
A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS SUPLEMENTARES NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

ARTIGO – MARKETING

Sandro Magaldi

Mestre em Administração pela ESPM

Professor de *Marketing* de Serviços da Pós-Graduação *Lato Sensu* da ESPM

E-mail: smagaldi@hsm.com.br

Recebido em: 27/04/2007

Aprovado em: 26/08/2008

Edson Crescitelli

Professor Doutor do Departamento de Administração da FEA-USP

Diretor Acadêmico da Pós-Graduação da ESPM

E-mail: edsonc@usp.br

RESUMO

Muitas vezes, os processos não relacionados ao negócio central do serviço prestado têm mais influência no nível de satisfação do cliente do que os processos relacionados ao serviço-fim. A formação geral da satisfação de um consumidor é resultado de sua interação com todos os processos correlatos ao serviço prestado e não somente com aqueles relacionados exclusivamente ao serviço essencial. Este artigo se propõe discutir sobre o nível de influência dos serviços complementares no nível de satisfação do cliente. O método de investigação adotado inclui revisão teórica sobre prestação de serviços e satisfação do cliente, complementada por uma pesquisa de campo de caráter exploratório com clientes de uma empresa do setor de serviços que promove eventos para executivos. Os resultados obtidos mostram que o nível de influência dos elementos do serviço secundário estão fortemente relacionados com a satisfação geral do consumidor de serviços.

Palavras-chave: *Marketing* de Relacionamento, Gestão de Serviços, Satisfação do Cliente.

IMPORTANCE OF SUPPLEMENTARY SERVICES IN THE SERVICE SECTOR ON CUSTOMER SATISFACTION

ABSTRACT

Supplementary services, not directly related to the main service of a business, often have a great influence on customer satisfaction. The overall level of a customer satisfaction is the result of an interaction of all aspects of the service given and not only with those related to the essential service. The importance of the influence of supplementary services was investigated with a theoretical review about rendering services and customer satisfaction and complemented by a field survey of customers of a service company that promotes events for executives. Results obtained indicated that the influence of supplementary services is strongly related to overall customer satisfaction with the service rendered by this company.

Key words: *Relationship Marketing, Management Services, Customer Satisfaction.*

1. INTRODUÇÃO

A literatura de negócios nos permite afirmar que existem peculiaridades importantes na gestão de serviços. Hoje, a discussão concentra-se muito mais no nível de profundidade dessas peculiaridades do que na sua existência, como acontecia em um passado recente. O fato é que a gestão de serviços, dependendo de seu contexto, apresenta diferentes características e, dessa forma, deve ser analisada sob óticas específicas.

Uma das primeiras referências para análise é a que diz respeito à formação geral da satisfação do cliente. O nível de satisfação do cliente é o resultado da comparação entre a expectativa antes da contratação de um serviço e a percepção deste depois de sua utilização.

A literatura especializada do tema Serviços permite a formulação da hipótese de que a formação geral da satisfação de um consumidor é resultado de sua interação com todos os processos correlatos ao serviço prestado e não somente com aqueles relacionados exclusivamente ao serviço essencial. Em alguns tipos de negócios, muitas vezes os processos não relacionados ao serviço central – os serviços complementares ou suplementares – têm mais influência no nível de satisfação do cliente do que os processos relacionados ao próprio serviço-fim.

Contudo, será consistente a premissa, defendida pelos principais especialistas no tema, de que os elementos secundários do composto geral do serviço são fundamentais para a composição do nível de satisfação do cliente? O objetivo deste artigo é identificar o nível de influência dos elementos do universo de serviços complementares na construção geral da satisfação do consumidor.

O método de investigação adotado inclui revisão teórica do tema abordado, segundo orientação de Severino (2002:163), tendo como foco as teorias sobre serviços, o processo de satisfação do consumidor no setor de serviços e os conceitos sobre serviços essenciais e suplementares. O processo é complementado com dados secundários obtidos por meio de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, realizada em uma empresa de serviços, cujo objetivo foi analisar os elementos que impactam na satisfação geral do consumidor de eventos de uma empresa nacional.

A pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira, envolveu cerca de 820 entrevistas, na segunda, mais 1.250.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, os itens 2 e 3 abordam os fundamentos da prestação de serviços, os processos de formação da satisfação do cliente e a definição dos chamados “momentos da verdade” no processo de venda e entrega de serviços. O item 4 apresenta a pesquisa de campo, incluindo a metodologia e a análise dos resultados. No item 5, são apresentadas as considerações finais, baseadas nas análises formuladas.

