

Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens

*Lúcia Maria Barbosa de Oliveira*¹
*Christiane de Melo Rêgo Souto*²

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi o de identificar a possível existência de uma associação entre a satisfação de funcionários e a de clientes das agências de viagens de Recife. A metodologia utilizada caracterizou-se por uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, com destaque para a realização de dois questionários diferentes aplicados nas agências de viagens (a 91 funcionários) e no Aeroporto Internacional dos Guararapes (a 125 clientes). Os resultados encontrados indicam que a satisfação dos clientes pesquisados é consequência de uma série de fatores relacionados com o contato face a face entre eles e os funcionários das agências de viagens. Entretanto, mesmo com essas evidências, não foi possível identificar, neste estudo, de forma consistente, qual o grau de relação existente entre esses dois construtos.

Palavras-chave: satisfação; satisfação com o trabalho; agência de viagem

Abstract

The main purpose of this study was to identify the possible association between employees' satisfaction and customers' satisfaction in some travel agencies of Recife. The methodology was characterized by a combination of qualitative and quantitative techniques. It was applied two different questionnaires design: one for the 91 employees of travel agencies and another for the 125 customers at International Guararapes Airport. The study results indicate that the researched customers' satisfaction is a consequence of a series of factors which are associated with face-to-face contact between the customers and agencies employees. However, although there are these evidences, it was not possible to identify in this study, in a consistent way, the extent of association that can exist between these two constructs.

Key words: satisfaction; job satisfaction; travel agencies

1 PhD em Releções Industriais pela LSE – London School of Economics . E-mail: luciabarbosa@fbv.br
Endereço: Av. Conde da Boa Vista, 1410, Empresarial Palmira - Boa Vista - Recife/PE

2 Mestre em Administração de Empresas pelo PROPAD –UFPE. E-mail: christianesouto@fbv.br Endereço:
Av. Conde da Boa Vista, 1410, Empresarial Palmira - Boa Vista - Recife/PE

1. Introdução

No Brasil e no mundo, nas últimas duas décadas, as empresas passaram a enfrentar novos desafios, pois a melhoria da eficiência interna deixou de garantir a sobrevivência e o crescimento. Para Bassi (1997), o aumento da competitividade internacional pelos mercados determinou novos padrões de desempenho mercadológico, produtivo e tecnológico às empresas que pretendam competir em um mercado globalizado.

O mercado turístico também vem sofrendo as conseqüências dessa nova ordem comercial. Segundo Beni (1996), em todo o mundo, constata-se a explosão de projetos, a construção de aeroportos, navios, aviões e meios de hospedagem, visando atender a uma demanda global crescente. Dados da OMT — Organização Mundial do Turismo — e do *World Travel & Tourism Council*, para o ano de 2005, confirmaram um movimento físico real de 808 milhões de deslocamentos mundiais, originados pela atividade turística em todo o mundo, correspondendo a um montante de US\$ 4 trilhões de renda, revelando uma significativa participação de aproximadamente 10% do PIB mundial. Ainda segundo dados da OMT de 2005, o turismo é assim, reconhecidamente, a indústria que mais emprega no mundo, com aproximadamente 200 milhões de empregos, envolvendo muitas profissões e especialidades necessárias para a produção e o desenvolvimento econômico do globo.

Particularmente no Brasil, segundo informações da EMBRATUR (2001), a estabilização da economia, no ano de 1994, marcou o início de um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação da oferta turística nacional. Entretanto, de acordo com Andrade (1998), entre os diversos países do mundo que utilizam o turismo como incremento de sua economia, o Brasil situa-se no bloco intermediário, dos que empregam, de forma pouco expressiva, suas agências de viagem, como canal condutor da demanda para o turismo interno, e emissor, para o turismo internacional.

Diante desse quadro de crescimento no fluxo de turistas e de acirramento da concorrência entre as agências de viagem, a busca incessante pelo melhoramento da prestação de serviços, em sintonia com a perspectiva dos clientes, parece converter-se em um desafio para as empresas que competem nos mercados em que os bens e serviços vendidos são mais e mais parecidos (principalmente do ponto de vista dos consumidores). Dessa forma, a alternativa para a busca da competitividade parece centrar-se nos diferenciais, pois, segundo Porter (1994), as estratégias voltadas para racionalização dos processos, melhorias na eficiência operacional e redução das estruturas não geram diferenciais competitivos de longo prazo, porque podem ser facilmente copiadas.

Assim, as pessoas e o modo de gerenciá-las estão-se tornando, a cada dia, mais importantes como estratégia competitiva. No entanto, Swarbrooke (2000) afirma que ainda é possível observar que grande parte do debate sobre o turismo parece ignorar os funcionários, preferindo analisar o turista, a comunidade local como um todo e as empresas de turismo. Em se tratando de agências de viagem, a qualidade do serviço prestado por elas é o resultado do trabalho dos funcionários de linha de frente, bem mais que apenas o resultado do trabalho de gerentes e supervisores. Nelas, os funcionários fazem parte do produto, portanto é preciso ter uma equipe que atue bem durante os momentos da verdade de acordo com Kotler *et al.* (1999).

Para adaptar as agências de viagens a esse mercado competitivo, os empresários precisam realizar algumas mudanças e para isso poderão, por exemplo, utilizar as políticas de recursos humanos adequadas ao contexto atual. Dessa forma, deve-se investir nos profissionais por meio de treinamentos e retreinamentos e criar-lhes programas de incentivo, pois isso refletirá nos resultados de vendas e nas atitudes no serviço, já que bons programas internos criam a satisfação do empregado e, conseqüentemente, se transformarão em satisfação do cliente (TOMELIN, 2001; BENI, 1996; IACOBUCCI *et al.*, 1994; SCHULER e HUBER, 1993; KOTLER *et al.*, 1999; HOFFMAN e BATESON, 2003).

Em suma, as agências de viagens, como empresas prestadoras de serviços, criam fortes interações entre clientes e funcionários, que vão sendo solidificadas ao longo dos anos de trabalho; relacionamentos esses que são vistos por Shell (1999) e Robbins (2002), como fundamentais para se gerarem confiança e abertura entre os negociadores.

