

QUALIDADE PERCEBIDA DE *STAKEHOLDERS* COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS

STAKEHOLDERS PERCEIVED QUALITY AS A STRATEGY OF SERVICE IMPROVEMENT

CALIDAD PERCIBIDA DE *STAKEHOLDERS* COMO ESTRATEGIA DE MEJORÍA DE SERVICIOS

Silvana Anita Walter

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

Professora na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Endereço: Rua Pernambuco, n. 1.777, Centro, CEP: 8596000. Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil

Telefone: (45) 32847878. E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com

Gérson Tontini

Pós-Doutor em Engenharia da Produção pela California State University Hayward.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Endereço: Rua Antônio da Veiga, n. 140, Centro, CEP: 89010971. Blumenau, SC, Brasil

Telefone: (47) 3210285. E-mail: gersonontini@gmail.com

Kildo de Albuquerque Andrade

Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Professor da Faculdade Roraimense de Ensino Superior e Faculdade Estácio.

Endereço: Rua Araújo Filho, n. 947, Centro, CEP: 69301-090. Boa Vista, RR, Brasil

Telefone: (095) 36213922. E-mail: kildo@sescrr.com.br

Tatiana Marceda Bach

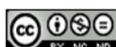
Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

Endereço: Rua Imaculada Conceição, n. 1916, Prado Velho. CEP: 80215-901. Curitiba, PR, Brasil

Telefone: (41) 9538-8877

E-mail: tatibach@gmail.com

Artigo recebido em 10/10/2013. Revisado por pares em 13/11/2013. Reformulado em 11/02/2014. Recomendado para publicação em 20/02/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 22/04/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar os pontos fortes e as prioridades de melhoria dos serviços oferecidos pelo SESC Roraima, de acordo com a percepção de qualidade de seus *stakeholders*. Realizou-se uma pesquisa descritiva com levantamento por meio de questionário estruturado aplicado a 30 empresários (presidentes dos sindicatos que compõem a federação do comércio) e a 334 comerciários (funcionários do comércio), todos usuários dos serviços do SESC de Roraima. Analisou-se a relação entre a importância e o desempenho das dimensões por meio da matriz de importância *versus* desempenho, verificou-se o alfa de Cronbach das dimensões e a relação desta com a qualidade por meio da correlação linear de Pearson. Os resultados apontam que as prioridades de investimentos em melhoria deveriam ser o estacionamento, bem como, de forma geral em todos os serviços, os atributos de prestação dos funcionários e de infraestrutura. Já como pontos fortes para os dois públicos têm-se os serviços de secretaria e de academia. O artigo apresenta uma relação de ações que, se implementadas pela organização pesquisada, poderão melhorar a percepção que os *stakeholders* têm da qualidade dos seus serviços.

Palavras-chave: Qualidade; Serviços; Terceiro Setor; *Stakeholders*.

ABSTRACT

The objective of this study was analyzing the strengths and improvement priorities of the services offered by SESC – Roraima, according to the perceived quality of its stakeholders. We conducted a structured descriptive survey with 30 entrepreneurs (presidents of the unions that compose the federation of trade) and 334 employees, all of them users of SESC from Roraima. Using Importance Performance Analysis, the results show that investment priorities should be to improve the parking lot, staff readiness and infrastructure in general. Front desk services and fitness center service are considered as strength by entrepreneurs and employees. The paper presents a list of actions that, if implemented by the searched organization, can improve the perception that stakeholders have about the quality of its services.

Keywords: Quality; Services; Third Sector; Stakeholders.

RESUMEN

El objetivo de este artículo fue analizar los puntos fuertes y las prioridades de mejoría de servicios ofrecidos por SESC Roraima, de acuerdo con la percepción de calidad de sus *stakeholders*. Fue realizada una investigación descriptiva con recopilación por medio de cuestionario estructurado aplicado con 30 empresarios (presidentes de los sindicatos que componen la federación de comercio) y con 334 trabajadores de comercio, todos usuarios de los servicios de SESC Roraima. Fue analizada la relación entre la importancia y el desempeño de las dimensiones por medio de la matriz de importancia *versus* desempeño; fue verificada el alfa de Cronbach de las dimensiones y la relación de esa con la calidad por medio de correlación linear de Pearson. Los resultados apuntan que las prioridades inversión en mejoría deberían estar en el aparcamiento, así como, de forma general, en todos los servicios, los atributos de prontitud de los empleados y de infraestructura. Como puntos fuertes para los dos públicos tenemos los servicios de secretaría y de gimnasio. El artículo presenta una relación de acciones que, si se aplicadas por la organización investigada, podrán mejorar la percepción que los *stakeholders* tienen de la calidad de sus servicios.

Palabras-clave: Calidad; Servicios; Tercero sector; *Stakeholders*.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no mercado impactaram não apenas empresas produtivas e de serviços, privadas ou públicas, mas também, de forma importante, entidades que atuam no terceiro setor. Manzione (2006) comenta que o terceiro setor tem crescido no Brasil por meio de pequenas e grandes entidades que, embora fundadas nos princípios da boa vontade e da caridade, necessitam cada vez mais se organizar e desenvolver estratégias para ganharem qualidade e sobreviverem no mercado.

Para melhorar a percepção sobre a qualidade de seus serviços, as organizações do terceiro setor enfrentam o desafio de não possuírem um público preferencial, como os clientes das empresas, mas de se relacionarem com diferentes grupos (HECKERT e SILVA, 2008). Estes são chamados de *stakeholders* e abrangem todos os agentes que possuem interesse direto na organização.

Além disso, os diferentes *stakeholders* das organizações do terceiro setor possuem expectativas distintas, assim como percepções diferentes sobre a qualidade dos serviços (RITCHIE et al., 1999). Por isso, como destacam Te'eni e Young (2003), é essencial conhecer as expectativas e percepções destes grupos para atendê-los de maneira satisfatória.

Assim, as organizações do terceiro setor necessitam desenvolver avaliações para identificar como seus *stakeholders* avaliam a qualidade dos serviços prestados, visando a melhorar tal percepção. Isso se tornou fator essencial para sua sobrevivência, uma vez que a qualidade dos serviços oferecidos afeta a satisfação de seus clientes (MOHAMMAD e ALHAMADANI, 2011), estimula a inovação (HONARPOUR, JUSOH e MD NOR, 2012) e influencia a visão externa sobre a qualidade da organização.

O SESC é uma organização pertencente ao terceiro setor que tem, na prestação de serviços de assistência social aos trabalhadores do comércio, seu objetivo maior. Dentre seus vários *stakeholders*, dois se destacam por serem os que mais usam seus serviços, que são: os comerciários (empregados do comércio) e os empresários (proprietários destes comércios, bem como diretores e presidentes das organizações que compõem a federação do comércio, órgão que coordena o SESC).

O objetivo deste artigo foi analisar os pontos fortes e as prioridades de melhoria dos serviços oferecidos pelo SESC Roraima, de acordo com a percepção de qualidade de seus

stakeholders. Os *stakeholders* do SESC de Roraima pesquisados foram empresários (presidentes dos sindicatos que compõem a Federação do Comércio do Estado de Roraima) e comerciários (funcionários do comércio).

