

Qualidade na Prestação dos Serviços: A visão do Cliente, com Relação ao Serviço Esperado e o Serviço Previsto e os seus Determinantes.

Cíntia Aguiar dos Santos ¹

Resumo

Este Trabalho descreve a percepção dos clientes com relação aos serviços realizados pelas empresas prestadoras de serviços em geral. Excelência na entrega de serviços é fator crítico e pressuposto básico para que as empresas do setor possam estabelecer vantagens competitivas e se posicionarem na liderança. Definiu-se em primeira instância o que é qualidade, de uma forma genérica e o que os gerentes devem fazer para que, a qualidade dos serviços ou produtos da sua empresa sejam alcançados e visto por seus clientes. O objetivo desse trabalho é compreender melhor qual a percepção do cliente em relação aos serviços que ele utiliza no seu dia a dia e entender também por que muitas vezes as empresas, possuem bons produtos, mas perdem clientes. Para a concretização desse objetivo, esclarecemos, o que é o serviço esperado, o serviço previsto, os determinantes da qualidade e a medição do desempenho dos serviços, assim como as especificações sobre as variáveis que determina a qualidade dos mesmos.

Palavras-Chave

Qualidade. Serviço Esperado. Serviço Previsto. Determinantes. Desempenho.

Abstract

This work describes the perception of customers with respect to services performed by companies providing services in general. Excellence in the delivery of services is critical factor and basic prerequisite for companies in the industry can establish competitive advantages and are positioned in liderança. Definiu themselves in the first instance what is quality, in a generic and what managers should do to whereas, the quality of services or products of your company are made and seen by their customers. The main objective of this research is to understand better what the perception of the customer in relation to the services it uses in its day to day and understand also that often companies have good products but lose clientes. Para the realization of this goal, clarified , which is the service expected, the service provided, the determinants of the quality and the measurement of the performance of

¹ Acadêmica em Administração da Esade. Artigo apresentado para aprovação na disciplina de Ciência Política sob orientação do prof. Rogério Fraga em Porto Alegre, recebido em outubro de 2007.

services as well as the specifications about the variables that determine the quality of the same.

Key-words

Quality. Waited service. Foreseen service. Determinative. Performance.

Introdução

A busca de excelência é uma diferenciação da empresa e a qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores.

A qualidade está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação. As transformações exigidas pela modernidade estão apontando para uma nova relação entre trabalho, gestão e capacidades das pessoas contribuir individualmente para os resultados das organizações. Essa contribuição pode impactar positivamente ou negativamente nos serviços que as empresas disponibilizam aos seus clientes. Por isso é importante avaliar o que o cliente quer, o perfil dele e como esses clientes devem ser tratados em uma sociedade onde o requisito mínimo é qualidade.

A maioria dos produtos hoje já detém esse requisito básico, mas se os produtos na sua grande maioria tem qualidade, como fazer para que as empresas continuem no mercado competindo e ganhando espaço? Essa diferenciação é claro, está nos serviços que ela oferece.

Qualidade

De acordo com a NBR ISO 9000 (2000), o conceito de qualidade é descrito como um conjunto de propriedades e característica de serviços, processo ou produto, que lhes forneçam a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas das pessoas.

Personalize o produto ou serviço para que satisfaçam minhas necessidades. Instrua-me quando eu encontrar um serviço ou produto em uma situação que eu não entenda. Ajude-me, volte atrás às vezes para mostrar que você se importa comigo.(CRAWFOR; MATHEWS 2002.p.24).

O termo Qualidade vem do latim *Qualitas*, considerando-se assim um conjunto de características de todos os produtos ou serviços com planejamento, praticas e verificação, visando superar as expectativas das pessoas envolvidas. Do ponto de vista de diferentes pessoas, considera-se qualidade um produto bem elaborado, ou um atendimento eficaz. *“Qualidade só é função para o órgão responsável pela qualidade na empresa e para as pessoas que neles trabalham. Para os demais, qualidade é objetivo estratégico”.* (NETO CERQUEIRA, 1992.p.132).

