT, K.B, 1991).

Não é de hoje que o serviço ao cliente tem sido uma área de foco para a pesquisa do tema logística. Existem ações constantes dos estudiosos em querer compreender como os serviços logísticos contribuem para: a) a alavancagem da criação de valor ao cliente e aos fornecedores através do desempenho do serviço; b) aumentar a participação no mercado; c) permitir a personalização em massa; d) criar sistemas eficazes baseados na resposta do cliente; e) afetam positivamente a satisfação do cliente e, por sua vez, a percepção corporativa; f) fornecer avanço competitivo diferenciador (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 2000; MENTZER; FLINT; HULT, 2001).

Embora com olhares diversificados, são inúmeros os autores que não divergem entre si quanto a importância dos serviços no “pacote” formado por produtos e serviços que são oferecidos pelas empresas ao mercado como armas competitivas (GIANESI, CORRÊA, 2012). As principais características do serviço com a heterogeneidade, intangibilidade, simultaneidade de produção-consumo e presença do cliente, são características que precisam de maior precisão em sua medição, uma vez que o objetivo é buscar compreender a qualidade dos serviços prestados através de avaliações mais específicas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Quando observadas as percepções dos clientes, as avaliações da qualidade em serviços têm apresentado limitações na mensuração precisa devido a alguns aspectos como: variabilidade das percepções dos clientes e imprecisão das escalas adotadas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Entretanto, a revisão da literatura apresentada neste estudo, é suficientemente sólida para dar maior embasamento ao referido estudo, podendo ainda ser melhor aprofundada em um segundo momento de maior amplitude na exploração do mercado condominial.

2.3 Gestão da cadeia de suprimentos de serviços (GCSS)

Ao passo que a competitividade global vem sendo vivenciada pelas organizações, as empresas têm buscado diferenciar-se através de novas metodologias que resultem no aumento de sua participação no mercado. Uma dessas novas metodologias é a gestão da cadeia de suprimentos, e como consequência desta preocupação e ações, diretamente ligadas a esta área

dentro das organizações, é que as empresas têm apresentado significativos resultados nos mais diversos setores pesquisados (FAVARETTO, 2012).

A maior parte das pesquisas que abordam o tema gestão da cadeia de suprimentos (GCS), o fazem buscando as indústrias de transformação, podendo ser destacada a indústria automobilística (FAVARETTO, 2012). Existe um consenso entre os estudiosos do tema no sentido de que a GCS tem, em sua composição básica, dois fluxos: o fluxo de materiais (resultado da execução de operações) e o fluxo de informações (PIRES; CARRETERO-DÍAZ, 2007; BALLOU, 2006; KRITHIKA *et al.* 2011).

Os serviços têm ocupado um espaço cada vez maior entre os pesquisadores das áreas de gestão e de operações. Os estudos realizados pelas empresas na década de 70 estavam focados exclusivamente nas operações de transformações, sendo que a partir dos anos 80, as publicações acadêmicas iniciaram a abordagem do tema “gestão de operações e serviços”, sendo que somente na última década do século XX é que fora consolidado o tema “gestão de serviços” (FAVARETTO, 2012).

Estudos apontam que somente nas últimas décadas as empresas têm considerado os serviços como sendo um negócio rentável e, por tanto, têm desenvolvido metodologias que abordam esta questão, bem como estratégias que buscam melhorar o seu desempenho (WAART; KEMPER, 2004). Apontamentos sobre a diferença entre cadeias de suprimentos industriais e as de prestação de serviços, são feitos por Ruggles (2005), onde o autor indica uma grande preocupação dos estudiosos neste sentido como uma potencial fonte de geração de rendimentos e contribuições fundamentais, tanto para a teoria acadêmica, como para as práticas gerenciais.

Tanto nos campos das pesquisas quanto das práticas gerenciais, a GCSS não possui modelos gerais largamente aceitos, existindo uma representatividade maior da utilização das cadeias de suprimentos orientadas aos produtos, mas que recentemente tem sido apresentada tentativas da formalização de cadeias de serviços (CHOU *et al.*, 2006; BALTACIOGLU *et al.*, 2007; FAVARETTO, 2012). Neste caminho um modelo para as cadeias de prestação de serviços foi criado com base nas melhores práticas de modelos tradicionais para as cadeias de manufatura, de modo que a finalidade fosse direcionada exatamente para os serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

2.4 Big data analytics (BDA)

Segundo o Gartner Group, empresa de consultoria no segmento de tecnologia, o BDA é definido como ativos de grande volume, velocidade e variedade de informação que contribui, de maneira inovadora, para que as empresas sejam capazes de aumentar a sua visibilidade e tomar decisões de modo mais assertivo (GARTNER GROUP, 2012). O BDA é também definido como uma ferramenta facilitadora dos processos de vendas e marketing nas organizações, vindo a contribuir para a melhoria da eficiência e da eficácia das organizações de modo a inovar os processos gerenciais (MCAFEE; BRYNJOFSSON, 2012).

De outro lado, o BDA é formado por uma diversidade de fontes de informação que incluem cliques nas mais heterogêneas plataformas encontradas na web, podendo incluir transações em dispositivos móveis, uma variedade de conteúdos gerados pelos próprios usuários de mídias sociais, além de conteúdos gerados intencionalmente pelas redes de sensores ou transações comerciais, tais como consultas de vendas e transações de compra (GEORGE *et al.*, 2014).