Esta abordagem poderá contribuir para que a organização pesquisada invista nas áreas que trarão maior benefício para ampliação da percepção da qualidade dos *stakeholders*, ajudando aos gestores do SESC a melhor direcionar seus esforços. Como justificativa teórica, destaca-se que, segundo Verma et al. (2005), ainda há a necessidade de se formar um corpo de teorias referentes à gestão de operações, aplicável especificamente às organizações sem fins lucrativos. Neste contexto, esta pesquisa poderá contribuir como ferramenta para a avaliação da percepção da qualidade de *stakeholders* do terceiro setor.

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os serviços, para Lovelock e Wright (2001), consistem em um ato ou desempenho oferecido por um para outro. Assim, para estes autores, os serviços “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 5).

Oferecer um serviço de qualidade, de acordo com Tschohl e Franzmeier (1996), não é apenas mais uma ferramenta de vendas, mas uma forma de obter vantagem competitiva de longo prazo. Na realidade, em um mercado competitivo no qual todos fornecem o mesmo serviço, este é um dos poucos itens que oferecem à organização a possibilidade de trabalhar seu diferencial competitivo, segundo os autores.

Para Walter (2006), é necessário observar que, a partir da década de 1980, áreas como marketing e qualidade passaram a dispensar maior atenção ao setor de serviços. Atualmente, mesmo quando a qualidade já passou a ser uma exigência clara do cliente, ainda não se nota uma política sistemática para implantação de programas de qualidade nas empresas, principalmente naquelas de pequeno e médio porte. A possível causa disto é a desinformação ou o não entendimento da linguagem técnica a respeito dos princípios de qualidade.

Segundo Tontini e Silveira (2007), quando as organizações passarem a ver a melhoria da qualidade como uma ferramenta, será notória a diferença e elas darão um salto para serem competitivas no mercado. Portanto, para estes autores, melhorar continuamente a qualidade deve ser o foco de qualquer empresa como forma de se diferenciar e atingir seus objetivos. Govender e Ramroop (2013) acrescentam que melhorar a qualidade dos serviços oferecidos é um empreendimento que pode trazer resultados significativos para todas as organizações.

Toda vez que o cliente interage com a organização, seja presencialmente ou por intermédio de um meio de comunicação, ocorre um encontro de serviços, os quais servirão de referência para que o consumidor avalie a qualidade dos serviços prestados. Por isso, cada um desses encontros consiste em uma oportunidade de a organização impressionar seu cliente, ou um risco de decepcioná-lo (GOVENDER e RAMROOP, 2013). Neste contexto, segundo Las Casas (2000), a prestação de serviços de qualidade é resultado de uma sequência de rotinas, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, divulgar o plano e estabelecer mecanismos de controle.

Ainda, para Las Casas (2000), a qualidade no setor de serviços está relacionada à satisfação, pois o indivíduo satisfeito considerará o serviço como de qualidade, seja pela solução de um problema, seja pelo atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. Corroborando o apresentado por Las Casas (2000) sobre a relação entre qualidade e satisfação dos clientes, Mohammad e Alhamadani (2011), ao pesquisarem a qualidade de serviços bancários, constataram que a qualidade do serviço é um antecedente importante da satisfação do cliente. Por isso, esses autores apontam que os gestores e tomadores de decisão necessitam buscar a melhoria dos elementos de qualidade dos serviços, o que pode trazer significativas contribuições para a satisfação de seus clientes.

Já Lovelock e Wright (2001) consideram que os clientes possuem uma expectativa anterior ao consumo, que é baseada em suas necessidades individuais, experiências anteriores ou, ainda, em recomendações de outros clientes e, claro, no próprio marketing do serviço que é realizado pela empresa. Porém, o cliente realiza a avaliação a partir da comparação da qualidade percebida do serviço que recebe com as suas expectativas iniciais.

Warwar (2006), por sua vez, destaca que, embora haja distintos modelos de qualidade e que não seja fácil descrevê-los, os clientes notam rapidamente quando se trata de um serviço com qualidade superior ou inferior.

É com base na avaliação do cliente, portanto, que uma empresa identifica as suas falhas e busca trabalhar sobre os respectivos atributos, direcionando seus esforços para as atividades correspondentes com o objetivo de melhoria dos serviços. É neste momento que as ferramentas da qualidade passam a ser úteis (MOREIRA, 2002). Neste sentido, Warwar (2006) alerta que não se podem priorizar alguns aspectos da operação estratégica de serviços sem que estes tenham tido algum tipo de pesquisa com os clientes, pois são eles os avaliadores da sua qualidade. Por isso, para Gandara, Brea e Manosso (2013), é essencial que empresas de serviços consultem seus clientes para obter informações que ajudem a oferecer serviços de qualidade, que satisfaçam as necessidades e desejos destes consumidores.

Para pesquisar como os clientes avaliam os serviços prestados, diversos autores propõem aspectos a serem mensurados. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), por exemplo, propuseram um modelo denominado de SERVQUAL, que conta com cinco dimensões para avaliação da qualidade em serviços: a) tangíveis - aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e do material de comunicação; b) confiabilidade - habilidade de prestar o serviço conforme o prometido; c) responsividade - desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente; d) garantia - habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço; educação, respeito, consideração, amabilidade dos funcionários; honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços; ausência de perigo, risco ou dúvida; e) empatia - facilidade de contato, manter os clientes informados (com uma linguagem que eles possam entender) e escutá-los, esforçando-se para conhecer o cliente e suas necessidades. Giansesi e Corrêa (1994), por sua vez, propuseram uma adaptação do modelo SERVQUAL, na qual apresentam nove critérios para avaliação da qualidade em serviços: a) flexibilidade - adaptar o serviço de acordo com as necessidades do cliente; b) consistência - com a experiência anterior e ausência de variabilidade no serviço; c) velocidade - no atendimento e prontidão para prestar o serviço; d) atmosfera - atenção personalizada e cordialidade no atendimento; e) acesso - facilidade de contato; f) custo - quanto o consumidor está disposto a pagar pelo serviço; g) tangibilidade - aparência das

instalações físicas, dos equipamentos e do pessoal; h) credibilidade e segurança - habilidade do fornecedor do serviço em transmitir confiança; i) competência - habilidade e conhecimento na realização do serviço.

Na visão de Plsek (1997), o conceito de qualidade pode ser dividido em nove dimensões: a) desempenho - refere-se às características principais de operação de um produto ou serviço; b) características secundárias - itens complementares ao funcionamento básico do produto ou serviço; c) durabilidade - refere-se à vida útil, antes da deterioração física; d) conformidade - se o produto ou serviço está de acordo com as especificações, os padrões e grau de variabilidade; e) confiabilidade - desempenho do produto ou serviço em relação ao tempo ou probabilidade de período de funcionamento; ou seja, é quando um produto ou serviço possui um bom desempenho, sem falhas e de acordo com as especificações deste; f) assistência técnica - solução dos problemas e reclamações; g) estética - características sensoriais, como som, aparência, cheiro e gosto; h) qualidade percebida - imagem e reputação no mercado; i) resposta - característica da relação fornecedor-cliente, tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral.

