

Qualidade externa e interna dos serviços: Avaliação por meio da Escala Servqual e Modelo Gap

Nara Medianeira Stefano*
Nelson Casarotto Filho**
Leoni Pentiado Godoy***

Resumo

O setor de serviços destaca-se cada vez mais na economia mundial. O desafio é conseguir vantagem competitiva perante seus concorrentes. A cada dia o cliente torna-se mais exigente e crítico em relação aos serviços recebidos. Um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado. Esta pesquisa tem como objetivos avaliar a qualidade dos serviços prestados em uma empresa prestadora de serviços na Região Central do Rio Grande do Sul – RS e, também, identificar os itens das dimensões da qualidade que superam as expectativas dos clientes e funcionários. Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário adaptado do modelo Servqual para a mensuração da qualidade percebida. Os

* Economista e doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Rua 24 de Fevereiro, 465, Nossa Senhora de Lourdes, 97060-580, Santa Maria, RS; stefano.nara@gmail.com

** Doutor em Engenharia de Produção; professor do Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina; coordenador do Laboratório de Sistemas de Apoio à Decisão; Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, *Campus* Universitário, 88049-400, Florianópolis, SC; casarotto@deps.ufsc.br

*** Doutora em Engenharia de Produção; professora do Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria; Centro de Tecnologia, Avenida Roraima, Cidade Universitária Santa Maria, RS, 97105-900; leoni_godoy@yahoo.com.br

dados foram analisados por intermédio do *software Sphinx e Statistica 7.0*. Os resultados mostraram que a empresa apresenta muitas falhas que precisam ser melhoradas.

Palavras-chave: Clientes. Funcionários. Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Ishikawa (1993), em sua definição de qualidade, destaca que controle de qualidade é função não somente de competência técnica ou de implementação de procedimentos, padrões e aquisição de tecnologia, mas, fundamentalmente, da gestão desses fatores, focada em diretrizes claras da alta direção, na busca constante de participação dos envolvidos no processo, desde a definição do projeto à garantia da satisfação do cliente no uso do produto ou serviço. Em outras palavras, defende um modelo de gestão em que a coerência entre as diretrizes para a qualidade, sistema de liderança, procedimentos, instruções de trabalho, liderança participativa, competência e comprometimento funcional são fatores inter-relacionados na aquisição e melhoria da qualidade em seu processo de evolução.

As atividades de serviço representam um papel importante no desempenho de empresas de manufatura, atuam para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. São os serviços “em torno” do produto comercializado, que trabalham com o objetivo de acrescentar elementos ao pacote de valor ofertado. A qualidade dos serviços (CARMAN, 1990; BEBKO, 2000; SCHMENER, 2004; CHOWDHAR; PRAKASH, 2007; NEGI, 2009) prestados é um dos principais fatores de competitividade, considerada o marco delimitador da relação cliente/empresa. Para a garantia da continuidade dos negócios é de suma importância que aconteça um estreitamento dessa relação, conquistado, principalmente, pelo foco no cliente e pela qualidade do atendimento.

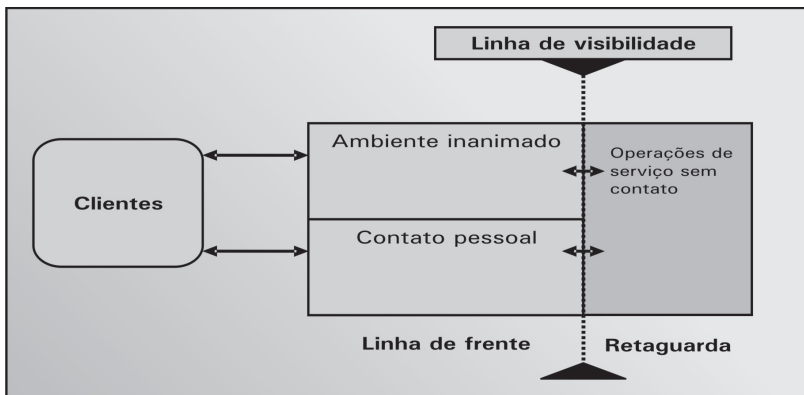
Na prestação de serviços encontram-se oportunidades (AHMED; SHOE, 2009; LADHARI, 2009) para a obtenção de vantagens competitivas. Em termos de operações em serviços (as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem), essa vantagem pode estar relacionada à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento. Ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novas empresas, vencer a rivalidade imposta por concorrentes, ganhar e manter fatias de mercado e reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Esta pesquisa tem como objetivos avaliar a qualidade dos serviços prestados, em uma empresa prestadora de serviços na Região Central do Rio Grande do Sul – RS e, também, identificar os itens das dimensões da qualidade que superam ou não as expectativas dos clientes e gerentes. Além disso, este trabalho apresenta conceitos e técnicas relacionados à qualidade em serviço, que podem ser adaptados em qualquer organização prestadora de serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

As operações de serviços (JOHNSTON; CLARK, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; SCHMENNER, 2004; JOHNSTON, 1999; TSENG; QINHAI; e SU, 1999) são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem, como mostra o Esquema 1.



Esquema 1: Sistema de operações de serviços
Fonte: Tseng, Qin Hai e Su (1999, p. 51).

A parte de contato com o cliente é denominada na literatura de linha de frente (front Office JOHNSTON; CLARK, 2002; GIANESI; CORRÊA, 2006). Essa é a parte do sistema em que ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal (direto ou indireto) ou não pessoal (caixas automáticos dos bancos). É na linha de frente que acontece o encontro de serviço (período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço). Do ponto de vista do cliente, o encontro de serviço é considerado o

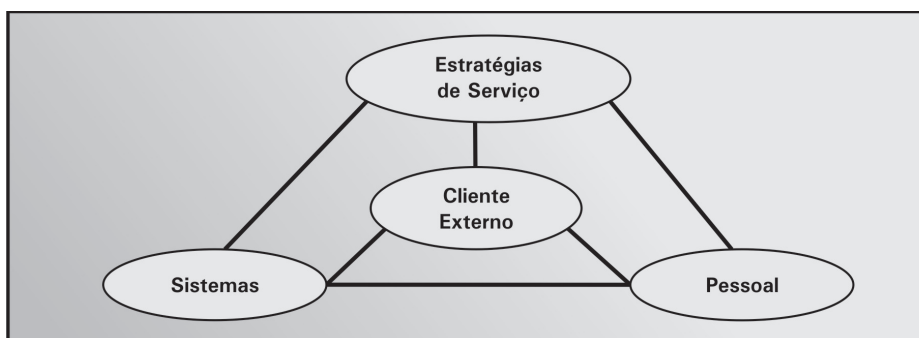
próprio serviço prestado. Para tal, são de suma importância a qualidade e a consistência (padronização) do encontro de serviços.

As atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço (*back office*) que ocorre na linha de frente, havendo pouco ou nenhum contato com a organização e o cliente (exemplo, a cozinha de um restaurante). Essas atividades possuem maior facilidade de padronização e adaptação às técnicas utilizadas na indústria. O termo linha de visibilidade é usado para separar as atividades da linha de frente (visíveis para o cliente) e da retaguarda (invisíveis para o cliente).

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade é um imperativo para o sucesso em qualquer negócio. Em serviços (LONGENECKER; SCAZZERO, 2000), devido às suas características peculiares, muito do que já foi desenvolvido para a qualidade de bens tangíveis não se aplica. Embora exista grande variedade de serviços, uns altamente dependentes do toque pessoal e outros altamente dependentes da tecnologia, suas características gerais de qualidade quase sempre são universalmente válidas para qualquer tipo de serviço.

Para Albrecht (2000), a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente. O autor utiliza os elementos imprescindíveis para que a empresa mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço, o Triângulo de Serviço, como mostra o Esquema 2.



Esquema 2: O triângulo do serviço externo

Fonte: Albrecht (2000, p. 32).

Uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma ideia unificada do que fazem, orientando os membros da organização a atentarem-se às verdadeiras prioridades do cliente. Um pessoal de linha de frente orientado para atendê-lo significa manter a atenção concentrada nas necessidades do cliente. Isso leva a um nível de reação e disposição para ajudar, fazendo com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade, divulgando-o a outras pessoas e retornando para comprar mais. Um sistema voltado para o cliente significa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são projetados para atender à conveniência do cliente e não à conveniência da empresa.

Qualidade em serviços ou produtos deve ser algo percebido pelos clientes (CAVANA; CORBETT; LO, 2007). No entanto, o que conta é a forma como ela é percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo do que conceitos técnicos, principalmente no contexto de serviços.

Zeithaml e Bitner (2003) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções (qualidade percebida) do cliente em relação a um serviço experimentado. Dessa forma, a percepção da satisfação dos clientes em a qualidade dos serviços é diretamente proporcional à possibilidade da falha de suas expectativas. Então, quando o prestador de serviço compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes, saberá como gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejada.

Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações:

- a) o serviço prestado excede à expectativa do cliente. Nesse caso, percebe-se uma qualidade excepcional e também uma agradável surpresa;
- b) quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável;
- c) se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória. Conforme Vinagre e Neves (2008), entender as expectativas do consumidor é o ponto central para o entendimento da satisfação.

Os consumidores de serviço buscam menores preços e serviços personalizados e com qualidade. Futuramente, essas exigências serão maiores e mais específicas, devido às exigências do mundo globalizado, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada e, ao mesmo tempo, real e virtual, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes em potenciais (STEFANO et al., 2007).

A mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente. Assim, os conceitos de satisfação e qualidade percebidos são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço

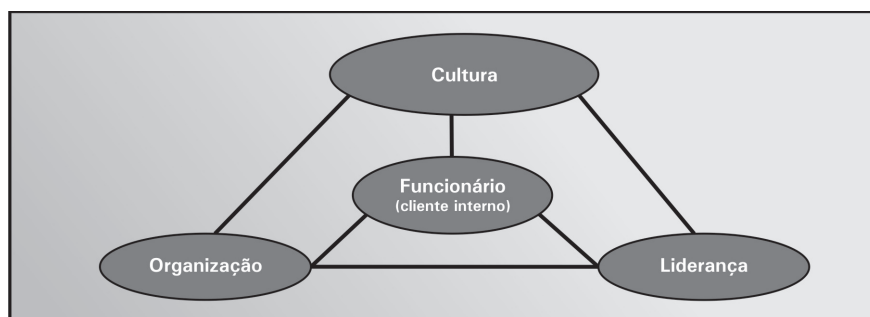
relacionada à superioridade deste, enquanto que a satisfação está relacionada a uma transação específica, ou seja, a qualidade em um determinado momento ou etapa do serviço.

2.3 QUALIDADE INTERNA

Cliente interno é aquele que na relação cliente/fornecedor recebe serviços de outros departamentos internos. Os serviços internos (GIANESI; CORRÊA, 2006) são atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (gerências e departamentos ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de clientela/fornecedor interno.

Albrecht (2000), para ressaltar o importante papel da qualidade na prestação de serviços internos, faz uma comparação com a produção de um filme. A produção de um filme requer atores para interpretar papéis diante de uma câmera, e o pessoal atrás desta para montar os cenários, instalar a iluminação, ligar os microfones, além de outras inúmeras atividades, para que a produção tenha sucesso. Na prestação de serviços, os atores são os funcionários que possuem contato direto com o cliente as pessoas que estão no “palco”, trabalhando. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem as atividades para assegurar a qualidade do serviço de linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes do pessoal de apoio. Sem a ajuda de quem trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente.

No contexto de serviços, destaca-se uma tríade de relações, necessárias para conquistar o comprometimento do funcionário de uma empresa com o atendimento externo: o triângulo de serviço interno, como mostra o Esquema 3.



Esquema 3: O triângulo do serviço interno

Fonte: Albrecht (2000, p. 144).

A cultura reflete a premissa básica de serviço que deve existir para permitir aos funcionários o comprometimento com a qualidade do serviço prestado ao cliente. A liderança reflete o papel que os líderes devem exercer para o comprometimento de seus subordinados com os clientes externos. Fornece aos empregados o mesmo que eles fornecem ao cliente externo: atenção às suas necessidades como seres humanos. A organização oferece aos funcionários o mesmo que os sistemas oferecem ao cliente: apoio.