Dessa maneira, parece certo afirmar que alavancar as estratégias empresariais por intermédio das pessoas é uma maneira particular de criar valor único para os clientes e recompensar funcionários (GUBMAN, 1999). Parece então existir uma importante relação entre funcionário e cliente, e as suas satisfações. O equilíbrio entre esses elementos é valioso para o resultado da empresa como um todo.

2. Fundamentação teórica

2.1 Qualidade em serviços

Muitos são os estudiosos que procuram definir o conceito de serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003; ZEITHAML *et al.*, 1990; HOFFMAN e BATESON, 2003). Para Zeithaml e Bitner (2003), serviços são atos, processos e *performances*, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado (em formas, como conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde), que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra.

Os serviços aparecem como um diferencial característico da era do cliente, pois a intenção em oferecê-lo aliado ao produto é aumentar o valor percebido pelo consumidor. Conforme McKenna (1992, p.17), “na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é qualitativo e intangível: é o serviço, um aspecto essencial do produto”.

A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação à qualidade do serviço. A percepção é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo, como afirma Gianesi *et al.* (1996). Ainda nessa linha de raciocínio, Moller (1999) expõe que a percepção é afetada por duas espécies de qualidades: a qualidade técnica ou “objetiva” (exprime o conteúdo tangível do serviço), e a qualidade humana ou “subjetiva” (exprime o conteúdo emocional do serviço). Segundo o referido autor, a qualidade subjetiva é com freqüência mais importante que a qualidade objetiva, por causa da inseparabilidade do serviço, pois muitas vezes os clientes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva de um serviço.

Dessa forma, conforme Denton (1999), os fornecedores de serviço com qualidade são decididamente empresas orientadas para as pessoas, ou seja, empresas que levam em consideração a qualidade “subjetiva” do serviço. Segundo o autor, essas empresas reconhecem que “serviços são pessoas”, tratando bem os seus funcionários, pois são eles que devolvem o favor para os clientes.

Segundo Castelli (1998), são as pessoas qualificadas que vão maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa. A qualidade humana resulta, assim, do somatório da capacidade inata da pessoa e de todos os elementos a ela incorporados por meio da educação e do treinamento, como explica Moller (1999).

Em vista disso, Castelli (1998) afirma ser necessário que as agências de viagem disponham, em seu quadro de funcionários, de pessoas que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e que estejam suficientemente motivadas para realizar o trabalho. A qualidade da prestação de serviços nas agências de viagem, depende, substancialmente, da qualidade das pessoas que ali trabalham. De acordo com esse mesmo autor, o investimento na qualidade, tanto pessoal quanto de processo, é essencial para uma empresa. Assim, “investir em qualidade resulta em menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menor absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor” (CASTELLI, 1998, p. 37).

2.2 Satisfação dos clientes

Apesar de existir uma proximidade entre os conceitos de qualidade percebida e de satisfação do cliente, a pesquisa de literatura mostra a existência de independência entre os dois construtos, como demonstrado nos estudos de Parasuraman *et al.* (1988) e Cronin e Taylor (1992). Pode-se dizer que a principal característica que distingue esses dois construtos é o fato de que a satisfação é uma atitude, enquanto que a qualidade percebida é o resultado de uma avaliação global feita pelo cliente, de uma *performance* específica (PARASSURAMAN *et al.*, 1988; GRÖNROOS, 1984; BATESON *et al.*, 2001).

Percebe-se, com base nesses argumentos, que a satisfação do cliente é uma variável complexa que envolve dimensões cognitivas e afetivas em sua análise. Sendo assim, os consumidores tendem a apresentar protótipos de satisfação como, por exemplo, contentamento, prazer, encantamento e alívio (OLIVER, 1997), ou seja, a satisfação pode apresentar diferentes níveis de intensidade, dependendo da situação de compra, do estado de humor do cliente e do sistema de atendimento apresentado pela empresa, entre outros.

Para Grönroos (1994), a satisfação é muitas vezes conceituada como um contínuo unidimensional opondo dois pólos extremos: o “muito satisfeito” e o “muito insatisfeito”. Entretanto alguns autores, como Maddox (1982), consideram a satisfação e a insatisfação como duas estruturas distintas. Segundo o referido autor, a relação das dimensões de satisfação e de insatisfação pode ser entendida de forma independente, pois o consumidor pode estar em intensidade diferente, tanto satisfeito quanto insatisfeito. Essa abordagem tem por base a *Teoria dos dois fatores*, de Herzberg, pela qual fatores higiênicos não contribuiriam para a satisfação, mas sim para a insatisfação em virtude da ausência de um determinado fator. Ainda nessa linha de raciocínio, Swan *et al.* (1976) demonstraram que alguns atributos do serviço ou do produto só contribuem para evitar a insatisfação (chamados de mantenedores), enquanto outros determinam a satisfação (chamados de satisfadores).

Assim que, da mesma forma que a insatisfação é um problema a resolver-se, também a satisfação deve ser buscada. Portanto, o primeiro passo para conquistar a satisfação do cliente, é a criação de condições para que todos se motivem a ter foco no cliente. Para Las Casas (1997), isso implica demonstrar liderança, satisfazer e motivar os empregados e fidelizar os clientes por meio de um relacionamento de confiança entre funcionários e clientes.

Segundo Bitner e Booms (1994), do ponto de vista do cliente, um relacionamento é construído a cada encontro com a empresa, especialmente em se tratando de serviços. A inferência inevitável que se faz, com base nessa afirmação, é que, se a cada encontro o cliente ficar satisfeito, a confiança no provedor do serviço estará sendo construída, resultando num provável relacionamento de longo prazo. Corroborando, Denton (1990) afirma que, como cliente, se volta a uma empresa muitas vezes porque se conhece a sua qualidade, sabe-se que se pode confiar nas pessoas que ali trabalham e que se obtêm serviços consistentes. E complementa: somente as pessoas são responsáveis pela criação de um bom relacionamento e sentimento de confiança entre empresa e cliente.