Já para Johnston e Clark (2002), existe um conjunto de 18 determinantes que são utilizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa: a) compromisso das pessoas com o trabalho; b) atenção - interesse dos funcionários em ajudar os clientes e disposição para servir; c) cordialidade no atendimento; d) cuidado - consideração, simpatia e paciência para com os clientes; e) cortesia - educação e respeito demonstrado, principalmente pelo pessoal do SAC; f) contato com o cliente; g) responsividade - rapidez e pronto atendimento; h) flexibilidade - disposição e habilidade do pessoal para adaptar o serviço de acordo com a necessidade do cliente; i) competência - habilidade, qualificação e profissionalismo com o qual o serviço é executado; j) conforto físico proporcionado pelo ambiente; k) comunicação com o cliente, incluindo clareza, compreensão e precisão na comunicação, e a capacidade de ouvir e entender o cliente; l) disponibilidade das instalações, pessoal e serviços para o cliente; m) localização acessível; n) limpeza do ambiente, das instalações e do pessoal; o) segurança, incluindo manutenção e confidencialidade; p) confiabilidade e consistência na realização dos serviços, incluindo a entrega pontual e a capacidade de cumprir as promessas; q) funcionalidade - capacidade de o serviço cumprir e atender ao seu propósito; r) integridade - honestidade, justiça e

confiança com que os clientes são tratados pelo prestador de serviço; s) estética dos componentes do pacote de serviços, incluindo a aparência do ambiente, das instalações e do pessoal.

Fadel e Regis Filho (2009) destacam dimensões da qualidade em serviços de odontologia, que podem ser expandidos para outros serviços: a) tangibilidade - todas as evidências físicas do serviço; b) confiabilidade - habilidade de prover o serviço com o desempenho prometido e de forma confiável e acurada; c) pronto atendimento - atenção imediata no auxílio aos clientes e na execução dos serviços; d) competência - posse das habilidades e conhecimentos técnicos necessários à execução dos serviços; e) credibilidade - capacidade de gerar confiança; f) segurança - conhecimento e capacidade de transmitir responsabilidade e segurança com a isenção de perigo, risco ou dúvidas; g) acessibilidade - facilidade de acesso e de contato; h) comunicação - manter o cliente bem informado, com linguagem adequada, principalmente a habilidade de ouvir o cliente; i) compreensão das necessidades do cliente - esforço realizado para conhecer o cliente e suas necessidades.

Mato e Veiga (2000) procuraram adaptar a escala SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) para os serviços de uma organização não governamental, a partir da percepção de seus associados e não associados, e testar se a escala adaptada possuía as mesmas dimensões de qualidade de serviço do instrumento original. A partir dos resultados encontrados, os autores não conseguiram confirmar as cinco dimensões da qualidade de serviços do modelo SERVQUAL. A pesquisa também identificou que as dimensões com maior correlação significativa com a qualidade geral dos serviços foram confiabilidade (0,583) e garantia (0,534).

Heckert e Silva (2008) examinaram a qualidade de serviços de uma organização do terceiro setor. Depois de um estudo de caso da organização, os autores realizaram entrevistas sobre incidentes críticos com cinco grupos de *stakeholders* da organização pesquisada: beneficiários, familiares, voluntários, sócio-contribuintes e profissionais autônomos. Os resultados das entrevistas foram agrupamentos em categorias utilizando, como referência às dimensões da qualidade propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), com as adaptações sugeridas por Ganesi e Corrêa (1994). Assim, os agrupamentos para qualidade encontrados foram: acesso, competência, credibilidade, efetividade, preço, responsividade e recursos tangíveis. Os resultados da pesquisa indicam que cada um desses

stakeholders possui diferentes expectativas com relação à instituição, e apresenta diferentes critérios de avaliação da qualidade de seus serviços. Os beneficiários, por exemplo, valorizam mais responsividade, preço e acesso. Apesar das divergências entre os *stakeholders*, os autores observam que o principal fator condicionante dos requisitos são as relações de troca que estabelecem com a organização. Neste sentido, responsividade apareceu como uma das dimensões mais valorizadas para três dos cinco grupos de *stakeholders* consultados.

A partir do apresentado nesta revisão de literatura, no Quadro 1 exibe-se uma síntese das dimensões da qualidade dos serviços encontradas.

Quadro 1- Síntese das Dimensões da Qualidade em Serviços

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)	Gianesi e Corrêa (1994)	Plsek (1997)	Johnston e Clark (2002)	Fadel e Regis Filho (2009)
Tangíveis	Tangíveis	Estética	Conforto Físico, Estética, Limpeza	Tangíveis
Confiabilidade	Credibilidade Segurança	Confiabilidade Assistência técnica	Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade	Velocidade	Resposta	Responsividade Disponibilidade Contato	Pronto atendimento
Garantia	Consistência	Conformidade Qualidade percebida	-	-
Empatia	Atendimento	-	Comprometimento Cordialidade, Cortesia, Atenção	-
-	Competência	Desempenho	Competência	Competência
-	Flexibilidade	-	Flexibilidade Funcionalidade	-
-	-	-	Segurança Integridade, Cuidado	Segurança, Credibilidade
-	Acesso	-	Localização	Acessibilidade
-	-	Durabilidade	-	-
-	-	-	Comunicação	Comunicação
-	-	-	-	Compreensão das necessidades
-	-	Características secundárias	-	-
-	Custo	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como é possível notar no Quadro 1, diferentes dimensões da qualidade dos serviços podem ser encontradas na literatura, tais como aspectos tangíveis e de confiabilidade. Nota-se, por outro lado, que as dimensões podem variar nos estudos, as quais se relacionam as características peculiares de cada serviço avaliado nestas pesquisas. Nesse contexto de diversidade de conceitos e modelos de qualidade, Valencia e Guerrero (2013) destacam a

importância de se pensar a relação entre os conceitos de qualidade e sua aplicação nas organizações, de forma a identificar a realidade possível de utilização em cada organização e de o conceito empregado alinhar-se com a lógica do campo que o usará.

3 ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA *VERSUS* DESEMPENHO

A análise de importância *versus* desempenho é uma técnica de identificação de oportunidades de melhoria introduzida originalmente por Martilla e James (1977). Essa técnica de análise permite à organização ter uma visão sobre quais atributos de seu produto ou serviço necessitam ser melhorados para proporcionar satisfação aos usuários (WALTER, 2006).

A importância é atribuída por meio de uma escala direta (Ex.: 1 a 5) ou análise de regressão, em que a importância é dada pelo coeficiente de uma regressão linear entre o desempenho do atributo e a satisfação geral com o serviço. O desempenho é atribuído por meio de escala direta (Ex.: 1 a 10), ou de maneira relativa à concorrência ou ao desempenho esperado (Ex.: Muito Pior, Pior, Igual, Melhor, Muito Melhor) (GARVER, 2003).

