

IMAGEM PERCEBIDA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR AEROPORTUÁRIO

IMAGE NOTICED ABOUT SERVICES PROVIDED BY THE AIR FREIGHT SECTOR

Maria Aparecida Gouvêa

Professora livre-docente em Marketing do Departamento de Administração da FEA-USP, doutora em Administração pela FEA-USP, mestre em Estatística pelo Instituto de Matemática e Estatística da USP.

Geraldo Luciano Toledo

Professor titular do Departamento de Administração da FEA-USP, doutor em Administração pela FEA-USP; estágio de pós-graduação na Europa, administrador de empresas pela FEA-USP; professor do Departamento de administração da FEA-USP.

Lino Nogueira Rodrigues Filho

Doutor em Administração pela FEA-USP, D.E.A. em Gestão, pela ESSEC - França, engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP, professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com a perspectiva de fornecer uma compreensão da avaliação do desempenho dos serviços no setor aeroportuário, segundo a ótica dos passageiros dos aeroportos brasileiros, em vôos domésticos e internacionais. Foram realizadas duas pesquisas, uma qualitativa e outra quantitativa. A pesquisa qualitativa consistiu de sete levantamentos do tipo *focus group*, junto ao público de passageiros residentes em sete grandes cidades brasileiras, com oito participantes em cada grupo. Para a pesquisa quantitativa, foram realizadas 390 entrevistas pessoais por aeroporto, com abordagem nas salas de embarque dos 19 aeroportos entre outubro e novembro de 2003, com o apoio do pessoal da INFRAERO. Dentre os vários resultados obtidos, o estudo revelou que a principal característica associada à imagem da INFRAERO é a geração de empregos. Em contrapartida, a sua transparência na gestão de suas atividades é o qualificativo mais distante na sua imagem. Esse resultado sinaliza a necessidade de um empenho para reverter essa percepção, se a INFRAERO tiver interesse em ser vista como uma empresa transparente.

Palavras-chave: qualidade em serviços, imagem, setor aeroportuário.

ABSTRACT

This study has been developed aiming at providing an understanding of the evaluation of airport sector service performance by passengers of Brazilian airports, in national and international flights. Two researches have been carried out: a qualitative and a quantitative one. The first one included seven focus groups inquiries, done with passengers who live in seven big Brazilian cities, including eight people in each group. To the quantitative research, 390 personal interviews were carried out in each airport, taking place at boarding rooms of the 19 airports, between October and November, 2003, supported by INFRAERO staff. Among several results obtained, this study showed that the main characteristic associated with INFRAERO's image is the job creation. On the other hand, the transparency on the management of its activities is the characteristic less associated to its image. This result indicates the need of efforts in order to revert this perception, in case INFRAERO is interested in presenting the image of a transparent company.

Keywords: service quality, image, airport sector.

Endereços dos autores:

Maria Aparecida Gouvêa

Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária, São Paulo - SP - CEP 05508-900, sala E110 - E-mail: magouvea@usp.br@usp.br

Geraldo Luciano Toledo

Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária, São Paulo - SP - CEP 05508-900, sala E106 - Fone: (11) 3091-5879 E-mail: gtoledo@usp.br@usp.br

Lino Nogueira Rodrigues Filho

Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária, São Paulo - SP - CEP 05508-900, sala E106 - Fone: (11) 3091-5879 E-mail: linok@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Os níveis crescentes de exigência dos usuários de serviços têm impulsionado as empresas que operam em setores dessa natureza a procurar reduzir eventuais lacunas entre a qualidade oferecida e a esperada por parte de seu público.

Assim sendo, torna-se imperativo que as organizações procurem conhecer seus clientes e a forma como eles percebem e avaliam os seus serviços, mediante um processo de pesquisa que contemple os aspectos que envolvem a opinião desses clientes tanto em relação ao desempenho efetivo como em relação ao desempenho esperado dos serviços.

Este trabalho foi desenvolvido com a perspectiva de fornecer uma compreensão da avaliação do desempenho dos serviços no setor aeroportuário. A Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – INFRAERO poderá, à luz das informações levantadas neste estudo, identificar os aspectos de desempenho de seus serviços com avaliação favorável e também eventuais pontos críticos, cujo conhecimento sinalizará a necessidade de adoção de ações corretivas para um fortalecimento da sua imagem.

Com a perspectiva de avaliar a qualidade e a expectativa dos serviços da INFRAERO, segundo os usuários dos aeroportos, foi realizada uma pesquisa cujos principais resultados são apresentados neste trabalho.

O objetivo geral da pesquisa é verificar o índice de clientes satisfeitos, obtendo informações sobre a imagem percebida em relação à INFRAERO, assim como sobre o nível de satisfação e insatisfação em relação a cada serviço prestado.

Para o alcance do objetivo geral são definidos, especificamente, os seguintes objetivos:

- Identificar o perfil sócio demográfico dos usuários dos aeroportos;
- Identificar os aspectos – atributos operacionais e de prestação dos serviços – que são os mais importantes na determinação do nível de satisfação com os serviços prestados;
- Identificar pontos fortes e fracos da empresa e do aeroporto avaliado;
- Aferir a expectativa com relação aos serviços prestados;
- Aferir o grau de conhecimento das atividades com real responsabilidade da INFRAERO;
- Aferir o grau de conhecimento sobre atividades

sociais e patrocínios;

- Identificar a imagem da INFRAERO;
- Conhecer algumas melhorias sugeridas ou serviços solicitados.

QUALIDADE PERCEBIDA E ESPERADA EM SERVIÇOS

O conceito de qualidade em serviços tem sido objeto de estudo de vários autores na literatura de marketing de serviços.

Com a evolução dos processos de serviços, passou-se a perceber que a qualidade é definida pelo cliente e corresponde ao grau em que um serviço atende ou supera as suas expectativas.

Takeuchi e Quelch (1983: 140) salientam que as empresas devem estar seguras de que estão oferecendo os benefícios que os clientes procuram.

“Qualidade deveria estar principalmente focalizada e orientada para os clientes (customer-driven), e não focalizada e orientada para a tecnologia (technology-driven), focalizada e orientada para a produção (production-driven) ou focalizada e orientada para a concorrência (competitor-driven)”.

Em seus programas de desenvolvimento de qualidade, torna-se premente considerar de que modo os clientes definem qualidade e por que estariam exigindo um nível mais elevado de qualidade do que no passado. Como são os clientes que fazem o julgamento final da qualidade, as respostas a essas indagações constituem importante fonte de informações para a elaboração de programas eficazes de qualidade. Os autores acrescentam que a obtenção dessas informações é uma tarefa complexa, pois os clientes têm dificuldade em definir qualidade e nem sempre conseguem articular seus requisitos de qualidade, sendo que freqüentemente falam em generalidades. Além disso, as suas prioridades e percepções também mudam ao longo do tempo.

É claro que os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços. Também apresentam diferentes expectativas sobre diferentes fornecedores de um mesmo serviço.

As expectativas correspondem a padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) apresentam estudos em que procuram identifi-

car os fatores determinantes das expectativas de clientes de serviços.

