

PRISCILA NASCIMENTO

**COMO OS CLIENTES AVALIAM A QUALIDADE DE UM SERVIÇO**  
**Estudo de caso: ISAE/FGV**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof. Zaki Akel Sobrinho

Curitiba

2005

## SUMÁRIO

<b>1. Apresentação.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Introdução.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Revisão teórico-empírica.....</b>	<b>6</b>
<b>4. A empresa:.....</b>	<b>7</b>
4.1 O setor de Serviços.....	7
4.2 O Ensino .....	8
4.3 A Fundação Getulio Vargas - FGV.....	10
4.4 O ISAE/FGV.....	12
<b>5. Proposta.....</b>	<b>15</b>
5.1 Conceito de Cliente.....	16
5.2 A Teoria de Maslow.....	17
5.3 Como se formam as expectativas.....	19
5.4 A Atitude.....	20
5.5 O Cliente e a Qualidade.....	21
5.6 Modelo da Qualidade de Kano.....	22
5.7 A Satisfação dos clientes.....	27
<b>6. Recomendações.....</b>	<b>29</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>30</b>
7.1 Formulário do Aluno - Avaliação da Disciplina e do Professor.....	30
7.2 Modelo de Avaliação Intermediária do curso .....	31
7.3 Modelo de Controle da Qualidade nos Processos – Melhoria Contínua - Docente.....	34
<b>8. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>36</b>

## **1. Apresentação**

O presente trabalho é um estudo de caso sobre como os clientes avaliam a qualidade de um serviço prestado por uma Instituição de Ensino.

A empresa em questão é o Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas – ISAE/FGV, localizada na Av. Visconde de Guarapuava, 2943, no Centro de Curitiba.

O ISAE/FGV está presente no Paraná desde 1996 e oferece vários serviços de formação, pesquisa, consultoria e projetos de educação continuada.

Este trabalho será focado no MBA Executivo oferecido pela empresa.

## 2. Introdução

O objetivo deste trabalho é mostrar as formas com que o cliente pode perceber e avaliar a qualidade. Quais são os passos e motivações que o levam à ação e como a percepção obtida após a entrega do serviço pode afetar a empresa.

As informações que aqui constam foram retiradas de uma pesquisa, realizada para o ISAE-FGV, por Diferencial Pesquisa de Mercado, em Curitiba, em setembro de 2004.

Os principais objetivos da pesquisa foram:

- Levantar a imagem e o posicionamento do ISAE-FGV e de seus principais concorrentes;
- Compreender as necessidades, expectativas e tendências do mercado em relação à Pós-Graduação e MBA

As áreas investigadas foram:

Alunos de pós-graduação e MBA das instituições de Curitiba

- Ensino de Pós-Graduação – expectativas e necessidades;
- Percepções sobre as diferenças entre Pós-Graduação e MBA;
- Grau de satisfação com os cursos – pontos fortes e fracos de cada IES
- Critérios de escolha da instituição de ensino;
- Percepção de qualidade e preço das IES, através de mapeamento perceptual;
- Posicionamento e Imagem das instituições de ensino superior de Curitiba que oferecem cursos de Pós-Graduação na área de gestão;

Profissionais de recursos humanos

- Como são os programas de desenvolvimento dos profissionais (bolsas de estudo, cursos “in company”);
- Critérios levados em consideração na seleção de gestores;
- Percepção da qualidade dos cursos de pós-graduação de Curitiba e do preparo dos alunos para o mercado de trabalho;
- Relacionamento das empresas com as Instituições de Ensino Superior (IES) de Curitiba;

- Imagem das principais instituições de ensino de Curitiba;
- Características que as empresas buscam em um profissional de gestão e características que consideram que serão procuradas num profissional daqui a dez anos;
- Avaliação dos cursos oferecidos atualmente;
- Avaliação de cursos à distância e de cursos de curta e média duração;
- Diferenças entre Pós-Graduação e MBA;
- Compreender o que é percebido como diferencial no currículo.