Matzler et al. (2004, p. 272) expõem que “os dados de pesquisas sobre satisfação são utilizados para construir uma matriz bi-dimensional, na qual é retratada a importância ao longo do eixo x e desempenho (satisfação) ao longo do y”. A matriz é formada por quatro quadrantes que mostram, por meio do posicionamento dos atributos nos quadrantes do gráfico, quais atributos necessitam ser melhorados, ignorados, mantidos, ou estão com desempenho acima do esperado. No Quadrante I (QI) estão os atributos que representarão alta importância e alto desempenho, demonstrando possíveis vantagens competitivas. No Quadrante II (QII) estão os atributos que representarão alta importância e baixo desempenho, demonstrando possíveis desvantagens competitivas, que deverão receber investimentos imediatos para sua melhoria. No Quadrante III (QIII) encontram-se os atributos que representarão baixa importância e baixo desempenho, demonstrando que não há necessidade alguma de realizar ações de melhoria. No Quadrante IV (QIV) estão os atributos que representarão baixa importância e alto desempenho, demonstrando que a organização está desperdiçando melhorias que poderiam ser mais bem aproveitadas em outros itens ou na melhoria de outro atributo (TONTINI e SILVEIRA, 2005).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, pois tem a intenção de descrever e expor características de uma população e/ou fenômeno, ou estabelecer o relacionamento de relações entre as variáveis (BEUREN, 2009). Quanto aos procedimentos, ela se caracteriza como levantamento ou *survey*, pois se buscou, junto a um grupo de sujeitos sociais, informações sobre seu comportamento. Para Hair Jr. et al. (2005), o método *survey* é o mais utilizado nos estudos descritivos em razão de sua facilidade de levantamento de dados para estudo. Já quanto a abordagem do problema, esta pesquisa caracterizou-se como quantitativa; o próprio Hair Jr. et al. (2005) afirma que as pesquisas quantitativas são mais apropriadas para coletar opiniões e atitudes dos pesquisados porque utilizam instrumentos estruturados e técnicas estatísticas.

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de um questionário estruturado. Primeiramente verificou-se o perfil dos respondentes. Em seguida, foi mensurado o grau de concordância a respeito das afirmações apresentadas em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) de serviços disponibilizados no SESC.

A partir da revisão de literatura e da consulta ao SESC de Roraima para conhecer os serviços prestados e suas características, definiu-se como dimensões a serem avaliadas:

- a) secretaria: adequação da infraestrutura da secretaria (instalações, espaço, equipamentos e móveis); gentileza e cortesia no atendimento; rapidez no serviço; e eficácia em prestar informações;
- b) estacionamento e sanitários: suficiência da quantidade de vagas e segurança do estacionamento; quantidade de sanitários para atender a demanda;
- c) Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC): número suficiente de atendentes; cortesia e presteza no atendimento; preparo dos funcionários; e horários adequados;
- d) programa educação, composto pelo serviço de escola (infraestrutura, presteza no atendimento, preparo dos professores, vagas suficientes, preço, facilidade de acesso e qualidade de ensino);

- e) programa saúde composto pelo serviço de odontologia: adequação da infraestrutura (instalações, espaço, equipamentos e móveis) para prestação dos serviços de odontologia; presteza, cortesia e rapidez no atendimento; preparo dos funcionários; preço; disponibilidade de horários; e qualidade dos serviços);
- f) programa de lazer englobando os serviços de academia, escolinha de futebol, campo de futebol, natação, hidroginástica, parque aquático e artes marciais: adequação da infraestrutura para prestação dos serviços; presteza, cortesia e rapidez no atendimento; preparo dos funcionários; preço; disponibilidade de horários; e qualidade dos serviços;
- g) programa assistência, composto pelos serviços de restaurante, sala de jogos e programa mesa Brasil: adequação da infraestrutura para prestação dos serviços; presteza, cortesia e rapidez no atendimento; preparo dos funcionários; preço; disponibilidade de horários; qualidade dos serviços; limpeza; cardápio; e qualidade das refeições do restaurante;
- h) programa cultura, composto pelos serviços de teatro, cinema, galeria de artes e biblioteca: adequação da infraestrutura para prestação dos serviços; presteza, cortesia e rapidez no atendimento; preparo dos funcionários; preço; disponibilidade de horários; quantidade de lugares disponíveis; e quantidade de livros e periódicos da biblioteca.

A pesquisa foi realizada no SESC em Roraima (RR), visando a analisar atributos relacionados à qualidade e à satisfação de dois dos *stakeholders*: empresários e comerciários. A amostra referente ao primeiro grupo foi composta por todos os presidentes de sindicatos e diretores da FECOMÉRCIO, perfazendo um total de trinta pessoas. Os dados foram coletados durante as três primeiras semanas do mês de outubro de 2010. Já a população de comerciários é de dois mil quinhentos e sete clientes funcionários do comércio. A amostra pesquisada é de trezentos e trinta e quatro usuários dos serviços do SESC, e pode ser classificada como *por conveniência* (MALHOTRA, 2006). O período de coleta destes dados foi durante todo o mês de novembro de 2010. Foram descartados nove questionários que indicavam respostas incoerentes ou com preenchimento incompleto.

Por meio de uma planilha eletrônica, foi analisada a relação entre a importância e o desempenho das dimensões, de acordo com a percepção dos comerciários e empresários.

Para tanto, foi empregada a matriz de importância *versus* desempenho de acordo com Martilla e James (1977). Ela é construída a partir do nível de importância e do nível de desempenho de critérios competitivos associados aos produtos. Por meio de dados levantados em uma pesquisa sobre a satisfação do consumidor, pode-se construir uma matriz bidimensional, na qual a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho do atributo pelo eixo x (importância derivada estatisticamente).

Em seguida, foi analisado o alfa de Cronbach para verificar a confiabilidade das dimensões analisadas. Segundo Hair Jr. et al. (2005), esse coeficiente mostra a expectativa de erro da medida realizada, sendo que, quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento.

Na sequência, realizou-se a análise de correlação linear de Pearson, com auxílio do software SPSS versão 13.0, para se verificar o grau de relacionamento entre as variáveis pesquisadas. As dimensões correlacionadas foram:

- a) médias de cada dimensão dos serviços do SESC: secretaria, estacionamento, sanitários, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), odontologia, academia e restaurante;
- b) atributos que envolvem todas as dimensões: infraestrutura geral, presteza e rapidez geral no atendimento, disponibilidade geral de horários, preparo geral dos funcionários, qualidade geral do restaurante e da odontologia, preço geral e disponibilidade geral de vagas nos serviços.

Nesta pesquisa, a importância foi derivada estatisticamente a partir das respostas aos questionários.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil dos *stakeholders*, destaca-se que a faixa etária predominante entre os comerciários é de 26 a 35 (idade intermediária), seguida de 16 a 25 (público jovem). No que tange aos empresários, a faixa etária predominante é de 46 a 55 anos (público maduro), o que demanda ações diferenciadas do SESC para essas diferentes faixas etárias e públicos. Em relação ao sexo, encontram-se distribuídos de maneira homogênea para os comerciários, e para os empresários há uma predominância do sexo masculino, com 73,33%.

Tendo em vista o estado civil, os comerciários caracterizam-se em sua maioria como solteiros (61,14%), e os empresários são, em sua maioria, casados (83, 33%). Para os comerciários, em relação à quantidade de filhos, 53,14% não possuem, e para os empresários, (76,67%) possuem filhos, o que reflete o resultado encontrado no estado civil, em que a maioria dos comerciários é de solteiros, e os empresários são casados.

