

## UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA AGÊNCIA LOTÉRICA DE CAXIAS DO SUL

Daniela Maria Zamboni<sup>1</sup>  
Fernando Jarrais Garcia<sup>2</sup>

**Resumo:** O estudo acerca da qualidade em serviços tem fundamental importância no cenário atual, uma vez que o setor terciário tem ocupado posição de destaque na economia mundial. Todavia, este processo de expansão torna o setor de serviços cada vez mais concorrido, forçando as empresas a buscarem estratégias de diferenciação e competitividade. Nesse contexto, avaliar o que satisfaz o cliente e como ele percebe a qualidade do serviço pode ser um importante diferencial na busca de vantagem competitiva. Para tanto, este estudo tem como principal objetivo identificar o nível de satisfação dos clientes da Ziliotto Loterias, a partir de suas percepções e expectativas em relação à qualidade dos serviços prestados. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a metodologia quantitativa, de natureza descritiva do tipo estudo de caso. A técnica de coleta de dados aplicada foi um questionário baseado nos critérios de avaliação da qualidade de Ganesi e Corrêa (2007). Este foi entregue aos clientes da agência e respondido no ato. Como técnica de análise de dados, utilizou-se o método estatístico descritivo sendo que a apresentação dos dados coletados se deu de forma gráfica e textual. Os resultados da pesquisa apontaram que de uma forma geral os consumidores estão satisfeitos com os serviços da empresa, uma vez que suas percepções foram superiores às suas expectativas em grande parte dos atributos de qualidade pesquisados.

**Palavras-Chave:** Qualidade em serviços. Clientes. Percepções. Expectativas. Satisfação.

**Abstract:** The study about the service quality is of fundamental importance in the current scene, since the tertiary sector has occupied a prominent position in the world economy. However, this makes the process of expanding service sector increasingly competitive, forcing companies to pursue strategies of differentiation and competitiveness. In this context, evaluate what satisfies the customer and how he perceives the quality of service can be an important differentiator in the search for competitive advantage. Therefore, this study has the main objective to identify the level of customer satisfaction of Ziliotto Loterias, from their perceptions and expectations regarding the quality of services. For the development of research, it has been used quantitative methodology, descriptive, with a case study. The data collection technique was applied a questionnaire based on the criteria for assessing the quality of Ganesi and Corrêa (2007). The questionnaire was given to customers of agency, and it was answered in the act. As a technique for data analysis, it was used the descriptive statistical method, and the presentation of data collected is given graphically and textual. The results of the research showed that in general the consumers are satisfied with the services of the company, because their perceptions were higher than expectations in most quality attributes surveyed.

**Keywords:** Quality services. Customers. Perceptions. Expectations. Satisfaction.

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração – Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). E-mail: zamboni.daniela@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). E-mail: fernando.garcia@fsg.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão do setor de serviços no cenário atual e sua representatividade econômica tem despertado as empresas para a importância de servir o cliente, fazendo da prestação de serviço uma fonte geradora de recursos. Contudo, este processo de ampliação e desenvolvimento tem tornado o setor de serviços cada vez mais concorrido, forçando as empresas a buscarem estratégias de diferenciação e competitividade (GIANESI; CORRÊA, 2007). Nesse contexto, os prestadores de serviços estão cada vez mais preocupados com a qualidade dos seus serviços, buscando constantemente satisfazer as necessidades de seus clientes e criar relacionamentos duradouros com os mesmos.

De acordo com Kotler e Keller (2007), a qualidade é a chave para criar valor e satisfazer o cliente e níveis mais elevados de qualidade resultam em maior satisfação. Na mesma linha de pensamento, Hoffman e Bateson (2003) explicam que os conceitos de satisfação do cliente e qualidade no serviço estão diretamente ligados, uma vez que a qualidade no serviço resulta na satisfação e retenção do cliente. Sob este enfoque, Gianesi e Corrêa (2007) enfatizam que identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam o serviço é uma maneira de entender melhor as suas expectativas para poder atendê-las ou até mesmo superá-las. Nesse sentido, torna-se fundamental que as empresas prestadoras de serviços procurem conhecer as expectativas de seus clientes para que possam buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva em relação à qualidade do serviço oferecido.

Em face da crescente importância da qualidade dos serviços para a competitividade das empresas, o estudo acerca desse tema torna-se imprescindível. Para tanto, o presente trabalho foi realizado na Ziliotto Loterias, agência lotérica que atua no mercado de serviços há mais de trinta anos como correspondente bancário da Caixa Econômica Federal (CEF). A empresa conta com dez funcionários e comercializa loterias da CAIXA, realiza saques e depósitos, pagamentos do INSS, PIS, FGTS, seguro desemprego e também presta serviços de recebimento de boletos bancários, abertura de contas da CEF e empréstimos consignados para aposentados e pensionistas. Os principais fornecedores são a CEF, que fornece tecnologia, o Grupo Silvio Santos que fornece os títulos de capitalização e os Correios com os insumos. No ano 2000, a empresa teve seu reconhecimento nacional, eleita como a melhor agência lotérica do país, destacando-se em arrecadação de jogos e autenticações de boletos bancários. Situada em frente a uma das agências da CAIXA, é sempre um dos pontos de referência da região, destacando-se pelo atendimento e amplo espaço interno.