#### Metodologia:

Pesquisa qualitativa através das seguintes técnicas: Grupos de Discussão e Entrevistas Individuais em Profundidade

#### Amostra:

- 02 Grupos de Discussão com alunos de Pós-Graduação ou MBA das principais instituições do mercado, que estão cursando Administração e Gestão de Empresas, Recursos Humanos, Finanças, Gestão Comercial e Marketing, com renda familiar acima de R\$ 5.000,00, classe econômica A (Critério Brasil), sendo um grupo com idade entre 22 e 30 anos e outro com idade entre 30 e 45 anos
- 07 Entrevistas em Profundidade com Profissionais de Recursos Humanos de 02 Multinacionais, 02 empresas públicas e 03 empresas privadas, selecionados a partir de listagem fornecida pelo ISAE-FGV

É de suma importância lembrar que as percepções levantadas nesta pesquisa, refletem a opinião do mercado, tendo como base os segmentos investigados, alunos de Pós-Graduação e Profissionais de Recursos Humanos. Desta forma, os resultados não poderão ser extrapolados para a população em geral.

Realização das Discussões em Grupo: dia 28/08/2004

Horário: 9:00 e 14:00

Local: Curitiba - PR

Realização das Entrevistas em Profundidade:

Período de 25/08 a 02/09 de 2004

Local: Curitiba - PR

Com base nos dados apresentados, foi realizado um levantamento bibliográfico que validasse as informações obtidas pelos entrevistados.

### 3. Revisão teórico-empírica

Existem vários livros e textos científicos sobre o setor de serviços. Mesmo tratando do mesmo assunto, cada um deles tem um contexto e um objetivo específico.

Os três livros mais consultados para a elaboração do texto foram:

1. Título: **Serviços, Marketing e Gestão**

Autor: Christopher Lovelock e Lauren Wrigth / Editora: Saraiva, 2001

Assunto: O livro trata das diferenças existentes entre as organizações de serviços e empresas fabris, exigindo da primeira uma abordagem distinta do planejamento e da implementação da estratégia de marketing. Destaca a importância de se entender as organizações de serviços em seus próprios termos e depois elaborar suas metas e estratégias de marketing em conformidade com eles.

2. Título: **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**

Autor: K. Douglas Hoffman e John E. G. Bateson / Editora: Thomson, 2003

Assunto: O livro oferece textos que apresentam a área de marketing de serviços e familiarizam o leitor com problemas específicos de serviços ao cliente.

3. Título: **Princípios de Marketing**

Autor: Philip Kotler / Editora: LTC, 1999

Assunto: Oferece uma abordagem prática e gerencial do marketing. Apresenta ricos exemplos e aplicações práticas, mostrando importantes decisões que os gerentes de marketing têm de tomar para adaptar os objetivos e recursos da organização às necessidades e oportunidades do mercado.

Para a realização deste trabalho foram consultados, ao todo, 10 livros, 2 artigos e 3 sites. A lista está no capítulo 8, Referências Bibliográficas.

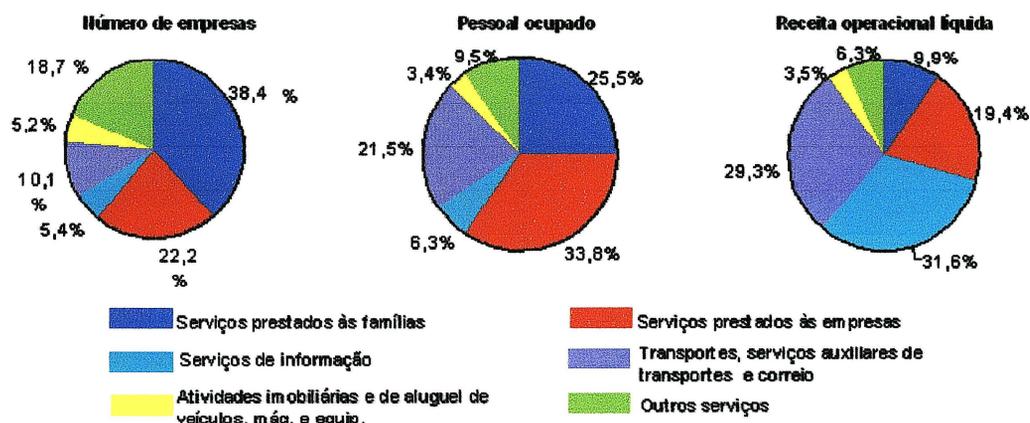
## 4. A empresa:

### 4.1 O setor de Serviços

O Setor Serviços vem se ampliando intensamente nos últimos anos em todos os países, devido ao seu papel no crescimento econômico, tanto do ponto de vista da geração de renda como da geração de postos de trabalho.