As pesquisas em torno do construto BDA apresentam consenso entre as abordagens quanto à quantidade de dados que o tema aborda. Entretanto, o IT Glossary do Gartner Group (2012) e um estudo elaborado pela IDC (2011) abordam outras duas dimensões muitíssimo

importantes para a abordagem do tema: velocidade e variedade (MAÇADA; CANARY, 2014). Por outro lado, duas outras dimensões são igualmente agregadas como integrantes do processo de conceituação do Big Data que, não menos importantes do que os demais, são de suma relevância para o processo de decisão nas organizações, são elas: valor e veracidade (BEATH et al., 2012; GEORGE et al., 2014). Se tratando do valor, as análises críticas dos dados podem ajudar as empresas a melhorarem os seus negócios buscando para si benefícios que as coloquem em situação diferenciada no mercado (CHEN; CHIANG; STOREY, 2012). Com relação à veracidade, estudos apontam que as informações reais podem ser utilizadas pelos gestores de modo que contribuam para a resposta aos desafios estratégicos, garantindo assim, a confiabilidade dos dados (WEBER et al., 2009).

2.5 Satisfação do Cliente (SC)

A satisfação do cliente está relacionada ao desempenho que, neste caso, os prestadores de serviços apresentam diante das expectativas dos seus clientes, estando ligada diretamente à sensação de prazer ou desapontamento que o receptor da prestação de serviços tem como resultante do resultado do desempenho percebido, comparado à sua expectativa (KOTLER, 2000). A SC trata-se da resposta que o consumidor tem mediante determinado consumo de bens e ou serviços. É a avaliação que o consumidor faz sobre o nível de prazer que a relação de consumo proporciona a ele (OLIVER, 1997).

Existem uma quantidade significativa de estudos que abordam o tema SC, em sua grande parte, aliada à qualidade do serviço, apresentando um alinhamento entre a percepção do cliente em relação aos serviços prestados e as suas expectativas. Pode-se afirmar a evidência de certa disparidade entre os conceitos de qualidade percebida e satisfação dos clientes, não sendo possível encontrar unanimidade na literatura disponível (MILAN et al., 2015). Diante disso a percepção do cliente quanto aos serviços prestados é imprescindível para a formação de sua satisfação (BLOEMER; KASPER, 1995). Entretanto, o contraponto a esta afirmação é abordado por Oliver (2010) que apresenta distinções entre as perspectivas do cliente, dividindo-as em perspectivas de curto e longo prazo, dando especial enfoque ao fato de que o cliente desenvolve tal avaliação de qualidade logo após a utilização dos serviços, o que faz com que a sua percepção seja uma antecessora à sua satisfação.

De outro lado, a definição de SC do cliente pode ser dada pelo resultado da avaliação feita pelo cliente em torno de determinado produto ou serviço em relação às suas expectativas e ou necessidades, se tal avaliação ocorrer de maneira negativa, a consequência desta avaliação é a insatisfação (ZEITHAML; BITNER, 2003). Para alguns autores, se faz necessário que o cliente passe por um processo de sensações e experiências com produtos e ou serviços para que, somente assim, possam determinar o seu nível de satisfação, entendendo que este nível está alinhado às experiências passadas, presentes ou ainda projeções futuras (ANDERSON; FORNELL; LEHMAN, 1994).

Contudo, a satisfação do cliente pode ser identificada como uma resposta mais diretamente ligada a questões emocionais mediante uma experiência de consumo, levando em conta que fatores psicológicos também interferem no que o cliente julga como satisfatório, inclusive podendo levar consigo este sentimento, ainda que terminada momentaneamente esta relação do recebimento da prestação de serviços (OLIVER, 2010). Em contribuição ao exposto, Gronroos (2009) afirma que os modelos de aferição da qualidade percebida em serviços são possuidores de certa similaridade aos modelos utilizados para a medição da satisfação de clientes de modo geral.

3. Metodologia

De modo a obter informações consistentes que respondam ao problema de pesquisa, ora apresentado, e atender os objetivos do presente trabalho, buscou-se a realização de um estudo

de natureza exploratório do tipo qualitativo, cujo objetivo vem a ser o conhecimento com maior profundidade do fenômeno em estudo (MALHOTRA, 2012).

Para tanto foi utilizada uma amostra de cinco empresas representativas e membros de uma cadeia de suprimentos provedores de serviços condominiais. As principais características da amostra utilizada são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: Característica da amostra

Entrevistados	Função	Formação	Tempo na função	Ramo de atividade
E1	Síndico Profissional	Administração de Empresas	10 anos	Condomínio
E2	Síndico Profissional	Engenheiro Eletrônico	25 anos	Condomínio
E3	Gerente de Condomínio	Ciências Contábeis	24 anos	Condomínio
E4	Diretor Comercial	Ciências Contábeis	40 anos	Administração Condominial
E5	Gerente Comercial	Administração de Empresas	09 anos	Manutenção de bombas hidráulicas

Nota: Os nomes dos entrevistados e das respectivas empresas foram suprimidos por solicitação dos participantes.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, gravadas em áudio, para que nenhum detalhe da fala fosse esquecido. Um roteiro (ou guia) de entrevista foi desenvolvido de acordo com a literatura, e a solicitação da entrevista foi realizada por meio de rede de relacionamento, tendo sido enviada uma carta, via e-mail, para a solicitação da entrevista.

Definido o roteiro, foram escolhidos; do lado da jusante, três condomínios através dos seus respectivos integrantes, neste caso dois síndicos e um gerente condominial e do lado da montante, dois prestadores de serviços fornecedores de soluções em administração condominial e manutenção de equipamentos hidráulicos e elétricos (manutenção de bombas hidráulicas).

Para o tratamento dos dados coletados será utilizada a abordagem da análise de conteúdo, a técnica semântica, sintática ou léxica, codificados de acordo com que as frequências das palavras chaves ocorreram para posterior categorização (BARDIN, 1977).