A maioria dos comerciários possui Ensino Médio completo e cursam o Ensino Superior, já em relação aos empresários, a maioria está cursando o Ensino Superior ou o tem completo, indicando que o público do SESC possui um perfil de aperfeiçoamento. A função profissional que predomina entre os comerciários é a de serviços gerais (22%), seguida da função de balconista, com 17,71%. Entre os ramos de atividades nos quais os comerciários atuam em seu local de trabalho, destacam-se o comércio com 79,14%, e serviços com 17,71%. Já os empresários atuam nos ramos do comércio (53,33%) e serviços (43,33%), o que coaduna com o encontrado no ramo de atividade ao qual os comerciários encontram-se vinculados em seu local de trabalho.

Na Tabela 1 são mostrados os serviços do SESC que são utilizados por comerciários e empresários.

Tabela 1 – Serviços utilizados pelos *stakeholders* no SESC

Serviços utilizados	Comerciários	Empresários	Serviços utilizados	Comerciários	Empresários
Restaurante	68,29%	46,67%	SAC	11,43%	3,33%
Secretaria	58,57%	53,33%	Hidroginástica	4,29%	10,00%
Odontologia	43,43%	43,33%	Biblioteca	13,43%	0,00%
Academia	17,14%	40,00%	Natação	2,00%	10,00%
Estacionamento	44,00%	10,00%	Galeria	1,43%	6,67%
Sanitários	43,43%	0,00%	Park aquático	0,86%	6,67%
Cinema	2,00%	36,67%	Escolinha de futebol	1,14%	3,33%
Campo de futebol	6,29%	26,67%	Sala de jogos	1,14%	3,33%
Escola	12,29%	20,00%	Artes marciais	0,00%	3,33%
Teatro	1,71%	13,33%			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio da Tabela 1, percebe-se que os serviços mais utilizados pelos *stakeholders* do SESC de Roraima são restaurante e secretaria. Comparando comerciários e empresários, nota-se que o serviço de odontologia apresenta frequência de utilização similar entre os dois públicos. Já como divergências, observa-se que os sanitários são utilizados com frequência

pelos comerciários, e não utilizados pelos empresários, enquanto o cinema é frequentado mais amplamente pelos empresários do que pelos comerciários.

A Tabela 2 apresenta o alfa de Cronbach.

Tabela 2 - Alfa de Cronbach

Serviços	Alfa de Cronbach	N	Serviços	Alfa de Cronbach	N
Secretaria	0,880	199/4	Academia	0,881	58/8
Sanitários	0,707	152/2	Restaurante	0,814	232/8
SAC	0,700	39/3	Estacionamento	0,910	150/2
Odontologia	0,882	144/7	Biblioteca	0,901	41/8

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através do alfa de Cronbach, conforme Tabela 2, verifica-se que todos os atributos possuem um coeficiente igual ou superior a 0,7, o que, para Hair Jr. et al. (2005), indica um grau de fidelidade aceitável.

A Tabela 3 apresenta as correlações existentes entre os serviços do SESC e a percepção de qualidade dos *stakeholders*.

Tabela 3 - Comparativo das correlações da qualidade de acordo com a percepção dos *stakeholders*

Serviço/Atributo	Comerciários	Empresários
MÉDIA DE CADA SERVIÇO DO SESC		
Média Secretaria	0,63**	0,42
Média Estacionamento	0,47**	0,43
Média Sanitários	0,28**	-0,95
Média do SAC	0,34**	0,23
Média Odontologia	0,52**	0,49
Média Academia	0,41**	0,59*
Média Restaurante	0,38**	1,00**
Média Biblioteca	0,51*	-0,25
ATRIBUTOS QUE ENVOLVEM TODOS OS SERVIÇOS		
Infraestrutura Geral	0,45**	0,47*
Presteza Geral	0,52**	0,43*
Rapidez Geral	0,42**	-0,07
Horário Disponível Geral	0,29**	0,29
Preparo Funcionário Geral	0,33**	0,17
Qualidade de Restaurante e da Odontologia	0,33**	-0,03
Preço Geral	0,26**	0,16
Disponibilidade Geral	0,14**	0,34
<i>p-value</i> *0,05 = 95% **0,01 = 99%		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na percepção dos comerciários, como se observa na Tabela 3, no que tange à média de cada dimensão dos serviços do SESC, os serviços que se apresentaram correlação significativa com a qualidade foram secretaria (0,63), odontologia (0,52), biblioteca (0,51), estacionamento (0,47), academia (0,41), restaurante (0,38), SAC (0,34) e sanitários (0,28). Já os atributos que envolvem todas as dimensões que apresentaram correlação significativa foram: presteza (0,52), infraestrutura (0,45), rapidez (0,42), preparo (0,33), qualidade do restaurante e da odontologia (0,33), horários disponíveis (0,29), preço (0,26) e no Gráfico 1 apresenta-se a matriz disponibilidades de vagas nos serviços (0,14).

Para os empresários, a dimensão de serviços que apresentou correlação significativa com a qualidade foi academia (0,59). O restaurante apresentou significância de 1,00, o que demonstra alta colinearidade com qualidade, ou ainda pode ser ocasionado devido à menor utilização deste serviço por parte dos empresários. Este resultado não pode ser considerado nesta análise, sendo necessárias futuras pesquisas sobre o tema. Os demais atributos não

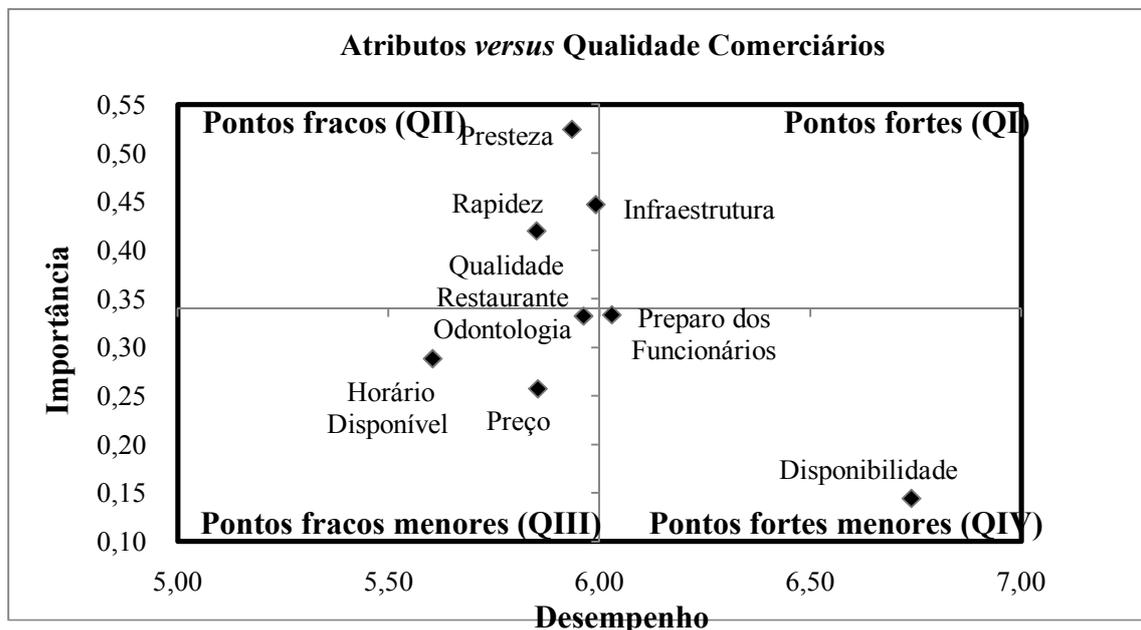
apresentam correlação com a qualidade. Em relação aos atributos que envolvem todas as dimensões, os serviços que se correlacionaram com a qualidade na percepção dos empresários foram a infraestrutura (0,47) e a presteza (0,43).