No Brasil, de acordo com a PAS<sup>1</sup>, havia em 2002 cerca de 950 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros que ocupavam 6 856 mil pessoas que receberam ao longo deste ano R\$ 55,1 bilhões sob a forma de salários, retiradas e outras remunerações. As atividades de serviços pesquisadas pela PAS geraram uma receita operacional líquida de R\$290,5 bilhões, com destaque para os serviços de informação, que participaram com 31,6% do total deste faturamento. Em contrapartida, este segmento representou apenas 6,3% do total de empregos e 5,4% do número de empresas pesquisadas.

Gráfico 1 - Participação dos segmentos nos serviços não-financeiros - Brasil - 2002



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2002.

Fonte: site do IBGE - <http://www.ibge.gov.br>

<sup>1</sup> PAS - Pesquisa Anual de Serviços - Dentro do enfoque das pesquisas anuais, cabe à PAS o levantamento de informações voltadas à caracterização da estrutura produtiva do segmento empresarial atuante em atividades de serviços, em substituição aos censos econômicos.

O potencial do setor de serviços é grande e os aspectos referentes à qualidade devem ser considerados com grande importância. Os serviços possuem algumas particularidades que os diferenciam dos produtos tangíveis, são elas:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o que implica numa grande interação entre fornecedor e cliente;
- Variabilidade: os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, tornando a padronização mais difícil de ser alcançada;
- Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados.

Devido às características próprias do setor de serviços, a interação com o cliente deve ser foco fundamental da Gestão da Qualidade, uma vez que uma falha causará insatisfação imediata por parte do cliente sem a possibilidade de substituição.

## **4.2 O Ensino**

Para se identificar o que o consumidor considera relevante quando decide comprar algo, existem cinco abordagens conceituais da qualidade: a qualidade deve ser transcendente; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; e baseada no valor.

- A visão transcendente da qualidade é aquela reconhecida universalmente dentro de altos padrões de realização. Um profissional formado em Harvard é reconhecido como de qualidade acadêmica inata, a qualidade está intrínseca na "marca" Harvard;
- A qualidade como uma variável precisa e passível de ser medida, em que o aumento de atributos aumenta a qualidade, e uma característica da definição com base no produto. Sob este aspecto um curso de pós-graduação de 480 horas de duração teria um nível de qualidade maior que um curso com duração de 360 horas;

- Com base no usuário, a qualidade é definida de maneira a atender adequadamente os desejos ou necessidades do consumidor. Sob este ponto de vista, uma universidade que forme muitos alunos e tenha custo baixo, atendendo, portanto, à necessidade de muitos que desejam um diploma e não têm recursos para investir, seria sinônimo de uma instituição com alto nível de ensino;
- Baseando-se na produção, a qualidade está relacionada com a obediência às especificações. Assim, ao atender os requisitos do MEC para cursos *lato sensu*<sup>2</sup> de mínimo de 360 horas e 50% dos professores com nível de mestrado, a instituição teria qualidade;
- No que tange ao valor, a qualidade é definida em termos de custos e benefícios. Para alguns, ter acesso a um diploma pode ser suficiente, independente da qualidade do ensino, desde que a um custo e prazo razoáveis.

Na educação, a qualidade tem a ver com profundidade, perfeição, principalmente com participação e criação. Está mais para o ser que para o ter.

Já quanto às opções estratégicas para serviços, ou seja, qualidade técnica, preço, imagem e serviços, as instituições de ensino superior devem observar a sua eficácia de forma a escolher a estratégia mais adequada.

A estratégia de qualidade técnica é facilmente copiada ao se construir um bom projeto pedagógico e atender às especificações do MEC. Não se pode abdicar de dar atenção à qualidade técnica, pois sempre existirá um nível mínimo de qualidade de ensino ofertado para a manutenção da instituição no mercado. Entretanto esta estratégia não trará vantagem competitiva duradoura porque as instituições concorrentes também irão persegui-la e, cedo ou tarde, alcança-la. A estratégia de preço também pode ser copiada e, principalmente, não mantém clientes fiéis. Já a estratégia de imagem deve ser explorada com base no

---

<sup>2</sup> Lato Sensu são cursos que podem ser classificados em 3 níveis quanto a sua duração. Os cursos de pós-graduação Lato Sensu com duração de até 179 horas são conhecidos como cursos em nível de atualização, os cursos com duração entre 180 e 359 horas são os cursos em nível de aperfeiçoamento, os cursos com duração de 360 horas ou mais são Lato Sensu em nível de especialização.

serviço que efetivamente vai ser oferecido, pois a imagem é facilmente deteriorada por uma expectativa maior por parte do aluno influenciado pelas promessas, quase sempre exageradas, da propaganda.