4. Análise dos resultados

4.1 A Gestão de Serviços (GS)

Quanto à expectativa dos clientes no momento da aprovação de determinado serviço a ser realizado nos condomínios, ficou evidente a existência de certa convergência entre os entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5) no que se refere à capacidade que os prestadores de serviços devem ter para prever determinadas inconformidades no processo de prestação de serviços. Para o E1 a busca pela qualidade do serviço e a alta performance do prestador são fatores fundamentais no processo de prestação de serviços, e a sua expectativa está em que os seus prestadores de serviços possuam esta qualidade, bem como a capacidade de olharem para o futuro de modo que os problemas possam ser solucionados com pró atividade, menor custo possível e com qualidade exemplar. É preciso que as empresas sejam fornecedoras de soluções e que tragam inovações para os seus clientes, conforme pode-se observar na fala do E3.

[...] espero basicamente que ela (a empresa prestadora de serviços) cumpra com o acordado. Tenho sempre uma expectativa de que ela me gere informações importantes a respeito do serviço que ela presta, que vão me nortear mais na frente para eu saber o que posso melhorar ou fazer em relação aquele serviço. Eu não espero apenas que a empresa preste o serviço, eu gosto quando a empresa me mostra os caminhos dentro da atividade dela, que eu possa melhorar as informações, melhorar o equipamento, melhorar o serviço, dependendo do seguimento que ela representa. (E3).

Um outro ponto abordado no presente estudo é sobre a capacidade que o prestador de serviços deve ter em cumprir o que foi estabelecido no ato na aprovação do pedido. Para os entrevistados ainda existem algumas falhas no processo que, por vezes, comprometem a prestação dos serviços, embora a maior parte dos prestadores cumpram, de modo geral, o que fora acordado. Na visão do E1, este mercado ainda é possuidor de certa deficiência quanto ao cumprimento do combinado no ato da aprovação da execução dos serviços, inclusive no que se refere à gestão dos serviços, uma vez que o prestador, em alguns casos, solicita antecipação de recursos antes mesmo da conclusão dos serviços.

[...] eu vejo uma grande deficiência no mercado de São Paulo. Às vezes é possível encontrar fornecedores que não estão aptos para prestar determinado tipo de serviço, têm muita dificuldade nisso, nos mandam uma proposta, por exemplo, de 100% do pagamento após a entrega do serviço e no meio do serviço ele me pede uma parcela ou 30% do valor porque ele não soube gerenciar aquela prestação de serviço (E1).

O E4 convergiu com o pensamento do E1, no sentido de indicar uma incidência pequena de fornecedores de serviços que não cumprem com o que fora previamente acordado:

[...] tem uns 10% que às vezes a gente tem algum problema, mas hoje eu acho que a qualidade melhorou bastante em termos de atendimento. A busca constante do aprimoramento do prestador de serviço também em atender o cliente é vital [...] tem alguns por menores ainda, mas a parte principal mesmo (da prestação de serviço) está agora muito melhor do que era antes, muito mais profissional (E4).

Quanto ao ambiente o qual os serviços são prestados, é de extrema importância que os fornecedores mantenham o local da prestação de serviço em ordem, limpo e sinalizado durante todo o período em que os serviços estiverem sendo prestados. De fato, os entrevistados apresentaram convergência quanto a esta medida de qualidade do serviço, para o E2 este é um cuidado que, em geral, são tomados por prestadores de serviços de empresas maiores, mais estruturadas.

[...] os (prestadores de serviços) que são bem mais estruturados, grandes [...] têm todo o procedimento de segurança. Essa área é isolada toda vez que se faz manutenção, são instaladas placas informativas, indicativas[...] Empresas menores prestam serviços não tão grandes assim como bombas, pressurização, portão, interfonia [...] essas empresas geralmente vão aonde tem a central e fazem o trabalho [...] (E2).

É consenso também entre os entrevistados, a importância do uso de equipamentos de proteção individual (EPI) para a segurança dos prestadores de serviços, bem como para a segurança dos condôminos e funcionários que circulam pela área comum do condomínio. Na opinião do E5, o fato de os seus prestadores de serviços estarem fisicamente longe dos olhos dos gestores, o monitoramento e apontamento das inconformidades, quando ocorrem, são feitas pelos próprios clientes, que além de advertir verbalmente os prestadores de serviços que estão realizando determinada tarefa em seu condomínio, comunicam a empresa de modo que situações com esta não ocorram. *“Zelamos e fiscalizamos se os EPI’s estão sendo utilizados, nestes casos, nossos clientes são nossos olhos lá fora”* (E5).

4.2 A Gestão dos Serviços Logísticos (GSL)

Diversas categorias de serviços como, por exemplo, reparos de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretora de títulos e empresas de cartão de crédito, foram pesquisadas e deram origem às “dimensões da qualidade em serviços”. Tal pesquisa

resultou na identificação de cinco dimensões principais que são utilizadas pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços, são elas: a) confiabilidade; receptividade; segurança; empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

O presente estudo buscou abordar estas cinco dimensões aplicadas no mercado condominial para melhor compreender a importância de cada uma delas para os membros da cadeia de suprimentos de serviços, de modo mais acentuado para a GSL. Quanto à confiabilidade, refere-se à capacidade da organização em prestar um bom serviço, conforme prometido, com confiança e exatidão e denominada confiabilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Quando questionados sobre a percepção de cada entrevistado quanto à confiabilidade dos prestadores de serviços condominiais, um dos principais aspectos identificados se refere ao fato da necessidade de haver algumas experiências com o mesmo fornecedor de serviços para que esta relação se estabeleça, conforme pode-se observar através do relato do E1.

[...] quando a gente fala de confiabilidade, a gente fala da experiência com aquele fornecedor, a gente já fez testes, a gente já trabalhou com ele [...] é difícil você avaliar a confiabilidade, por uma questão de transparência no processo (de escolha de determinado fornecedor) você é obrigado a fazer cotações, e a gente sabe que quando se fala em cotações o foco principal é conhecer preços e tentar reduzir custos de modo que ele (o fornecedor) não perca performance e nem qualidade [...] (E1).