Os funcionários como elemento central são os clientes da organização, e, nessa relação, retratam sua dependência com os três elementos para o comprometimento com o bom atendimento aos clientes externos. O triângulo de serviço interno sugere que os funcionários precisam do apoio dos três elementos, e se estiverem alinhados adequadamente em apoio ao funcionário, poderá realizar um melhor trabalho na prestação de serviços.

2.4 CRITÉRIOS DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS

Para cada tipo de serviço, poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer espécie de serviço. Pode-se, então, definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, baseando-se em alguns autores (GHOBADIAN; SPELLER; JONES, 1994; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985; PARASURAMAN, 1988, 2004; JOHNSTON, 1995, 2005; JOHNSTON; MICHEL, 2008; GRÖNROOS, 2004):

- a) Profissionalismo e habilidades – o cliente compreende que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas e os recursos físicos, possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional;
- b) Atitudes e comportamento – os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e interessam-se em solucionar seus problemas de forma espontânea e amigável;
- c) Facilidades de acesso e flexibilidade – os clientes sentem que o prestador de serviços, (sua localização, suas horas de operação) é projetado de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para se ajustar às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível;
- d) Confiabilidade e honestidade – os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça, ou seja, que se estabeleça, será cumprida pela em-

- presa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os interesses dos clientes;
- e) Recuperação – os clientes compreendem que quando algo der errado, o prestador de serviços tomará de imediato ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução;
 - f) Reputação e credibilidade – os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam um bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre eles e o prestador de serviços.

Cada tipo de serviço poderá ter determinantes considerados críticos para o setor no qual se encontra. Da mesma forma, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço ocorrem em relação aos determinantes considerados mais importantes para o cliente em cada momento da verdade.

3 METODOLOGIA

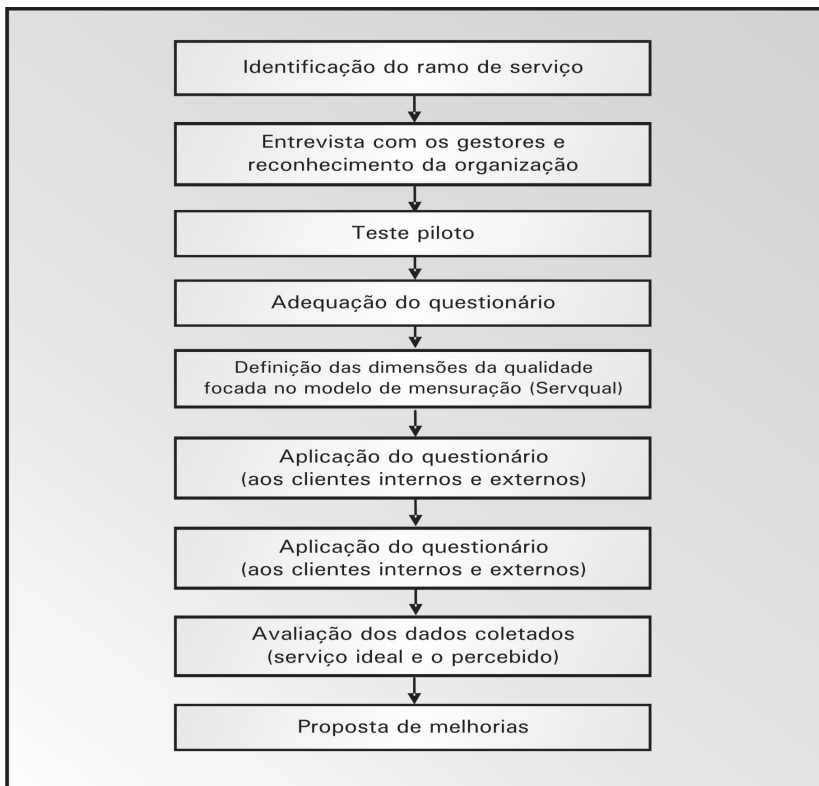
A presente pesquisa é de natureza descritiva e tem como base a pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário. Foi adaptada à Escala Servqual, baseando-se nas seguintes dimensões da qualidade: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Flexibilidade, conforme o Quadro 1.

Dimensões	Descrição
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma fiável e segura
Presteza	Disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza
Garantia	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança
Flexibilidade	Atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação

Quadro 1: Dimensões da qualidade utilizadas na pesquisa
Fonte: adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985).

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) desenvolveram um instrumento de mensuração da qualidade de serviços percebida pelo cliente, denominado Escala Servqual, que consiste em um questionário de duas declarações afirmativas, referindo-se à expectativa do cliente e à sua percepção da qualidade do serviço prestado.

No modelo Servqual adaptado, os determinantes foram definidos de acordo com a realidade do serviço específico em análise. Nesse caso, os determinantes da qualidade foram adaptados para representar o serviço em sua totalidade. Dessa forma, para não comprometer a confiabilidade das escalas de medição, a atenção deve voltar-se à elaboração de um número suficiente de perguntas para representar a totalidade dos atributos que contemplam o conceito de determinantes escolhidos. O número insuficiente de perguntas ou falta de abrangência dos conceitos utilizados podem prejudicar a confiabilidade das escalas. Em síntese, a metodologia utilizada para analisar a qualidade dos serviços ocorreu da seguinte forma (Fluxograma 1):



Fluxograma 1: Metodologia empregada na pesquisa
Fonte: Etapas adotadas para a concepção da pesquisa.

Foi realizado um teste piloto com vinte (20) clientes externos e cinco (5) internos (funcionários). Algumas modificações foram realizadas no questionário para satisfazer às finalidades da pesquisa. Algumas questões precisaram ser retiradas, pois poderiam comprometer a confiabilidade da escala. Novamente o questionário foi aplicado com vinte (20) questões aos clientes (externos) e aos funcionários da empresa (clientes internos), como pode ser visualizado no Quadro 2.