Como se trata de uma empresa que presta serviços em nome da Caixa Econômica Federal, faz-se necessário que ela busque um diferencial perante suas concorrentes, uma vez que seus produtos e serviços além de serem padronizados, têm preços tabelados pela sua franqueadora, dificultando a diferenciação e a competitividade. Sob esse enfoque, estabelecer a qualidade do serviço em empresas que oferecem serviços semelhantes pode ser a única forma de se distinguir e obter sucesso entre as concorrentes (HOFFMAN; BATESON, 2003). Nesse sentido, a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente pode ser uma importante ferramenta estratégica para a empresa, tornando-a mais eficaz e proporcionando maior satisfação aos clientes. No entendimento de Gianesi e Corrêa (2007), a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fatores fundamentais para a competitividade de uma empresa prestadora de serviços. Assim, avaliar o que satisfaz os clientes e como eles percebem o serviço pode ser um importante diferencial na busca de vantagem competitiva.

Com base no contexto apresentado, o problema de pesquisa que norteou esse estudo pode ser traduzido na seguinte questão: Qual o nível de satisfação dos clientes da Ziliotto Loterias em relação à qualidade dos serviços prestados? Assim, levando em consideração a problemática proposta, foi estabelecido como objetivo geral identificar o nível de satisfação dos clientes da Ziliotto Loterias, a partir de suas percepções e expectativas em relação à qualidade dos serviços prestados. Para sustentar a pesquisa, os objetivos específicos consistem em comparar o grau de importância e desempenho atribuídos pelos clientes aos critérios de qualidade dos serviços prestados; propor ações genéricas de melhoria na qualidade dos serviços visando à satisfação dos clientes.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva do tipo estudo de caso. A técnica de coleta de dados aplicada foi um questionário entregue aos clientes e respondido no ato. Para apreciação dos dados foi utilizado o método estatístico descritivo sendo que a apresentação dos dados coletados se deu de forma gráfica e textual. Esta é uma pesquisa de natureza quantitativa descritiva, pois foi submetida a um número significativo de respondentes, a fim de obter informações claras a respeito do problema investigado. Identifica-se como um estudo de caso por examinar as características mais expressivas dentro de um cenário específico, no caso a empresa Ziliotto Loterias.

Quanto à estrutura, o presente trabalho está dividido em três capítulos sendo que o primeiro capítulo refere-se à parte teórica, na qual se encontra a fundamentação conceitual que deu base ao estudo e a avaliação dos resultados da pesquisa de campo. Neste capítulo, são discutidos alguns conceitos fundamentais sobre o tema abordado, bem como as

ferramentas mais adequadas para o contexto da investigação. O segundo capítulo, por sua vez, aborda os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa na busca de respostas para a problemática proposta. Tais procedimentos serviram como base para a realização da pesquisa. Para finalizar, o terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos na fase quantitativa da pesquisa, assim como a análise das informações relevantes para o estudo. Além desses três capítulos, o trabalho expõe as considerações finais, as referências utilizadas para a realização da pesquisa e o apêndice.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e características dos serviços**

A diferença entre bens e serviços nem sempre é clara, uma vez que é muito complicado apresentar um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Muitos serviços são compostos por alguns elementos de bens tangíveis enquanto a maioria dos bens oferece pelo menos um serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003). Apesar da complexidade em formar distinções entre bens e serviços, os autores definem bens como objetos ou coisas e serviços como ações ou desempenhos.

Os serviços, segundo Kotler (2000), podem ser caracterizados como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte oferece a outra e que pode ou não estar ligado a um produto concreto. Grönroos (2003), por sua vez, define serviços como uma série de procedimentos cuja produção e consumo são inseparáveis e nos quais muitas vezes o cliente participa de sua concepção. Giansesi e Corrêa (2007) também compartilham dessa ideia, acrescentando que os serviços são experiências vivenciadas pelo cliente enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. Analisando estes conceitos e para que se compreenda a real diferença entre bens e serviços, é fundamental conhecer as características específicas dos serviços e suas implicações:

- a) intangibilidade: serviços são intangíveis, não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados do mesmo modo que os bens tangíveis, afirmam Hoffman e Bateson (2003) e Zeithaml e Bitner (2003). Grönroos (2003), por sua vez, entende que a essência do serviço é a intangibilidade do acontecimento em si, já que ele é percebido de modo subjetivo. Os clientes descrevem serviços usando expressões como confiança, experiência e

segurança o que revela modos abstratos de formular a definição de serviços;

- b) perecibilidade: serviços não podem ser estocados. Como resultado, Hoffman e Bateson (2003) advertem que a incapacidade de estocar serviços dificulta o seu fornecimento e demanda. Grönroos (2003) expõe que o cliente além de receptor do serviço é também participante do processo, e como não é possível estocar serviços, pode-se tentar estocar clientes;
- c) inseparabilidade: serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. De acordo com Grönroos (2003), na maioria das vezes, o cliente experimenta apenas o resultado do serviço, mas o processo é experimentado e avaliado em todos os detalhes. Assim, a qualidade tem que estar presente antes e durante o processo de produção e não depois. Sob esse enfoque, Hoffman e Bateson (2003) afirmam que a interação entre cliente e prestador de serviços determina um incidente crítico, que pode ser uma oportunidade de ganhos ou perdas no que se refere à satisfação e retenção de clientes. Assim, a fábrica de serviços torna-se um fator tangível considerado pelos clientes na avaliação da qualidade do serviço;
- d) heterogeneidade: os serviços são altamente variáveis, ou seja, um serviço prestado a um cliente pode ser diferente do serviço prestado ao cliente subsequente. Da mesma forma, o serviço recebido pelo cliente pode não ser igual ao recebido pelo cliente seguinte (ZEITHAML; BITNER, 2003). Essa variação na percepção do serviço é uma das principais dificuldades para gerenciá-lo, uma vez que fica difícil manter uma qualidade uniforme na produção e prestação de serviços a clientes com diferentes percepções (GRÖNROOS, 2003).