De outro o lado, o E2 acredita que ao passo que os fornecedores de serviços são escolhidos e que a relação de confiabilidade é estabelecida, é possível confiar no fornecedor, uma vez que a forma de trabalho já foi adequada entre as duas partes e é possível que esta relação se desenvolva de maneira positiva para os dois lados. Neste mesmo sentido, o E4 acredita que uma seleção prévia dos fornecedores vem “trazer melhorias” para ambos, o cliente e o fornecedor.

A disposição para ajudar o cliente é definida como receptividade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Deixar o cliente esperando sem que haja algum motivo importante, normalmente não é bem visto na GSL. Se tratando de receptividade, tantos os entrevistados tomadores de serviços como os prestadores de serviços, foram unânimes em afirmar que a receptividade por parte das empresas prestadoras de serviços é de suma importância nesta relação de consumo, todavia, pode-se verificar que ainda existe uma parcela do mercado que não compreendeu muito esta medida.

Para o E2, não dá para generalizar, mas existem empresas as quais estão muito longe de praticar de modo eficaz a receptividade e, por vezes, se faz necessário “implorar” (E2) para ser atendido de acordo com o aquilo que foi determinado em contrato. “Este tipo de conduta, via de regra, termina em rescisão contratual ou na não repetição da compra” (E2), complementa. De outro lado, para o E1, a receptividade das empresas teve um grande avanço nos últimos anos, o que não se sabe, é se isso se deu pelo “aperfeiçoamento das empresas, pelo aumento da concorrência, pela crise em que o país vive nos últimos tempos, ou um pouco por cada razão” (E1), mas o importante é que as empresas estão se desenvolvendo neste quesito.

Uma terceira medida abordada neste estudo, é referente à segurança, que ocorre no processo entre prestador e tomador de serviços. Neste caso, proporcionado pela cortesia dos colaboradores, inclusive sobre a capacidade que estes possuem em transmitir confiança (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Segundo o E5, o sucesso da organização depende deste fator, ele exemplifica mencionando o fato de que o prestador de serviços “entra dentro do quintal do seu cliente” (E5), tem acesso, muitas vezes, a áreas restritas e de perigo eminente, um deslizamento pode colocar em risco a vida de muitas famílias, de muitos colaboradores. “Só é possível adentrar se o cliente confiar em você, se ele se sentir seguro com a sua prestação de serviços, do contrário, você não passaria nem na porta dele” (E5).

Segundo os relatos apresentados pelo E4, indicadores criados pela empresa em busca de um desenvolvimento mercadológico mais orientado para o cliente, permitem que ele avalie a evolução do fator segurança no mercado condominial.

Nos últimos dez anos, medimos indicadores importantes para a nossa companhia e para os nossos clientes. O que tem havido ao longo destes últimos anos como resultado das pesquisas, utilizando diversos canais como telefone, e-mail, aplicativos e grupos focais, foi a certeza de que nosso atendimento está de acordo com as expectativas de nossos clientes e que os nossos parceiros, também tem tomado a mesma direção quanto à prestação de serviços em nossos clientes (E4).

Evidenciar o interesse e a atenção personalizada aos clientes, bem como acessibilidade, sensibilidade e esforço no atendimento das necessidades do cliente, são características intrínsecas à empatia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Ao serem interpelados sobre este quesito, os entrevistados sugeriram que de fato esta medida é fundamental dentro deste processo comercial de serviços, entretanto, é latente algumas dificuldades encontradas neste meio. O E1 afirma ser de extrema importância treinamentos constantes, não somente com os profissionais que estão em contato diário com os clientes, mas toda a equipe que dá suporte a este efetivo, para ele se faz necessário supervisionar a equipe de modo a não haver “*redução no nível de atendimento*”, afirma ele. Em contrapartida, para o E5 o fato dos seus colaboradores se apresentarem normalmente para os zeladores e ou profissionais de manutenção dos condomínios, existe menor formalidade por se tratar de um atendimento frequente, o acaba por inúmeras vezes ocorrendo até mesmo uma relação de amizade entre as partes, “*tudo isso, certamente com muito profissionalismo evidentemente*”, continua ele. Este mesmo direcionamento foi apresentado pelo E2, que fez o seguinte apontamento:

[...] eles (os prestadores de serviços) se relacionam bem com a zeladoria quando não tem atrito, quando tem, geralmente o zelador avisa o gerente (do condomínio) avisa ou o síndico a gente liga para a empresa e solicita a troca do profissional [...], mas sem ser injusto, quando tem um motivo realmente favorável, essa pessoa ela não é bem-vinda no prédio, se ela não for correta a gente pede a substituição (E2).

O E3 acredita que além do treinamento que as empresas disponibilizam para os seus colaboradores é preciso que haja engajamento dos profissionais quanto ao desenvolvimento de um atendimento com excelência, cortesia, cordialidade e empatia, vindo ao encontro da afirmação do E4 no sentido de que “*é preciso que as pessoas façam a diferença*”.

O último elemento abordado dentro do construto GSL é referente àquilo que é tangível dentro e fora das organizações. Trata-se de aspectos físicos como a aparência das instalações, apresentação do pessoal, material promocional, dentre outros aspectos tangíveis fundamentais que compõem as cinco dimensões da qualidade em serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Para todos os entrevistados esta dimensão é de extrema relevância, principalmente para aqueles colaboradores que estão alocados nos condomínios e que muitas vezes são os responsáveis pela identidade da empresa, além de ser capaz de influenciar positiva e negativamente todas as dimensões da qualidade em serviços apresentadas até agora.