Abreviatura	Avaliação da empresa em relação à:
	DIMENSÃO TANGIBILIDADE
<i>INSCF FUNVA APRES MATPROM</i>	Instalações físicas confortáveis e atraentes Funcionários vestidos adequadamente Os funcionários apresentam boa apresentação Os materiais promocionais (cartazes, <i>folders</i> , etc.) são de fácil visualização
DIMENSÃO CONFIABILIDADE	
<i>PRAZO RESPR AULATEO PROCED</i>	Se a empresa promete fazer algo em um determinado prazo, cumpre as suas promessas Quando surge um problema, os funcionários mostram sincero interesse em resolvê-lo As aulas teóricas e práticas são ministradas e preparadas cuidadosamente A empresa realiza corretamente os procedimentos desde a primeira vez
DIMENSÃO PRESTEZA	
<i>PRONTOAT BOAVONT DISPON SOLUÇÃO</i>	Você é prontamente atendido Os funcionários demonstram boa vontade ao atender os clientes Os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações Os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes
DIMENSÃO GARANTIA	
<i>COMPORT SEGURANÇA CORTESIA COMPETEC</i>	O comportamento dos funcionários da empresa gera confiança nos clientes Como cliente, sinto-me seguro ao chegar à empresa Os funcionários são educados e corteses com os clientes Em sua opinião, os funcionários têm competência para responder às suas dúvidas
DIMENSÃO FLEXIBILIDADE	
<i>PERSON NECESSIDADE HORÁRIO SERQUALI</i>	Você recebe um atendimento personalizado Os funcionários que proporcionam atenção adequada às suas necessidades Em sua opinião, a empresa possui um horário de funcionamento conveniente Para você, a empresa está atenta em oferecer o melhor serviço ao cliente

Quadro 2: Itens que compuseram o questionário da pesquisa
Fonte: Pesquisa realizada em agosto de 2009 pelos autores.

Primeiramente, os clientes (externos e internos) responderam em relação ao Serviço Ideal: (1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Indiferente; (4) Muito importante e (5) Extremamente importante; posteriormente, o Serviço Percebido: (1) Ruim; (2) Regular (3) Indiferente; (4) Muito bom e (5) Excelente.

Para o tamanho da amostragem, utilizou-se a Fórmula 1 (LOPES, 2008), como é mostrada a seguir, com distribuição normal: $Z^2_{\alpha/2} = 1,96$; $p = 0,9$; $q = 0,1$ e $N = 4960$ ao nível de significância de 10%; a amostra mínima é de 35 entrevistados, de acordo com a Tabela 1. Portanto, o questionário foi aplicado para 100 clientes (clientes externos) e para 18 funcionários (clientes internos) da empresa.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q} \quad \text{Equação (1)}$$

<i>e</i>	<i>n</i>	<i>e</i>	<i>n</i>	<i>e</i>	<i>N</i>
1%	2037	2%	737	2,5%	499
3%	358	4%	208	5%	136
6%	95	7%	71	10%	35

Quadro 3: Amostra mínima (n) em razão do erro (e)

Fonte: Lopes (2008).

A consistência interna do questionário foi avaliada pelo Alpha de Cronbach, seguindo as orientações de Malhotra (2001) e Hair et al. (2006). A validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição. Quanto ao tratamento dos dados, usou-se o *software Sphinx e Statistica 7.0*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como finalidade descrever os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário adaptado do Modelo Servqual em uma organização prestadora de serviços.

4.1 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO

A análise de confiabilidade (consistência interna) foi feita mediante o cálculo do Alpha de Cronbach (varia de 0 a 1) de cada determinante da qualidade, assim como o cálculo do Alpha geral da pesquisa, considerando a exclusão da questão. O cálculo do Alpha de Cronbach permite identificar se as questões realmente pertencem ao mesmo grupo e se a utilização da escala foi compreendida pelos respondentes. Segundo Pereira (2001), o Alpha de Cronbach usa a relação entre covariâncias e variâncias das medidas. O teste admite escalas não homogêneas e se baseia em correlações calculadas como razão de variâncias e covariâncias. O cálculo é feito por intermédio da Equação 2.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \quad \text{Equação (2)}$$

Em que: $\sigma_i^2 \sigma_i^2$ = média variância dos escores
 $\sigma_x^2 \sigma_x^2$ = média das covariâncias dos escores
n = número de itens de cada dimensão da qualidade

Para Hair et al. (2005), um valor de pelo menos 0,70 (varia de 0 a 1) reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Cronbach (1996) e Churchill Junior (1999) esclarecem que valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons para uma pesquisa de natureza exploratória.

O Alpha de Cronbach permite verificar se todas as questões medem situações similares (satisfação/insatisfação, importância/não importância, etc.), ou seja, compreensão da escala, se os dados são minimamente confiáveis. A partir da medida, se pode reelaborar um questionário inteiro ou rever questões mal interpretadas e novamente coletar os dados. A Tabela 1 apresenta o Alpha de Cronbach calculado para os clientes externos e internos.

Tabela 1: Análise da confiabilidade da escala por meio do Alpha de Cronbach

Alpha de cada determinante		Alpha sendo deletado ¹		
Confiabilidade		Confiabilidade		
Abreviatura da questão				
Cliente interno	Cliente externo		Cliente interno	Cliente externo
0,998	0,995	INSCF	0,936	0,908
Dimensão Tangibilidade		EQUIP	0,935	0,911
		APRES	0,932	0,909
		MATPROM	0,934	0,908
0,997	0,998	PRAZO	0,927	0,907
Dimensão Confiabilidade		RESPR	0,927	0,909
		AULATEO	0,930	0,907
		PROCED	0,926	0,908
0,998	0,991	PRONTOAT	0,924	0,911
Dimensão Presteza		BOAVONT	0,923	0,910
		DISPON	0,925	0,908
		SOLUÇÃO	0,926	0,907
0,997	0,846	COMPORT	0,933	0,908
Dimensão Garantia		SEGURANÇA	0,932	0,910
		CORTESIA	0,928	0,910
		COMPETEC	0,932	0,911
0,996	0,803	PERSON	0,923	0,910
Dimensão Flexibilidade		NECESSIDADE	0,933	0,912
		HORÁRIO	0,926	0,912
		SERQUALI	0,930	0,912
<i>Alpha de Cronbach geral da pesquisa</i>			0,899	0,913

Legenda: ¹ Valor do Alpha de Cronbach geral, considerando-se a exclusão da variável.