Em relação à análise conjunta da percepção dos comerciários e dos empresários, houve uma convergência de percepção nas dimensões dos serviços de academia, havendo divergência nas demais dimensões. Em relação aos atributos que envolvem todas as dimensões, convergiram os atributos infraestrutura e presteza, e os demais atributos divergiram. Os aspectos de infraestrutura (também tratados como tangíveis ou de aparência) compõem uma dimensão da qualidade identificada em outros estudos, como em Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), Giansesi e Corrêa (1994), Plsek (1997), Johnston e Clark (2002), Fadel e Regis Filho (2009) e Heckert e Silva (2008). Já questões relacionadas à presteza no atendimento foram verificadas nos estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), Johnston e Clark (2002), Fadel e Regis Filho (2009) e Heckert e Silva (2008). Isso demonstra que essas dimensões afetam a percepção da qualidade dos serviços de diferentes organizações, incluindo a pesquisada.

A maior ocorrência de divergências do que de convergências pode estar relacionada ao identificado por Heckert e Silva (2008) ao pesquisarem a qualidade de serviços de uma organização do terceiro setor, e perceberem que cada um desses *stakeholders* possui diferentes expectativas com relação à instituição, além de apresentar diferentes critérios de avaliação da qualidade de seus serviços.

De importância *versus* desempenho dos atributos, de acordo com a qualidade percebida pelos comerciários.

Gráfico 1 - Matriz de importância *versus* desempenho dos atributos de acordo com a percepção dos comerciários



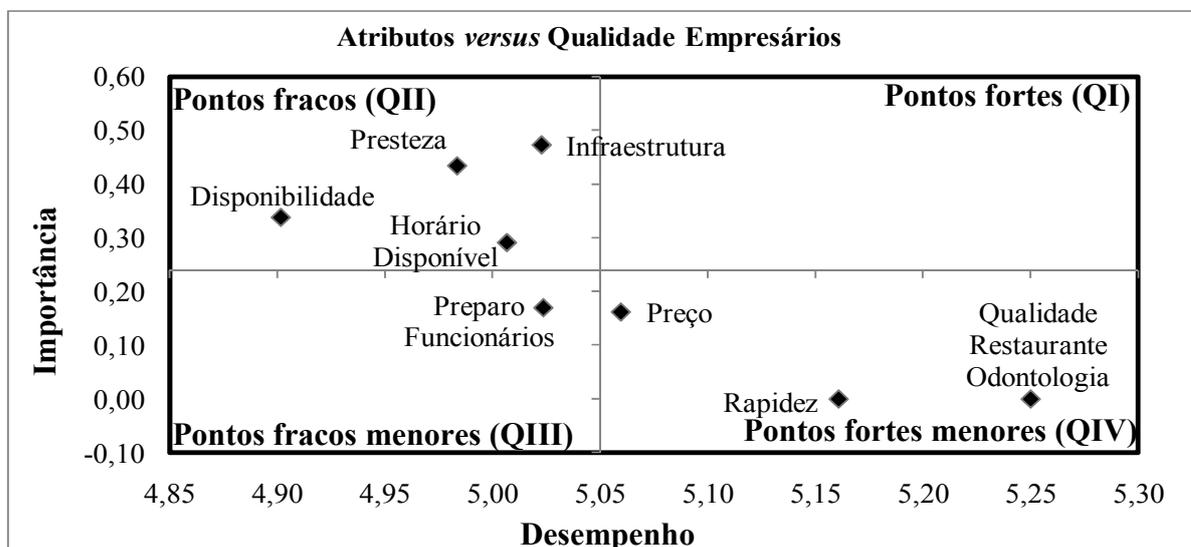
Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 1 destaca-se que não foram identificados atributos como pontos fortes (quadrante I) na percepção de qualidade dos comerciários. No quadrante II têm-se os atributos de presteza, infraestrutura e rapidez no atendimento. Estes atributos são prioridades de melhoria para a organização pesquisada. A rapidez ou agilidade no atendimento já havia sido identificada por Giansi e Corrêa (1994), Johnston e Clark (2002), e Fadel e Regis Filho (2009) como relevantes para a percepção da qualidade. Se considerarmos algumas das mudanças ocorridas nas últimas décadas, é possível que esse atributo seja cada vez mais relevante em virtude da velocidade infringida à rotina das pessoas, e da facilidade de comunicação oferecida pelas novas tecnologias, o que influencia as pessoas a demandarem respostas mais rápidas.

No quadrante III verificam-se os atributos de preço, disponibilidade de horário e qualidade do restaurante e da odontologia, as quais apresentaram baixa importância e baixo desempenho. Por fim, no quadrante IV observa-se preparo dos funcionários e disponibilidade, que tiveram importância abaixo da média, e alto desempenho.

No Gráfico 2 apresenta-se a matriz de importância *versus* desempenho dos atributos, de acordo com a qualidade percebida pelos empresários.

Gráfico 2 - Matriz de importância versus desempenho dos atributos de acordo com a percepção dos empresários



Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadrante I do Gráfico 2 não foram localizados atributos. No quadrante II têm-se os atributos de presteza, infraestrutura, disponibilidade dos funcionários e disponibilidade de horário. Estes atributos são os pontos fracos; ou seja, prioridades de melhoria para a organização, pois apresentaram alta importância e baixo desempenho. Esses resultados a respeito de disponibilidade geral e horário disponível podem estar diretamente relacionados às características do contexto pesquisado, pois os serviços são oferecidos em horários específicos e, para alguns deles, há maior procura que oferta, ocasionando agendamento para datas futuras ou listas de espera. Além disso, a disponibilidade das pessoas, serviços e instalações foi encontrada por Johnston e Clark (2002) como uma das dimensões relacionadas à percepção da qualidade.

No quadrante III nota-se o atributo de preparo dos funcionários, que apresenta baixa importância e baixo desempenho. Já no quadrante IV verificam-se os atributos preço, rapidez e qualidade do restaurante e da odontologia, os quais possuem baixa importância e alto desempenho.