Para o E1, os aspectos tangíveis são importantes para as organizações, as vezes percebe-se que as empresas, principalmente neste momento de incertezas, “*seguram*” investimentos em novos uniformes para a sua equipe, ou existe redução da qualidade do material utilizado pelos seus prestadores em diversas frentes, empresas que investiam em renovação de sua frota anualmente passaram fazê-lo com maior intervalo de tempo. De modo mais específico, os E2 e E3 acreditam que, não somente as empresas de grande porte estão preocupadas com estes aspectos, como também as pequenas e médias empresas, dentro das suas limitações. Eles concordam sobre o fato de que, de um modo geral as, empresas conseguem se posicionar

claramente no mercado como uma empresa que quer ser bem vista, bem avaliada, bem cotada, e o investimento nos aspectos tangíveis permite que elas se posicionem desta forma.

Os entrevistados 4 e 5 (E4 e E5), além de apresentarem um pensamento muito correlato aos demais entrevistados, deram ênfase nesta medida, uma vez que os serviços são intangíveis, e somente em sua conclusão é possível apresentar algum resultado. *“Investir em aspectos tangíveis é tangibilizar a promessa de serviços de excelência”* (E4).

Complementa o E5:

“O serviço é algo que o cliente não consegue ver, nem tocar, a única forma de você tentar dar solidez a ele é apresentar instalações, ferramentas, uniformes, dentre outros aspectos que saltem aos olhos dele” (E5).

4.3 A Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços (GCSS)

Se tratando da GCSS é importante compreender que as medidas de desempenho não podem ser vistas de modo individual, ou seja, desta ou daquela empresa, mas sim como em uma maior amplitude onde estão inseridos demais membros da cadeia de suprimentos (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2011).

De modo a identificar os principais processos que dão embasamento para o bom desempenho da cadeia de suprimentos de serviços, foram apresentados aos participantes da entrevista questionamentos sobre a percepção de cada um deles mediante a fatores como o relacionamento entre o fornecedor de serviços e o cliente, o empenho e a prontidão que os prestadores apresentam, tendo em vista a solicitação de seus clientes, bem como o posicionamento destes profissionais diante da necessidade de readequação de algum serviço, sendo preciso a realização de retrabalho e ou algumas ações por parte do prestador de serviços para a correção das inconformidades apresentadas no processo de prestação de serviços.

Quanto ao empenho das empresas no desenvolvimento de um relacionamento harmonioso e pró ativo, os entrevistadores apresentaram um pensamento muito parecido sobre a importância destas medidas no processo de prestação de serviços. Todavia, para o E1 esta preocupação se encontra muito mais no comando da empresa, os seus comandantes entenderam perfeitamente que o relacionamento com o cliente é fundamental para melhorar o desempenho operacional da empresa e a lealdade de seus clientes, mas ainda se faz necessário um acompanhamento mais de perto dos prestadores de serviços, que às vezes deixam de atentar-se para esta importante medida de qualidade.

Na visão do E2, as empresas prestadoras de serviços no segmento condominial, são enxutas no sentido de reduzir custos, buscando repassar o preço mais justo para os condomínios, sendo as suas receitas provenientes de uma grande quantidade de clientes. Por conta da necessidade de uma maior amplitude de clientes, elas desenvolvem estratégias que objetivam conquistar e manter os seus clientes, sendo o relacionamento uma ferramenta indispensável para que este objetivo seja alcançado, conforme pode-se observar em sua fala:

[...] todas elas (as empresas) não querem perder clientes porque cobram barato e eles têm que trabalhar com uma quantidade de clientes significativa, a fidelização é a alma do negócio, tem que atender bem, quem é bom que se estabeleça [...] (E2).

O E4 complementou afirmando que as empresas prestadoras de serviços condominiais trabalham com valores de vendas não tão expressivos, sendo necessário um volume maior para atender as necessidades financeiras das empresas, entretanto, *“o risco de inadimplência é reduzido e o seu faturamento distribuído com melhor equidade”* (E4).

Diante da elevada concorrência que vive o mercado condominial, um diferencial que as empresas têm buscado aprimorar é o pronto atendimento. Neste aspecto os entrevistados trouxeram diversas situações que ocorrem diariamente na rotina do condomínio. Para o E5,

que atua no segmento de bombas hidráulicas existem alguns indicadores que diferenciam o pronto atendimento, como por exemplo:

Se o cliente fez a solicitação alegando estar sem água e ou por algum motivo houve o transbordo de algum poço por conta do problema em algum equipamento, precisamos nos deslocar imediatamente ao local, em nosso contrato nos comprometemos a atender o cliente em até duas horas, mas nossos indicadores têm apontado que o atendimento ocorre em um prazo médio bem abaixo disso, normalmente em 45 minutos (E5).

O E4 também apresenta exemplos que evidenciam a preocupação das empresas com o pronto atendimento:

[...] hoje tem empresas que você pede de manhã e entregam à tarde, você pede à tarde entregam de manhã. Alguns produtos, às vezes né, que não tem a pronta entrega é que demora até quatro, cinco seis dias, mas normalmente a gente tem pronto atendimento, produto químico (para o tratamento da água) de piscina essas coisas todas, se pede em dois, três, dias já está atendido o prédio [...] (E4).

De outro lado, o E3 afirma que as empresas cujo proprietários, diretores e gestores, estão à frente do negócio, o pronto atendimento é algo que realmente ocorre na grande maioria das solicitações do cliente, todavia, quando existe certo afastamento de seus líderes neste processo, o atendimento fica prejudicado e a tendência é a organização perder excelentes clientes para o concorrente que tem atuado mais fortemente nesta relação.