2. O PROCESSO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Uma análise prioritária para construir as bases deste artigo é sobre os elementos que influenciam o processo de satisfação do cliente. Lovelock e Wright (2004:103) apresentam a seguinte fórmula para definir a satisfação do cliente:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço percebido}}{\text{Serviço esperado}}$$

Esse conceito apresenta dois fatores fundamentais para o entendimento da satisfação: o processo de formação das expectativas e o da percepção do consumidor sobre a experiência de consumo.

Os itens expectativa e percepção estão intrinsecamente relacionados, porém sua esfera de influência apresenta distinções claras. Segundo Correa e Caon (2002), quando o gestor de serviços foca sua atenção no grau de satisfação do cliente, ele deve estar atento à expectativa do cliente *a priori* e à percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço. Assim, a esfera da expectativa do cliente está mais centrada nos elementos de comunicação e, portanto, é muito mais uma função do *marketing*. Por sua vez, a esfera da percepção do cliente está mais centrada no uso do serviço propriamente dito e, portanto, é muito mais uma função de operações.

Mesmo considerando-se que o processo de formação da expectativa quanto ao serviço prestado também é função de experiências anteriores com o prestador do serviço, essa percepção só foi construída graças ao uso efetivo do serviço. O foco deste artigo são os mecanismos de construção da

percepção do cliente, quando do uso do serviço prestado, que irão afetar decisivamente seu nível geral de satisfação.

Uma primeira constatação nesse sentido é que esse processo não se dá de forma unidimensional. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os clientes percebem e formam sua satisfação de acordo com o conjunto total de suas experiências com o serviço prestado. De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1993), as avaliações da qualidade do serviço prestado incluem percepções de múltiplos fatores. Como consequência, o cliente constrói sua percepção baseado nas diversas interfaces que tem com o prestador de serviço. Teboul (2002:31; 1991:78) afirma que “os clientes têm uma percepção global do serviço. Cada vez que uma coisa funciona, eles creditam na ‘conta satisfação’. Ao contrário, cada vez que suas expectativas não são atendidas, eles debitam dessa conta”.

Para ilustrar a importância da experiência do cliente com os diversos elementos do serviço prestado, Langeard *et al.* (1981) desenvolveram o modelo *servuction*. O modelo busca mostrar o conjunto de fatores que influenciam a percepção do consumidor sobre determinado serviço. Por meio desse conceito, os autores afirmam que a experiência do cliente é influenciada por dois tipos de elementos: o que é visível ao cliente (ambiente inanimado, provedores de contato pessoal e outros clientes) e o que não é (a organização e os sistemas invisíveis).

Correa e Caon (2002:103) têm um conceito alinhado com o anterior, pois também colocam o foco nas interfaces do cliente com as diversas etapas do serviço, ao afirmarem que “é da resultante das várias percepções que o cliente vai acumuladamente tendo ao longo da seqüência de momentos de contato por que passa que sairá sua percepção geral de satisfação com o serviço prestado”.

Assim, é possível afirmar que a satisfação do cliente é resultante não apenas de sua interação com o serviço essencial, mas também de todo o processo de prestação do serviço. Partindo-se desse pressuposto, para entender adequadamente como se forma o nível de satisfação do cliente é fundamental que se analise o composto geral do serviço: todo o percurso do cliente e suas interações com os diferentes momentos da verdade. Esse é o objetivo da próxima sessão.

3. O COMPOSTO GERAL DO SERVIÇO E A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR

Theodore Levitt (1990), um dos principais pensadores do *marketing* mundial, desenvolveu uma tese clássica a respeito do composto geral do produto. Como o autor define que “o produto pode ser tangível ou intangível” (LEVITT, 1990:87), esse conceito é válido também para o setor de serviços. Ainda segundo o autor, o produto é composto de quatro esferas: o produto genérico, o esperado, o ampliado e o potencial. De acordo com esse conceito, o genérico é a “coisa substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação do mercado” (LEVITT, 1990:91). O fato é que o consumidor busca outros benefícios além do genérico. Esses outros benefícios pertencem à esfera das demais camadas que estendem o significado do produto.

Buscando um enfoque mais centrado no setor de serviços, Kotler e Keller (2006) apresentam uma definição em linha com o conceito de produto estendido de Levitt, quando afirmam que um serviço é composto de um pacote primário de serviços que pode ser acrescentado de características secundárias.