## **2.2 Triângulo do serviço**

O triângulo do serviço, segundo Hoffman e Bateson (2003), é uma estrutura que suporta o novo modelo de gerenciamento apontado para o mercado, em que os sistemas, a estratégia de serviço e as pessoas se relacionam e interagem com os clientes. Segundo Lovelock e Wright (2001), o encontro do serviço é o momento em que o cliente entra em contato com o serviço da empresa. Nessa etapa, o cliente solicita o serviço esperado e o recebe do fornecedor. Depois de cada encontro, os clientes conseguem avaliar seu grau de

satisfação e insatisfação e usam essa informação para atualizar sua percepção em relação à qualidade do serviço recebido.

Manzoni (2010), por sua vez, explica o triângulo do serviço da seguinte forma:

- a) estratégia bem concebida para o serviço: a estratégia de serviço norteia os membros da organização a compreenderem as prioridades dos clientes;
- b) pessoal de linha de frente orientado ao cliente: o pessoal que oferece e entrega o serviço mantém sua atenção nas necessidades dos clientes, fazendo com que eles percebam a qualidade do serviço e voltem a procurá-lo;
- c) sistemas voltados ao cliente: o sistema de entrega do serviço é preparado para atender às necessidades dos clientes.

Apesar dos três fatores parecerem simples, transformá-los em realidade pode ser muito difícil, principalmente em grandes empresas em que os gestores têm dificuldade de mudar seu ponto de vista para priorizar a visão dos clientes sobre seu produto ou serviço. Enquanto o gestor se preocupa com departamentos e especialidades que precisam operar, os clientes estão preocupados com a forma como suas necessidades serão atendidas pela empresa. Uma técnica que pode ser utilizada para auxiliar as pessoas a mudarem seu ponto de vista é o ciclo do serviço, ou seja, os períodos experimentados pelo cliente durante a prestação do serviço (ALBRECHT, 2003).

### **2.3 A hora da verdade e o ciclo do serviço**

Albrecht e Zemke (2002, p. 69, *apud* Corso, 2004) definem Momento da Verdade como sendo “qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços”. Gianesi e Corrêa (2007), corroborando com o mesmo pensamento, afirmam que a percepção do cliente em relação ao serviço é construída em cada um dos momentos da verdade. Complementam ainda os autores que o cliente vivencia diversos momentos da verdade durante a prestação de serviços, sendo que estes ocorrem em uma sequência característica que se chama ciclo do serviço.

No entendimento de Gianesi e Corrêa (2007), os primeiros e os últimos momentos da verdade são os mais críticos para a percepção do cliente. No primeiro momento, o cliente já tem alguma expectativa em relação ao que poderá acontecer durante o ciclo do serviço, formando uma primeira impressão. Já o último momento é o que permanece mais

forte na memória do cliente, e serve de referência para ele decidir se voltará a utilizar o serviço. Sob esse enfoque, Grönroos (2003) enfatiza a importância de planejar e executar o processo de serviço para que não haja nenhum momento da verdade mal administrado que propicie problemas de qualidade inesperados. Nesse sentido, identificar os possíveis momentos críticos da prestação de serviço pode favorecer uma percepção positiva do cliente, uma vez que o gestor saberá onde priorizar seus esforços em busca da qualidade do serviço (GIANESI; CORRÊA, 2007).

## **2.4 Qualidade em serviços**

O interesse na qualidade dos serviços ganhou maior importância no final década de 70 e desde então tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores. Assim, vários são os conceitos que definem o termo qualidade na literatura (GRÖNROOS, 2003). Kotler e Keller (2007, p. 145) conceituam qualidade como “[...] a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Essa é uma definição claramente voltada para o cliente [...]”. Dessa perspectiva, entende-se que uma empresa oferece qualidade quando por meio de seus produtos ou serviços responde às expectativas de seus consumidores. A qualidade do serviço pode ser um dos maiores valores esperados pelos clientes de uma empresa de serviços (KOTLER, 2000). Coaduna-se com essas reflexões Kotler, Hayes e Bloom (2002) ao afirmarem que o ponto essencial desse conceito reside nas expectativas dos clientes. Assim sendo, a empresa precisa atentar para o modo como seus clientes criam expectativas e a sua fonte, para que possa superá-las.

Em vista disso, Grönroos (2003) salienta que a qualidade dos serviços deve ser entendida como aquilo que os clientes percebem do serviço. Kotler (2000), por sua vez, afirma que a qualidade percebida está relacionada ao grau de satisfação do cliente, uma vez que a sua satisfação com o serviço é resultado de suas expectativas e percepções em relação ao seu desempenho. Na mesma linha de pensamento, Gianesi e Corrêa (2007) definem qualidade como a diferença existente entre as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço experimentado. Assim, a estratégia para garantir uma boa qualidade do serviço é buscar alcançar ou até mesmo superar as expectativas dos clientes, monitorando suas percepções, identificando as causas das discrepâncias e adaptando melhorias ao processo de qualidade.

Corroborando com as postulações dos demais autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), Lovelock e Wright (2001) e Grönroos (2003) salientam que a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços é determinada por duas dimensões, a técnica e a funcional. A dimensão técnica ou de resultado é caracterizada pelo que o cliente recebe como serviço. Essa dimensão é muito importante para sua avaliação da qualidade, uma vez que se trata do que fica com o cliente ao final do processo de prestação do serviço. Já a dimensão funcional ou relacionada ao processo é caracterizada pelo modo como o cliente recebe o serviço. Essa dimensão está relacionada à forma como são abordados os momentos da verdade do encontro do serviço, sendo conhecida na literatura como qualidade de processo (GRÖNROOS, 2003).