A diferenciação da instituição deve ser proveniente, assim, de uma estratégia apoiada nos serviços prestados de forma adequada, o que agregará valor ao serviço fornecido a seus alunos, ajudando a manter o concorrente longe e atraindo alunos novos. A escolha desta estratégia não significa que as demais não tenham importância, mas que a vantagem competitiva pode ser alcançada priorizando-se os serviços prestados. De qualquer forma, os serviços possuem uma característica de variabilidade, cada aluno os experimentará de maneira diferente.

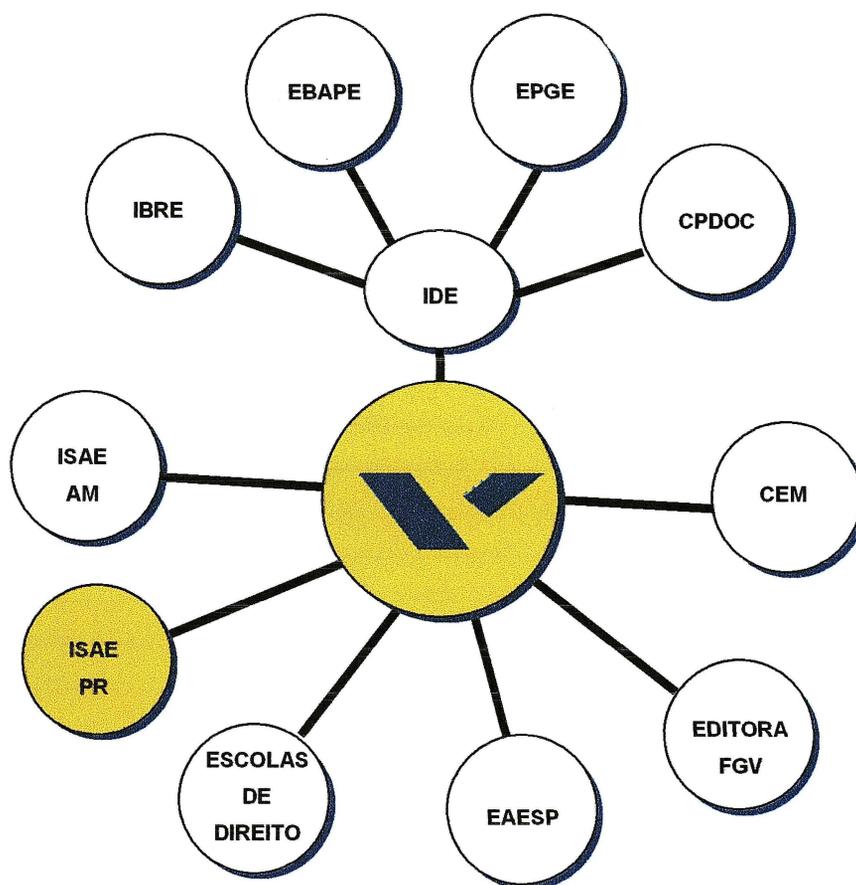
#### **4.3 A Fundação Getulio Vargas - FGV**

Criada em 1944, a FGV é hoje o mais completo conglomerado brasileiro de Institutos, Escolas e Centros voltados para pesquisa, consultoria e o desenvolvimento de pessoas nos campos da Administração, Economia, Marketing, Gestão Empresarial e Comércio Exterior, entre outros.

**Missão:** Avançar nas fronteiras do conhecimento na área das Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo idéias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do País, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada, e para a inserção do país no cenário internacional.

Desde a sua criação, a FGV calcula e analisa os principais indicadores que movimentam a economia brasileira, como os índices inflacionários, as Contas Nacionais e os desempenhos empresariais. Atualmente são mais de 300 índices setoriais e gerais.