Segundo Christopher e Wright (2006), os anos de 1980 foram marcados pela crescente insatisfação dos produtos e serviços. Muitos problemas com os produtos industrializados diziam respeito ao mau atendimento no ponto de compra. Ramos de atividade como bancos, hotéis, empresas de automóveis de aluguel, restaurantes e empresas de tv por assinatura eram criticados tanto por falhas dos funcionários e prestadoras de serviço como por erros nos aspectos técnicos dos serviços ². *“Existem lacunas que as empresas ainda não identificaram e que, em pouco tempo, poderão significar a diferença entre ser ou não bem-sucedido no segmento em que se encaixa”.* (GOUVÊA apud CAMARGO, 2007.p.64).

Compreendendo a Prestação dos Serviços na Visão dos Clientes

Os clientes comparam o que esperam obter com aquilo que de fato recebem durante a etapa de pós-compra do serviço. Por isso, é relevante definir o que é, para o cliente, o serviço esperado e o serviço previsto.

² Podemos concluir que a maneira mais adequada de se ter qualidade seja nos produtos tangíveis ou intangíveis é através de técnicas gerenciais, considerando-se que todas as ações devem ser planejadas, estar atento as mudanças do mercado, às novas tendências e ter rapidez na tomada de decisão assim como agilidade na implementação das ações cabíveis para não só atender, mas para encantar o cliente.

Conforme Crawford e Mathews (2002) é comum vermos empresas se orgulhando de fornecer serviços de valor agregado para seus clientes, enquanto falham em fornecer serviços considerados básicos.

Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidas e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com os serviços. (CHRISTOPHER; WRIGHT, 2006.p.102).

Segundo Bettman (1979), o efeito de um produto será mais importante para as avaliações pós-consumo, ainda mais se o envolvimento pessoal com o cliente for maior no processo de consumo. Quanto maior envolvimento a uma percepção mais favorável.

Qualidade (de entrega) é fruto da diferença de percepção entre o que o provedor deveria fazer e a sua real performance, na ótica do consumidor. As dimensões da qualidade em serviços ou qualidade de entrega são a segurança, a empatia, a confiabilidade, aspectos tangíveis e receptividade. (BERRY et al., 1990.p.97).

Para Christopher e Wright (2006) o serviço desejado ou serviço esperado é o tipo de serviço que os clientes esperam receber. É um nível aspirado para o serviço uma parceria entre o que os clientes acreditam que possa e deva ser entregue para as suas necessidades pessoais.

Serviço esperado segundo Johnston e Bonoma (1981) está vinculado a atividades tradicionais do *marketing* (publicidade, vendas a clientes, estabelecimento de preços) e influências externa das pessoas que já utilizaram os mesmos serviços e o método boca a boca.

Embora prefiram receber serviço ideal, os clientes normalmente não possuem expectativas extravagantes ou absurdas. Eles compreendem que as empresas nem sempre prestam o melhor serviço possível. Por esse motivo, eles também possuem um nível inferior de expectativas para o serviço aceitável, ou seja, o serviço adequado. (CHRISTOPHER; WRIGHT. 2006.p. 104).

O serviço previsto é conforme Christopher e Wright (2006), o que os clientes esperam receber do prestador de serviço durante um determinado encontro de serviço. Ou o grau de qualidade do serviço que um cliente crê que a organização possa lhe entregar.

Essas estimativas de níveis de desempenho antecipadas para o serviço afetam o nível de serviço adequado dos clientes. Se for previsto um bom serviço, o nível adequado será mais alto do que quando prevê um serviço menos que ótimo. (CHRISTOPHER; WRIHT, 2006.p.105).

Os serviços são produtos que exigem envolvimento do consumidor no processo de consumo, onde o cliente encontrará um grande número de atividades para observar e avaliar. Segundo Gronroos (2006) A experiência que um cliente teve com certo serviço, pode influenciar sua avaliação pós-consumo, que é um resultado da percepção que o cliente tem do serviço em si.

Os valores essenciais que sustentam o desempenho das empresas na entrega de serviços são a excelência, a alegria, a inovação, o respeito, trabalho em equipe lucro social e integridade. A entrega de serviços é o principal *drive* para a sustentação do relacionamento no seu nível mais elevado. (BERRY 2001; BERRY e PARASURAMAN 1992; ZINELDIN 1996.p.96).