#### **2.4.1 Critérios de avaliação da qualidade de Gianesi e Corrêa**

Avaliar a qualidade de um serviço é uma tarefa difícil para os clientes, uma vez que não se trata de um bem físico com especificações e que se possa trocar ou devolver caso ele se arrependa da compra. Assim, identificar os critérios de avaliação dos serviços, determinando as prioridades dos clientes, pode ser uma maneira de entender melhor suas expectativas. Os critérios devem refletir os fatores que geram a satisfação dos clientes e a qualidade da prestação de serviços (GIANESI; CORRÊA, 2007). Diante disso, Gianesi e Corrêa (2007) desenvolveram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços baseado em nove critérios.

O critério tangibilidade está relacionado à qualidade ou aparência física do serviço, sendo muito importante para grande parte dos serviços, já que é difícil para o cliente avaliar o serviço antes de utilizá-lo. No primeiro momento, o cliente fica atento aos aspectos que consegue avaliar com mais facilidade, os elementos tangíveis. O critério consistência, por sua vez, refere-se à conformidade com a experiência anterior, ou seja, uma experiência satisfatória poderá induzir o cliente a buscar novamente o serviço se ele sentir segurança de que o fornecedor repetirá o feito. Essa consistência auxilia na coerência entre a expectativa do cliente e a capacitação do fornecedor do serviço (GIANESI; CORRÊA, 2007).

O critério competência está vinculado à habilidade e ao conhecimento do fornecedor na execução do serviço. Nesse sentido, quanto mais complicadas forem as necessidades dos clientes, mais haverá interesse na competência do fornecedor do serviço. Já a velocidade no atendimento revela-se muito importante para os clientes de serviços, pois está relacionada à agilidade com que a empresa e seus colaboradores executam o serviço. Esse

critério divide-se em duas dimensões, a real e a percebida. A primeira refere-se ao tempo físico, enquanto a segunda refere-se à percepção formada pelo cliente sobre o tempo de espera (GIANESI; CORRÊA, 2007).

A dimensão atendimento e atmosfera é caracterizada pela experiência vivenciada pelo cliente durante o processo de prestação do serviço. Assim, a atenção personalizada e a cortesia dos funcionários são elementos indispensáveis para criar uma percepção positiva já que esse critério avalia o grau de encanto do cliente em presenciar ou participar do processo de prestação do serviço. A dimensão flexibilidade, por outro lado, refere-se à capacidade de mudança e adaptação da empresa, conforme as necessidades dos clientes. Esse critério se faz importante, principalmente, na recuperação de clientes, pois mesmo não podendo prevenir os problemas, o fornecedor do serviço pode aprender a se recuperar das falhas. Essa recuperação depende muito da reação às modificações repentinas nas expectativas dos clientes, tanto no processo quanto no suprimento de recursos (GIANESI; CORRÊA, 2007).

O critério credibilidade e segurança está relacionado à percepção de risco do cliente e a habilidade de transmitir confiança. Ele varia de acordo com a complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo. Já a dimensão acesso avalia a facilidade de acesso do cliente ao fornecedor do serviço como, por exemplo, a localização, a disponibilidade de estacionamento e o horário de operação. Por fim, o último critério de avaliação da qualidade é o custo que analisa quanto o cliente irá pagar pelo serviço. Na falta de informações sobre a qualidade, os clientes relacionam níveis de preços mais elevados a níveis de qualidade mais altos (GIANESI; CORRÊA, 2007).

#### **2.4.2 Impacto da qualidade dos serviços na satisfação e retenção de clientes**

Gianesi e Corrêa (2007) afirmam que o serviço de qualidade é aquele que propicia satisfação ao cliente. Nesses termos e com o mesmo pensamento, Kotler e Keller (2007) explicam que há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação dos clientes e lucratividade da empresa, pois quanto maior for a qualidade, maior será a satisfação dos clientes e conseqüentemente maior será a lucratividade da empresa. Compartilhando da mesma ideia, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) afirmam que a satisfação do cliente está relacionada ao nível de atendimento do serviço prestado e a expectativa do serviço esperado. Os autores ainda explicam que a satisfação é capaz de

originar um aumento significativo nas intenções dos clientes em voltar a utilizar os serviços além de colaborar com o processo de retenção e lealdade destes.

Nessa mesma linha de pensamento, Kotler e Keller (2007) definem satisfação como a sensação de encanto ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as perspectivas do cliente. Hoffman e Bateson (2003, p. 330), por seu turno, afirmam que “[...] a definição mais popular da satisfação ou insatisfação do cliente é que ela é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de serviço real [...]”. A partir desses conceitos, entende-se que se as percepções do cliente satisfizerem suas expectativas, ele ficará satisfeito. Por outro lado, se as percepções e expectativas não se igualem, o cliente ficará insatisfeito.

No que diz respeito à relação existente entre qualidade dos serviços, satisfação e retenção de clientes, Kotler e Armstrong (2006) compreendem que a retenção de clientes por meio da satisfação produz diversos benefícios para a organização. Clientes satisfeitos são mais flexíveis aos preços, falam bem da empresa e dos seus produtos e serviços para outras pessoas e permanecem fiéis por mais tempo. Quanto maior for a satisfação, maior será a fidelidade. Talaska (2008), por sua vez, afirma que a verdadeira satisfação do cliente está ligada à forma como a empresa de serviços atrai, fideliza e se relaciona com ele. Ainda na opinião da autora, as empresas devem monitorar frequentemente a satisfação de seus clientes para que seja possível melhorar a qualidade do serviço e reter mais clientes para a organização. Em concordância a essas ideias, Souki (2006) explica que para fidelizar o cliente é preciso conhecê-lo, buscando entendê-lo e acompanhá-lo para oferecer o produto certo no momento certo e deixá-lo satisfeito. O autor ainda destaca que a fidelização deve ser considerada uma estratégia essencial em uma organização.