As expectativas das pessoas sobre os serviços podem decorrer de suas necessidades individuais, de suas próprias experiências anteriores como clientes, da comunicação boca a boca ou da propaganda de um serviço. As experiências anteriores podem advir de contato com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços similares em ramos diferentes.

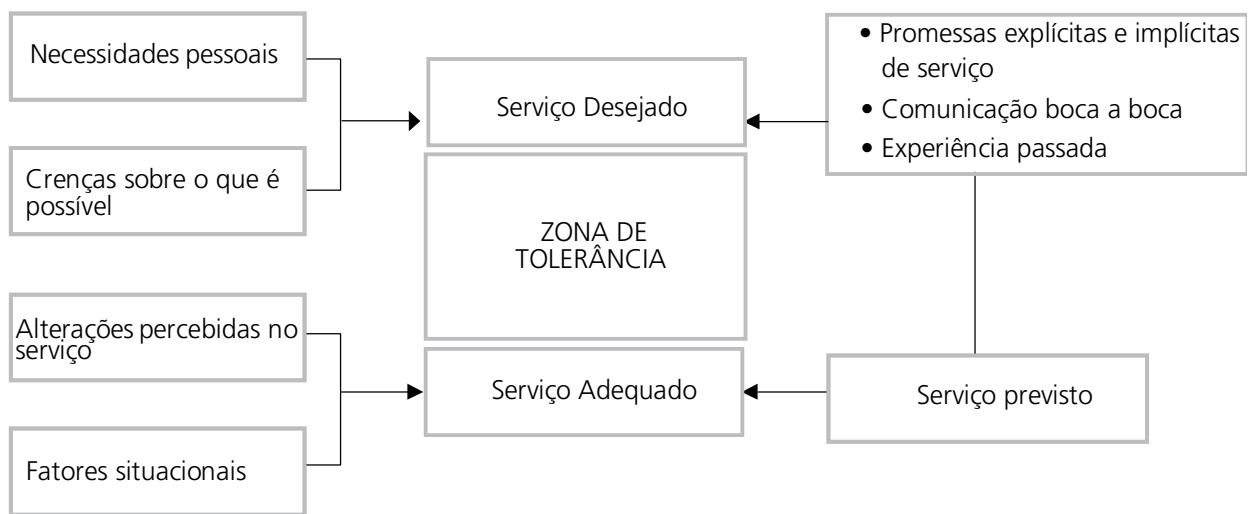
As expectativas também podem variar em função de diferentes perfis sócio-demográficos dos clientes.

Gianesi e Corrêa (1996: 80-81) discutem os conceitos de expectativa e necessidade, esclarecendo que é mais fácil identificar as expectativas dos clientes do que suas reais necessidades, uma vez que os clientes são capazes de transmitir o que esperam de um serviço e, em muitos casos, não sabem ao certo do que realmente precisam. Os autores resumem suas considerações, afirmando que

afirmando que: “pode-se concluir que: sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes; o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender as expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado; o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar às reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las; o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.”

De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), as expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, tais como serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância existente entre os níveis de serviço desejado e adequado.

Figura 1 - Modelo de expectativa do cliente, incluindo todos os elementos.



Fonte: Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. The nature and determinants of customer expectations of services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale: SAGE Publications, v. 21, n.1, p. 1-12, 1993.

Serviço desejado pode ser entendido como o nível ansiado de qualidade de serviço que possa e deva ser entregue. O serviço adequado corresponde ao nível mínimo de serviço que um cliente aceitará sem ficar insatisfeito. O serviço previsto refere-se ao grau de qualidade do serviço que um cliente acredita que uma empresa entregará efetivamente. A zona de tolerância

reflete o grau em que os clientes estão dispostos a aceitar variações na entrega do serviço.

O serviço previsto apresenta variações em grau em conformidade com as circunstâncias em que será realizado e entregue. Por exemplo, serviços que apresentam flutuações de demanda em função de dia e horário terão um grau de serviço previsto para momentos

de pico e outro para momentos de vale. Consequentemente, os níveis de serviço desejado e adequado também oscilam conforme a flutuação de sua demanda.

Ao comparar o serviço recebido com o desejado, o cliente tem condições de avaliar a qualidade do serviço.

Na mesma linha de raciocínio, Crosby (1979: 17) define qualidade como sendo “a conformação com os requisitos”. Esclarece que os requisitos devem ser claramente estabelecidos em termos mensuráveis e medidas de desempenho devem ser continuamente obtidas para se aferir a compatibilidade entre o resultado obtido e o esperado. Definida dessa maneira, a qualidade é vista como uma atividade orientada para a ação, requerendo medidas corretivas quando esta conformação deixa de ser mantida.

Taguchi e Clausing (1990) defendem a proposta da qualidade robusta, na qual o funcionamento de um produto ou serviço deve ser adequado mesmo em condições adversas. A idéia básica é que a prova da qualidade de um produto ou serviço está no seu bom desempenho sob condições desfavoráveis.

Segundo Webster (1994), qualidade equívale à satisfação do consumidor. Esta definição implica que ao se tratar da questão da qualidade dos serviços é necessário dirigir os esforços da empresa empenhada na melhoria da qualidade para os seus clientes ou consumidores.

Entretanto, embora a qualidade do serviço e a sa-

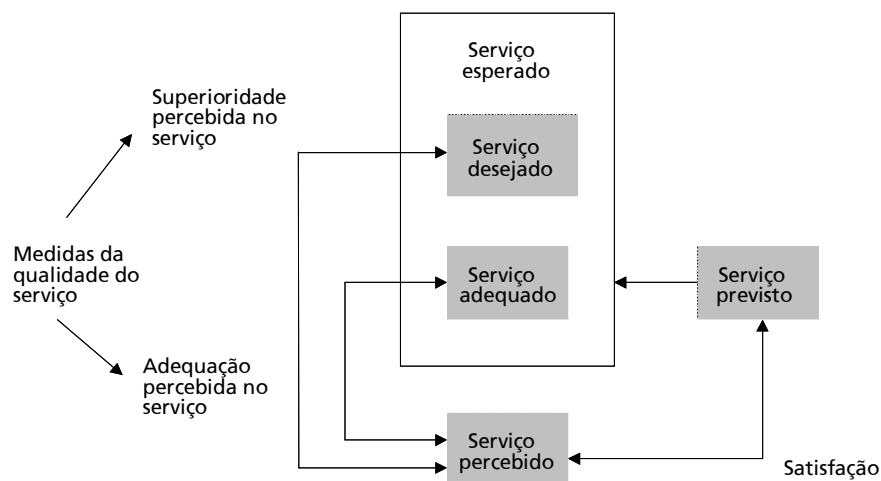
tisfação do cliente sejam conceitos afins, a conotação implícita em cada um não é exatamente a mesma. Na opinião de vários autores consultados na pesquisa bibliográfica, a qualidade do serviço baseia-se em avaliações cognitivas de longo prazo do serviço fornecido por uma empresa, ao passo que a satisfação consiste de uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de um serviço (CRONIN E TAYLOR, 1992: 56).

Cada nível de satisfação experimentado no recebimento de um serviço é empregado para a atualização das percepções de sua qualidade.