Assim sendo a qualidade do serviço dependem dos serviços esperados e serviço previsto. Promessas de serviços de qualidade, atendimento diferenciado e personalizado, serviço rápido, tudo isso gera expectativas nos clientes e acaba que por influenciar no serviço previsto e o que assegura uma boa qualidade é quando as percepções dos clientes excedem as suas expectativas.

Conforme Boone e Kurtz (1998), o que as pessoas percebem, é muito mais o resultado do que elas querem perceber, do que aquilo que realmente existe.

Os serviços de um cabeleireiro, mecânico, atendimento, aparência de garçons de restaurante, a maneira como os empregados de algum estabelecimento se comportam e o que dizem, e como dizem, tem grande impacto sobre a visão que o cliente tem sobre o serviço. Outro fator que pode influenciar na maneira no qual o cliente percebe o serviço, é a experiência que outros clientes teve com determinado serviço. *“Logicamente, o fator principal para uma companhia que tenta dominar em experiência recai, sobretudo na interação entre clientes e funcionários. (CRAWFORD e MATHEWS. 2002.p.144)”*.

A fim de satisfazer as necessidades dos clientes, é importante que os gestores saibam unir o serviço esperado com o serviço percebido; ambos não devem de maneira alguma ser independentes, pois um influenciará o outro.

Conforme o autor Levitt (1990), as pessoas compram expectativas e não coisas. Elas compram as expectativas de benefícios oferecidos pelo vendedor. E é importante salientar, que nos serviços, quando essa expectativa não é cumprida, caem por baixo as reputações do vendedor, da loja e dos produtos em si, isso porque o cliente, dificilmente consegue, ou quer separar³ todo o processo que ele teve como consumidor em determinado estabelecimento.

Segundo Fiates (1995), nas prestações de serviços existem os *Gap's*, um modelo conceitual de qualidade em serviços, gerada através de entrevistas com executivos e grupos de consumidores.

GAP1: entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência destas expectativas – a empresa não identifica a qualidade requerida pelos clientes. GAP2: entre a percepção da gerência sobre as expectativas dos clientes e a especificação da qualidade dos serviços – a qualidade planejada pela administração não vai de encontro à qualidade requerida pelos clientes. GAP3: entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço fornecido – qualidade oferecida pelos empregados não corresponde à qualidade planejada pela administração. GAP4: entre o serviço entregue e a comunicação externa aos clientes sobre o serviço fornecido – o marketing final é diferente da qualidade oferecida pelos empregados. GAP5: entre as expectativas dos clientes e o serviço percebido como fornecido – a qualidade requerida pelos clientes é diferente da qualidade oferecida pelos empregados. (ZEITHAML; BERRY e PARASURAMAN apud ELEUTÉRIO e SOUZA MARIA. 2002 p.57).

Determinantes da qualidade dos serviços

Os consumidores usam critérios que se enquadram em 10 categorias gerais chamadas “determinantes da qualidade dos serviços”.Esses determinantes não são

³ Um exemplo claro é a compra de um carro, consideremos que todos os processos iniciais tenham sido perfeitos, porém quando você passou para o momento de entrega do veículo, o funcionário de entrega dos carros da concessionária não sabia explicar o funcionamento do produto e muitos menos os quesitos de garantia e manual do mesmo; Claro que o cliente sentira-se desconfortável ao ver a falta de conhecimento e informação do vendedor. No dia da pesquisa de satisfação de clientes, esse mesmo cliente, pode considerar de maneira genérica que o atendimento da concessionária é muito ruim por causa de um detalhe no processo de entrega. Por outro lado, esse cliente pode elogiar todos os outros processos e citar como ponto fraco apenas o atendimento da entrega do carro.

independentes entre si. E segundo Zeithaml (1990) o prestador de serviços precisa fazer aquilo que ele realmente disse que iria fazer.

A comparação geral de expectativa com percepção foi sugerida em pesquisas anteriores sobre qualidade de serviços, segundo Gronroos, (1982).

Segundo Zeithaml (2006) entende-se como determinantes da qualidade dos serviços o, acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança, tangíveis, compreensão ou conhecimento do cliente.