Entre os autores que tratam da matéria em questão, Hoffman e Bateson (2003) destacam a importância de definir e medir a satisfação dos clientes nas empresas prestadoras de serviços, tendo em vista que as pesquisas de satisfação constituem um meio formal de retorno do cliente para a empresa. Por meio delas, é possível identificar problemas existentes na empresa e buscar melhorias. Do ponto de vista de Kotler e Keller (2007), as organizações devem medir a satisfação de seus clientes periodicamente já que a chave para retê-los está em satisfazê-los. Entretanto, é importante que as empresas levantem as questões certas nas pesquisas de satisfação, focando nos critérios que são realmente importantes para a organização e para seus clientes. Além de seguir as expectativas dos clientes, as empresas devem monitorar o desempenho de suas concorrentes a fim de elaborar estratégias de diferenciação e competição.

Os estudos desses autores vêm ao encontro da problemática deste trabalho, visto que o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas necessitam de novas estratégias para qualificar seus serviços e satisfazer seus clientes. Pode-se compreender que a avaliação da qualidade dos serviços por meio das expectativas e percepções dos clientes é uma importante ferramenta para o sucesso de uma empresa de serviços, já que os clientes são sua razão de existir. Além disso, entender como os clientes veem a empresa e o que esperam dela pode favorecer a busca de estratégias de satisfação e retenção de clientes, possibilitando um melhor desempenho da empresa perante suas concorrentes.

### **3 METODOLOGIA**

Esse estudo utilizou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva do tipo estudo de caso. Segundo Roesch (2007), a pesquisa descritiva objetiva obter conhecimento a respeito da população estudada, levantando as informações necessárias para a ação. Já a pesquisa quantitativa descritiva é um modo estruturado de coletar dados, submetido a um número significativo de respondentes. É uma pesquisa conclusiva que implica informações prévias e claras a respeito do problema e que serve de base para explicar os fenômenos investigados (MALHOTRA *et al.* 2005). O estudo de caso, por sua vez, é visto como o delineamento mais adequado para analisar e descrever situações do contexto em que se fará a investigação. Sua principal finalidade é levantar questões e hipóteses para futuros estudos (GIL, 2010). Além disso, ele permite que os pesquisadores detenham as características mais expressivas dos acontecimentos da vida real, sendo um dos procedimentos mais utilizados para pesquisas conduzidas pelas questões como e por que, as quais o pesquisador não tem controle (YIN, 2010).

Para explorar o objetivo proposto pela investigação, foi necessário pesquisar uma população específica, os clientes da Ziliotto Loterias. Contudo, a empresa não dispõe de registros sobre a quantidade de clientes que atende o que dificulta a delimitação da amostra a ser pesquisada. Nesse sentido, a amostragem dessa pesquisa foi escolhida de forma não probabilística por conveniência, uma vez que foram coletados dados com 50 clientes da empresa, sendo estes escolhidos por serem seus frequentadores mais assíduos e conhecerem bem o serviço da empresa. Segundo Hair *et al.* (2005), este tipo de amostra envolve a triagem dos elementos que tenham disponibilidade e que possam oferecer as informações necessárias e relevantes para o estudo. Além disso, ela possibilita rapidez e baixo custo à pesquisa.

Como técnica de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, baseado nos critérios de avaliação da qualidade de Giancesi e Corrêa (2007) e com adaptação a escala de medida testada e comprovada por Lopes *et al.* (2010, *apud* Vieira, 2011). Todavia, é importante salientar que a dimensão “custo” não foi incluída na lista de determinantes da qualidade propostos pela investigação, tendo em vista que a empresa comercializa produtos de preços padronizados com suas concorrentes. Embora o preço seja um critério competitivo de forte influência nas organizações, ele não se enquadra no contexto desta pesquisa. De acordo com Hair *et al.* (2005), o questionário é uma ferramenta cientificamente desenvolvida para avaliar atributos importantes de indivíduos, empresas e outros elementos. Além disso, a composição do questionário é muito importante para a precisão dos dados coletados uma vez que um questionário bem construído possibilita a obtenção de informações confiáveis favorecendo o resultado da pesquisa. Nesse sentido, o questionário foi dividido em duas seções compostas por 24 afirmações referentes à aparência física da agência, ao atendimento e conhecimento dos funcionários e a localização da empresa. Este foi entregue aos clientes da Ziliotto Loterias e respondido no ato.

A primeira seção avaliou suas expectativas em relação ao serviço ideal, com foco no grau de importância dada aos critérios de qualidade abordados. A segunda, por sua vez, avaliou suas percepções em relação ao serviço prestado pela empresa, medindo o grau de desempenho. Para classificar as respostas dos clientes foi utilizada a escala de *Likert* já que ela determina que os entrevistados indiquem um nível de afirmações a respeito dos elementos de estímulo. Cada item da escala utiliza cinco categorias para resposta que variam de (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente (VIEIRA, 2011). Por meio dessa ferramenta foi possível mensurar as expectativas e percepções dos clientes, a fim de identificar o seu nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

A técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa foi o método estatístico já que os atributos de qualidade tiveram que ser medidos para que fosse possível caracterizar e avaliar o serviço prestado pela empresa. Já a apresentação dos dados coletados se deu de forma gráfica e textual, demonstrando as distribuições de frequência dos dados obtidos e favorecendo a aquisição de informações importantes para o estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a representação dos dados na análise estatística por meio de elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno investigado. Silva (2011) complementa essa ideia dizendo que o principal objetivo da estatística descritiva é coletar, apresentar, organizar e descrever os dados para que seja possível tirar conclusões e enriquecer o conhecimento da realidade. Segundo o autor, esse tipo de análise mede as características dos

elementos de toda a população sendo que as grandezas referentes a ela são designadas por parâmetros. Ao final da pesquisa, é possível obter o valor preciso desses parâmetros.