Segundo Heskett e Schlesinger (1991), o relacionamento, alimentado pela confiança e pelo comprometimento (dos e nos funcionários), tem, na satisfação, suas origens. Toda uma cadeia de eventos (lealdade, recompra e faturamento superior), que culminaria no relacionamento entre clientes e funcionários, depende muito da efetiva ligação entre satisfação e intenções futuras. Se por um lado se fala da importância de satisfazer clientes, por outro lado a de satisfazer os funcionários constitui um elemento de fundamental relevância, uma vez que também traz retorno positivo para a empresa.

2.3 Satisfação do funcionário

A satisfação no trabalho pode ser definida como o estado emocional que traz prazer e que é resultante da apreciação do trabalho de alguém, como tendo atingido ou facilitado a obtenção dos valores do trabalho (LOCKE, 1969).

De acordo com Moller (1999), quando os provedores de serviços sentem-se bem tratados, também tratam melhor os recebedores de seus serviços. Assim, compreender a importância de se criarem condições para que os funcionários participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho, comprometendo-se e lutando pelo futuro da empresa, tem sido uma estratégia fundamental para se alcançar o sucesso, pois o orgulho é a maior ferramenta para se manter um funcionário motivado (LAS CASAS, 1997).

A satisfação do funcionário é fundamental no setor de serviços, pois assegura que os funcionários irão tratar os clientes de forma respeitosa, uma vez que funcionários infelizes, frustrados e divergentes tornam-se visíveis aos clientes e afetam de forma nociva as percepções destes sobre a qualidade do serviço prestado por aqueles e a satisfação com o serviço. De acordo com Ruschmann (1992), o componente humano é fundamental para o sucesso dos empreendimentos turísticos, e somente um funcionário satisfeito poderá atender com cordialidade e eficiência.

Em relação a esse aspecto, Denton (1990) acredita que, no entanto, muitas empresas provocam a insatisfação de seus funcionários por meio de um sistema de trabalho inadequado e de tratamento injusto. Frequentemente os funcionários de linha de frente são mal pagos e têm pouca perspectiva de carreira, o que torna o trabalho desinteressante. Para

Schneider (1980), o que mais provoca insatisfação no trabalho é a falta de apoio gerencial; enquanto que um importante determinante de satisfação dos funcionários é a disponibilidade de suporte em áreas de pessoal, processamento central e equipamentos. Quando os funcionários percebem que são apoiados para prestar um bom serviço aos clientes, os consumidores recebem um padrão mais alto de atendimento; e, conseqüentemente, aumenta-lhes a satisfação.

Para Castelli (1998), é preciso manter os funcionários informados e bem treinados, já que são eles que podem melhorar o processo por meio do qual é possível atender aos desejos e às necessidades dos clientes, com serviços que os encantem. Segundo Gueiros *et. al* (2004), já não se pode pensar mais em melhoria da qualidade em serviços e satisfação de clientes sem envolver aspectos ligados à área de RH, como o desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e outros.

2.4 Gestão e políticas de recursos humanos

Segundo Ulrich (2000), as mudanças exigidas pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor chamam a atenção das empresas para a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais, principalmente daquelas que dependem da interação cliente/funcionário, como as agências de viagens.

Os processos de mudança organizacionais, na concepção atual, exigem da empresa definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos, voltados para a obtenção de resultados em termos de inovação, qualidade de serviços e produtividade no trabalho (ALBUQUERQUE, 1999).

As pessoas e o modo de gerenciá-las estão-se tornando mais importantes em razão de muitas outras fontes de êxito competitivo serem menos poderosas do que foram um dia, esclarece Pfeffer (1994). Entretanto, para Swarbrooke (2000), o atual estilo de administração, praticado nas empresas turísticas, não condiz com a necessidade de desenvolvimento dos recursos humanos exigidos pelo mercado global.

As empresas que adotam novos contornos de gestão de recursos humanos estão fazendo a sua própria “reengenharia”, buscando maior efetividade. Para isso, estão diminuindo as unidades e tornando-as mais horizontais, com hierarquia e níveis menores além de unidades de trabalho mais descentralizadas. Para que essa nova estrutura seja eficiente, Bohlander *et al.* (2003) afirmam que os gerentes devem buscar profissionais que atuem com mais independência e flexibilidade para atender às necessidades dos clientes. Portanto o uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades são de fundamental importância para as empresas que prestam serviços ao consumidor, como é o caso das agências de viagens.

2.5 Agências de turismo e os agentes de viagem

Para Andrade (1998), o fator turístico como produto específico, por causa da subjetividade do consumidor, é sempre único e diferencial, ao contrário dos bens industriais, que são produzidos em série; o que significa que os serviços turísticos vendidos são imateriais e existe o contato direto entre o prestador e o cliente, concretizando-se apenas quando o turista os consome. Segundo Tomelin (2001), é da imaterialidade e do relacionamento cliente/funcionário que aparece o principal valor residual do produto turístico: a experiência ou a satisfação dos clientes.

Considerando que o produto turístico é composto de uma variedade de serviços que requerem uma gama de conhecimentos específicos para a sua comercialização, Cobreros (1998) considera fácil entender porque as agências de viagens são definidas como empresas que facilitam a realização das viagens, desde o projeto até a realização.

Para Mamede (2003), as agências de viagens e turismo são a parte principal do turismo, junto com os agentes de viagens, pois eles são: sua cara, sua alma, sua espinha dorsal, respondendo não só pelo estímulo, mas também pela organização desse amplo movimento global.

Como qualquer outra empresa, as agências também dependem da satisfação dos clientes para sobreviver. Petrocchi e Bona (2003, p.13) afirmam que:

Pode-se considerar a agência um sistema aberto, que interage com o meio envolvente. Os clientes fazem parte desse meio, que está em permanente transformação. As demandas por serviços turísticos são influenciadas por tais mudanças.