Acesso: é a agilidade e facilidade de contato, principalmente no que se diz respeito a telefones, que é comum, nas empresas os atendentes demorem muito para atender ou deixar o cliente esperando. Horários flexíveis e Localização adequada.

Comunicação: Manter os cliente informados numa linguagem que possam entender, ajustando a linguagem do atendente/vendedor a linguagem dos clientes. Uma linguagem formal aos clientes mais instruídos e uma linguagem mais coloquial aos clientes de menos instrução. Deixar claro quanto custa o serviço, explicar o serviço e passar a garantia ao cliente que o serviço será devidamente executado.

Competência: é ter habilidade e conhecimento para executar tal serviço, com o pessoal de contato, com o pessoal do suporte.

Cortesia: respeito, comportamento amigável com o pessoal de contato, consideração pelos colegas de trabalho e principalmente pelo cliente e seus bens, aparência limpa e arrumada.

Credibilidade: Ser confiante, ser honesto, ter em mente os interesses do cliente.

Confiabilidade: é a empresa prestando serviço correto da primeira vez, cumprindo com o que prometeu. Uma cobrança correta, manutenção correta e serviço concluído dentro do prazo estipulado.

Sensibilidade: Disposição dos funcionários, para prestar serviço ao cliente. Resposta imediata ao cliente no telefone, pronta prestação de serviço, remessa rápida de algum produto.

Segurança: não ter risco, não ter dúvidas. Segurança física, segurança financeira, sigilo de dados de clientes.

Tangíveis: Evidências físicas do serviço, instalações físicas, aparência pessoal, ferramentas utilizadas para realizar o serviço.

Compreensão: é esforçar-se para entender a atender as necessidades dos clientes. Dar atenção individual para o cliente, reconhecer clientes habituais. (BERRY et al., 2006.p.104).

O colunista Gabriel Galvão, do portal da administração, na coluna “O frágil equilíbrio na Qualidade dos Serviços”, diz:

Conseguir o equilíbrio entre produto fornecido e ambiente de loja é o ideal para causar uma ótima impressão no cliente, quando se trata de serviços

(...) Cabe ao gestor perceber se o conjunto formado entre produto, atendimento e ambiente está em harmonia. (GALVÃO, 2007p. 1°).

Heskett, Sasser e Shlesinger (1997) afirmam que uma séria de encontros em serviços entre uma empresa e seus clientes levará a um relacionamento produtivo e lucrativo, somente se a empresa está preparada para oferecer, de maneira, consistente, um encontro de alta qualidade.

Para Bowersox e Closs (1996) uma importante consideração na determinação do programa básico de serviços de uma empresa está baseada na compreensão das expectativas de seus clientes.

Albrecht e Bradford (1992), complementam que o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço à força motriz da empresa é o de criar frente aos concorrentes um fator de diferenciação.

Portanto notamos que a importância dada aos serviços é crucial para o bom desempenho de todo o processo de compra de um produto ou o próprio serviço em si.

Conforme Paladini (1995) o conceito de qualidade não muda completamente, ou seja, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor. Sendo fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada subjetivamente e fortemente afetada por expectativas dinâmicas. A presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de fixar nos serviços especificações da qualidade, devido a sua não-tangibilidade e o fato de que o serviço pouco se repete

Os processos de uma empresa, sendo ou não de serviço, têm elementos comuns com o intuito de alcançar a qualidade do produto ou serviço. Para Fiates (1995), esses elementos são: As pessoas que fazem parte da empresa, os equipamentos e instalações da empresa, a cultura, os padrões e os sistemas organizacionais.

As pessoas: pois a qualidade do serviço oferecido por uma empresa, está diretamente relacionada com a qualidade das atividades desenvolvidas pelas pessoas que os prestam, considerando que o serviço é realizado por elas e não por máquinas. (FIATES, 1995.p.8 e 9).

Portanto, preocupar-se com a capacitação dessas pessoas, com treinamentos, com a maneira de um líder gerir sua equipe, delegar responsabilidades e valorizar o trabalho executado, são fatores chaves para o sucesso na qualidade dos serviços dessa empresa.

Instalações e equipamentos: Partindo do principio que nenhum trabalho é realizado com qualidade se não é dado às pessoas condições para que elas executem, qualidade de vida no ambiente de trabalho. Além do mais os clientes relacionam o ambiente físico com o serviço prestado. (FIATES, 1995.p.13).