Schmenner (1986) desenvolveu o conceito de pacote de serviços com o intuito de buscar uma definição abrangente para o composto do serviço. Segundo o autor, a base para a percepção do serviço pelo cliente é influenciada por 5 fatores componentes do pacote de serviços: as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações, os serviços explícitos e os serviços implícitos. Todas essas características são notadas pelo cliente e o influenciam. Considerando-se essa visão, uma reflexão pertinente é a importância relativa de cada um desses componentes.

Eiglier e Langeard (*apud* LOVELOCK; WRIGHT, 2004) buscam uma distinção mais específica ao classificar os serviços em dois tipos: os centrais e os periféricos. Existe forte dose de interdependência entre os dois componentes, cabendo aos serviços centrais o foco na essência do serviço, enquanto aos periféricos cabem os elementos que permitem adicionar valor ao serviço básico.

Para ilustrar mais detalhadamente esse contexto, Lovelock e Wirtz (2006) apresentam o conceito da flor de serviço. Trata-se de “um referencial visual

para se entender os elementos suplementares ao serviço que circundam e adicionam valor ao produto básico” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006:213). São oito os grupos que compõem a esfera dos serviços suplementares, de acordo com os autores: informações, consultoria, tomada do pedido, hospitalidade, proteção, exceções, faturamento e pagamento. A percepção do consumidor e sua conseqüente satisfação serão resultado da qualidade de suas interações com esses oito grupos.

Como demonstrado, esse contexto evidencia a importância da qualidade das interfaces do cliente com o composto geral do serviço. Como resposta a essa demanda, emergem os chamados momentos da verdade. Esse termo foi proposto por Norman (1993:89), quando definiu que “um cliente experimenta inúmeros encontros com vários prestadores de serviço, e cada momento da verdade é um oportunidade de influir na maneira pela qual o cliente percebe a qualidade do serviço”. Jan Carlzon, presidente da companhia aérea SAS (Scandinavian Air System), popularizou o termo em seu livro *Moments of Thruth* (2002). Segundo ele (2002:3):

No ano passado, cada um de nossos dez milhões de clientes esteve em contato em média com cinco membros do pessoal da Scandinavian Airlines, e cada contato durou em média 15 segundos. Assim, a Scandinavian Airlines “existe” no espírito de nossos clientes cinquenta milhões de vezes por ano durante quinze segundos cada vez. E são esses cinquenta milhões de momentos da verdade que determinarão se a empresa Scandinavian Airlines irá ganhar ou perder.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005:115) afirmam que o pensamento revolucionário de Carlzon “virou, literalmente, de cabeça para baixo o antigo gráfico de prioridades, colocando o encontro pessoal com o cliente no topo”.

É fato que os momentos da verdade não possuem o mesmo peso na avaliação do cliente. Existem pontos de interação que são mais importantes que outros, de acordo com a análise de importância do cliente. Zeithaml e Bitner (2003) concordam que qualquer contato pode ser fundamental para a determinação da satisfação do cliente, mas também afirmam que “a lógica sugere que nem todos os contatos são igualmente importantes para a construção de relacionamentos” (ZEITHAML; BITNER, 2003:98). Em adição a essa visão, porém com o foco centrado na operação do serviço, Correa

e Caon (2002:98) declaram que “dificilmente uma organização consegue ter excepcional desempenho em todos os aspectos ao mesmo tempo”. Ou seja, é necessária uma análise mais apurada a respeito dos encontros de serviço mais relevantes sob a ótica da percepção do consumidor e da operação do serviço.

É nesse ponto da análise que o tema serviços suplementares volta à tona. Isso porque há uma tendência dos clientes de perceber diferenciação justamente na esfera dos serviços suplementares, em lugar do serviço essencial (HOFMAN e BATESON, 2003). Nessa esfera, as ofertas tendem a ser semelhantes de um produtor para outro. Lovelock e Wright (2004) corroboram essa visão em suas análises a respeito das estratégias de diferenciação que um prestador de serviço deve desenvolver. Segundo os autores, “uma estratégia de adição de benefícios para aumentar as percepções de qualidade do cliente provavelmente exigirá mais serviços suplementares do que uma estratégia de competição com base em preços baixos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2004:214).