Cobreros (1998) chama a atenção para o fato de que, nas atuais mudanças do mercado, as agências de viagem exercem cada vez mais, por meio dos agentes, a função de assessoria de viagem, e que esses funcionários são de extrema importância, pois, segundo Duarte (1996, p. 22-3), [...] oferecem “facilidade, tais como pontualidade, conforto, segurança, somados aos atrativos turísticos que o cliente deseja”.

Mamede (2003) complementa dizendo que o agente é a pessoa que se ocupa do agenciamento de viagem e turismo, e seu trabalho é organizar e estruturar a execução do turismo, seja na emissão, seja na recepção de viajantes turísticos. Ainda segundo esse autor, o trabalho do agente transborda os limites marcados pela chegada e partida dos clientes, pois seu trabalho de suporte começa muito antes da partida, no planejamento e na organização da viagem, e termina muito após a chegada, ocupando-se de pagamentos, acertos e outros efeitos da jornada que para o cliente já é uma lembrança feliz.

A globalização e a facilidade de utilização da internet, por meio do *e-commerce*, tem levado os clientes a escolher com que agentes de viagem irão comprar suas viagens, com base no mix de serviços de agenciamento da localidade. Portanto, para Tomelin (2001) e Mamede (2003), é mister perceber, em cada indivíduo, a necessidade de um destino, de uma experiência, de uma grande viagem, pois um importante elemento na decisão do cliente é o tipo de reconhecimento pessoal que recebe do agente.

Segundo Mamede (2003), esse contato direto e pessoal exerce um papel fundamental na disseminação da oferta dos serviços turísticos, estimulando o seu consumo. No entanto, para que isso seja feito de forma acertada, é necessária a formação técnica dos agentes de viagem. A venda dos produtos turísticos precisa que o agente de viagem tenha uma boa capacidade comunicativa, além de conhecimento específico, já que os produtos turísticos apresentam características tão particulares de intangibilidade (TOMELIN, 2001; COBREROS, 1998).

A competência do agente de viagem na nova função comercial — a de assessoria — depende da conscientização mútua do agente e da agência de viagem e turismo, rumo à absorção de políticas e programas de qualificação profissional que atualizem e treinem a formação de recursos humanos, modernizados e bem estruturados, para atender à nova

tendência. Isso implica, na visão de Tomelin (2001), a quebra de conceitos preestabelecidos pela velha forma de exercer as funções de agente de viagens.

3. Metodologia

A natureza desta pesquisa tem caráter predominantemente exploratório-descritivo, considerando o pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre as agências de viagens e a indústria do turismo (ROESCH, 1996; VERGARA, 1998; GIL, 1999).

Os meios de investigação utilizados foram: a pesquisa bibliográfica, em que foi feito um levantamento teórico, por meio de *desk research* nos principais meios acadêmicos, analisando-se, posteriormente, a relação de tais conceitos com informações colhidas com base numa intervenção empírica, em linha com Vergara (1998); e a pesquisa de campo por meio de dois questionários (um para clientes e outro para funcionários), em que foi realizada uma adaptação do instrumento SERVPERF (escala para a mensuração da qualidade em serviços, baseada e desenvolvida apenas em desempenho e que utiliza os 22 itens de percepção desenvolvidos na escala SERVQUAL), e do questionário de satisfação com o trabalho, de acordo com o campo a ser pesquisado e os objetivos propostos neste estudo.

O número de empregados, segundo Gueiros *et al.* (2004), pode refletir a necessidade da empresa em formalizar as suas práticas e políticas de recursos humanos. Assim, buscaram-se as grandes agências de viagens (em número de funcionários de contato) entre as 108 agências cadastradas pela ABAV — Associação das Agências de Viagens. A amostra foi escolhida por acessibilidade, ou seja, as 8 (oito) que atenderam ao chamado de participar do estudo, como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 — Número de funcionários e clientes por agência de viagem pesquisada

Agências	A	B	C	D	E	F	G	H	Total
População A (Nº de funcionários)	30	22	10	9	5	5	5	5	91
População B (Nº de clientes)	42	31	13	11	7	7	7	7	125

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Nos questionários desta pesquisa, foram utilizadas escalas já consolidadas por outros pesquisadores em seus estudos, com o intuito de conseguir as dimensões propostas pelo objetivo de estudo.

Em relação ao construto de qualidade percebida, empregou-se a escala desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Bitner (1985) e por Cronin e Taylor (1992); para os construtos satisfação e satisfação com os funcionários de contato, foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Oliver (1997) e por Spinelli e Canavos (2002), respectivamente. Quanto às variáveis de políticas e práticas de recursos humanos, foi considerada a escala

desenvolvida por Curado *et al.* (1995) e adaptada por Gueiros e Oliveira (2004) em estudos da indústria hoteleira de Pernambuco.

A escala originalmente proposta, tanto por Oliver (1997) como por Spinelli e Canavos (2002), contém mais itens do que os que foram empregados neste estudo. Esse procedimento de utilização de apenas alguns itens da escala original já foi adotado em outros estudos que buscaram associar a satisfação a outras dimensões, como em Medeiros, 2001 e Costa, 2004.

Dois foram os ambientes de coleta de dados deste estudo, já que os funcionários foram questionados diretamente em seus locais de trabalho, enquanto que os clientes foram abordados nos saguões de embarque nacional e internacional do Aeroporto Internacional dos Guararapes. A escolha dos saguões do aeroporto para o questionamento dos clientes, em detrimento do ambiente das agências de viagens, deu-se do fato de um possível embarço causado ao cliente em avaliar os funcionários que estão diante de si.

Para a análise dos dados quantitativos deste estudo, foram utilizadas técnicas estatísticas por meio do programa SPSS 11.0 (*Statistical Package for Social Science*) para cálculos dos índices de confiabilidade, análise fatorial, teste Qui-Quadrado e análise de correlação de Pearson. Já para as questões específicas sobre satisfação, utilizou-se a análise multivariada dos dados que, de acordo com Hair *et al.* (1992), é a análise que deve ser usada para se avaliarem variáveis inter-relacionadas.