A satisfação do cliente não provém de um fato isolado. A decisão de um cliente de ficar ou desertar é fruto de muitos pequenos encontros com uma empresa. Cientes deste fato, as empresas devem adotar estratégias distintivas de serviço para garantir que eventos normais sejam percebidos como extraordinários e que experiências mal sucedidas sejam ofuscadas por vários momentos de satisfação (STEWART, 1997).

A percepção de qualidade de um serviço pode ser formada pela experiência efetiva do cliente ou, no caso de ainda não ter ocorrido nenhum tipo de envolvimento, pelo depoimento de terceiros ou pela veiculação da propaganda. O conceito de satisfação, por outro lado, depende necessariamente da própria experiência com o serviço.

Figura 2 - A relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida no serviço.



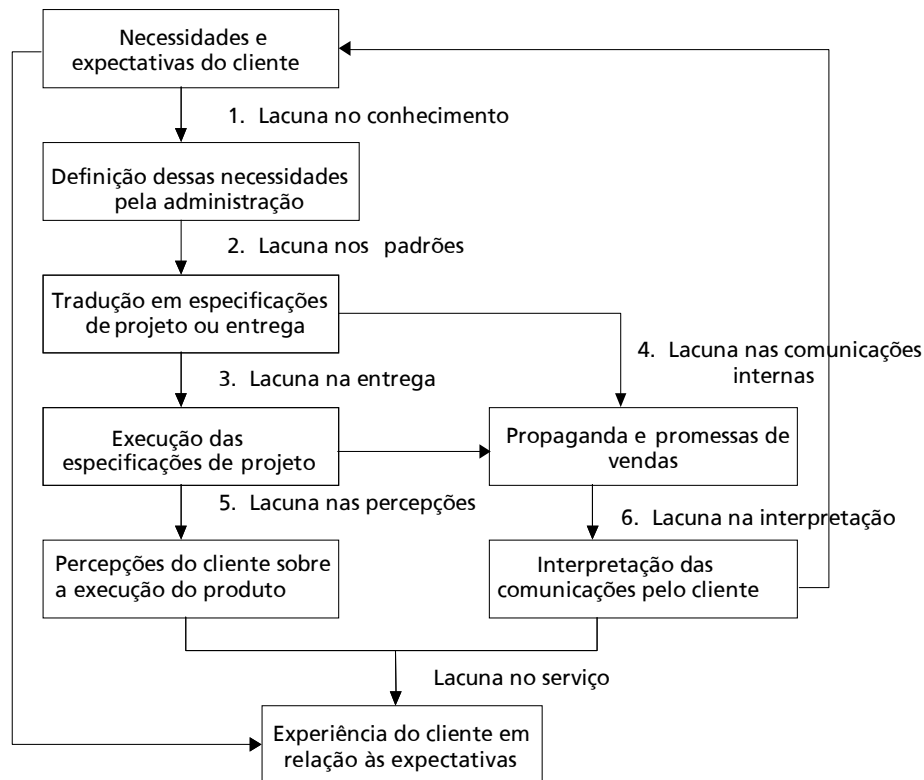
Fonte: adaptado de Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. The nature and determinants of customer expectations of services. Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale: SAGE Publications, v. 21, n.1, p. 1-12, 1993.

As expectativas do cliente fornecem elementos para o seu julgamento da qualidade de um serviço, no sentido de ele comparar a qualidade esperada com a realmente recebida. Quando o desempenho do serviço fica acima dos níveis desejados é associado um nível superior de qualidade. Se o serviço recebido fica dentro da zona de tolerância, sua avaliação

corresponde a um serviço adequado. Entretanto, caso o serviço recebido seja considerado abaixo do nível adequado, o cliente perceberá uma lacuna em sua qualidade.

A Figura 3 ilustra a diversidade de lacunas que podem ser identificadas na avaliação do desempenho de um serviço.

Figura 3. Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente



Fonte: adaptado de Lovelock, C. H. Product Plus: how product + service = competitive advantage. Nova York: McGraw-Hill, 1994. p. 112.

Potencialmente, podem ocorrer sete lacunas na qualidade de um serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001: 108–109):

1. Lacuna no conhecimento: a diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;

2. Lacuna nos padrões: a diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;

3. Lacuna na entrega: a diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço;

4. Lacuna nas comunicações internas: a diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar;

5. Lacuna nas percepções: a diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (porque são incapazes de avaliar com acurácia a qualidade do serviço);

6. Lacuna na interpretação: a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;

7. Lacuna no serviço: a diferença entre o que os

clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

A lacuna 1 corresponde à divergência entre as expectativas do cliente e a percepção pela administração destas expectativas. As expectativas dos clientes moldadas por anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos, não foram devidamente assimiladas pela gerência do serviço, criando-se um hiato na entrega do serviço. Para abrandar este tipo de falha algumas estratégias recomendadas incluem maior acurácia na pesquisa de mercado, melhoria na comunicação entre a administração e seus funcionários e redução do número de níveis gerenciais para aumentar a proximidade com o cliente.

A lacuna 2 decorre da incapacidade de a administração formular níveis de qualidade do serviço sintonizados com as percepções das expectativas do cliente e da inabilidade para decodificá-las em especificações exequíveis. A lacuna 2 pode ser consequência de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente. A redução desta falha pode ser alcançada com o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço.

A lacuna 3 refere-se ao desacordo entre o desempenho do serviço e as especificações estabelecidas pela administração. Possíveis causas da lacuna 3 incluem falhas da equipe de trabalho, seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado e projeto inadequado das tarefas.

A lacuna 4 deriva da discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido com exageros de benefícios e a falta de esclarecimentos dos funcionários da linha de frente.

As lacunas 5 e 6 refletem a divergência entre as expectativas e as percepções do cliente em relação ao que foi entregue e ao que foi prometido.

A lacuna mais comprometedora na qualidade é a lacuna no serviço por representar uma discrepância entre a avaliação geral do serviço recebido e o que era esperado. A redução dessa lacuna requer a diminuição ou mesmo a eliminação de algumas das outras seis lacunas. Em todos os fornecimentos de um serviço esforços devem ser direcionados para evitar a ocor-

rência de todas as possíveis lacunas que afetam a sua qualidade.

A combinação dessas lacunas produz a percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Lytle e Mokwa apud Chen, Gupta e Rom (1994: 25) sugerem que a principal força do modelo de lacunas é a sua habilidade de examinar criticamente variáveis-chave na fase de interação ou entrega do serviço que influenciam a qualidade percebida. Em contrapartida, eles também apontam que a principal fraqueza deste modelo é o fato de que certas variáveis que poderiam moderar a percepção da qualidade do serviço não foram consideradas.

Em que pesem restrições a este modelo, recomenda-se sua utilização para o diagnóstico dos problemas de qualidade em uma empresa prestadora de serviços.

Grönroos (1995) destaca que para desenvolver modelos de gestão de serviços e marketing é importante compreender o que os clientes, de fato, procuram e o que eles avaliam. Considera o conceito da qualidade percebida pelo cliente como o modelo de qualidade do serviço.