O conglomerado FGV compreende atualmente a seguinte estrutura:



*Fonte: Apresentação Institucional ISAE/FGV / 2004*

#### No Rio de Janeiro:

- Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial – EBAPE;
- Escola de Pós-Graduação em Economia – EPGE;
- Escola de Direito do Rio de Janeiro – DIREITO RIO;
- Instituto Brasileiro de Economia – IBRE;
- Instituto de Desenvolvimento Educacional – IDE;
- Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC;
- Comitê de Cooperação Empresarial – CCE / Centro de Economia Mundial – CEM;
- Editora FGV.

#### Em São Paulo:

- Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP;
- Escola de Direito de São Paulo – EDESP;
- Escola de Economia de São Paulo – EESP.

Em Manaus:

- Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV

Em Curitiba:

- Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV

As escolas da FGV, em várias regiões do País, são reconhecidas também no exterior onde mantêm intercâmbio com importantes instituições, além de centros de ensino avançado da mais alta qualidade.

Os programas de mestrado e doutorado da FGV continuam credenciando seus alunos a ingressarem, como bolsistas ou professores, nas mais exigentes universidades do mundo.

A programação de cursos *lato sensu* da FGV, de ampla abrangência, tem proporcionado a profissionais em busca de atualização um aprimoramento acadêmico de altíssimo nível continuamente comprovado pelo mercado.

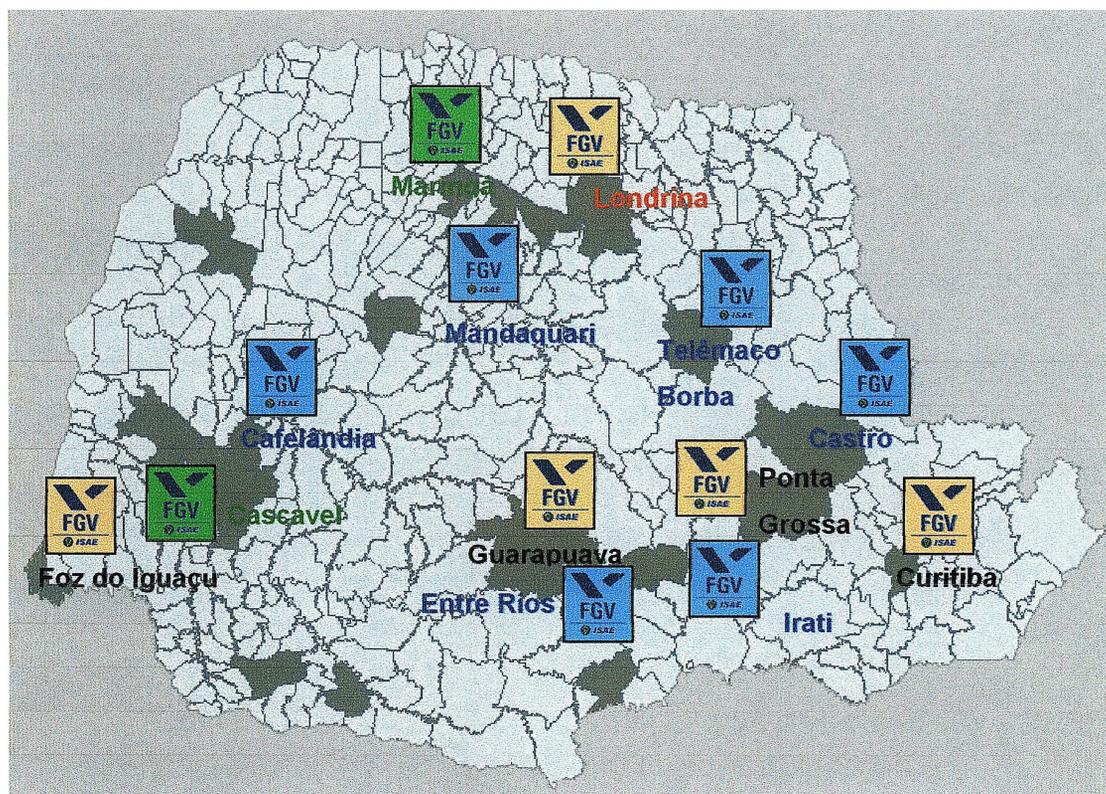
#### **4.4 O ISAE/FGV**

##### **Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas - Curitiba**

Instalado em 1996, com uma missão definida pelo compromisso com o futuro, o ISAE/FGV trouxe para a região sul toda a capacidade técnica e científica das unidades que compõem a FGV.