4. Discussão e resultado dos dados

4.1 Estatística descritiva

A análise descritiva demonstrou que as agências de viagens não utilizam pesquisas de satisfação entre seus clientes, visto que 71,2% dos respondentes afirmaram nunca terem sido abordados pelas agências sobre a sua satisfação. No entanto, as empresas utilizam essa ferramenta com seus funcionários, em 57,2% dos casos, procurando questionar a satisfação em relação ao trabalho.

4.2 Análise fatorial da escala qualidade percebida

Realizou-se a análise fatorial dos 22 itens que compõem a escala SERVPERF; entretanto o resultado observado indicou duplicidade em alguns itens que foram excluídos para que os resultados numéricos e teóricos fossem mais adequados, como mostra a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 — Qualidade percebida

Dimensões (ou fatores)	Confiabilidade (Alfa)	Itens	Variância acumulada (%)
<u>F1</u>	0,94	8 itens	47,25
<u>F2</u>	0,89	4 itens	58,87
<u>F3</u>	0,81	3 itens	66,81
<u>F4</u>	0,47	2 itens	72,48
<u>F5</u>	-	1 item	77,38

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Os resultados apresentados pela análise fatorial não foram exatamente os esperados para essa escala. Em relação ao número de dimensões (fatores), chegou-se igualmente a cinco, de forma similar ao instrumento SERVPERF; mas o agrupamento de variáveis (itens) não ocorreu como o esperado, ocorrendo uma concentração de variáveis muito grande em uma só dimensão e surgindo uma dimensão com apenas uma só variável.

O primeiro fator (**F1**) foi gerado por um total de oito itens e representa as dimensões de **confiabilidade** (2), **receptividade** (3), **segurança** (2) e **empatia** (1) do instrumento SERVPERF. Observa-se também a ausência de quaisquer variáveis relativas à dimensão **tangibilidade** na composição da nova dimensão percebida neste estudo. Tal fato pode ser indicado pela atual tendência dos respondentes em não mais perceber os requisitos tangíveis como um diferencial para as agências de viagens, mas considerá-los apenas como pré-requisito para o adequado funcionamento das mesmas, como já observado em outro estudo sobre o tema (MEDEIROS, 2001, por exemplo).

Ainda em relação ao primeiro fator (**F1**), percebe-se que as duas variáveis com maior peso atribuído na avaliação da amostra foram, em ordem decrescente, o item “*os clientes da agência podem confiar nos seus funcionários*”, seguido do item “*a agência é confiável*”, o que indica um equilíbrio na percepção da qualidade por parte dos clientes em relação a funcionários e agência de viagem. A intangibilidade do produto turístico poderia influenciar a percepção do cliente que busca tratar com funcionários e empresas que lhes sejam confiáveis, para que os resultados obtidos por meio dessa relação sejam mais seguros. Esse achado, portanto, identifica a importância que os funcionários têm na diminuição do risco percebido pelos clientes nas compras feitas em agências de viagens, corroborando Zeithaml *et al.* (2003).

Apesar dos resultados relativos às demais dimensões não serem significativos em termos de explicar a qualidade percebida, algumas deduções podem ser obtidas com base em seus resultados. O segundo fator (**F2**) apresentou quatro itens referentes à dimensão **tangibilidade**. O terceiro fator (**F3**) agrupou três itens referentes: um item de confiabilidade e dois de empatia. Vale ressaltar que esse fator foi gerado por três itens com afirmativas duais (“*a agência não dá atenção pessoal ao cliente*”; “*os interesses dos clientes não são uma prioridade para a agência*” e “*a agência não informa exatamente quando os serviços serão prestados*”). Segundo Malhotra (2001), essas afirmações devem ser utilizadas em escalas que meçam atitudes, para evitar a tendenciosidade natural das respostas.

O quarto fator (**F4**) foi gerado por dois itens relativos às dimensões **confiabilidade** (um item) e **empatia** (um item), e o quinto fator (**F5**) foi gerado apenas por um item de carga fatorial 0,821 relativo à **confiabilidade**, também com uma afirmação dual.

4.3 Análise fatorial da escala satisfação com as práticas e políticas de RH

A primeira rotação gerou seis fatores com cargas fatoriais insatisfatórias em alguns itens. Dessa forma, optou-se por rodar uma nova análise fatorial, do tipo confirmatória, já solicitando a extração dos cinco itens citados, que resultou nos dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 — Satisfação com as práticas e políticas de RH

Dimensões (ou fatores)	Confiabilidade (Alfa)	Itens	Variância acumulada (%)
Sistema de remuneração	0,88	5 itens	48,78
Treinamento	0,90	4 itens	
Chefia e autonomia	0,81	4 itens	
Tangibilidade	0,76	2 itens	
Relacionamento	-	1 item	
Seleção	-	1 item	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

O primeiro fator gerado refere-se à dimensão aqui denominada de **sistema de remuneração** e foi composto de cinco itens. O aparecimento dessa dimensão, como sendo a principal no entendimento da satisfação dos funcionários, demonstra o quanto as pessoas ainda são motivadas por incentivos financeiros.

O segundo fator que representa a dimensão aqui nominada de **treinamento** agrupou quatro itens referentes ao treinamento na empresa. Essa segunda dimensão também teve grande relevância na satisfação dos funcionários, ratificando que não apenas os incentivos financeiros satisfazem, mas a preocupação em crescer na função, por meio de oportunidades de treinamentos, também influencia a satisfação de um funcionário na empresa. Esses dois fatores, juntos, explicam 48,78% dos itens que satisfazem os funcionários em relação às práticas e políticas de recursos humanos empregadas pelas agências de viagens que fizeram parte do estudo.

O terceiro fator compõe-se de quatro itens e representa a dimensão aqui denominada de **chefia e autonomia**. Essa dimensão compreende questões relativas ao relacionamento com a chefia, à liberdade de expressão e à decisão e satisfação com o trabalho. É importante destacar que a satisfação com o trabalho foi o item que obteve maior carga (0,833) nessa dimensão.