Garvin (1987: 104), destacando a complexidade do problema, afirma que os administradores que objetivam ganhos de qualidade "necessitam de uma nova maneira de pensar, uma ponte conceitual que lhes permita enxergar do ponto de vista do cliente; obviamente nesse contexto os estudos de mercado assumem uma nova importância, do mesmo modo que o exame cuidadoso de produtos concorrentes; uma coisa é certa: alta qualidade significa ser capaz de satisfazer os clientes, e não apenas protegê-los de aborrecimentos".

Garvin (1987: 104) também afirma que os administradores devem estar voltados para definir a qualidade em termos de estratégia, ou seja, que eles (os gerentes) "têm de decompor a palavra qualidade em partes administráveis. Só então estarão aptos para poder definir os nichos de qualidade em que deveriam competir".

Webster (1994) faz críticas à definição da qualidade como estatísticas a respeito do produto ou processo de fabricação, pois, no entender do autor, o consumidor poderia não estar sendo considerado. O conceito do autor é que "a verdadeira definição de qualidade é estar satisfazendo e excedendo as

expectativas do consumidor”.

Normann (1993: 165) também faz restrições ao que ele chama de modelos mecanicistas da qualidade ou aqueles baseados na qualidade do produto (produção), qualidade do processo ou qualidade do sistema de produção ou entrega. Apresenta preferência para o conceito de qualidade como “uma filosofia geral e modo de pensar construída em toda a organização”. Afirma que os processos de mensuração e regras podem ajudar no controle da qualidade desde que inseridos numa visão sistêmica que inclui características do pacote de serviços, interação e processo de prestação de serviços e o sistema total de administração de serviços.

Grönroos (1995: 50) afirma que os serviços são vivenciados de forma subjetiva e que as atividades de produção e consumo ocorrem simultaneamente. As interações entre o prestador de serviços e o consumidor, chamadas de horas da verdade, têm um grande impacto sobre o serviço percebido. Afirma que: “a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, a saber, uma dimensão ou resultado

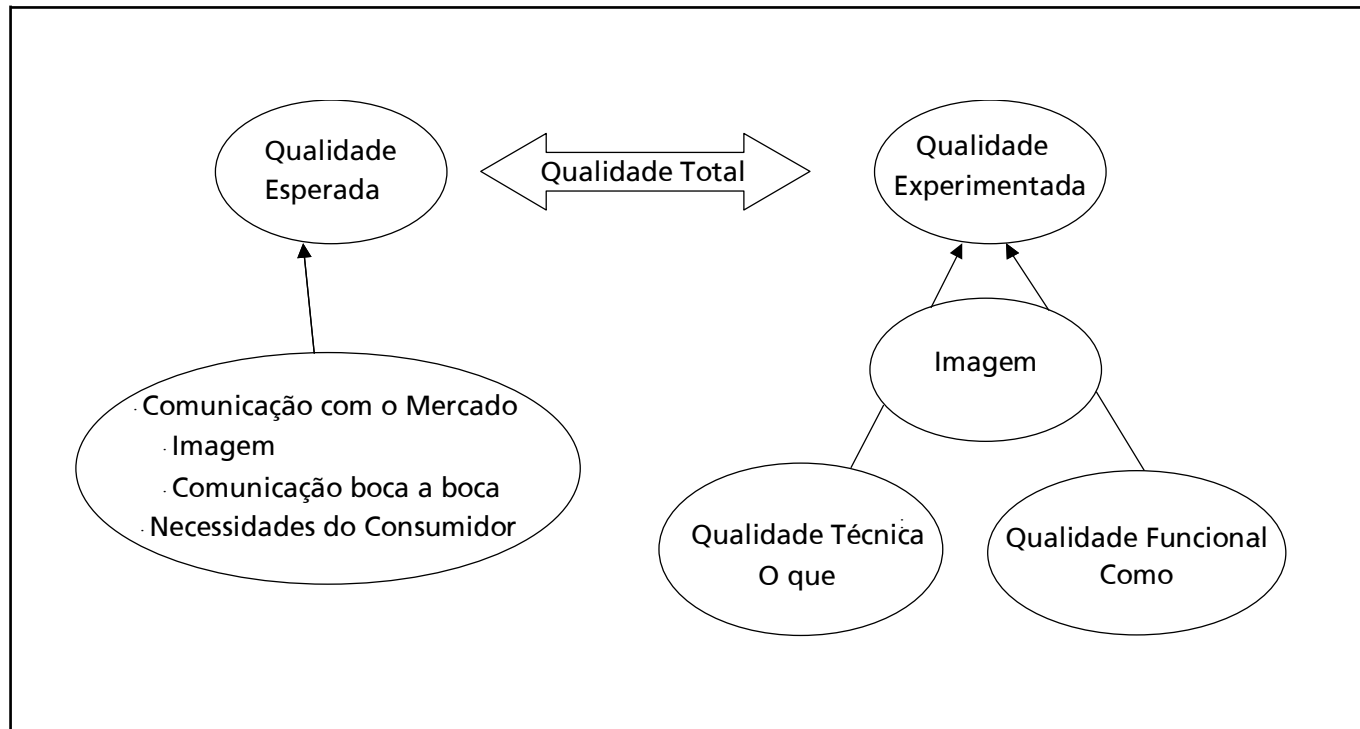
técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo” (GRÖNROOS, 1995: 48).

A dimensão técnica da qualidade relaciona-se com o que o cliente recebe nas suas interações com o prestador de serviços e normalmente pode ser avaliada de forma bem objetiva, pois se traduz como solução técnica de um problema.

A dimensão funcional da qualidade compreende o modo como o serviço é prestado, ou seja, de que forma está ocorrendo a interação entre o prestador do serviço e o cliente.

A percepção das dimensões da qualidade (GRÖNROOS, 1995: 55) pode sofrer o impacto da imagem que a empresa possui junto a seus clientes. Caso esta imagem seja boa, os pequenos erros provavelmente serão subestimados. Além deste fato, o autor afirma que “a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada” (GRÖNROOS, 1995: 53). Afirma que a qualidade esperada é função de alguns fatores como os destacados na **Figura 4**.

Figura 4. A qualidade total percebida



Fonte: Grönroos, C. Service Quality: the six criteria of good service quality. Review of Business, Nova York: St. John’s University Press, v. 3, p. 12, 1988.

Conclui que “o nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença (gap) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada” (GRÖNROOS, 1995: 54).

Na literatura pesquisada, constata-se um esforço de muitos autores em decompor a qualidade de serviços em componentes que facilitem a compreensão deste atributo e norteiem as ações das empresas de serviços para o alcance de altos níveis de desempenho.

Grönroos (1995: 60-61) apresenta seis itens como “determinantes ou fatores da boa qualidade dos serviços, úteis para finalidades gerenciais”:

- Profissionalismo e habilidades, relacionados à competência técnica, envolvem pessoal qualificado, sistemas operacionais e recursos físicos;
- Atitudes e comportamentos, dimensão funcional relacionada à boa vontade dos empregados em solucionar os problemas do cliente;
- Facilidade de acesso e flexibilidade, dimensão funcional relacionada à facilidade que o cliente tem para conseguir serviço e a percepção que o cliente tem que o prestador de serviço está preparado para se ajustar à demanda;
- Confiabilidade e honestidade, dimensão funcional relacionada à percepção do cliente de que a empresa cumpre as suas promessas e tem um desempenho de acordo com os interesses dos clientes;
- Recuperação, dimensão funcional relacionada à percepção de que os erros ou situações inevitáveis serão corrigidos ou modificados da melhor forma e da maneira mais rápida possível;
- Reputação e credibilidade, fatores ligados à imagem com função de filtragem, relacionam-se à confiança do cliente no prestador de serviços e à percepção de que o prestador fornecerá um bom serviço a um preço adequado.