O Alpha de Cronbach é obtido por meio da variância total do instrumento, da variância de cada item e da soma das variâncias desses itens. Quanto menor a variância individual dos itens, maior será a variância que eles produzem em conjunto e o coeficiente de fidedignidade ou a consistência interna do instrumento. Com base nos dados, é possível observar que o Alpha de Cronbach geral, para a pesquisa, apresentou-se satisfatório.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

A maioria dos clientes (externos) participantes da pesquisa é do sexo masculino (64%), e 36% do feminino, enquanto que os funcionários, 57% são do sexo feminino e 43% do masculino. O Quadro 4 mostra a escolaridade dos clientes e funcionários.

Grau de escolaridade	Clientes		Funcionários	
	Frequência	%	Frequência	%
1°	24	24	0	0
2°	57	57	15	83
3°	19	19	3	17
Total	100	100	18	100

Quadro 4: Grau de escolaridade: clientes e funcionários

Dos 100 clientes externos entrevistados, 57% possuem o segundo grau, 24% o primeiro e 19% o terceiro. Em relação aos funcionários, 3 (17%) possuem o terceiro grau, e 15 (83%) o segundo.

4.3 O MODELO GAP (FALHAS) PARA A ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ÓTICA DO CLIENTE EXTERNO

A próxima etapa deste estudo constituiu-se da avaliação do nível de qualidade ideal dos serviços, no ponto de vista dos usuários. Foi utilizado o Modelo Gap (falhas) para confrontar o Serviço Ideal e o Percebido. O Modelo de Análise de Gaps da qualidade, desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), é um dos trabalhos mais consistentes produzidos para o setor de serviços, destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade para auxiliar as empresas prestadoras de serviço a compreender como a qualidade pode ser melhorada. Um Gap positivo significa que os usuários estão muito satisfeitos com os serviços entregues.

O Gap 1 significa discrepância entre expectativas dos usuários e percepções dos gerentes sobre essas expectativas; Gap 2 quer dizer discrepância entre percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e especificação de qualidade nos serviços; Gap 3 significa discrepância entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos; Gap 4 quer dizer discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário. Os primeiros quatro

GAPs contribuem para o quinto, exatamente onde está o problema: Serviço Ideal (expectativas) *versus* Serviço Percebido (importância). Assim, a quinta lacuna foi estabelecida como função das quatro lacunas anteriores, ou seja, Gap 5 = f (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4). Ocorre quando o Serviço Ideal não é superado; quanto maior esse valor, mais insatisfeito estará o consumidor em relação ao serviço prestado. Para esta pesquisa foi analisado o Gap 5. A Tabela 2 mostra a análise descritiva dos Gaps (falhas), média, desvio-padrão e coeficiente de variação.

Tabela 2: Média, desvio-padrão, coeficiente de variação e Gap do Serviço Ideal e do Serviço Percebido (cliente externo)

Questões	Percebido (P)	DP (P)	¹ CV (P)	Ideal (I)	DP (I)	CV (I)	Gap 5 (P-I)
INSCF	4,05	0,9031	0,2230	3,9	1,1591	0,2972	0,15
EQUIP	4,17	0,7792	0,1869	3,71	1,1128	0,3000	0,46
APRES	4,24	0,8776	0,2070	4,13	0,9504	0,2301	0,11
MATPROM	4,48	0,7175	0,16015	4,4	0,9211	0,2093	0,08
Tangibilidade	4,23	0,8193	0,1937	4,03	1,0358	0,2570	0,2
PRAZO	4,28	0,8175	0,1910	4,41	0,9857	0,2235	-0,13
RESPR	4,32	0,8514	0,1971	4,37	0,9063	0,2073	-0,05
AULATEO	4,24	0,9224	0,2175	4,4	0,9320	0,2118	-0,16
PROCED	4,31	0,8250	0,1914	4,35	0,9468	0,2176	-0,04
Confiabilidade	4,29	0,8541	0,1990	4,38	0,9427	0,2152	-0,09
PRONTOAT	4,27	0,7895	0,1849	4,36	0,8589	0,1970	-0,09
BOAVON	4,21	0,7006	0,1664	4,54	0,8810	0,1940	-0,33
DISPON	4,21	0,8563	0,2034	4,47	0,7714	0,1725	-0,26
SOLUÇÃO	4,21	0,9022	0,2143	4,42	0,8549	0,1934	-0,21
Presteza	4,22	0,8121	0,1924	4,45	0,8415	0,1891	-0,23
COMPORT	4,37	0,8722	0,1996	4,39	0,9309	0,2120	-0,02
SEGURANÇA	4,36	0,8229	0,1987	4,41	0,8420	0,1909	-0,05
CORTESIA	4,52	0,6739	0,1490	4,41	0,8299	0,1882	0,11
COMPETEC	4,4	0,8288	0,1883	4,51	0,8348	0,1851	-0,11
Garantia	4,41	0,8000	0,1814	4,43	0,8594	0,1940	-0,02
PERSON	4,23	0,7635	0,1804	4,24	0,8542	0,2014	-0,01
NECESSIDADE	4,15	0,9143	0,2203	4,32	0,8632	0,1998	-0,17
HORÁRIO	4,25	0,8087	0,1903	4,32	0,8748	0,2020	-0,07
SERQUALI	4,38	0,8138	0,1858	4,45	0,9303	0,2090	-0,7
Flexibilidade	4,25	0,8251	0,1941	4,33	0,8806	0,2033	-0,08

Legenda: E – Expectativa; P – Percepção; DP – Desvio-Padrão; CV – Coeficiente de Variação

¹ O CV é a razão entre o desvio-padrão e a média, e está apresentado como porcentagem (%). Se: Se CV: menor ou igual a 15% – Baixa dispersão – homogênea, estável. Entre 15 e 30% – Média dispersão. Maior que 30% – Alta dispersão – heterogênea.