Denton (1990) diz que a quando utilizamos bem a tecnologia, melhora a responsabilidade e a consistência dos serviços prestados. Consideramos ai que a tecnologia facilita a agiliza a prestação dos serviços.

Procedimentos e padrões organizacionais: Para Feigenbaun (1961), é uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões.

A qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem. É muito importante que se tenha um bom conhecimento dos processos de produção de serviços para aperfeiçoar e garantir a qualidade dos serviços prestados por uma empresa (SANTOS COSTA, 2000.p.13).

Trabalhar com processos faz com que o serviço seja valorizado, não só pelos colaboradores de uma organização, como também, venha ser bem visto pelos clientes, aonde eles chegam e vêem que aquela empresa é organizada e que conseqüentemente o serviço oferecido por ela venha a ser de bom a alto nível. A partir do momento que a gerencia visualiza e analisa os procedimentos de sua

empresa, eles reconhecem gargalos e definem para sua equipe metas de melhoria e avalia os processos frente aos clientes.

Medir o Desempenho dos Serviços

Segundo Zeithaml (1981), a maioria dos serviços não podem ser contada, medidas, inventariada, testada e verificada antes da venda para garantir a qualidade. Por causa da intangibilidade, a empresa pode ter dificuldades⁴ para entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam sua qualidade.

Fica fácil perceber que é mais difícil avaliar a qualidade dos serviços, pois não há tangibilidade, sendo restrita as instalações de bens tangíveis e ao pessoal do prestador.

Segundo Moreira (1996) para medir a qualidade em serviços, é preciso primeiro identificar as características que os serviços apresentam para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Essas medidas podem ser realizadas através de *juízos de adequação*, que diz respeito a medidas de percepção dos clientes, ou medidas subjetivas, representando os indicadores de qualidade percebida (MOREIRA, 1996), obtidas através de um levantamento junto aos clientes. Já as medidas objetivas (MOREIRA, 1996) representam os indicadores de qualidade objetiva.

Conforme Moreira (1996) as medidas de desempenho devem apresentar as seguintes características: *confiabilidade, validade, relevância e consistência*.

Diz respeito à *confiabilidade*, pois, o instrumento de medida deve sempre atribuir o mesmo valor a algo que esta sendo medido. *Validade*, pois devem medir realmente aquilo que se comprometeram medir. *Relevantes*, devendo fornecer informações úteis e importantes, que não podem substituir por aquelas medidas usadas. E *consistentes*, apresentando equilíbrio com relação aos objetivos do sistema de medidas. (MOREIRA, 1996.p.111).

⁴ Mediante essa dificuldade das empresas, buscam-se alternativas simples e que ajudam os gestores a medirem sua eficiência nos serviços, por exemplo, a pesquisa de satisfação de clientes, conhecidas por algumas empresas como SMD (Sistema de mediação diária). Esse tipo de medida, ajuda à empresa a melhorar não só os seus produtos, mas também a qualidade dos seus serviços, pois as perguntas sendo abertas, dão ao cliente maior flexibilidade para expressarem suas opiniões sobre devido serviço.

Várias organizações estão investindo em pesquisa para determinar o que os clientes desejam em cada tipo de serviço, em programas de melhoria de qualidade destinadas a entregar aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua para a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços recebidos.

Conclusão

Qualidade é mudança, e os empreendedores e empresários que estão dispostos a mudar, devem assumir a liderança do todo o processo onde está inserido, inclusive no que se refere a serviços.

Trabalhar com serviços realmente não é fácil, trabalhar em contato direto com cliente não é fácil. Mas qual empresa hoje trabalha sem clientes? Se não tem clientes, não é empresa. Valorizar a imagem da sua organização, a imagem do seu serviço, da sua equipe de atendentes, pessoas essas fundamentais para a prosperidade de um negócio, envolvidas com os clientes, seja através do telefone, e-mail, MSN e principalmente frente a frente. Não existe formula para prestar um serviço de qualidade, como pode existir nos produtos, o que existe é um bom planejamento, uma boa liderança, um bom treinamento e programas motivacionais.