**Missão:** Atuar na Gestão do Conhecimento através da prestação de serviços de Formação, Pesquisa, Consultoria e Projetos de Educação Continuada de alto valor agregado, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e organizações.

No Paraná, o ISAE/FGV está presente em:



Estrutura Própria



Projetos Realizados



Convenios FGV Management

*Fonte: Apresentação Institucional ISAE/FGV / 2004*

Com uma ação integrada nas áreas de formação, o ISAE/FGV atua junto aos executivos de forma direta ou em colaboração com as empresas, oferecendo os seguintes produtos e serviços:

- **Mestrado Executivo Stricto Sensu** - especialização que visa desenvolver qualificações com uma preocupação redobrada nos conhecimentos de finalidades profissionais, atuando nas áreas de gestão empresarial e pública.
- **MBA Executivo** - Pós-Graduação Lato Sensu - especialização com carga horária mínima de 360 horas, em cenários e contexto estratégicos das mudanças constantes do mercado.

- **Módulo Internacional** - Programa de curta duração realizado em instituições de reconhecimento mundial, parceiras do ISAE/FGV, mesclando aulas teóricas e visitas técnicas.
- **GBA** - Global Business Administration (cursos de curta duração) - programa de educação continuada do ISAE/FGV, desenvolvidos em regime de imersão, favorecendo o aproveitamento dos conteúdos trabalhados. A oportunidade de aprimoramento profissional permanente amplia o conhecimento acerca dos avanços nos conceitos e práticas de gestão; além de estimular a produção de idéias; instalar um novo ritmo de atuação e encorajar o reposicionamento de valores e metas pessoais.
- **Programas in Company** - o cenário atual e o ritmo acelerado dos processos tecnológicos imprimem a necessidade constante da “educação continuada”, exigindo que as empresas e seus executivos estejam freqüentemente inseridos no processo de qualificação profissional. Nesse sentido, o ISAE/FGV desenvolve programas “in company” voltados a atender as necessidades específicas das organizações, a fim de criar condições favoráveis ao desenvolvimento de competências.
- **Consultoria** - O ISAE/FGV conta com uma importante rede de especialistas em áreas distintas de excelência organizacional. Por essa razão pode, em conjunto com seu parceiro, contribuir de maneira efetiva para a melhoria da gestão empresarial.
- **Pesquisa** - o instituto executa projetos de pesquisa setoriais e onde buscam desenvolver metodologias, diagnósticos e conhecimentos em áreas específicas, os quais posteriormente serão utilizados nos projetos de caráter geral tanto no Brasil como no exterior.
- **Núcleo de Responsabilidade Social** - área do ISAE responsável pelo desenvolvimento de estudos, programas e projetos relacionados a práticas de responsabilidade social, ações sociais, gestão social e investimento social privado. Núcleo de Educação Corporativa e Tecnologia à Distância - A Educação Corporativa é uma concepção com estratégias educacionais que possibilitam o aprendizado, a atualização e o conhecimento de ponta dentro de sua própria empresa. Assim é

possível promover o aprimoramento de talentos humanos, capacitando os colaboradores dentro de um processo sistematizado e eficaz de ensino.

- **Núcleo Internacional de Competências em Gerenciamento por Projetos** - Tendo como um dos parceiros a Universidade de Ciências e Tecnologias de Lille, na França, o Instituto acaba de criar o Núcleo Internacional de Competências em Gerenciamento por Projetos, aberto às empresas interessadas em aperfeiçoar e trocar conhecimentos na área, através de consultoria, pesquisas e grupos de discussões.
- **Eventos técnicos e empresariais** - organização de seminários, conferências, fóruns de debates, workshops, Business Game, atividades em grupo e palestras contando com a participação de entidades e profissionais. Promove, também, intercâmbios acadêmicos e culturais para integrar comunidades regionais e internacionais proporcionando uma desenvoltura do conhecimento e de novos negócios. Conta com acordo de cooperações técnicas firmados com várias instituições dos Estados Unidos, França, Alemanha, Espanha, China, Paraguai, Uruguai e Argentina.
- **Centro de Inovação Empresarial - Incubadora de Projetos** - Os alunos de MBA do ISAE/FGV podem utilizar um recurso inédito entre as unidades da FGV espalhadas pelo País. O Centro de Inovação Empresarial - Incubadora de Projetos, que é a primeira Incubadora de Serviços do Brasil e a única da Fundação Getulio Vargas, tem o objetivo de transformar os projetos desenvolvidos na sala de aula em soluções para o mercado de trabalho e para as empresas.