Quanto aos coeficientes de variação encontrados para os clientes, para as 20 questões, tanto em termos de Serviço Ideal quanto em Percebido, obtive-

se um percentual inferior a 30%, o que significa que as médias são representativas para o conjunto de dados analisados, ou seja, os valores são considerados satisfatórios. Comparando as médias do Serviço Ideal (I) e as do Percebido (P), evidencia-se que em 75% das afirmações as médias encontradas para o Ideal são superiores às do Percebido. Isso indica a existência de espaço para melhorias nas operações realizadas para o atendimento dos clientes na empresa. Esse fato vem ao encontro da afirmação de Bennett e Barkensjo (2005), que dizem que um cliente satisfeito é capaz de retornar ao local de compra em vários momentos e de expor positivamente a imagem da empresa em sua cadeia de relacionamentos.

Os Gaps observados podem ser indicativos de insatisfação dos clientes referente às diferentes dimensões de avaliação do serviço prestado. Os maiores Gaps foram encontrados na Dimensão Presteza, nas variáveis: os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações (*DISPON*); os funcionários demonstram boa vontade ao atender os clientes (*BOAVONT*) e os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes (*SOLUÇ*).

Para Zeithaml e Bitner (2003), algumas razões contribuem para a existência do Gap 5: falta de pesquisa sobre as percepções e expectativas dos clientes; uso inadequado dos resultados da pesquisa; deficiência na interação entre o gerenciamento e os clientes; falta de comprometimento com a qualidade de serviço; padronização inadequada das tarefas; carência de ferramentas e tecnologia apropriadas; comunicação inadequada entre os diversos prestadores de serviço; entre outras.

No geral, o desempenho dos serviços percebidos apresentou-se próximo ao nível ideal, embora havendo oportunidades para a implantação de melhorias. Porém, cabe destacar que o mercado no setor de serviços está cada vez mais competitivo e as dimensões da qualidade representadas pelos cinco Gaps podem ser estratégias competitivas para a empresa.

4.4 O MODELO GAP (FALHAS) PARA A ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ÓTICA DO CLIENTE INTERNO

Em relação à perspectiva dos clientes internos (funcionários), observa-se na Tabela 3 a existência de vários Gaps negativos nas diferentes dimensões analisadas e seus respectivos itens. Os maiores Gaps encontrados foram nas Dimensões Tangibilidade, Garantia e Flexibilidade.

Na avaliação dos funcionários, as falhas encontradas para melhoria são maiores do que as observadas pelos clientes externos, por exemplo, no item 16 (os funcionários têm competência para responder às suas dúvidas) e em todos os itens da Dimensão Flexibilidade. O cliente, ao contratar uma empresa de serviços, não está apenas interessado nos serviços propriamente ditos, mas

também no bom atendimento, visto que os serviços muitas vezes são encontrados em diversos lugares. Portanto, a prestação de serviço é um benefício passível de diferenciação. O bom atendimento pode ser determinante para o futuro de uma empresa.

Tabela 3: Média, desvio-padrão, coeficiente de variação e Gap do Serviço Ideal e do Serviço Percebido (cliente interno)

Questões	Percebido (P)	DP (P)	¹ CV (P)	Ideal (I)	DP (I)	CV (I)	Gap 5 (P-I)
INSCF	3,4	0,5510	0,16109	3,2	1,64	0,51350	0,2
EQUIP	3,0	0,7120	0,23570	4,0	1,0	0,25000	-1,0
APRES	3,4	1,3424	0,39459	4,0	1,23	0,30750	-0,6
MATPROM	3,6	1,5211	0,42128	4,0	1,34	0,33500	-0,4
Tangibilidade	3,35	1,0316	0,30313	3,8	1,3	0,35150	-0,45
PRAZO	3,8	1,1033	0,28826	3,6	1,51	0,41944	0,2
RESPR	4,2	0,8425	0,19921	4,0	1,73	0,43250	0,2
AULATEO	4,4	1,5231	0,34468	3,8	1,64	0,43157	0,6
PROCED	3,4	1,5245	0,44606	3,4	1,34	0,39411	---
Confiabilidade	3,95	1,2483	0,31952	3,7	1,55	0,41942	0,25
PRONTOAT	4,4	1,3423	0,30491	4,2	1,79	0,42623	0,2
BOAVON	4,0	1,2215	0,30618	4,2	1,79	0,42622	-0,2
DISPON	3,8	1,3011	0,34311	4,0	1,73	0,43252	-0,2
SOLUÇÃO	3,6	1,1412	0,31672	4,0	1,73	0,43251	-0,4
Presteza	3,95	1,2515	0,31771	4,1	1,76	0,43937	-0,15
COMPORT	4,0	1,2288	0,30618	4,2	1,3	0,30979	-0,2
SEGURANÇA	4,2	0,8474	0,19921	4,4	1,34	0,30458	-0,2
CORTESIA	4,0	1,4169	0,35355	4,4	1,34	0,30457	-0,4
COMPETEC	3,4	1,5257	0,44606	4,2	1,3	0,30953	-0,8
Garantia	3,9	1,2547	0,32623	4,3	1,32	0,30711	-0,4
PERSON	3,4	1,5210	0,44606	4,6	0,55	0,11962	-1,2
NECESSIDADE	3,4	1,1425	0,33535	4,6	0,55	0,11964	-1,2
HORÁRIO	3,2	1,4887	0,46350	4,4	0,55	0,12505	-1,2
SERQUALI	3,8	1,1069	0,28826	4,8	0,45	0,09323	-1,0
Flexibilidade	3,45	1,3147	0,38325	4,6	0,52	0,11438	-1,15

Legenda: E – Expectativa; P – Percepção; DP – Desvio Padrão; CV – Coeficiente de Variação

¹ O CV é a razão entre o desvio-padrão e a média, e está apresentado como porcentagem (%). Se: Se CV: menor ou igual a 15% – Baixa dispersão – homogênea, estável. Entre 15 e 30% – Média dispersão. Maior que 30% – Alta dispersão – heterogênea.

Conforme Las Casas (2000), os funcionários são os principais responsáveis pela formação da imagem de uma empresa. A imagem que fica é, geralmente o resultado da interação do cliente com o funcionário. Um clima de trabalho positivo aprimora diretamente o atendimento aos clientes.