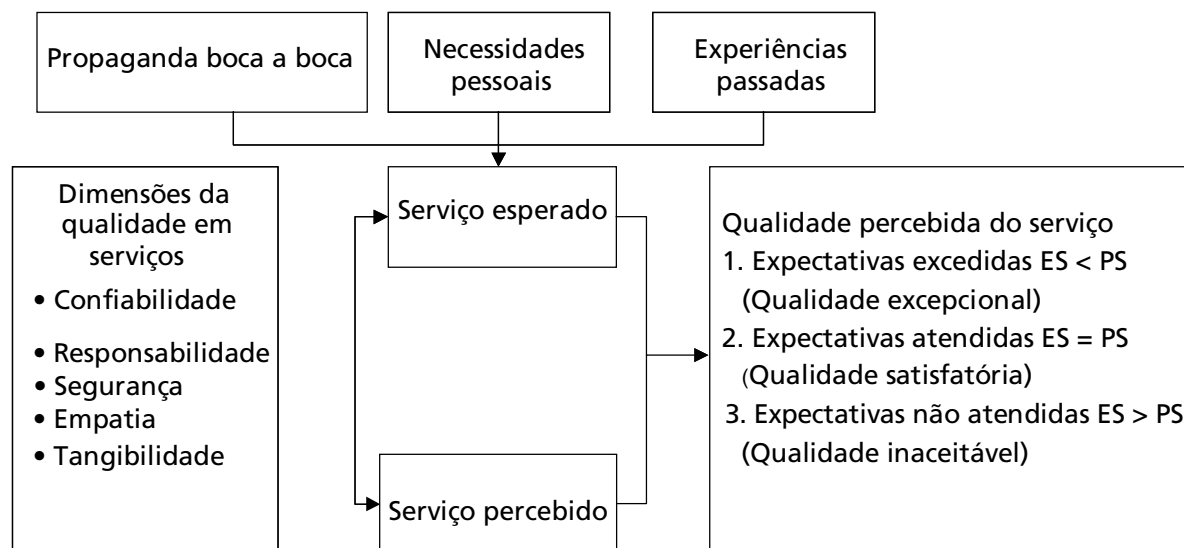
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) apresentam cinco dimensões da qualidade que, assim como as lacunas, podem ser usadas como critério de avaliação da qualidade de um serviço, na comparação entre o serviço esperado e o percebido. Essas dimensões foram identificadas no estudo de várias categorias de

serviços. Representam as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços e estão listadas a seguir em ordem decrescente de importância.

- Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.
- Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se ocorre uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas percepções positivas da qualidade.
- Segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança. A dimensão segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.
- Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.
- Tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Esta dimensão também pode estender-se à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (por exemplo, o barulho de um hóspede no quarto ao lado, em um hotel).

As dimensões da qualidade em serviços e a comparação entre expectativas e qualidade percebida apresentam-se na **Figura 5**, onde ES = serviço esperado e PS = serviço percebido. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. Quando, ao contrário, não se atendem as expectativas, sua qualidade é considerada inaceitável. A convergência das expectativas com o serviço percebido redundava em uma qualidade satisfatória.

Figura 5 - Qualidade percebida do serviço.



Fonte: Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 49, n. 4, p. 48, outono 1985.

Ressalte-se que a confiabilidade é uma dimensão de resultado porque é avaliada pelos clientes depois da experiência do serviço. As outras quatro dimensões são aspectos do processo porque podem ser avaliadas pelos clientes durante a entrega do serviço.

No contexto da administração estratégica da qualidade, Garvin (1987) apresenta oito dimensões críticas, ou categorias de qualidade, que podem servir de estrutura para a análise estratégica: performance, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, estética e qualidade percebida. Este autor esclarece que algumas dessas dimensões são sempre mutuamente reforçadoras, enquanto outras não. Um produto ou serviço pode ter uma alta classificação em uma determinada dimensão de qualidade e uma baixa classificação em outra, sendo que a melhoria de uma dimensão eventualmente poderá somente ser conseguida à custa de uma ou outra dimensão. É justamente tal atuação recíproca que possibilita a administração estratégica da qualidade. Os administradores deparam-se com o desafio de conseguir competir em dimensões selecionadas.

As dimensões críticas ou categorias da qualidade poderiam ser resumidas no que se segue:

- Performance, corresponde às características básicas de um produto ou serviço; no caso de um serviço de entrega rápida, sua principal característica é o tempo de entrega.

- Características, relacionam-se aos aspectos secundários da performance, que complementam o seu funcionamento. Num consultório médico, as revistas oferecidas, música ambiente ou televisão seriam características suplementares do aspecto básico que é o atendimento médico.

- Confiabilidade, reflete a possibilidade de ocorrência de problemas na prestação do serviço ou no funcionamento do produto dentro de um período de tempo especificado.

- Conformidade, compreende o nível em que o projeto do produto ou suas características operacionais correspondem a padrões estabelecidos.

- Durabilidade, do ponto de vista técnico, representa o tempo de uso de um produto antes de sua deterioração e, do ponto de vista econômico, significa uma comparação entre o custo esperado de futuros consertos e a substituição por um novo produto.

- Serviço, significa a velocidade, cortesia, competência e desembaraço, quanto ao serviço de reparo.

- Estética, relaciona-se com o aspecto visual, sonoro, de degustação ou olfativo de um produto e reflete um padrão individual de preferência.

- Qualidade percebida, tem por base avaliações indiretas, pois nem sempre os consumidores possuem informações completas sobre os atributos de um produto ou serviço; nessas circunstâncias, poderão ser essenciais a imagem, a propaganda e a marca do produto.

Uma empresa não tem necessariamente de buscar alcançar as oito dimensões da qualidade simultaneamente. Aliás, isto raramente é possível, a menos que tenha a intenção de cobrar preços excessivamente altos. As empresas podem buscar seletivamente nichos de qualidade. Na realidade, pode ser que não haja outra escolha, principalmente se os concorrentes já forem reconhecidos por determinados tipos de excelência.

Normann (1993) afirma que a qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da prestação do serviço e que diversos aspectos podem influenciar a situação de interação empresa-cliente.

- Criar empatia com o cliente. Deriva do entendimento de que quem paga o salário é o cliente e de que os problemas devem ser considerados também e particularmente do ponto de vista dele.

- Utilização de "sistemas e instrumentos que reforçam a posição do prestador de serviços, criando e enriquecendo a interação com o cliente, pode aumentar tanto a motivação do pessoal de contato como a satisfação do cliente."

- Articulações de *feedback*, servem para avaliar a qualidade dos serviços fornecidos e influenciar as modificações necessárias. Algumas empresas utilizam personalidades conhecidas e a imprensa para falar sobre a empresa. Este procedimento possibilita *feedback* aos funcionários.