[...] as empresas onde os proprietários, os seus cabeças, entendem que eles podem estar delegando este relacionamento para todo mundo, não está bom. Não está bom porque pela condição do país, pela condição financeira, pelo salário, pelas condições de trabalho do nosso país as pessoas que você põe à frente para fazer este meio de campo, na sua grande maioria não está nem com a cabeça ali [...] (E3).

O E1 e E2 convergem os seus pensamentos no sentido de que o pronto atendimento também ocorre por consequência de quem está no comando. Se os seus líderes forem comprometidos com os clientes e monitorarem esta relação, o pronto atendimento é algo que flui normalmente dentro da organização, faz parte da rotina do prestador de serviços, ambos mencionam a tecnologia com ferramenta fundamental para o bom resultado dos prestadores.

[...] muitas empresas que têm contratos rápidos, têm motoboys, têm motoqueiros, eles vêm de moto. Então, muitas vezes, não consegue trazer o equipamento, cada um se adapta ao tipo de contrato que tem. O que eu acho que é importante, pelo menos eu faço isso, eu gosto de ter sempre no meu celular um contato de quem é o dono, ou quem é o diretor ou quem é o gerente, para na hora que apertar e eu ver que a empresa, o zelador ou gerente falar: “já ligamos faz cinco horas e os caras não chegaram, o problema está ficando pior”, então eu ligo para o dono, ligo para o diretor ou ligo para o gerente e peço uma ação. Se mesmo assim não houver [a ação esperada], a gente se prepara para trocar, mas eu sempre gosto de ter um telefone de um coringa desta empresa para poder acionar o cara que tem a varinha mágica (E2).

Nos últimos anos, um meio que vem sendo utilizado com o objetivo de buscar a redução de custos e o desenvolvimento de um nível melhor de serviços é a GCSS. Ficou evidenciado que uma gestão eficaz e eficiente da cadeia de suprimentos traz diversos benefícios para as companhias (BALLOU, 2007). Um dos indicadores que podem contribuir para se ter um resultado positivo do nível de serviços é o retrabalho. Monitorar este indicador de modo a reduzi-lo a um número cada vez próximo a zero é de extrema importância.

Além do fato de ser um indicador que deva ser monitorado por uma questão de custo, performance e desempenho operacional, o retrabalho também pode ser utilizado como métrica da qualidade de serviço, ou seja, se existir o retrabalho, mas a empresa está preocupada em resolver de maneira eficiente esta questão, é um ponto favorável para o prestador de serviços, caso isso não ocorra, tal ineficiência em resolver esta situação depõe contra o prestador de serviços.

4.4 O big data analytics (BDA) e a satisfação do cliente (SC)

Quanto à utilização do BDA pelas empresas prestadoras de serviços no segmento condominial, observou-se que a sua utilização como ferramenta está presente cada vez mais na rotina das organizações. Existe um consenso entre os entrevistados sobre o fato de que as empresas utilizam o BDA no processo de vendas e marketing, para melhorarem os seus resultados, de um lado na maximização de suas vendas e do outro no relacionamento com o cliente.

Para o E1, o BDA é utilizado mais agressivamente no mercado varejista, estando a utilização desta tecnologia limitada às empresas de maior parte. Já na visão do E2, empresas de menor porte também tem utilizado o BDA com o objetivo de melhorar os seus processos, melhor atender o seu cliente e melhorar o seu desempenho financeiro e operacional.

Para o E3, se faz necessário que este mercado se capacite mais na utilização desta ferramenta, *“se o mercado for capaz de se antecipar aos problemas, de gerir as diversas informações que estão disponíveis todos os dias nos condomínios, viveremos momentos únicos”* (E3). Os entrevistados E4 e E5 convergiram sobre a utilização do BDA como ferramenta facilitadora no processo de vendas e marketing.

Estamos atentos a toda e qualquer informação que o cliente pode gerar, todas elas são de extrema importância. Ao passo que o compreendemos e monitoramos o desempenho de seus equipamentos, somos capazes de prever e sanar problemas crônicos que transformam o condomínio em um caos, como por exemplo, a falta d'água [...] (E4).

De um lado, o BDA se apresenta com a possibilidade de geração, armazenamento e processamento de uma diversidade considerável de dados, de maneira cada vez mais sofisticada, criando assim, a geração de mais conhecimento, aumentando a capacidade produtiva das organizações, atendendo cada vez mais às necessidades de indivíduos e grupos de indivíduos na criação de produtos, serviços e negócios inovadores. Como contraponto o manuseio desta densa quantidade de dados e informações, pode se tornar uma ameaça aos direitos individuais e coletivos, não estando descartado de ser uma ferramenta capaz de originar *“violações de privacidade e segurança de informação, de discriminação de manipulação da informação e de distorções na relação de poder”* (LUZIVAN; DINIZ, 2017).

A utilização do BDA deve trazer às empresas informações relevantes cujo objetivo seja melhorar a eficiência e eficácia das organizações nas mais diversas áreas, vendas, marketing, finanças, produção, dentre outras. Ao passo que o BDA é inserido no coração da organização, os *insights* que ele pode trazer para a melhoria no processo de decisão e na inovação dos modelos existentes, podem e devem ser aproveitados para posicionar o prestador de serviços em uma posição estratégica no mercado.

Quanto à utilização do BDA pela cadeia de suprimentos de serviços condominiais, a obtenção de dados relevantes dos clientes permite uma resposta mais rápida e precisa em todo o processo de atendimento. *“O processo [de atendimento ao cliente] fica mais dinâmico ao passo que a empresa é capaz de utilizar o big data. Hoje somos capazes de conhecer o nosso cliente com um volume de informações que muitas vezes o surpreende positivamente”* (E5). Esta mesma linha de pensamento é apresentada pelos demais entrevistados, trazendo a importância da relevância das informações neste processo de prestação de serviços condominiais. Para o E2, *“o big data tem que ser utilizado para montar uma história do condomínio de modo que o prestador de serviços obtenha este histórico e o utilize para otimizar os recursos do condomínio”*.