## 5. Proposta

Em seus nove anos de existência, o ISAE/FGV formou mais de 5.000 alunos nas turmas de MBA Executivo. De acordo com dados<sup>3</sup> levantados pela empresa, 36% dos inscritos nos cursos oferecidos, procuram a Instituição por

---

<sup>3</sup> Dados retirados do programa CRMiner – Database Segmentation / 2005

indicação de outras pessoas. Este número é de extrema importância para a tomada de decisões com relação à qualidade, já que são os próprios alunos e ex-alunos os principais vendedores da Instituição.

Devido à tradição da FGV, existe uma grande expectativa por parte do aluno sobre o que será entregue e como ele poderá aproveitar o investimento. O grau de exigência é proporcional à “fama” da instituição.

Para que se possa oferecer um serviço com qualidade é importante entender quais são as necessidades e saber o grau de expectativa dos alunos. Assim, quando atendidos, serão transformados em clientes satisfeitos.

### **5.1 Conceito de Cliente**

“Clientes são pessoas, indivíduos com sentimentos, pensamentos e reações próprias que esperam que o tratemos individualmente, buscando compreender seus desejos e necessidades, para podermos satisfazê-los plenamente”.

Paulo Cezar Ribeiro da Silva

Cliente é toda pessoa ou organização ao qual se presta um serviço, produto ou informação. É aquele que compra com o caráter da habitualidade a um mesmo fornecedor; a figura do antigo freguês. Os clientes precisam ser vistos como a própria razão da existência de uma organização. É importante prever as necessidades e superar as expectativas dos mesmos, seja em atendimento, produtos e serviços.

São considerados clientes do ISAE/FGV: estudantes atuais, ex-alunos, professores e coordenadores de curso, colaboradores internos, fornecedores, parceiros e *prospects*.

Independente de o cliente ser interno ou externo, suas principais expectativas são sempre relacionadas ao fornecedor. Este precisa compreender suas necessidades, solucionar seus problemas, ouvir suas queixas além de ser

cordial e educado. Quando não atentemos o cliente em algum aspecto relevante, raramente percebemos a sua insatisfação. Um cliente insatisfeito gera uma grande perda. A importância de se manter os clientes satisfeitos é que em geral, custa cinco a seis vezes mais caro conquistar um novo cliente, do que manter um cliente existente.

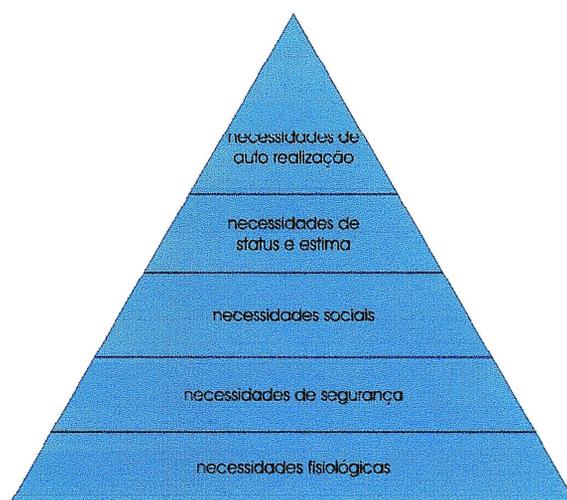
A maior preocupação dos clientes é a forma com que seus interesses são atendidos. Em geral, eles têm atitudes desfavoráveis às práticas de marketing. Dentre os vários problemas relacionados ao marketing, eles se preocupam mais com preços altos, produtos de baixa qualidade e propagandas enganosas.

As necessidades dos clientes devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais com as quais a empresa opera. Os prestadores de serviços devem focar qualidade, e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão.