- Administração do cliente, quando as expectativas deste são moldadas e existe uma preparação deste para "entrar na interação de tal maneira que venha a contribuir da melhor forma possível com a dinâmica social que gera sua própria experiência de qualidade."

- Exposição ao clima e ambigüidade de papéis, quando o cliente é exposto a um clima positivo, aberto e voltado para o serviço, a percepção da qualidade experimentada aumenta. No entanto, uma pessoa da empresa que interage com o cliente só pode expressar uma atitude que seja a predominante na empresa.

A fundamentação teórica sobre expectativa de qualidade em serviços permitiu uma compreensão da relatividade e complexidade do conceito e da sua importância para nortear as empresas que almejam padrões de excelência na prestação de seus serviços.

A literatura pesquisada forneceu um suporte teórico para o planejamento e desenvolvimento da pesquisa de avaliação da qualidade percebida e esperada dos

usuários dos aeroportos brasileiros, cujos resultados estão apresentados neste trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa e técnica de coleta de dados

Inicialmente realizou-se uma pesquisa qualitativa com o objetivo de coletar informações com um nível de profundidade suficiente para um maior conhecimento de peculiaridades do público objeto de interesse desse trabalho, bem como de suas opiniões e atitudes na condição de usuários de aeroportos. Tais informações nortearam o planejamento e desenvolvimento da pesquisa quantitativa em uma fase posterior.

3.1.1. Fase 1 - Pesquisa qualitativa junto ao público passageiros

Essa pesquisa foi conduzida mediante a realização de sete levantamentos do tipo *focus group*, junto ao público de passageiros residentes nas cidades de Belém, Brasília, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, abrangendo um grupo de passageiros misto (feminino e masculino), em cada cidade. Os participantes dos sete grupos atenderam ao requisito de serem usuários freqüentes dos serviços da INFRAERO (freqüência de uso de pelo menos duas vezes por mês). O principal objetivo das reuniões em grupo foi identificar os principais atributos levados em consideração na avaliação dos serviços prestados pela INFRAERO.

As sete reuniões do tipo *focus group* contaram com oito participantes em cada encontro.

3.1.2. Fase 2 - Pesquisa quantitativa junto ao público Passageiros

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. Este tipo de pesquisa permite as seguintes análises:

- Descrição de características dos usuários dos aeroportos;
- Estimativa da proporção de elementos com certa opinião e atitude;
- Verificação da relação entre variáveis, por meio de cruzamentos compatíveis com os objetivos do estudo.

Empregou-se a técnica de levantamento e a abordagem de entrevista pessoal dos usuários dos serviços da INFRAERO. As salas de embarque dos aeroportos foram escolhidas para local de abordagem dos entrevistados e a coleta de dados ocorreu no período de outubro a novembro de 2003, tendo contado com o apoio do pessoal da INFRAERO.

3.2. Instrumento de coleta de dados

Foram aplicados questionários estruturados não disfarçados, constituídos de perguntas abertas e fechadas, com predomínio das últimas. Realizou-se um pré-teste junto ao público-alvo da pesquisa com o objetivo de adequar o instrumento de coleta ao perfil da amostra, ao local de abordagem e aos objetivos da pesquisa.

3.3. População da pesquisa

A população objeto da pesquisa compreendeu pessoas que utilizam o transporte aéreo, em vôos domésticos e internacionais.

3.4. Plano amostral

O levantamento foi efetuado em 19 aeroportos do Brasil. As siglas correspondentes a cada aeroporto são as seguintes: SBBE (Belém), SBBH (Belo Horizonte), SBBR (Brasília), SBKP (Campinas), SBCG (Campo

Grande), SBFL (Florianópolis), SBCT (Curitiba), SBFZ (Fortaleza), SBGO (Goiânia), SBEG (Eduardo Gomes – Manaus), SBPA (Porto Alegre), SBGL (Galeão – Rio de Janeiro), SBRJ (Rio de Janeiro), SBSV (Salvador), SBSL (São Luís), SBSP (São Paulo), SBGR (Guarulhos), SBVT (Vitória), SBRE (Recife). Informações obtidas junto à INFRAERO quanto à frequência anual de passageiros em cada aeroporto permitiram caracterizar tecnicamente o Universo como infinito, para efeito de tratamento estatístico (número possível de observações superior a dez mil).

Dessa forma, o tamanho amostral, considerando um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, compreendeu cerca de 390 entrevistados por aeroporto.

3.5. O modelo de análise

Para a formulação de um modelo de detecção da avaliação da qualidade percebida e esperada dos serviços dos aeroportos brasileiros, selecionaram-se atributos de atendimento do setor específico focalizado nesse trabalho cuja natureza figurasse entre as dimensões apresentadas nas referências bibliográficas. Assim, à luz das proposições dos vários autores, sobretudo de Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985) foram selecionados 17 atributos, que são apresentados no Quadro 1, a seguir. As dimensões subjacentes a esses 17 atributos são exibidas na figura 5 da seção 3 no bloco das dimensões de qualidade em serviços

Quadro 1 - Atributos dos serviços em aeroportos.

Solução das reclamações
Serviço médico / emergência
Cordialidade dos funcionários
Restituição das bagagens
Acesso à aeronave / serviço de ônibus no pátio (atendimento, cortesia)
Sanitários (limpeza e quantidade)
Facilidade de circulação no aeroporto
Conservação e limpeza do aeroporto
Filas para entrada na sala de embarque
Sala de embarque (conforto)
Sala de desembarque
Segurança (raio X, policiamento)
Serviço de estacionamento (disponibilidade de vagas, acesso)
Sinalização
Sistema sonoro (qualidade audiovisual, chamadas sonoras)
Balcão de informações (cordialidade, clareza e confiabilidade das informações e localização)
Confiabilidade das informações do Sistema Informativo de Vôo (SIV)

Fonte: autores.

O modelo ilustrado na *figura 3*, adaptado por Lovelock, C. H. (1994), foi uma importante referência para a detecção da qualidade esperada pelos passageiros que utilizam os aeroportos contemplados neste estudo.

Com relação à possível defasagem de expectativas relatadas na literatura pesquisada, segundo a **Figura 3**, a lacuna na qualidade de serviços que foi focalizada nesse estudo é a de número sete: lacuna no serviço - a diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Com base nos modelos apresentados nas Figuras 3 e 5 e nos atributos do **Quadro 1**, foi construído um modelo para análise dos dados coletados, descrito em quatro estágios:

1. Apresentação dos atributos em cartelas, cuja ordem dependia da forma de manuseio pelo entrevistado, garantindo-se o rodízio de sua apresentação.

2. Avaliação dos atributos em termos de notas de 1 a 10.

3. Atribuição feita pelos usuários de níveis de importância de cada atributo, com a identificação dos 5 aspectos mais importantes, desde o primeiro até o quinto mais relevante.

4. Expectativa, em uma escala de 1 a 10, para cada um dos cinco aspectos mais valorizados pelos usuários.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Perfil dos entrevistados

Obteve-se o perfil da amostra pesquisada em função das variáveis: sexo, idade, escolaridade, classe social, ocupação, itens de poder aquisitivo e número habitual de viagens por ano.