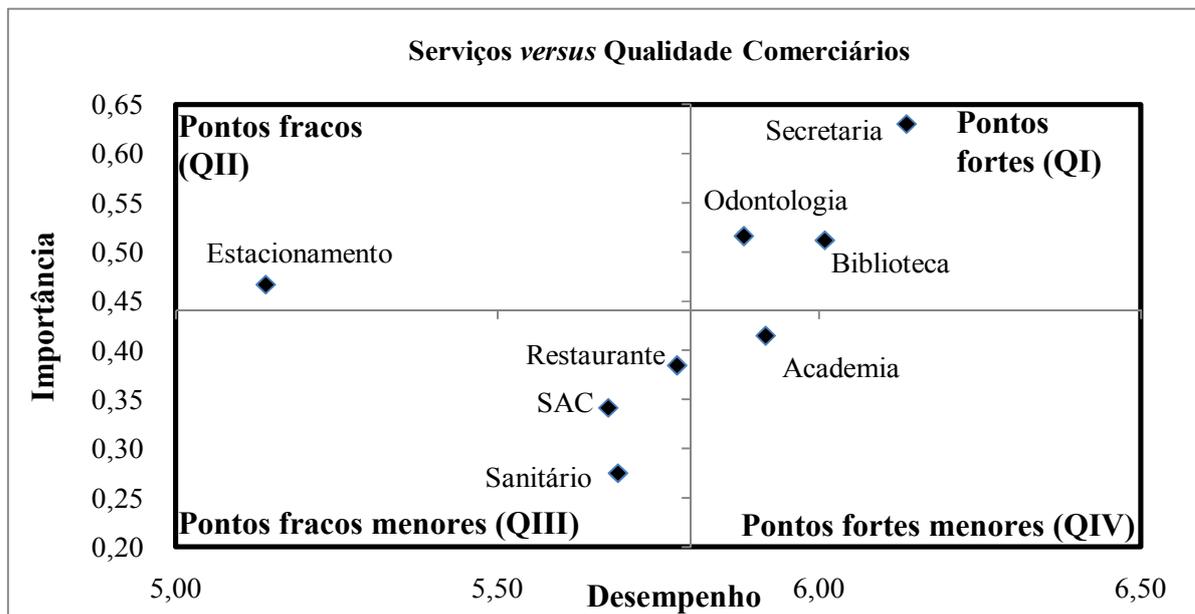
Comparando comerciários (Gráfico 1) e empresários (Gráfico 2), nota-se que ambos não percebem atributos gerais dos serviços como pontos fortes, além de apresentarem prestatividade dos funcionários como prioridade de melhoria. Druker (1997) afirma que

melhorar o desempenho de uma organização faz com que seus serviços possam ser mais bem avaliados por seus clientes, chegando até a causar melhorias na qualidade de seus produtos e serviços. Além disso, preparar melhor o corpo funcional é uma das formas de melhorar a competitividade da empresa.

Os comerciários também gostariam de melhorias na infraestrutura e na rapidez no atendimento. Como apontado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a infraestrutura (ou seja, os aspectos tangíveis) é um facilitador importante da percepção da qualidade dos serviços de uma organização pelos clientes, ajudando a mantê-los, tendo em vista que eles não compram coisas, compram soluções para os seus problemas. Sendo assim, melhorar a infraestrutura dos serviços é vital para a satisfação dos clientes. Os empresários, por sua vez, preferem melhorias na disponibilidade dos funcionários e na disponibilidade de horário. É possível que essas diferenças entre as prioridades de melhoria dos dois grupos de *stakeholders* estejam relacionadas ao grau de uso dos serviços. Os comerciários utilizam espaços diferenciados dos empresários, os quais podem estar necessitando de melhorias em infraestrutura. Além disso, os comerciários utilizam os serviços do SESC nos horários em que não estão trabalhando, de forma que eles desejariam um atendimento mais rápido para conciliar suas atividades no SESC com o trabalho e atividades pessoais. Já os empresários preferem que os serviços sejam oferecidos em diferentes horários, visto que eles e suas famílias possivelmente possuem maior flexibilidade de horário.

No Gráfico 3 destaca-se a matriz de importância *versus* desempenho dos serviços, de acordo com a percepção da qualidade dos comerciários.

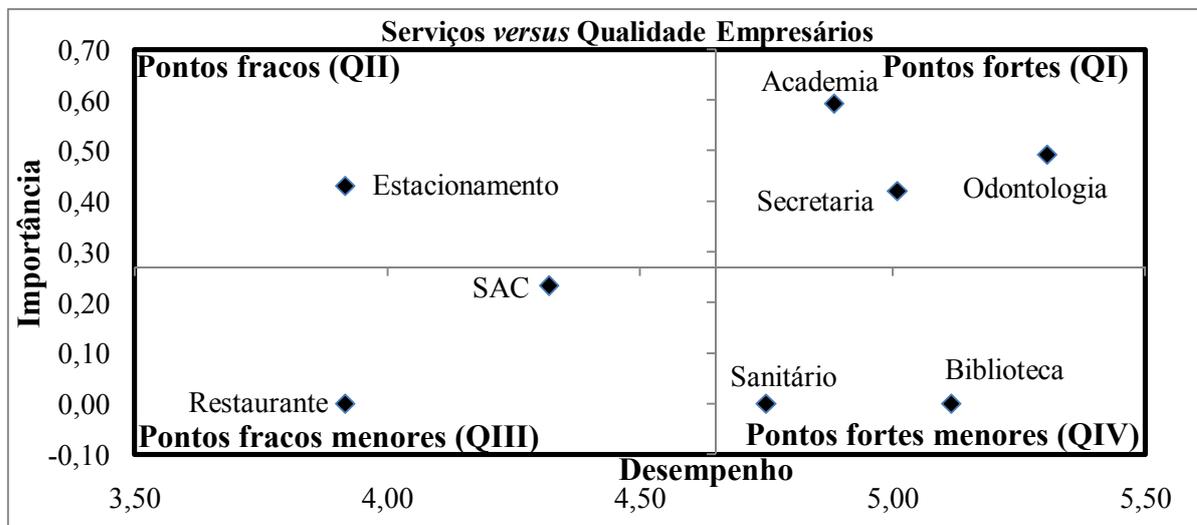
Gráfico 3 - Matriz de importância *versus* desempenho dos serviços de acordo com a percepção dos comerciários.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se, no Gráfico 3, Quadrante I, os pontos fortes de secretaria, odontologia e biblioteca. Para estes serviços, a organização pesquisada necessita manter o bom desempenho, visto que apresenta alta importância e desempenho acima da média. No quadrante II, tem-se o serviço de estacionamento, que se configura como ponto fraco e deve ser considerado como prioridade de melhoria. Como ponto fraco menor (quadrante III), têm-se os serviços de restaurante, SAC e sanitário. Estes serviços apresentam baixa importância e desempenho abaixo da média. Por fim, no quadrante IV observa-se o serviço de academia como ponto forte menor, ou seja, apresenta baixa importância e desempenho acima da média. No Gráfico 4 destaca-se a matriz de importância *versus* desempenho dos serviços, de acordo com a percepção da qualidade dos empresários.