Mesma visão é apresentada por Levitt (1973:7), que, ao avaliar os elementos de maior impacto na percepção do consumidor, afirma que “o que conta não é a coisa básica, genérica, central que estamos pensando, mas o agrupamento total de satisfações com as quais a cercamos”. É justamente nesse agrupamento que cerca o serviço essencial que estão circunscritos os serviços suplementares.

Feitas essas considerações, evidencia-se a importância dos serviços suplementares na construção do nível geral de satisfação do cliente. Adotando-se essa premissa, a questão que se coloca é: essa base teórica tem respaldo na prática, ou seja, os serviços suplementares têm mesmo importância decisiva no processo de formação da satisfação do consumidor? O próximo item tem como foco abordar essa questão, por meio de uma pesquisa de campo realizada com clientes de uma empresa nacional que atua no setor de serviços.

4. PESQUISA DE CAMPO

Com o objetivo de obter subsídios para a principal questão colocada neste estudo, foi utilizada uma pesquisa de campo com clientes de uma organização nacional que atua no País há cerca de 20 anos e cujo foco principal é a organização de seminários internacionais sobre Administração, com

os principais pensadores do mundo sobre Gestão. A sessão a seguir apresenta o método utilizado na aplicação dessa pesquisa.

4.1. Método adotado

A pesquisa de campo tem caráter quantitativo, segundo definição de Charoux (2004:38), e seu principal objetivo foi analisar os elementos que impactam a satisfação geral do consumidor de eventos da organização em foco. A pesquisa foi aplicada em duas etapas:

a) uma com clientes que não compareciam aos eventos dessa organização há mais de dois anos. Foram entrevistados 820 clientes, via telefone, com esse perfil. Esse universo de clientes foi denominado *inativos*;

b) a outra com 1.250 clientes que tinham acabado de utilizar o serviço em questão. Essa série se refere a uma amostra de 4 eventos que representam a totalidade de eventos que essa organização promove durante o período de um ano. Do total de participantes dos eventos nesse período, 51%

responderam a essa avaliação. Os entrevistados foram abordados por meio de questionário de avaliação logo após cada evento. Esse universo de clientes foi denominado *ativos*.

A justificativa para a utilização desses dois grupos de pesquisas baseia-se na premissa de que os elementos que influenciam a satisfação geral dos consumidores mais assíduos podem ser distintos daqueles que influenciam o outro grupo de referência.

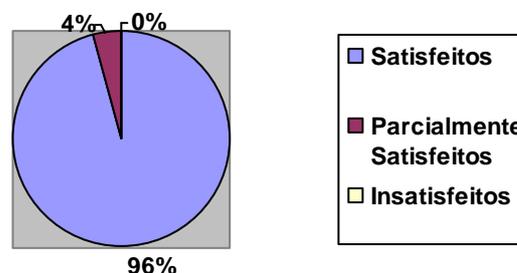
A seguir são apresentados os principais resultados da pesquisa e sua análise.

4.2. Principais resultados da pesquisa

A primeira questão relevante a ser avaliada refere-se ao nível de satisfação geral dos entrevistados com o serviço prestado.

Do total de entrevistados do grupo de clientes inativos, 95,8% afirmaram estar muito satisfeitos com o serviço prestado e 4,2% parcialmente satisfeitos. Portanto, ninguém declarou estar muito insatisfeito, conforme Figura 1.

Figura 1: Nível de satisfação dos clientes inativos



Fonte: Dados da Pesquisa.

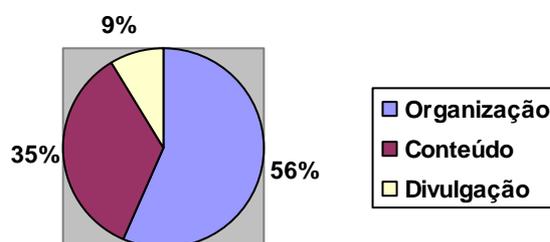
No que se refere ao grupo de clientes ativos, a pergunta aplicada foi: “Suas necessidades com o evento foram atendidas?”. Nesse sentido, a tabulação dos resultados mostrou que:

- 89% afirmaram que suas expectativas foram superadas ou atendidas
- 10,5% afirmaram que foram parcialmente atendidas
- 0,5% afirmou que não foram atendidas

Para a identificação dos elementos mais valorizados pelo consumidor, foi feita a seguinte questão aberta aos clientes inativos: “Quais são as características que diferenciam esse serviço da concorrência?”. As respostas – indicadas na Figura 2 – foram reunidas em 3 grupos:

- 56,5% responderam: organização
- 35% responderam: conteúdo
- 8,5% responderam: estratégia de divulgação

Figura 2: Elementos valorizados por clientes inativos



Fonte: Dados da Pesquisa.