Seguem os principais destaques das características dos entrevistados:

- Predomínio do sexo masculino, com 62,5%, sobretudo no aeroporto SBKP (86,8%);
- Até 36 anos: aproximadamente 50,5%;
- Ata incidência de superior completo: 41%, principalmente no aeroporto SBKP (65,9%);
- Classe social Critério Brasil: predomínio AB 89,5%, sobretudo no aeroporto SBKP (97,0%);
- Ocupação: destaca-se a atividade trabalhador de serviços (17,3%), com maior presença nos aero-

portos SBSP (23,4%), SBFL e SBCT (23,1%);

- Poder aquisitivo elevado sobretudo para os itens: telefone celular (93,3%, destacando-se SBCT

- 97,9%), microcomputador (83,2%, sobretudo em SBPA – 92,3%) e acesso à internet (80,8%, sendo 92,1% no aeroporto SBSP); os únicos itens com predomínio de não posse correspondem à empregada diarista (68,1%, sendo os índices maiores nos aeroportos SBSL – 82,7% e SBEG – 82,3%), máquina de lavar louça (65,8%, principalmente em SBEG

- 85,9% e SBBE – 85,8%) e fax (62,7%, destacando-se SBBE – 75,3%);

- Número habitual de viagens por ano: predomínio de viagens nacionais (média próxima de 16 viagens por ano, com média mínima de cinco entre os usuários do SBSL e máxima de 34 no aeroporto SBKP; o perfil dos usuários que mais viajam, seja no ambiente nacional ou no internacional, é mais acentuado entre os homens, os mais velhos e entre os de maior escolaridade.

4.2. Avaliação de aspectos do atendimento da INFRAERO

Em uma escala de 1 a 10, sendo 1 a pior e 10 a melhor nota, foram avaliados os aspectos do atendimento da INFRAERO. O entrevistado foi orientado a considerar o aeroporto em que foi feita a sua abordagem como referência de sua experiência na condição de passageiro.

A escala de notas de 1 a 10 permite o cálculo da média aritmética simples dos aspectos, facilitando a aferição do grau de satisfação dos participantes do estudo.

Observando-se os estratos demográficos de sexo e idade, não são destacadas diferenças marcantes nas avaliações desses aspectos. Quanto à escolaridade, há uma tendência de médias decrescentes, quanto maior o grau de instrução.

Os aspectos com melhores avaliações referem-se à cordialidade dos funcionários (média geral 8,6, com mínimo de 7,9 em SBGO e máximo de 9,0 em SBSV) e à conservação e limpeza do aeroporto (8,6, sendo 7,2 o mínimo ocorrido em SBRJ, com máximo de 9,5 em SBPA e em SBSV). O aspecto com pior avaliação refere-se à solução das reclamações (7,5, com mínimo de 6,6 em SBGO e máximo de 8,5 em SBSV).

4.3. Aspectos mais importantes do atendimento da INFRAERO

Nessa etapa da entrevista, os dezessete aspectos já avaliados foram comparados, segundo a sua importância para os usuários dos serviços da INFRAERO.

O aspecto de segurança (raio X, policiamento) é o mais valorizado pelos usuários dos serviços da INFRAERO (54,8% da amostra posicionou esse atributo entre os cinco aspectos mais importantes), sendo que 18,9% considera-o como o primeiro mais importante. No extremo oposto, a sala de desembarque, relativamente aos demais, é o item com menor nível de valorização (apenas 12,4% citaram-na entre os cinco atributos mais relevantes), com somente 1,4% de entrevistados colocando-a como líder do *ranking*.

Os aeroportos em que a segurança é o fator mais relevante são SBFZ e SBRF (26,7% e 25,9%, respectivamente, como o primeiro item mais importante e 65,1% e 68,2% de menções entre os cinco mais importantes).

4.4. Avaliação aceitável de aspectos do atendimento da INFRAERO

Após avaliarem os dezessete atributos e selecionarem os cinco mais importantes, os entrevistados opinaram sobre o seu nível de exigência quanto ao desempenho aceitável da INFRAERO para cada um dos cinco aspectos mais relevantes.

Como a declaração de expectativa se restringiu aos itens mais valorizados pelos usuários, as respectivas médias foram mais altas do que as avaliações feitas inicialmente dos dezessete aspectos. Assim, a primeira fase de avaliação de desempenho incluiu as respostas da amostra total em cada item. A fase de avaliação de desempenho esperado (expectativa) considerou em cada atributo o contingente de entrevistados que o consideram um dos cinco mais importantes. Observa-se, portanto, uma tendência de aumento do nível de exigência quando o atributo focalizado é considerado um dos mais relevantes pelo usuário dos serviços da INFRAERO.

Considerando o total da amostra, observam-se altos graus de expectativas com pequena amplitude que oscila entre 8,5 (filas para entrada na sala de embarque, sala de desembarque, serviço de estacionamento)

e 9,1 (serviço médico). Cada um desses aspectos apresenta acentuadas diferenças de expectativas entre os aeroportos:

- Serviço médico: mínimo 7,5 (SBSL) e máximo 9,6 (SBCG, SBFZ, SBGR);
- Filas para entrada na sala de embarque: mínimo 7,5 (SBSL) e máximo 9,3 (SBCG, SBGL);
- Sala de desembarque: mínimo 7,4 (SBSL) e máximo 9,6 (SBRJ);
- Serviço de estacionamento: mínimo 7,0 (SBSL) e máximo 9,5 (SBRJ).

4.5. Avaliação geral do aeroporto

Após a avaliação dos aspectos do atendimento da INFRAERO, foi feita uma avaliação geral de cada aeroporto focalizado, em termos de uma escala de notas de 1 a 10.

O aeroporto com maior média de avaliação geral é o SBPA, com índice de 8,9. O menor índice, 6,8, é contabilizado para os aeroportos SBGO e SBRJ. Novamente se constata uma tendência de avaliações mais baixas quanto maior o grau de instrução dos entrevistados.

4.6. Atributos associados à INFRAERO

Foi apresentada uma lista de atributos, catalogados nas categorias atendimento, infra-estrutura e comunicação, cuja responsabilidade não é da competência da INFRAERO. Visando aferir o grau de discernimento dos usuários quanto às reais responsabilidades diretas dessa empresa, foi solicitado a eles que, para cada aspecto, indicassem se existe ou não alguma responsabilidade direta da INFRAERO.

4.6.1. Atendimento

O atributo de atendimento correspondente à inspeção de passageiros e de bagagens no raio X é o que provoca maior confusão entre os entrevistados no sentido de associação incorreta com a INFRAERO, com 83,7% de respostas afirmativas. Curiosamente, as associações incorretas são crescentes à medida que se eleva o grau de instrução dos usuários de aeroportos. Por outro lado, a responsabilidade pelo atendimento no *check-in* é a menos atribuída à INFRAERO. Mesmo assim, é expressiva

a taxa de pessoas que identificam uma parcela de responsabilidade da INFRAERO por essa atividade (37,8%), sobretudo entre as mulheres (42,7%) e conforme decresce o grau de instrução.