O relacionamento entre os gerentes e os subordinados das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre funcionários e clientes, garantindo ou não a satisfação destes e o sucesso da organização.

5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa trouxe evidências de que esta satisfaz seus consumidores nos fatores que dizem respeito à tangibilidade. Observa-se no Gráfico 1 que os Gaps gerais para a dimensão foram positivos quanto à percepção. O item que gera maior satisfação aos clientes é “os funcionários são educados e corteses com os clientes”, da Dimensão Garantia. No entanto, esses fatores estão entre os que geram menor expectativa, de pouca relevância para os respondentes.

Questões relacionadas à presteza foram as que demonstraram maior insatisfação por parte dos clientes externos. Na escala da percepção, os itens dessa dimensão estão entre os que demonstraram maior discordância, enfatizando aqueles que envolvem a necessidade de ser “atendido prontamente”, “boa vontade em atender os clientes”, “disponibilidade para prestar informações” e “soluções imediatas para os problemas dos clientes”. Na visão dos clientes internos (funcionários), a dimensão que apresenta maiores espaços para melhoria é a flexibilidade que trata do atendimento personalizado, atenção adequada aos clientes, horário de funcionamento e melhores serviços para eles.

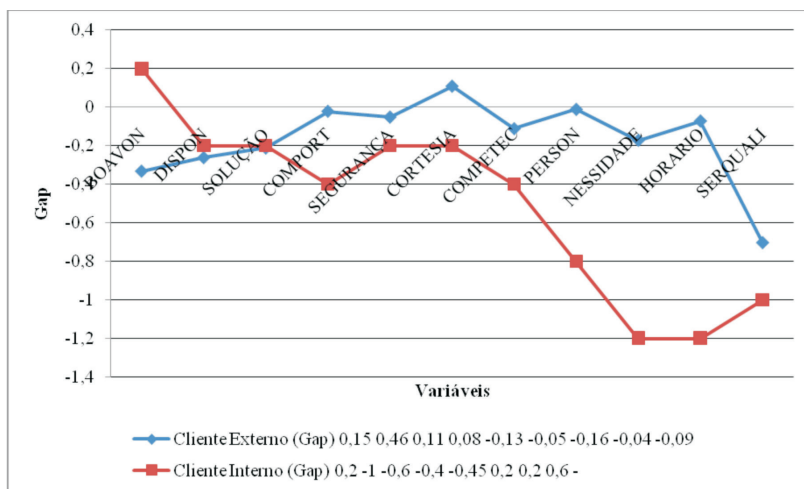


Gráfico 1: Gaps dos clientes externos *versus* clientes internos

Muitas organizações, ao buscarem o aperfeiçoamento da qualidade, concentram a maioria dos seus esforços em técnicas e instrumentos de comportamento, que podem não conduzir aos resultados desejados. Essas organizações prestadoras de serviços devem entender o que é uma cultura voltada para a qualidade, ou seja, os valores mais importantes em relação à qualidade adquiridos pelos gerentes e funcionários. Esses valores podem ser detectados observando-se o processo gerencial, o sistema tecnológico e o relacionamento humano na organização.

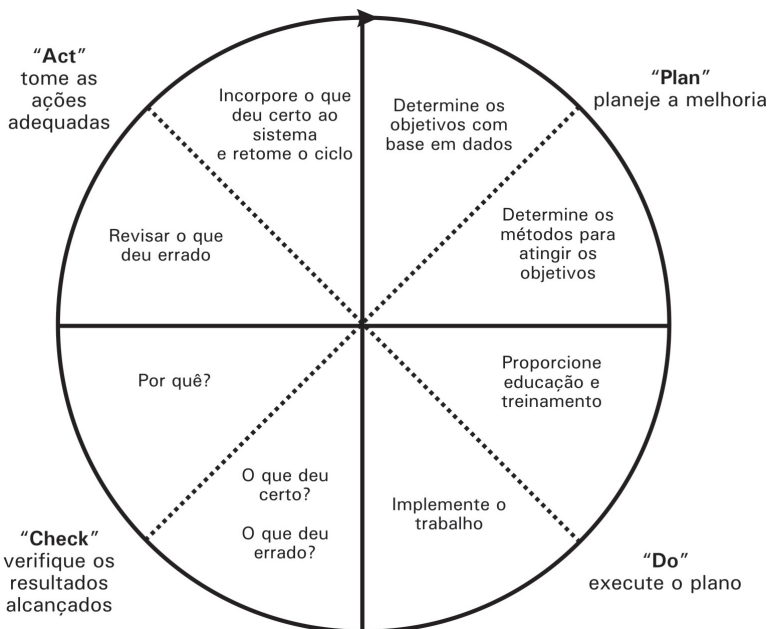
Para aproveitar as oportunidades do mercado identificadas na empresa, foram elaboradas algumas sugestões de melhoria quanto à competitividade, como mostra o Quadro 5, de melhorias para melhorar a competitividade, descritas com a análise de cada dimensão da qualidade avaliada. As melhorias propostas podem estar estabelecidas na ferramenta ciclo PDCA. O ciclo PDCA (Esquema 4), visa a controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar melhorias no processo e integra algumas ferramentas e técnicas essenciais para a melhoria dos procedimentos e processos da organização.

Dimensão	Recomendações
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Rever as instalações físicas, prédios, móveis, equipamentos, veículos e outros, adequando ou substituindo-os por outro, modernos, confortáveis e funcionais; - Implantação de pistas de treinamento especiais para a prática de direção, tanto para motocicletas quanto para automóveis.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de treinamento específico para motoristas de caminhões semirreboque, transporte coletivo, de estudantes e cargas perigosas com veículos e pistas especiais; - Ampliação dos treinamentos, incluindo a prática de direção nas estradas não pavimentadas, também em diferentes condições climáticas; - Desenvolvimento de aspectos organizacionais para o cumprimento de prazos e compromissos com o cliente; - Providenciar treinamento contínuo aos instrutores para que possam estar sempre atualizados e preparados para melhor compreender as necessidades dos clientes.
Presteza	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento com técnicas de relacionamento humano e interpessoal; - Criar mecanismos de <i>feedback</i> aos usuários do serviço em relação aos problemas por eles relatados. Em algumas situações, a qualidade percebida dos serviços ocorre pela falta de comunicação entre os departamentos, e não propriamente por uma falha.
Garantia	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento com todos os envolvidos na prestação de serviço, de forma a adquirirem habilidades, capacitação e conhecimento sobre todas as etapas do serviço, para que estes tenham segurança na transmissão dessa capacitação aos clientes.

Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos para a qualidade dos serviços baseados nos padrões orientados aos usuários e não nos padrões orientados à empresa; - Treinamento comportamental com todos os envolvidos na prestação do serviço, de forma a adquirirem habilidades e capacitação que possam transmitir atenção e empatia aos clientes; - Rever o horário de funcionamento.
---------------	--

Quadro 5: Sugestões de Melhorias

O ciclo PDCA é um eficiente modo de apresentar melhorias no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises e torna as informações mais compreensíveis. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada à melhoria contínua.



Esquema 4: Ciclo PDCA
 Fonte: adaptado de Campos (2004).

O ciclo PDCA é ferramenta fundamental para acompanhar, analisar e melhorar os processos organizacionais, deixando-os mais claros e ágeis. Contribui para a excelência do trabalho em equipe, garantindo melhores resultados para a sua empresa. No setor de serviço, os clientes são peças-chave para a vantagem

competitiva, e a organização não deve medir esforços para possibilitar aos funcionários treinamentos que superem as expectativas e necessidades dos clientes.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou mostrar a importância da qualidade em serviços, em uma empresa prestadora de serviços, considerando o Serviço Ideal *versus* o Serviço Percebido, por meio da ferramenta Servqual, técnica que facilita a interpretação dos dados.

Os resultados mostraram que o Serviço Ideal, em relação à qualidade dos serviços prestados em vários atributos pesquisados, encontra-se acima do Percebido, ou seja, Gaps negativos, na visão dos clientes externos e internos. A partir dessas considerações, a empresa pesquisada poderá delinear as áreas de atuação referentes aos seus pontos de divergência entre a expectativa e a percepção da qualidade dos serviços prestados. Poderá, também, investir na manutenção dos aspectos considerados positivos e na reavaliação dos procedimentos dos aspectos conflitantes.

No entanto, evidenciou-se nesta pesquisa, que para as organizações, principalmente para as empresas de serviços, é importante o monitoramento da qualidade no atendimento às necessidades e expectativas dos seus clientes, fazendo com que possam sobreviver e prosperar no mercado. É preciso satisfazer às necessidades dos clientes, superando suas expectativas, mesmo sabendo que nem todos sejam fiéis, pois satisfação não é sinônimo de fidelidade, depende da identificação das necessidades dos clientes, podendo ser essas necessidades um ótimo serviço prestado.

Para aproveitar as oportunidades de melhoria, foram organizadas algumas sugestões para melhorar a competitividade. Essas melhorias propostas estão estabelecidas na ferramenta ciclo PDCA, o qual visa a controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É uma ferramenta que integra algumas ferramentas e técnicas essenciais para o aperfeiçoamento dos procedimentos e processos da organização.

*External and internal quality services:
Assessment by Servqual Scale and Model Gap*

Abstract

The services sector stands out increasingly global economy. The challenge is to achieve competitive advantage before its competitors. Each day the customer becomes more demanding and critical of services received. A good performance in services strengthens the competitiveness and establishes a relationship with client, building brand, communication with market. This research aims to evaluate quality services a service company in Central Region Rio Grande do Sul - RS. So as to identify which items of the quality dimensions exceed the expectations of customers and employees. To collect data, developed a questionnaire adapted from SERVQUAL model to measure perceived quality. The data were processed through software Statistica 7.0. The results show that company has many gaps to be improved.

Keywords: Customers. Employees. Satisfaction.

REFERÊNCIAS

AHMED, Z.; SHOEB, Z. H. Measuring service quality of a public university library in Bangladesh using SERVQUAL. **Performance Measurement and Metrics**, v. 10, n. 1, p. 17-32, 2009.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

BEBKO, P. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 9-26, 2000.

BENNETT, R.; BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 1, p. 81-106, 2005.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni; Escola de Engenharia da UFMG, 2004.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 33-55, 1990.

CAVANA, R. Y.; CORBETT, L. M.; LO, G. Y. L. Developing zones of tolerance for managing passenger rail service quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 1, 2007.

CHOWDHAR, Nimit; PRAKASH, Monika. Prioritizing service quality dimensions. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 5, p. 493-509, 2007.

CHURCHILL JUNIOR, G. A. **Marketing research: methodological foundation**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: Operações para Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality; concepts and models. **Internacional Journal of Quality & Reliability Management**, UK, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GRÖNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

HAIR, Joseph et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSTON, Robert; MICHEL, Stefan. Three outcomes of service recovery – Customer recovery, process recovery and employee recovery. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 1, p. 79-99, 2008.

_____. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1278-1297, 2005.

_____. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

LADHARI, Riadh. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, C. O.; SCAZZERO, J. A. Improving service quality: a tale of two operations. **Managing Service Quality**, v. 10, n. 4, p. 227-232, 2000.

LOPES, L. F. Estatística e Qualidade & Produtividade. Fórmula para cálculo da amostra. Disponível em: <<http://www.felipelopes.com/principal/principal.asp>>. Acesso em: 9 abr. 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEGI, Rakshit. User's perceived service quality of mobile communications: experience from Ethiopia. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 7, p. 699-711, 2009.

PARASURAMAN, A. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2004.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University: Spring, 1988.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Ed. da USP, 2001.

SCHMENNER, Roger W. Service businesses and productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333-347, 2004.

STEFANO, N.; et al. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 2007.

TSENG, Mitchell M.; QINHAI, Ma; SU, Chuan-Jun. Mapping customers' service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.

VINAGRE, M. H.; NEVES, J. The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 21, n. 1, p. 87-103, 2008.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

Recebido em 3 de janeiro de 2010

Aceito em 21 de julho de 2010