Podemos até pensar que tudo isso é utopia, e que na verdade para que as organizações venham a se destacar e permanecer no mercado, elas teriam que ter sorte. Pode até ser que as grandes empresas tiveram um pouco de sorte, mas elas trabalharam muito em pró do seu serviço e de sua equipe, atendendo bem seus clientes, entendendo suas percepções e atendendo suas expectativas, planejando, agindo, monitorando, avaliando e principalmente alocando á sua cultura, que nenhuma empresa hoje sobrevive sem ter um bom produto e um excelente serviço.

Bibliografia

ALBRECHT, K. **A Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para Dentro da Empresa**. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1993.

ANDERSON, C.; ZEITHAML, C.P. Stage of the product cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n.p. 5-24, 1984.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A.; ZEITHAML, Valarie A. Um Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços e Suas Implicações para a Pesquisa no Futuro. **R AE Revista de Administração de Empresas**. V 46.nº4 . 96 a 107. Outubro /dezembro. 2006

BETTMAN, J.R. **An Information Processing Theory of Consumer Choice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.p.272.

CAMARGOS, Daniella. **O que o Cliente Quer**. Revista EXAME. P.64 a 66. Junho. 2007.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Preconceitos da qualidade em um ambiente de mitos e paradigmas**. Rio de Janeiro: imagem, 1992. (Qualidade e Produtividade, 1).

CHRISTOPHER, Lovalock; WRIGHT, Lauren. **Serviços; Marketing e Gestão**. O Movimento pela Qualidade dos Serviços. P. 13 –14. São Paulo, 2006.

CRAWFORD Fred; MATHEWS Ryan. **O Mito da Excelência. Por Que as Empresas Líderes Nunca tentam ser as melhores em tudo**. São Paulo. Manole. 2002.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida V; SOUZA, Maria Carolina A.F. Qualidade na Prestação de Serviços: Uma Avaliação com Clientes Internos. Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n3art5.pdf> > acesso em 11 de Out..2007.

FARIA, Carlos Alberto. Qualidade em Serviços. Modelo Conceitual. Disponível em < [http://www.merkatus.com.br/11 artigos/28.htm](http://www.merkatus.com.br/11_artigos/28.htm) > acesso em 01 Set. 2007.

FERREIRA. Qualidade no Serviço Público. Disponível em < <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2.html> > acesso em 01 Set. 2007.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. A utilização do QFD como Suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviço. < <http://www.eps.ufsc.br/disserta/fiates/indice/index.htm> > acesso em 01 Set. 2007.

GALVÃO, Gabriel. O Frágil Equilíbrio na Qualidade dos Serviços. Disponível em < <http://www.portaldoadministracao.org/category/qualidade/>> acesso em 25 Ago 2007.

GRONROOS, Christian. Um Modelo de Qualidade de Serviço e suas Implicações para o Marketing. **R AE Revista de Administração de Empresas**, v.46, n°4, p.88-95, outubro/dezembro.2006.

GOUVÊA, Marcos de Souza. **O que o Cliente Quer**. Revista EXAME. P.64. Junho. 2007.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes. **A Compreensão da Percepção da Qualidade pelo Consumidor como Base para a Definição de Estratégias pelas Empresas e Suas Cadeias de Fornecimento**. 2000. 198 f. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo. 2000.

JOHNSTON, W. J; BONOMA, T.V. **Purchase process for capital equipment and services**. **Industrial Marketing Management**, v.10, n 4, p. 261, 1981.

JOOS, Carlos D. E, Busca da Satisfação do Cliente. Disponível em < <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html> > acesso em 01 de Set. 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviço**. São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, E.P. **Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de Sistema de Qualidade Total**. São Paulo: Atlas. 1994.

PEREZ. Disponível em < <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/perez/figuras/qua9.htm>> acesso em 25 de Ago. 2007.

ROCHA, Ângela. Marketing de Serviços: Retrospectiva e Tendências. **R AE Revista de Administração de Empresas**, v.46, n° 4, p.79-87, outubro/dezembro.2006.

SANTOS, Costa Luciano. Projeto e Análises de Processos de Serviços. Disponível em < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4183.pdf>> acesso em 12 de Out.2007.