Gráfico 4 - Matriz de importância *versus* desempenho dos serviços de acordo com a percepção dos empresários.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se, no Gráfico 4, os pontos fortes (quadrante I) de academia, odontologia e secretaria. Para estes atributos, a organização necessita manter o bom trabalho, pois apresenta alta importância e desempenho acima da média. No quadrante II tem-se o ponto fraco de estacionamento, visto que se encontra com alta importância e desempenho abaixo da média, necessitando de investimentos em melhoria. Como pontos fracos menores (quadrante III), assim como para os comerciantes, têm-se os serviços de SAC e de restaurante. Destes, o serviço de SAC pode ser considerado como segunda prioridade de melhoria, após o serviço de estacionamento, pois o SAC apresenta desempenho abaixo da média e importância próxima da média. Por fim, como pontos fortes menores (quadrante IV) notam-se os serviços de sanitário e biblioteca, que apresentam baixo desempenho e importância abaixo da média.

Por meio dos Gráficos 3 e 4, observa-se que os serviços de secretaria e odontologia são considerados pontos fortes para comerciantes e empresários. Estes serviços também são amplamente utilizados pelos dois grupos de *stakeholders*. Já como ponto fraco os dois grupos apontaram o serviço de estacionamento. A respeito deste serviço, nota-se que os comerciantes o utilizam amplamente, o que não ocorre com os empresários. Talvez os empresários estejam utilizando outro local para estacionar seus carros em virtude das melhorias que o estacionamento do SESC necessita (vagas e segurança).

Também podem ser encontradas divergências entre comerciários e empresários em relação aos serviços do SESC. Os comerciários, por exemplo, apontaram também a biblioteca como um ponto forte da organização; contudo, nota-se que este não é um serviço muito utilizado por esse público. Neste sentido, é possível que os respondentes que não a utilizam tenham ouvido falar bem deste serviço de outros usuários. Já os empresários consideraram a academia como um ponto forte, serviço que é amplamente utilizado por eles. O serviço de academia também foi o único que apresentou correlação significativa com qualidade, de acordo com a percepção dos empresários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar os pontos fortes e as prioridades de melhoria dos serviços oferecidos pelo SESC Roraima, de acordo com a percepção de qualidade de dois *stakeholders*: comerciários e empresários.

A partir dos resultados apresentados conclui-se que, na percepção de comerciários e empresários, as prioridades de investimentos em melhoria para o SESC deveriam ser o estacionamento, bem como, de forma geral, em todos os serviços, os atributos de presteza dos funcionários e de infraestrutura. Neste sentido, o SESC poderia focar prioritariamente suas ações de melhoria visando a ampliar a satisfação dos *stakeholders* e a percepção que estes possuem da qualidade. Já como pontos fortes para os dois públicos têm-se os serviços de secretaria e de academia.

Apresenta-se, a seguir, uma relação de ações que, caso sejam implementadas pela empresa, poderão melhorar a percepção que os *stakeholders* têm da qualidade dos seus serviços. No tocante ao serviço de estacionamento, sugere-se ao SESC de Roraima a realização de uma pesquisa específica com os usuários sobre os problemas percebidos por eles. Além disso, a organização poderia estudar possibilidades de melhorias para esse ambiente, como ampliação das vagas e/ou melhoria da segurança. Quanto ao atendimento ao cliente, o SESC poderia investir na qualificação profissional dos funcionários, de forma que estes prestem um acolhimento mais prestativo e rápido. Em relação à infraestrutura, sugere-se ao SESC melhorar a acessibilidade aos prédios nos quais são oferecidos os serviços, bem como a qualidade dos sanitários à disposição dos clientes.

Apresenta-se, como recomendação para estudos futuros, uma pesquisa abrangendo maior número de *stakeholders*, visando a investigar seus diferentes pontos de vista em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelo SESC, e o nível de satisfação resultante deles para seus clientes, além de envolver outras unidades do SESC em outros estados para poder, inclusive, fazer comparações entre resultados. Constantes pesquisas e análises trazem à tona as dificuldades das empresas em atender bem seus clientes. Entender quais fatores causam essas dificuldades e corrigi-los pode ser uma forma de aumentar o desempenho futuro da empresa.

Tem-se, como limitação do estudo, que a matriz de importância *versus* desempenho apresenta, como pressuposto, a linearidade entre o desempenho e a satisfação. Entretanto, Zanchett (2009) aponta que alguns tipos de atributos não proporcionam aumento na satisfação do consumidor na mesma proporção que o aumento de desempenho, evidenciando, assim, uma relação não linear entre desempenho e satisfação geral. Assim sendo, pesquisas futuras poderiam empregar uma metodologia não linear, como o Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória para análise das variáveis estudadas em organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: Princípios e Práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FADEL, M. A. V.; REGIS FILHO, G. I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 7-22, jan./fev. 2009.

GANDARA, J. M. G.; BREA, J. A. F.; MANOSSO, F. C. Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España: Un análisis a través de la reputación online. **Estudios y perspectivas em turismo**, v. 22, n. 3, p. 492-525, jun., 2013.

GARVER, M. S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 455-466, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOVENDER, K.; RAMROOP, S. Managing postgraduate research service quality: developing and assessing a conceptual model. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 16, n. 2, p. 154-169, 2013.

HAIR, J.; et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 319-330, mai./ago., 2008.

HONARPOUR, A.; JUSOH, A.; MD NOR, K. Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.7, n.3, p. 22-31, out., 2012.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo, Editora Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZIONE, S. **Marketing para o terceiro setor**. São Paulo: Novatec, 2006.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, n. 9, p. 41-77, 1977.

MATO, C. de M.; VEIGA, R. T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, jul./set., 2000.

MATZLER, K.; BAILOM, F.; HINTERHUBER, H. H.; RENZI, B.; PICHLER, J. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. **Industrial Marketing Management**. v. 33, p. 271-277, 2004.

MOHAMMAD, A. A. S.; ALHAMADANI, S. Y. M. Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. **Euro Journals Publishing**, v. 14, p. 60-72, 2011.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PLSEK, P. E. **Creativity, innovation and quality**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1997.

RITCHIE, R. J. B.; SWAMI, S.; WEINBERG, C. B. A brand new world for nonprofits. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 4, n. 1, p. 26-42, 1999.

TE'ENI, D.; YOUNG, D. R. The changing role of nonprofits in the network economy. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 397-414, 2003.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identification of critical attributes of success in products and services: an alternative to importance-performance analysis. In: BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, Madrid. **Proceedings...** Madrid: BALAS, 2005.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement *gap*. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 27, p. 482-500, 2007.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. Traduzido por Anna Terzi Giova, São Paulo: Makron Books, 1996.

VALENCIA, M. E.; GUERRERO, A. M. El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. **Cuadernos de Administración**, v. 29, n. 50, p. 207-216, jul./dez., 2013.

VERMA, R.; Mc LAUGHLIN, C.; JOHNSTON, R.; YOUNGDAHL, W. Operations management in not-for-profit, public and government services: charting a new research frontier. **Journal of Operations Management**, v. 23, p. 117-123, 2005.

WALTER, S. A. **Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição de ensino superior**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

WARWAR, M. C. **A Influência da satisfação na fidelidade do cliente no mercado de telecomunicações**. 2006. 94p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e finanças IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, 2006.

ZANCHETT, R. **Serviços logísticos: influência dos diferentes atributos de qualidade na satisfação e na lealdade dos clientes**. 2009. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. The Free Press, New York, 1990.