#### **4 REGISTRO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O interesse em desenvolver essa pesquisa partiu do entendimento sobre a importância da qualidade dos serviços para a sobrevivência e competitividade das organizações no mercado atual. Com base na estrutura teórica pesquisada, foi possível compreender que a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fatores determinantes para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços e que somente permanecem no mercado aquelas que identificam as necessidades e desejos de seus clientes e oferecem o que eles buscam. Tais afirmações corroboram com a problemática proposta pela investigação, uma vez que este estudo buscou identificar o nível de satisfação dos clientes da Ziliotto Loterias, a partir de suas percepções e expectativas em relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa. Para tanto, foi elaborado um questionário composto por 24 afirmações baseadas nos critérios de avaliação da qualidade de Ganesi e Corrêa (2007).

O critério tangibilidade abordou quatro questões referentes à quantidade de caixas disponíveis para atendimento, a modernidade das máquinas e equipamentos, o conforto do espaço interno da agência e a apresentação dos funcionários. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se constatar que de uma forma geral a empresa tem atingido as expectativas de seus clientes, o que resulta na sua satisfação. Os dados revelam que o grau de importância e desempenho foi semelhante em grande parte das afirmações demonstrando a boa percepção dos clientes com o aspecto físico da agência e de seus funcionários.

Para Ganesi e Corrêa (2007), a aparência física do serviço é muito importante para a percepção dos clientes, uma vez que é o primeiro aspecto que eles avaliam do serviço. Sob essa perspectiva, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) explicam que a condição do ambiente é uma evidência tangível que demonstra o cuidado e a atenção do fornecedor do serviço com o conforto e bem-estar de seus clientes. Assim, de acordo com os autores, um ambiente agradável além de propiciar uma boa percepção do serviço também favorece a satisfação dos consumidores. Entretanto, é essencial que a empresa invista cada vez mais em recursos que propiciem conforto e satisfação aos clientes, buscando ser um diferencial diante de suas concorrentes.

A dimensão consistência, por sua vez, avaliou a coerência e a precisão no serviço prometido. Por meio dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que a empresa

tem alcançado bons níveis de desempenho na percepção de seus clientes, revelando a sua satisfação com os serviços prestados. Contudo, este critério obteve um grande percentual de neutralidade nas respostas, manifestando a dificuldade dos entrevistados em avaliar a consistência dos serviços prestados pela empresa. No entendimento de Giancesi e Corrêa (2007), a consistência no serviço além de ajudar a formar a expectativa do cliente pode influenciar a propaganda boca a boca da empresa. Isso porque uma experiência satisfatória induzirá o cliente a repetir a compra do serviço como também o levará a falar bem dos serviços da empresa para outras pessoas (KOTLER; AMSTRONG, 2006). Nesse sentido, torna-se fundamental que a empresa, por meio de seus funcionários, busque executar o serviço de forma consistente e precisa constantemente, para que os clientes sintam segurança ao utilizarem os serviços e assim tenham uma boa percepção.

Para prosseguir com a pesquisa, foi abordado o critério competência que avaliou os conhecimentos e habilidades dos funcionários para a execução do serviço. A partir dos dados coletados nas três questões levantadas, pode-se perceber que o conhecimento e a competência dos funcionários são bastante valorizados pelos clientes, pois atingiram percentuais elevados na escala da importância. Por outro lado, a pesquisa revelou que o desempenho da empresa neste quesito tem sido positivo na percepção dos clientes, uma vez que a frequência obtida nas respostas foi semelhante nas duas escalas. Os resultados obtidos evidenciam a satisfação dos clientes com as aptidões dos funcionários que prestam o serviço, já que suas percepções se igualaram e até mesmo superaram suas expectativas em todos os atributos pesquisados.

Segundo Giancesi e Corrêa (2007), quanto mais complicadas as necessidades dos clientes, mais estes estarão buscando competência por parte do fornecedor do serviço. Além disso, os clientes esperam que o prestador de serviços e seus funcionários tenham conhecimento e habilidades para solucionar seus problemas de maneira profissional (GRÖNROOS, 2003). Para tanto, é necessário que a empresa invista constantemente na capacitação de seus funcionários, buscando aprimorar seus conhecimentos e habilidades para que o serviço prestado pelos mesmos tenha a qualidade demandada pelos clientes. Assim, sugere-se à empresa a realização de treinamentos focados nos produtos e serviços comercializados e no atendimento ao cliente, para que os funcionários estejam aptos a responder as dúvidas dos clientes e prestar um serviço de qualidade.

Outro importante critério de avaliação da qualidade dos serviços é a velocidade no atendimento. Assim, foram abordadas três questões relacionadas à agilidade e ao tempo de espera para o atendimento. Com base nos dados coletados, foi possível constatar que este

critério é muito relevante para os clientes da empresa, visto que alcançou altos índices na avaliação da importância. No entanto, quando avaliado o desempenho real da empresa, notou-se uma pequena frustração por parte dos clientes, principalmente na avaliação do tempo de espera na fila, uma vez que as expectativas foram superiores às percepções. Em contrapartida, na avaliação da agilidade e eficiência no atendimento, os resultados apontaram um alto nível de satisfação dos clientes, evidenciando mais um ponto forte da empresa.

De acordo com Giansesi e Corrêa (2007), o tempo despendido pelo consumidor para receber o serviço, normalmente é visto como um tempo perdido, a não ser que o serviço proporcione algum entretenimento para o cliente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), por sua vez, salientam que deixar os clientes esperando por motivos não aparentes, pode criar uma percepção negativa da qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, sugere-se a empresa que amenize a sensação de espera do cliente na fila utilizando-se de meios que o distraiam como, por exemplo, vídeos cuja programação intercale *videoclipes* de cantores e informações a respeito dos serviços prestados pela agência. Assim, além de entreter o cliente a empresa estará divulgando seus produtos e serviços. Outro item que favoreceria o bom andamento da fila seria a utilização de senhas para atendimento, que além de disciplinar os clientes serviria como instrumento de registro da quantidade de pessoas atendidas diariamente.