Algumas observações espontâneas de entrevistados podem ser citadas para ilustrar essa questão, tais como: “É tudo muito organizado”; “Atendimento VIP personalizado”; “A logística que eles têm no traslado ao Aeroporto é um dos destaques”.

O mesmo tipo de abordagem foi feito com os clientes ativos: “Dê uma nota de 1 a 5 para os seguintes itens: qualidade do palestrante, infraestrutura do local e organização”. O melhor avaliado pelo grupo foi o item organização, com uma nota média de 4,90. O item qualidade do palestrante obteve a segunda melhor média, com 4,50.

Essa mesma pesquisa endereçou a seguinte questão aberta aos clientes ativos: “Quais são os pontos fortes do evento?”. O item mais citado espontaneamente pelos entrevistados foi organização, com 33,5% do total de respostas. O restante das respostas foi pulverizado em temas como: qualidade dos participantes, seleção dos prestadores de serviço, localização e ambiente, entre outros.

Em linhas gerais, esses são os principais resultados da pesquisa com relação ao objetivo deste estudo. Na próxima sessão é apresentada uma análise dos resultados obtidos.

4.3. Análise dos resultados da pesquisa

Antes da análise específica dos resultados da pesquisa, é importante definir adequadamente qual é o contexto do serviço essencial de uma empresa

que promove eventos e o contexto dos serviços suplementares.

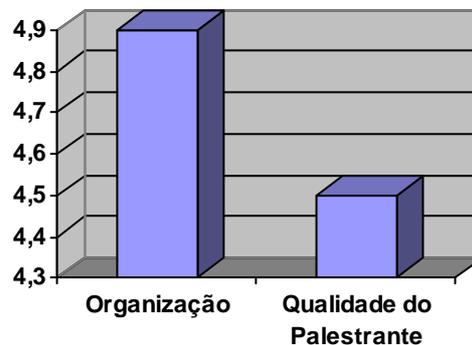
Neste caso, a premissa adotada é que o serviço essencial é a palestra em si e o conteúdo oferecido aos participantes dos eventos. Tomando-se emprestada a definição já apresentada por Levitt (1990), esse é o fator substantivo, sem o qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação do mercado nesse setor. Dessa forma, considera-se que todo o restante dos elementos de seu composto envolvidos nesse serviço pertence ao âmbito dos suplementares.

Isso significa que tudo o que envolve o termo *organização* na pesquisa realizada está circunscrito ao contexto dos serviços suplementares desse tipo de negócio, enquanto tudo o que envolve *conteúdo* e *palestrantes* pertence ao contexto do serviço essencial.

Feitas essas considerações, observa-se que mesmo em um negócio com alto nível de satisfação (89% dos clientes ativos e 95,8% dos inativos), os elementos que pertencem ao âmbito dos serviços suplementares receberam avaliações superiores aos que pertencem ao âmbito do essencial.

Essa premissa se baseia na análise de que 56,5% dos clientes inativos avaliaram como ponto forte do evento sua organização, enquanto 35% responderam ser seu conteúdo. Em relação ao grupo de clientes ativos, o item organização recebeu nota média de 4,90, ao passo que a qualidade do palestrante recebeu nota média de 4,50, conforme indicado na Figura 3.

Figura 3: Avaliação do ponto forte do evento



Fonte: Dados da Pesquisa.

É importante reiterar um aspecto característico do negócio em análise: os palestrantes dos eventos analisados são considerados as principais autoridades mundiais nos seus temas de especialização. Ou seja, a qualidade e a relevância do conteúdo estão entre as principais estratégias utilizadas pela empresa organizadora dos eventos. A pesquisa mostra que, a despeito disso, esse não é o item mais valorizado pelo cliente.

Outro aspecto se refere à homogeneidade das percepções dos consumidores, independentemente do fato de serem ativos ou inativos. As diferenças de percepções não são relevantes a ponto de demandarem uma análise independente. Com isso, nota-se que o impacto dos elementos suplementares do serviço afeta os dois universos da mesma forma.