As taxas mínima e máxima de associação incorreta da INFRAERO com o aspecto inspeção de passageiros e de bagagens no raio X são detectadas, respectivamente, nos aeroportos SBBR (58,4%) e SBGL (92,8%). Quanto ao atendimento no *check-in*, as taxas extremas são obtidas nos aeroportos SBFL (16,8%) e SBGO (63,8%).

4.6.2. Infra-estrutura

No que tange à infra-estrutura, os aspectos segurança externa e sinalização externa são os mais erroneamente associados à INFRAERO (75,8% e 75,7%, respectivamente), sobretudo quanto maior a escolaridade dos entrevistados. Esses equívocos são mais marcantes no aeroporto de SBGL (taxas superiores a 90%) e menos acentuados em SBSL (59,8% e 57,6%, na ordem). O serviço de transporte coletivo é o atribuído com menor incidência à INFRAERO, com 39,1% de usuários fazendo associação indevida, com taxa mínima e máxima nos aeroportos SBSL (16,8%) e SBGR (58,5%).

4.6.3. Comunicação

As informações divulgadas no Sistema Informativo de Vôo (SIV) são as que causam maior ambigüidade na identificação de responsabilidade, com 87,3% dos usuários dos serviços da INFRAERO vinculando-as a essa empresa. Esses índices apresentam ligeiro aumento nos segmentos mais instruídos. Os horários de vôos são os aspectos de comunicação menos ligados à INFRAERO, apesar de um expressivo contingente de entrevistados cometerem tal engano (69,1%), com taxas crescentes entre o público mais jovem e os de níveis mais baixos de instrução.

As informações divulgadas no Sistema Informativo de Vôo (SIV) são mais vinculadas à INFRAERO nos aeroportos SBFL e SBGO (94,1%) e menos associadas pelos usuários do aeroporto de SBBR (72,8%). A incidência da responsabilidade da INFRAERO pelos horários de vôos apresenta máximo e mínimo entre os entrevistados do aeroporto SBGO (90,0%) e SBKP (47,9%).

4.7. Atividades sociais e patrocínios associados à INFRAERO

Foram abordados os temas trabalho social e patrocínios nos quais a INFRAERO já esteve ou está envolvida atualmente. Os entrevistados indicaram a partir de uma lista de atividades dessa natureza aquelas que supõem estarem ligadas à INFRAERO.

Fome Zero é o trabalho social da INFRAERO mais conhecido pelos usuários de seus serviços (um quarto da amostra identificou essa atividade). Já o Telecurso 2000 (Alfabetização) e a Informática Solidária (Ensino de informática a jovens carentes) são as iniciativas da INFRAERO com menor repercussão (taxas próximas de 9% de conhecimento). Essas três atividades apresentam taxas decrescentes de conhecimento nos níveis mais altos de faixa etária e escolaridade. Destaca-se o aeroporto SBRF com as máximas taxas de conhecimento desses trabalhos. Em contrapartida, o aeroporto SBPA revela os menores índices para as atividades Fome Zero e Telecurso 2000. No caso da Informática Solidária, os usuários do aeroporto SBKP apresentam o menor índice de informação a respeito.

Importante ressaltar que todas as atividades da lista apresentam expressiva taxa de abstenção (em cada item, mais da metade da amostra declarou não saber se a INFRAERO desenvolve ou não determinado trabalho).

4.8. Imagem da INFRAERO

Visando detectar as características mais fortemente vinculadas à imagem da INFRAERO, foram formuladas algumas frases e indagados os respectivos graus de concordância.

Ser geradora de empregos é a principal característica ligada à INFRAERO (56,3% da amostra concorda totalmente com essa associação), sobretudo os menos escolarizados e os usuários do aeroporto SBPA (66,2%). O qualificativo menos reconhecido nessa empresa é a transparência (menor taxa de concordância total – 20,1% e maior taxa de discordância total – 10,2%). Os que mais discordam da associação de transparência à imagem da INFRAERO são os homens (12,2%), os usuários de nível superior (13,0%) e os abordados no aeroporto SBKP

(20,6%). Os que menos discordam do fato de esta empresa ser transparente são os usuários do aeroporto SBSL (2,8%).

4.9. Sugestões para a melhoria dos serviços da INFRAERO

Algumas sugestões foram fornecidas espontaneamente para promover uma melhoria dos serviços da INFRAERO.

As duas mais citadas são: melhorar a comunicação com os passageiros e aumentar a transparência da empresa; melhorar a infra-estrutura interna (pistas, iluminação, abrigos para passageiros, ar condicionado, sinalização, limpeza etc.), com 29% e 26,1%, respectivamente.

Com taxas entre 10% e 11,9% de citações, destacam-se também: melhorar conforto das salas e modificar distâncias entre *check-in*, sala de embarque, sala de desembarque e acesso a transporte aéreo (11,9%), melhorar a qualificação do funcionário do

aeroporto (11,8%), aumentar a rapidez do embarque e desembarque, com padronização dos documentos exigidos e aduana apenas no final (10,4%), instalar ou aumentar a quantidade de carrinhos, elevadores, bebedouros, televisores, relógios, computadores com internet, assentos, tomadas para laptop etc. (10,1%) e melhorar a segurança no aeroporto (10%).

5. CONCLUSÕES

Esse estudo possibilitou o desenvolvimento de um método de avaliação da qualidade dos serviços prestados nos aeroportos brasileiros. À luz de um referencial teórico sobre a natureza de atributos de serviços, de modo geral, recomendada por diversos autores dedicados a oferecer formulações para aferição da qualidade percebida e esperada de serviços, foi feita uma adaptação ao contexto dos aeroportos. Além dos níveis de qualidade percebida e esperada, foi também possível aferir a imagem da INFRAERO e o nível de conhecimento que os seus usuários têm de suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHEN, I. J.; GUPTA, A.; ROM, W. A study of price and quality in service operations. **International Journal of Service Industry Management**. Bradford: MCB University Press Ltd., v. 5, n. 2, p. 23-33, 1994.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. New York: American Marketing Association, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**. New York: Harvard University, v. 65, n. 6, p. 101-109, nov./dez. 1987.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. Service Quality: the six criteria of good service quality. **Review of Business**. New York: St. John's University Press, v. 3, p. 12, 1988.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução Cristina Bazán. Revisão Técnica Saul Faingaus Bekin. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LOVELOCK, C. H. **Product plus: how product + service = competitive advantage**. New York: McGraw-Hill, 1994.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão Técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

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

_____. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing** New York: New York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, primavera 1998.

STEWART, T. A. A satisfied customer isn't enough. **Fortune**. New York: Time Inc, v. 136, n. 2, p. 112-113, 21 jul. 1997.

TAGUCHI, G.; CLAUSING, D. Robust quality. **Harvard Business Review**. New York: Harvard University, v. 68, n. 1, p. 65-75, jan./fev. 1990.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J. A. Quality is more than making a good product. **Harvard Business Review**, New York: **Harvard University**. v. 61, n. 4, p. 139-145, jul./ago. 1983.

WEBSTER, F. E. *Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer oriented company*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of services. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale: SAGE Publications, v. 21, n.1, p. 1-12, 1993.