Após avaliar a dimensão velocidade no atendimento, partiu-se para questões referentes ao atendimento e a atmosfera do serviço. Esta dimensão abordou questões referentes ao comportamento dos funcionários durante a prestação do serviço, avaliando a educação, cortesia, receptividade e boa vontade. Os dados coletados na pesquisa apontam o alto grau de relevância deste critério na visão dos clientes, visto que as quatro questões abordadas alcançaram percentuais elevados na escala da importância. Já na avaliação do desempenho, foi possível observar que apesar da empresa atingir bons índices de percepção, em alguns quesitos as expectativas dos clientes foram superiores às percepções, como é o caso da educação e cortesia dos funcionários e da busca por soluções imediatas aos problemas dos clientes. Esses dados refletem a insatisfação de alguns clientes com estes dois atributos, o que confirma a necessidade de melhorias.

Para Giansesi e Corrêa (2007), a dimensão atendimento e atmosfera está relacionada à experiência vivenciada pelo cliente durante a prestação do serviço e serve para medir o seu nível de encanto ao participar ou estar presente nesse processo. Nesse sentido, a empresa precisa atentar para o modo como seus funcionários estão se relacionando com os clientes, uma vez que um bom atendimento e um ambiente agradável favorecem a boa percepção e a satisfação com os serviços prestados. Além disso, a busca constante por

melhorias no atendimento é fundamental, pois o relacionamento é primordial em qualquer organização que tenha foco em servir o cliente.

Na sequência da pesquisa, foi abordada a dimensão flexibilidade em que foi avaliada a habilidade de adequação da empresa e de seus funcionários para atender às mudanças de necessidades dos clientes. A partir das questões levantadas na pesquisa, foi possível constatar a satisfação dos clientes com este critério, já que suas percepções em relação ao desempenho da empresa foram superiores às expectativas. A atenção dispensada e o atendimento personalizado por parte dos funcionários podem ser vistos como pontos fortes da empresa, pois alcançaram bons percentuais na escala do desempenho percebido. Giansesi e Corrêa (2007) explicam que a flexibilidade é a capacidade de adaptação e mudança da empresa conforme a variação das necessidades dos clientes. Sob essa perspectiva, entender o que o cliente busca e ser flexível na prestação do serviço pode ser um diferencial perante os concorrentes. Sugere-se à empresa que continue a oferecer um atendimento personalizado para seus clientes, pois este pode ser o motivo que os leva a utilizar o seu serviço e não o da concorrência.

A dimensão credibilidade e segurança enfatizou a confiança dos clientes ao utilizarem os serviços da empresa. Constatou-se na pesquisa que este é mais um critério de grande relevância para os clientes, uma vez que as três questões relacionadas a esta dimensão obtiveram altos percentuais de concordância na escala da importância. A avaliação do desempenho, por sua vez, revelou bons índices de percepção por parte dos clientes, igualando e até mesmo superando suas expectativas. Esses dados demonstram a credibilidade da empresa perante seus clientes além de comprovar a sua satisfação com os serviços prestados.

Na opinião de Giansesi e Corrêa (2007), o consumidor muitas vezes se sente inseguro ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo antes da compra, assim diminuir a percepção de risco do cliente torna-se essencial para que ele utilize o serviço. Essa característica se faz ainda mais importante quando o serviço prestado envolve transações financeiras, como é o caso da agência lotérica. Por isso, a importância de passar confiança e transparência para os clientes e usuários desse tipo de serviço. Assim, torna-se fundamental que a empresa continue a prestar seus serviços de forma correta e confiável, para que os clientes se sintam cada vez mais seguros ao utilizarem os serviços da empresa.

Para finalizar a pesquisa, foi abordada a dimensão acesso. A partir dos dados levantados nas três questões relacionadas a esta dimensão, verificou-se que uma boa localização, um horário de atendimento diferenciado e a facilidade de acesso são fatores essenciais para uma avaliação positiva do serviço. Todavia, a pesquisa revelou que a empresa

tem alcançado um bom desempenho nestes quesitos, tendo em vista que a escala da percepção obteve percentuais superiores à escala da importância, evidenciando a satisfação dos clientes com os atributos pesquisados. Contudo, cabe destacar que quando avaliada a necessidade de um estacionamento, houve divergência de opiniões entre os entrevistados, refletindo as diferenças de necessidades entre os clientes pesquisados. Enquanto para alguns este é um recurso indispensável, para outros não faz diferença na prestação do serviço. Embora haja conflito de opiniões, é importante que se reflita a respeito dessa questão, buscando o melhor para a empresa e para os clientes.

Gianesi e Corrêa (2007) destacam que a dimensão acesso torna-se mais importante quando existe a necessidade da presença física do cliente para receber o serviço, como é o caso da agência lotérica. Grönroos (2003), por seu turno, explica que, na visão dos clientes, o fornecedor do serviço projeta sua localização e horário de atendimento de forma a promover o acesso aos serviços, ajustando-se de maneira flexível às demandas e desejos dos clientes. Nesse contexto, sugere-se à empresa que analise a viabilidade de um estacionamento para clientes, já que a maioria dos entrevistados sente necessidade desse recurso.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o propósito de avaliar a qualidade dos serviços prestados pela agência lotérica Ziliotto Loterias, o objetivo principal desse estudo consistiu em identificar o nível de satisfação dos clientes, a partir de suas percepções e expectativas em relação à qualidade dos serviços prestados. Para dar sustentação à pesquisa os objetivos específicos foram comparar o grau de importância e desempenho atribuídos pelos clientes aos critérios de qualidade dos serviços prestados; propor ações genéricas de melhoria na qualidade dos serviços visando à satisfação dos clientes.