O quarto fator foi gerado por dois itens e representa a dimensão aqui denominada de **tangibilidade**. Assim como na análise fatorial dos clientes, os funcionários também não percebem os fatores tangíveis da empresa como responsáveis por sua satisfação, mas como um pré-requisito para que os mesmos possam efetuar o trabalho.

O quinto e o sexto fator foram gerados apenas com um único item, apresentando cargas fatoriais de 0,705 e de 0,896, respectivamente.

4.4 Análise fatorial da escala de satisfação dos clientes com os funcionários

A escala com quatro indicadores de satisfação dos clientes com os funcionários foi avaliada, resultando em um único fator, como era esperado (Tabela 3). A variância total descrita pelo fator é de 79%.

Tabela 3 — Fator para satisfação dos clientes com os funcionários

Fator	Itens	F1	Alfa
1	Os funcionários desta agência são simpáticos e amigáveis	0,919	0,90
	Os funcionários desta agência foram prestativos em relação as suas necessidades	0,915	
	Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes	0,870	
	Os funcionários desta agência tratam-no de forma personalizada	0,857	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Percebe-se que as cargas fatoriais variam de 0,919 a 0,857. Não houve rotação, pois somente um fator foi determinado e o coeficiente alfa registrado foi de 0,90. Considera-se que essa escala apresentou índices satisfatórios.

4.5 Análise fatorial da escala de satisfação

Cada um dos três itens indicadores de satisfação (de 12 itens da escala original de Oliver [1997]), foi avaliado, resultando em um único fator (Tabela 4). A variância total descrita pelo fator é de 96%.

A análise de confiabilidade da escala indicou um coeficiente alfa de 0,97. As cargas fatoriais variaram de 0,965 a 0,991. O que se pode inferir, com base nos resultados da análise fatorial, é que a variância do bloco de variáveis tem uma alta intercorrelação com os itens que a compõe.

Tabela 4 — Análise fatorial da escala de satisfação

Fator	Itens	F1	Alfa
1	Eu recomendaria esta agência a meus amigos e familiares	0,991	0,97
	No futuro eu voltaria a utilizar os serviços desta agência	0,985	
	Estou satisfeito com os serviços desta agência	0,965	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

4.6 Análise de correlação

Neste estudo, buscou-se identificar as associações ou não da satisfação geral dos clientes das agências de viagens (SCG¹) com: a) os serviços prestados pelos funcionários de linha de frente (SCF²); e b) a satisfação dos funcionários com seu trabalho (SGF³), por meio do teste Qui-Quadrado.

Ainda foram tentadas as associações entre a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelos funcionários (SCF) e a satisfação dos funcionários com os serviços prestados pelos funcionários (SFF⁴), ou seja, o ponto de vista dos clientes *versus* o ponto de vista dos funcionários em relação aos serviços. Nesse teste, cada variável do construto **satisfação** foi analisada.

Os resultados obtidos com o teste Qui-Quadrado indicaram que apenas duas associações negavam a hipótese nula, mostrando uma associação aceitável entre variáveis: as associações entre SCF e SFF, e também entre SCG e SCF. As associações entre SGC (um item) e SGF (um item) não negaram a hipótese, não mostrando uma associação aceitável entre as variáveis.

As três associações com resultados aceitáveis entre SCF (quatro itens) e SFF (quatro itens) são mostradas pelas Tabelas 5 e 6 a seguir:

Tabela 5 — Teste Qui-Quadrado SCF1 x SFF1

Escala Tipo Likert	Cliente		Funcionário		Teste de correlação p-valor 0.010
	N	%	N	%	
Discordo plenamente + discordo	9	90,0	1	10,0	
Nem concordo nem discordo	5	29,4	12	70,6	
Concordo	39	53,4	34	46,6	
Concordo plenamente	72	62,1	44	37,9	

Legenda:

SCF1: “Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes” (clientes).

SFF1: “Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes no atendimento aos clientes” (funcionários).

Percebe-se que, ao se rejeitar a hipótese nula de independência, as variáveis dicotômicas de SCF1 e SFF1 são dependentes. Assim, pode-se afirmar que os clientes da amostra são influenciados pela rapidez, eficiência e competência dos funcionários (62,1%), ou seja, se o encontro resultar em uma experiência positiva, o cliente irá perceber o funcionário como tendo essas qualidades; mas, se o encontro resultar em uma experiência negativa — o funcionário mostrar vagareza em responder às suas inquietações —, o cliente irá percebê-lo como relapso e ineficiente e provavelmente não ficará satisfeito com o seu serviço.

Semelhante resultado de dependência é apresentado na Tabela 6 com a variável SCF3 e SFF3. Observou-se que, quando o cliente percebe que o funcionário o trata de forma personalizada, ele provavelmente irá ficar satisfeito com o seu serviço (67,7%); entretanto, se ele perceber que seus problemas estão sendo negligenciados, provavelmente ficará insatisfeito com o funcionário e, por consequência, com a agência de viagem.

Tabela 6 – Teste Qui-Quadrado SCF3 x SFF3

Escala Tipo Likert	Cliente		Funcionário		Teste de correlação p-valor 0,000
	N	%	N	%	
Discordo plenamente + discordo	10	62,5	6	37,5	
Nem concordo nem discordo	6	20,7	23	79,3	
Concordo	25	53,2	22	46,8	
Concordo plenamente	84	67,7	40	32,3	

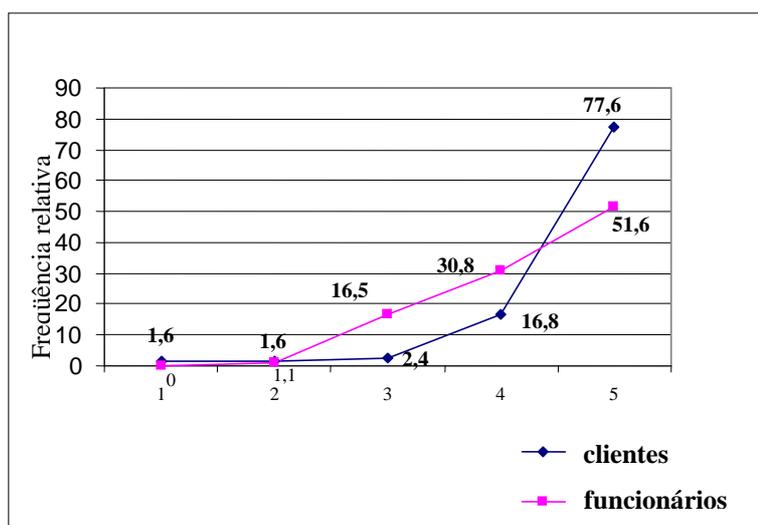
Legenda:

SCF3: “Os funcionários desta agência os trataram de forma personalizada” (clientes).