Os resultados da pesquisa permitem inferir que, no contexto dessa empresa especificamente, seria um erro considerar indistintamente o pressuposto básico de que as atividades relacionadas diretamente ao serviço essencial são as mais relevantes na experiência com o cliente.

É importante também reconhecer a abrangência do termo *organização* empregado nas avaliações. Todavia, mesmo considerando-se essa abrangência, é possível adotar neste estudo, mediante a referência do conceito da *flor de serviço* apresentada por Lovelock e Wirtz (2006), a premissa de que todos os oito grupos que compõem a esfera dos serviços suplementares, de acordo com essa definição, pertencem ao contexto da *organização* do evento. São eles: informações, consultoria, tomada do pedido, hospitalidade, proteção, exceções, faturamento e pagamento.

Com isso, é possível retornar a uma das definições apresentadas neste estudo a respeito da demanda por um adequado gerenciamento de todos os momentos da verdade mais valorizados pelo cliente. A pesquisa mostra que, de fato, essas interfaces têm influência direta no nível de satisfação do consumidor, ainda que algumas não pertençam ao serviço essencial ofertado ao cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo enfocou o processo de construção do nível geral de satisfação do cliente em sua experiência no setor de serviços. Para tal, foram estudados os componentes do composto de serviços e a gestão dos momentos da verdade. Como referencial à base teórica, foi utilizada uma pesquisa de campo em uma empresa que atua no setor de eventos no Brasil.

Conforme demonstrado, a percepção da satisfação do cliente é construída por meio de todas as suas interfaces com o processo. Nesse aspecto, a influência dos elementos componentes dos serviços suplementares é tão importante quanto a do serviço essencial no processo de satisfação do consumidor. Isso ficou demonstrado na pesquisa de campo, quando o item organização teve uma avaliação maior que o item qualidade do conteúdo e palestrante entre clientes com alto nível de satisfação no caso avaliado.

Os resultados obtidos também corroboram a visão apresentada na base teórica a respeito da relevância dos momentos da verdade no setor de serviços, já que o processo de construção da

satisfação é influenciado por cada um desses momentos, pertencendo ou não ao serviço essencial.

Finalmente, as evidências demonstram que a perspectiva apresentada a respeito do alto potencial de diferenciação existente no contexto dos serviços suplementares também tende a ser aderente à prática, já que a pesquisa revelou que os consumidores reputaram importância a esse tema.

Contudo, vale ressaltar que o fato de o serviço suplementar demonstrar ser relevante não diminui a importância do serviço essencial na construção da satisfação do consumidor. Seria necessário outro estudo – uma vez que essa abordagem foge ao escopo deste artigo – para demonstrar qual é a relação entre esses dois componentes no nível de satisfação do consumidor, ou mesmo para demonstrar o peso relativo de cada um deles nesse processo.

Outra sugestão para estudos futuros é a análise do significado do conjunto de elementos que compõem o termo organização e, como consequência, de seus serviços suplementares. Nesse sentido, considerando-se a intensa mão-de-obra em serviços, poderia ser feita uma análise complementar das competências requisitadas nesse contexto por parte dos profissionais envolvidos.

Muito embora este estudo não permita análise conclusiva por ser de natureza exploratória, acredita-se que pelo fato de ele estar centrado em uma empresa clássica do setor de serviços, o chamado serviço puro, é possível inferir que este fenômeno pode ocorrer em outras organizações com as mesmas características.

Como comentário final, o estudo evidencia a importância de focar o serviço como um todo e não apenas sua esfera mais essencial. O risco de não se adotar esta visão é o de que, mesmo que as condições intrínsecas do serviço prestado sejam excepcionais, o negócio pode não atingir a plenitude de sua potencialidade financeira.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARLZON, J. *Moments of truth*. Nova Iorque: Harper & Row, 2002.

CHAROUX, O. M. G. *Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento*. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CORREA, H.; CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2006.

LANGHEARD, E. *et al. Marketing Services: new insights from consumers and managers*. Cambridge: Marketing Sciences Institute, 1981.

LEVITT, T. *A imaginação do marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Marketing for business growth*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1973.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004.

NORMANN, R. *Administração de serviços: estratégias e liderança nas empresas de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHMENNER, R. G. How can business survive and prosper. *Sloan Management Review*, Boston, v. 27, p. 21-32, Spring 1986.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TEBOUL, J. *A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 22. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Strategic positioning on the dimensions of service quality. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W. *Advances in service marketing and management*. Greenwich: JAI Press, 1993.