Diante dos objetivos propostos e das peculiaridades buscadas, constatou-se que estes foram atendidos pela pesquisa aplicada. A identificação do primeiro objetivo específico “comparar o grau de importância e desempenho atribuídos pelos clientes aos critérios de qualidade dos serviços prestados” foi fundamental para a realização do estudo já que serviu como base para o entendimento e desenvolvimento da investigação. Com o auxílio de um questionário baseado nos critérios de avaliação da qualidade de Gianesi e Corrêa (2007), foi possível avaliar a importância e o desempenho de cada critério de qualidade, segundo as perspectivas dos clientes da agência lotérica.

A partir dos dados coletados, pode-se observar que grande parte dos atributos pesquisados tem alta relevância na visão dos clientes, o que demonstra expectativas elevadas em relação ao serviço prestado. Por outro lado, quando analisado o desempenho da empresa, foram observados bons índices de percepção por parte dos clientes, igualando e até mesmo superando suas expectativas referentes à qualidade do serviço. Esses resultados despontam a boa percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa além da sua satisfação com a qualidade do serviço.

A partir da identificação deste objetivo, pode-se responder o seguinte que consistia em “propor ações genéricas de melhoria na qualidade dos serviços visando à satisfação dos clientes”. Ainda que a pesquisa tenha revelado uma boa percepção dos clientes com a qualidade dos serviços, é fundamental que a empresa reavalie alguns critérios que na opinião dos clientes demandam melhorias, como é o caso do “estacionamento para clientes” e do “tempo de espera na fila para atendimento”, que obtiveram percentuais de desempenho inferiores aos de importância. Nesse sentido, sugere-se à empresa a avaliação dos pontos passíveis de melhoria, haja vista que a pesquisa revelou os atributos mais relevantes na opinião dos clientes além de demonstrar a sua percepção em relação ao desempenho da empresa. Para tanto, é imprescindível que a empresa continue a monitorar a qualidade dos seus serviços por meio da mensuração das expectativas e percepções dos clientes, assim poderá investir na manutenção dos aspectos considerados positivos além de reavaliar os aspectos negativos.

Confrontando os objetivos com o referencial teórico, foi possível verificar que a qualidade do serviço está vinculada à satisfação dos clientes. Embora a pesquisa não tenha avaliado diretamente a satisfação dos clientes, e sim suas expectativas e percepções em relação à qualidade do serviço, pode-se dizer que os resultados obtidos refletem essa característica. Isso porque segundo a bibliografia a satisfação do cliente é resultado da comparação entre suas expectativas e percepções em relação ao serviço real. Se as percepções do cliente satisfizerem suas expectativas, ele ficará satisfeito. No entanto, se as percepções e expectativas não se igualarem, o cliente ficará insatisfeito. Nesse sentido, a satisfação dos clientes aumenta conforme a razão entre o desempenho percebido e o desempenho esperado também aumentar.

Tais afirmações vêm ao encontro do objetivo geral desta pesquisa, pois a partir do entendimento das expectativas e percepções dos clientes foi possível identificar o seu nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Diante das análises realizadas, constatou-se que de um total de 24 afirmações abordando os critérios de qualidade

dos serviços, 17 alcançaram resultados em que as percepções se igualaram ou superaram as expectativas dos clientes. Esses dados evidenciam que, de uma forma geral, os clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço recebido. Todavia, cabe à empresa aprimorar ainda mais seus serviços para que esta perspectiva seja cada vez mais positiva, favorecendo sua competitividade perante suas concorrentes.

A principal limitação desse trabalho foi a amostra da pesquisa visto que a agência não tem registros sobre a quantidade de pessoas que atende. Em virtude disso, foram selecionados para a pesquisa os clientes que utilizam frequentemente os serviços da empresa, uma vez que grande parte das pessoas que vêm até a lotérica não são clientes e sim usuários, ou seja, utilizam o serviço esporadicamente, optando pela agência mais próxima. Desse modo, para futuros estudos, aconselha-se realizar uma pesquisa com uma amostra estratificada, de forma que sejam selecionados tanto clientes quanto usuários do serviço, para que por meio dos critérios pesquisados seja possível aprimorar os serviços prestados pela Ziliotto Loterias.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CORSO, Roberto. **Satisfação de clientes em um posto de serviço:** um estudo de caso na Serra Gaúcha. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção. Escola de Engenharia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5855/000521342.pdf?sequence=1>>. Acesso 24 de abril de 2012.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:** Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** Gerenciamento e Serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAIR, Joseph F. Jr. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços.** 2. ed. São Paulo: Thompson, 2003.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOON, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing. A edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDÍSIO, Maria C.; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fábio M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANZONI, César Adolar Soares. **A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis**. Santa Maria: UFSM, 2010. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/ppgep/nupep/wp-content/uploads/2011/12/C%C3%A9sar-Adolar-Soares-Manzoni.pdf>>. Acesso: 24 de abril de 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Introdução à análise de dados**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

SOUKI, Ômar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: HARBRA, 2006.

TALASKA, Silvana N. Vooss. **A importância de estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes: um estudo de caso da empresa Multiclínica**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2008. TCC (Graduação em Administração de Empresas). Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaSilvanaTalaska.pdf>>. Acesso: 26 de abril de 2012.

VIEIRA, Valter Afonso. **Escalas em Marketing – métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEITHAML, Valaria A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.