SFF3: “Os funcionários desta agência tratam os clientes de forma personalizada” (funcionários).

Foi possível observar uma relação de dependência entre as variáveis SCF2 e SFF2, mesmo que 25,0% das caselas apresentassem valor esperado abaixo de 0,05. Entretanto, analisando-se graficamente essa associação, pode-se perceber que ela possui uma correlação, ou seja, os clientes percebem quando os funcionários os tratam com amizade e simpatia, sentindo-se bem com esse tratamento (Figura 1). Caso os funcionários não demonstrem simpatia ou cortesia no atendimento, os clientes poderão sentir-se destrutados e avaliar de forma negativa a relação.

Figura 1 — Associação entre SCF2 x SFF2



Legenda:

SCF2: “Os funcionários desta agência são simpáticos e amigáveis” (clientes).

SFF2: “Os funcionários desta agência são amigáveis e entusiasmados quando tratam os clientes” (funcionários).

4.7 Análise de correlação de Pearson

Nesta etapa, como já era esperado, a associação entre SCG e SGF também não foi confirmada por meio da análise de correlação, não apresentando quaisquer graus de relacionamento aceitável entre essas variáveis.

O mesmo resultado insatisfatório foi encontrado na maioria das associações observadas entre as variáveis SCF e SFF. Entretanto foi possível verificar, em um único par, um grau de relacionamento como mostrado no Quadro 2.

O par construído pelas variáveis SCF1 e SFF3, mesmo que apresentando um valor abaixo do satisfatório, pode indicar uma relação entre a forma personalizada de se tratar um cliente e a sua percepção do serviço como o trabalho de um funcionário competente e eficiente, e vice-versa. Esta análise avalia os diferentes pontos de vista entre funcionários e clientes em relação aos serviços prestados pelos funcionários.

Quadro 2 — Análise de correlação SCF x SFF

Satisfação com os serviços prestados pelos funcionários (ponto de vista do funcionário)	Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários				
		SCF1	SCF2	SCF3	FCF4
	SFF1	-	-	0,222	-
	SFF2	-	-	-	-
	SFF3	-	-	-	-
	SFF4	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

A única análise de correlação que mostrou resultados considerados satisfatórios foi a que avaliou os relacionamentos existentes entre a satisfação geral do cliente e a do cliente com os serviços prestados pelos funcionários das agências de viagens. O Quadro 3 mostra os resultados obtidos por meio da análise de correlação entre (SCG um item) e (SCF quatro itens).

Quadro 3 — Análise de correlação SCG x SCF

Satisfação geral do cliente	Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários				
		SCF1	SCF2	SCF3	FCF4
	SCG	0,766	0,712	0,687	0,690

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Os resultados observados indicam uma correlação, entre todas as variáveis, de valor próximo a 1,0. Isso significa que a satisfação geral do cliente de agência de viagens está intimamente associada à sua satisfação com o trabalho prestado pelos funcionários das agências. Como os coeficientes encontrados foram positivos, indica ainda que essa correlação é positiva, ou seja, quanto maior a satisfação com os serviços prestados pelos funcionários, maior será a satisfação geral dos clientes, e vice-versa.

Esse dado revela que os funcionários exercem um papel importante na satisfação dos clientes de um modo geral, ou seja, eles influenciam na construção da satisfação. Entretanto, em razão de as outras análises não terem apresentado resultados satisfatórios, não se pode afirmar que os funcionários terão uma maior ou menor influência na satisfação dos clientes, caso se sintam satisfeitos com o trabalho.

5. Conclusões

Tendo como objetivo identificar uma relação entre a satisfação de funcionários e a de clientes das agências de viagens, o presente estudo foi realizado no ambiente interno de sete agências localizadas na região metropolitana do Recife e no Aeroporto Internacional dos Guararapes.

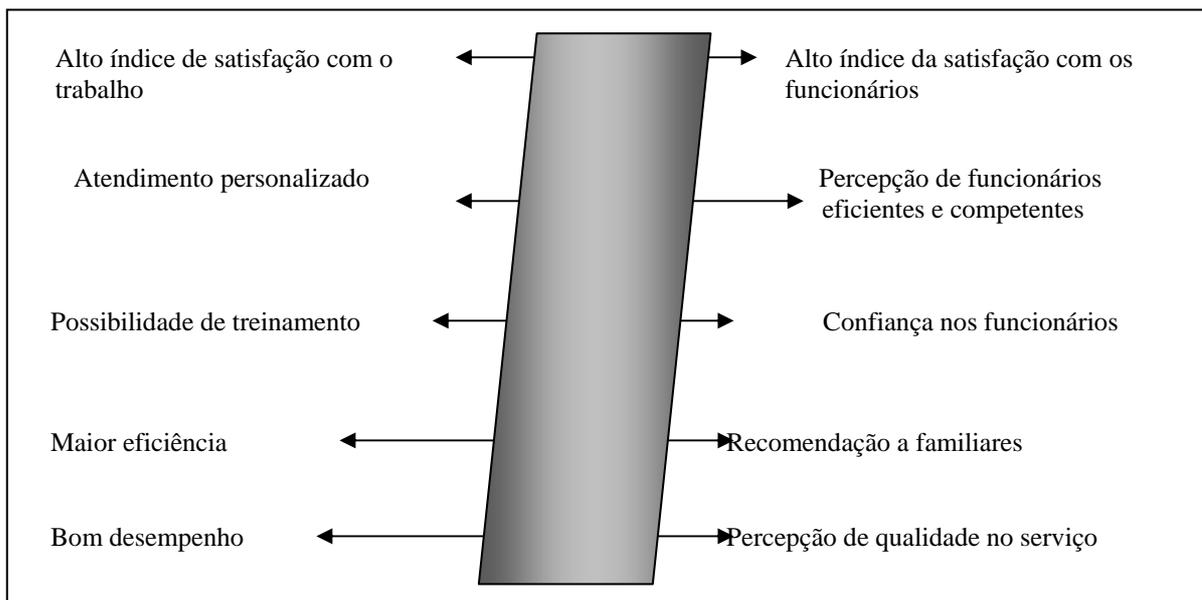
Em consonância com os dados obtidos no estudo de Medeiros (2001), os resultados mostram que as agências não solicitam *feedback* aos seus clientes por meio de pesquisas de satisfação, o que pode indicar, entre outras coisas, um desconhecimento por parte dos empresários a respeito da importância da avaliação dos clientes sobre seus desempenhos, perdendo-se dessa forma uma importante informação para a produção de qualidade nessas empresas.