Todos os entrevistados estão de acordo quanto a otimização dos recursos disponíveis, tanto do lado do cliente como do prestador de serviços. A melhoria no desempenho nesta relação é o principal fator que faz do uso do BDA uma ferramenta importantíssima no mercado

condomínial, ficando claro que o BDA é bem visto pelos seus clientes e de extrema importância para os prestadores de serviços. Segundo o E1:

[...] conforme as empresas vão monitorando os seus clientes e os equipamentos que estão sob os seus cuidados, é possível se antever à inúmeros problemas que podem vir a ocorrer. O monitoramento diário no que diz respeito ao consumo de água e de energia, permite identificar inconformidades no consumo e uma força tarefa mais direcionada pode resolver o problema antes das contas de consumo chegarem (E1).

Para o E2, o uso do BDA pelos seus prestadores de serviços tem facilitado o processo dos condomínios no sentido de controlar melhor os seus estoques. Com a informação nas mãos, as empresas tendem a ofertar para ele exatamente o que ele está precisando, empresas que aplicam o BDA são assertivas e capazes de apresentar soluções customizadas para cliente e grupo de cliente.

Segundo o E3, o BDA ainda contribui para que as empresas, além de perder menos tempo em situações intermediárias que impactam diretamente na prestação dos serviços condominiais, contribuem para que elas otimizem seus recursos e consigam investir mais em diferenciais para os seus clientes:

[...] a capacidade de melhorar a utilização de seus recursos, faz com que as empresas invistam mais em questões chaves para o cliente e por muitas vezes sejam capazes de apresentar mais, com menos [...] (E3).

Para os entrevistados E4 e E5 o BDA trouxe para os seus clientes, os condomínios, economia significativa em diversas áreas como: redução no consumo de água, energia elétrica, a capacidade de utilizar recursos naturais como energia solar e água de chuva, bem como melhoria no rendimento de seus equipamentos, trazendo de outro lado melhoria na agilidade e, conseqüentemente economia de recursos também do ponto de vista organizacional.

Para os entrevistados E1, E2 e E3, o BDA é uma ferramenta “*incrível*” que traz ao condomínio benefícios dos mais diversos, citados ao longo deste estudo, e que são de suma importância para os clientes. Segundo eles, a satisfação proporcionada pela prestação de serviços condominiais realizado por empresas que aderiram o BDA é maior do que a satisfação para com os demais prestadores. Na outra ponta os entrevistados que representavam os clientes (E1, E2 e E3) foram categóricos ao afirmar que, normalmente, indicam os prestadores de serviços que tenham realizado uma prestação de serviços que atendam às suas expectativas e que lhe causaram uma percepção positiva acerca dos trabalhos realizados, e, por sua vez, os entrevistados E4 e E5, prestadores de serviços, afirmam que a maior parte de seus novos clientes são oriundos da indicações de seus clientes antigos, que entenderam a importância do BDA nas rotinas condominiais e estão satisfeitos com os serviços, por eles prestados.

5. Considerações finais

Embora o BDA seja um tema tratado e conhecido no âmbito acadêmico e mercadológico há algum tempo, o mercado condomínial ainda é muito deficiente quanto a estudos nessa área, tanto pela comunidade acadêmica quanto pelas próprias empresas integrantes deste mercado.

A literatura encontrada sobre este assunto é superficial e não permite aprofundamento sobre o tema através dela, motivo este que despertou o interesse no aprofundamento deste estudo e na elaboração deste artigo, cujo objetivo é buscar enriquecer um pouco mais este segmento de mercado e poder contribuir para que as empresas possam melhor desenvolver as suas estratégias e atuações neste setor.

O mercado de prestação de serviços especializados em condomínios, no Brasil, ainda é muito deficiente em estudos e literatura que venham a contribuir para a melhoria das práticas gerenciais deste tipo de fornecedor de soluções. O presente estudo buscou abordar uma temática que está intrinsecamente ligada a um mercado em constante crescimento,

desenvolvimento e necessitado de especialização no que diz respeito a compreender os anseios de seus clientes de maneira personalíssima, agregando valor aos seus serviços, mantendo um posicionamento estratégico vantajoso e rentável.

Pesquisadores abordam os seguintes fatores que influenciam o comportamento do consumidor: (1) fatores culturais, (2) fatores sociais, (3) fatores pessoais e (4) fatores psicológicos. Conhecer estas particularidades alinhadas aos seus desejos, expectativas, e como a tecnologia pode contribuir para uma prestação de serviços personalíssima, certamente contribuirá para que as empresas que prestam serviços neste meio sejam capazes de compreender melhor os seus clientes (GIANESI; CORRÊA, 2012).

Entretanto, não se pode descartar que a tecnologia é uma ferramenta fundamental para facilitar a vida e os processos da sociedade moderna. Uma vez que o mercado condominial ainda é muito carente deste tipo de inovações tecnológicas, se faz necessário um aprofundamento do tema de modo que os síndicos, gestores condominiais, conselheiros, moradores e prestadores de serviços estejam atentos a este mercado.

Os sistemas de comunicação, monitoramento, controle e automatização de dispositivos são capazes de conectar-se com dispositivos de modo a contribuir para soluções empresariais e condominiais no tocante à comercialização e consumo de água, gás, energia, bem como na utilização de sistemas de iluminação, geradores de energia, elevadores, ar condicionado, controle de acesso, circuito fechado de TV, controle de alarme de incêndio, quadros elétricos, qualidade do ar, temperatura, pressão, entre outros pontos (CONNECTON, 2017).

O presente estudo identificou que o BDA modera a relação entre a gestão de serviços e satisfação do cliente, entre a gestão de serviços logísticos e a satisfação do cliente e entre a gestão da cadeia de suprimentos de serviços e a satisfação do cliente em condomínios residenciais e comerciais pesquisados na cidade de São Paulo, evidenciando a importância desta ferramenta no processo de prestação de serviços neste segmento, sendo um diferencial importante para os seus clientes e contribuindo para a otimização de recursos, redução de custo e elevação do desempenho tanto para o cliente, quanto para o prestador de serviços.

Acredita-se que novas pesquisas neste campo de estudo, sejam capazes de trazer significativas contribuições tanto para as práticas gerenciais, quanto para as práticas acadêmicas deste setor. Um aprofundamento nos estudos no sentido de compreender com mais profundidade e com uma maior diversidade nas metodologias o atual estado da arte, certamente trará informações ainda mais relevantes sobre o mercado condominial, devendo de fato ser mais explorado através de novos trabalhos e estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Bookman, Porto Alegre: 2014.
- KULYK, P.; MICHALOWSKA, M.; KOTYLAK, S. Assesment of customer satisfaction with logistics service in the light of the results of the research. **De Gruyter Open Management**, v. 21, n. 1, 2017.
- PIRES, S. R. I.; CARRETERO-DÍAZ, L. E. **Gestión de la cadena de suministros**. McGraw Hill, Madrid, 2007.
- BALLOU, R.H. The evolution and future of logistics and supllly chain management. **European Business Review**, v. 19, n. 4, 2007.
- KRITHIKA, V; KAUR, A.; SEKARAN, C.; RAJENDRAN, C. Developing a conceptual relationship between Web Service Supply Chain Entities. **Annals of 2011 IEEE World Congress on Services**, 2011.

- PAULRAJ, A.; CHEN, I.J. Strategic Buyer-Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. **The Journal of Supply Chain Management**, p. 3, 2007.
- SANDERS, N.R. How to Use Big Data to Drive Your Supply Chain. **California Management Review**, v. 58, n. 3, 2016.
- MANYKA, J.; CHUI, M.; BROEN, B.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; BYERS, A. H. Big Data: the next frontier for innovation, competition, and productivity, 2011.
- GOPLANI, R. Service Quality Management in Retail Banking with Reference to Satisfaction and Switching Intentions of the Customers. **The IUP Journal of Marketing Management**, v. 16, n. 4, 2017.
- ZEITHAML, V.A.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed., Bookman, Porto Alegre, 2003.
- DAVIS, F.W.; MANRODT, K.B. Services Logistics: An Introduction. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 1991.
- STANK, T.P.; DAUGHERTY, P.J.; ELLINGER, A. Integración Marketing/Logística y performance de la empresa. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2000.
- MENTZER, J.T.; FLINT, D.J.; HULT, G.T. Logistics Service Quality as Segment-Customized Process. **Journal of Marketing**, v.65, 2001.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. Atlas, 2012.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Modelo f Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** v. 49, p. 48, 1985.
- FAVARETTO, F. Gerenciamento de Informações em Cadeias de Prestações de Serviços. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n.1, p. 3-20, 2012.
- WAART, D.; KEMPER, S. 5 steps to service supply chain excellence. **Supply Chain Management Review**, v. 8, n. 1. 2004.
- RUGGLES, K. Technology and the Service Supply Chain. **Supply Chain Management Review**, v. 9, n. 7, 2005.
- CHOU, M. C. et al. Analysis of a Software-Focused Products and Service Supply Chain. **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, v. 2, n. 4, 2006.
- BALTACIOGLU, T. et al. A new framework for service supply chains. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 2, 2007.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Understanding and Managing the Services Supply Chain. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 4, 2004.
- GARTNER. Gartner Research, 2012. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Acesso em 20/05/2018.
- MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big Data: The Management Revolution, **Harvard Business Review**, p. 61, 2012.
- GEORGE G., HAAS, M. & PENTLAND A., Big Data and Management. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 321–326, 2014.
- IDC - International Data Corporation, 2011. Digital Universe Study: Big Data Is Here, Now What? Disponível em: < http://chucksblog.typepad.com/chucks_blog/2011/06/2011-idc-digital-universe-study-big-data-is-here-now-what.html >. Acessado em 18/05/2018.

- MAÇADA, A. C. G.; CANARY, V.P. A Tomada de Decisão no Contexto do Big Data: Estudo de caso único. **XXXVIII Encontro do ANPAD**, 2014.
- BEATH, C. et al. Finding value in the information explosion. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, 2012.
- CHEN, H.; CHIANG, R. H. L.; STOREY, V. C. Business Intelligence and Analytics: from Big Data to Big Impact. **MIS Quarterly**, v. 36 n. 4, p. 1165-1188, 2012.
- WEBER, K.et. al., 2009. One size does not fit all—a contingency approach to data governance. **Journal of Data and Information Quality**, v. 1, n. 4, p. 27, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- MILAN, G.S.; EBERLE, L.; CORSO, A.; TONI, D. A Qualidade em Serviços e a Satisfação de Clientes: Comparação entre a percepção de alunos de graduação e de pós-graduação de uma IES. **Revista de Administração UFSM**, v. 8, n. 3, p. 415-437, 2015.
- BLOEMER, J. M. M.; KASPER, H. D. P. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. **Journal of Economic Psychology**, v. 16, n. 2, p. 311-329, 1995.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2 ed.: McGraw-Hill, 2010.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro. 3. d. Elsevier, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- MARCHESINI, M.M.P. ALCÂNTARA, R. L. C. Proposta de medição de desempenho da cadeia de suprimentos. **EnANPAD XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011.
- LUVIZAN, S.S.; MEIRELLES, F.S.; DINIZ, E.H. Big Data Evolução das Publicações e Oportunidades de Pesquisa. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 14, n. 3, 2015.