De acordo com os resultados das análises, pode-se dizer que a satisfação dos clientes das agências de viagens é consequência de uma série de fatores relacionados com a relação face a face entre eles e os funcionários, que, além de dar suporte técnico e pessoal necessários para a conclusão da venda turística, ainda transmitem credibilidade por meio de comportamento amigável e atendimento personalizado.

Mesmo não comprovando estatisticamente a relação entre um cliente satisfeito e um funcionário satisfeito, os dados obtidos pelas análises confirmam *inicialmente* que existe um efeito espelho entre a satisfação do cliente e a satisfação do funcionário, ainda que uma relação de causa e efeito não possa ser comprovada (HESKETT *et al.*, 1998).

O efeito espelho (Figura 2) é um indicativo de que os encontros positivos que acontecem nas agências de viagens entre clientes e funcionários são produzidos por uma variedade de fatores relacionados com os recursos humanos e que existem evidências de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos (e clientes satisfeitos podem, por sua vez, reforçar a satisfação dos funcionários na realização de suas tarefas).

Figura 2 — Resultado da relação espelho entre satisfação de funcionários e clientes



Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

6. Notas de final de texto

- 1 CGC — Satisfação geral dos clientes das agências de viagens.
- 2 SCF — Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários.
- 3 SGF — Satisfação dos funcionários com o seu trabalho.
- 4 SFF — Satisfação dos funcionários com os serviços prestados pelos mesmos (ponto de vista dos funcionários).

Referências

- ANDRADE, José V. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 1998.
- BATESON, J. E. e HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BENI, Mário Carlos. Comunicação e concorrência no mercado internacional. *Revista Turismo em Análise*, ECA-USP, São Paulo, v. 7, n.º 1, maio 1996.
- BITNER, Mary J. e BOOMS, B. H. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, out. 1994.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- BOLTON, R. N. e DREW, J. H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal for Marketing*, v. 55, jan. 1991, p. 1-9.
- CASTELLI, Geraldo. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- COBREROS, Maria Angeles G. *Fundamentos teóricos e gestão prática das agências de viagens*. Madri: Sintesis, 1998.
- CRONIN, J. J. e TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, jul. 1992, p. 55-68.
- CURADO, Isabela B.; PEREIRA FILHO, João Lins e WOOD JR., Thomaz. *A gestão de recursos humanos na grande São Paulo*. São Paulo: SENAC São Paulo, 1995 (Série Linha de Pesquisa).
- DENTON, D. K. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- DUARTE, Vládir V. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo: SENAC, 1996.
- EMBRATUR — Instituto Brasileiro de Turismo. *Anuário Estatístico 2001*. Brasília/DF: Ministério do Esporte e Turismo, 2001.
- GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUBMAN, Edward. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GUEIROS, Manuela G. e OLIVEIRA, Lúcia M^a B. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. Trabalho publicado nos *Anais da área temática de RH do 28º ENANPAD — Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba-PR, 2004. CD-ROM ANPAD.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, P. E.; TATHAN, R. L. e BLACK, W. C. *Multivariate data analysis with readings*. New York: MacMillan, 1992.
- HESKETT, J.; SASSER, J. e SCHLESINGER L. The service profit chain. *Harvard Business Review*, 1998.
- HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- IACOBUCCI, Dawn; GRAYSON, Kent e OSTROM, Amy. Customer satisfaction fables. *Sloan Management Review*, Summer 1994.
- KOTLER, P.; BOWEN, J. e MAKENS, J. *Marketing hospitality and tourism*. 2. ed. NJ-EUA: Prentice-Hall, 1999.

- LAS CASAS. Marketing *de serviços*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAMEDE, Gladston. *Agências, viagens e excursões: regras jurídicas, problemas e soluções*. São Paulo: Manole, 2003.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MEDEIROS, Wanda M. M. *A influência da qualidade percebida na satisfação de clientes de agências de viagem na cidade de Recife*. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2001.
- MÖLLER, C. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. e ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, New York, v. 49, 1985, p. 41-50.
- _____. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, v. 64, n.º 1, Fall, 1988, p. 12-40.
- PETROCCHI, Mario e BONA, André. *Agências de turismo: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 2003.
- PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, Michel. Seminário Reinventando a estratégia. HSM, São Paulo, 6 dez. 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUSCHMANN, Doris. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papyrus, 1992 (Col. Turismo).
- SCHINEIDER, Benjamin. The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, Fall 1980.
- SHELL, G. R. *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*. London: Penguin, 1999.
- SPINELLI, Michael A. e CANAVOS, George C. Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, dez. 2000.
- SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: gestão e marketing*. São Paulo: Aleph, 2000.

TOMELIN, Carlos Alberto. *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph, 2001.

TSCHOHL, John. *A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ULRICH, Dave (org). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

ZETHAIN, V. A. e BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.