## **5.2 A Teoria de Maslow**

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização)



Fonte: site <http://www.portaldomarketing.com.br>

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Essas necessidades englobam três tipos de motivos: 1) os físicos; 2) os de interação com os outros; 3) os relacionamentos com o *self*<sup>4</sup>. Os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos.

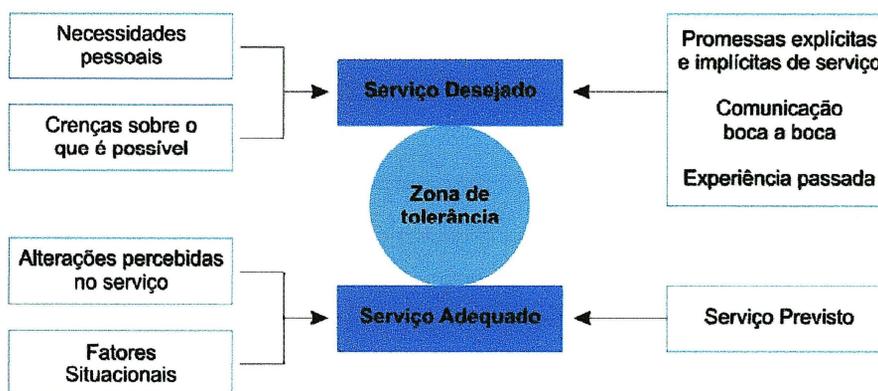
---

<sup>4</sup> *Self* é o conjunto das características que o indivíduo gostaria de poder reclamar como descritivas de si mesmo. É uma estrutura móvel e variável, que passa por redefinição constante.

### 5.3 Como se formam as expectativas

Os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços e fornecedores. Uma vez que suas expectativas tendem a variar de serviço para serviço, os fornecedores precisam compreender as expectativas que os clientes têm em relação às suas ofertas específicas.

Quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o julgam com base nas suas expectativas. As expectativas dos clientes são mais influenciadas por suas próprias experiências, na comunicação boca a boca ou propaganda e envolvem vários elementos, inclusive serviço desejado, adequado, previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado.



Fonte: Lovelock, C.H.; Wrigth, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*.

Comparando o que se espera obter com o que de fato recebem durante a compra do serviço, os clientes decidem o quanto estão satisfeitos com a entrega e os resultados, além de fazer um julgamento sobre a qualidade de serviço.

Os clientes avaliam seu grau de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço.

No ISAE/FGV essa atualização de percepções é feita no final de cada disciplina do MBA Executivo. O responsável pela turma entrega uma avaliação

que o aluno deve preencher com suas percepções sobre a qualidade do professor, conteúdo ministrado em sala de aula e Instituição. Dessa forma é possível acompanhar o quanto os clientes estão satisfeitos e se suas expectativas estão sendo atendidas.

#### **5.4 A Atitude**

Segundo Christiane Gade<sup>5</sup>, na psicologia do consumidor a atitude é a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto, ou aspecto, de forma favorável ou desfavorável, sendo uma das variáveis a decidir no consumo.

As atitudes apresentam componente cognitivo ou de conhecimento, afetivo, ligado ao sentimento, e comportamental, que implica uma disposição para ação.

As influências familiares e grupais são importantes para a tentativa de modificação da atitude, pois passarão pelas características de personalidade.

A modificação de uma atitude pode ser tentada de forma congruente, que é quando a valência da atitude desejada é a mesma da preexistente ou de forma incongruente. Também, é importante citar a multiplicidade da inter-relação das atitudes, responsáveis pela dificuldade em se conseguir uma mudança, pois quanto mais simples, menos probabilidade de dissonância a atitude terá e seus valores podem ser centrais. Por outro lado, se a atitude for constituída de vários componentes inter-relacionados, pode ser que alguns estejam em incongruência e possam ser trabalhados.

A mudança de atitude sofrerá influência de fatores individuais tais como personalidade, persuasibilidade, sendo esta correlacionada com a auto estima, autoritarismo, isolamento social, nível de fantasia, sexo e orientação vital.

As influências grupais, a aceitação social, os processos de identificação e internalização são outros fatores de mudança de atitude. Além disso, as

---

<sup>5</sup> Christiane Gade é autora de livros sobre psicologia do consumidor e propaganda.

atitudes se desenvolvem quando adquirimos conhecimentos a respeito do objeto de atitude, e das *avaliações* destas crenças, que variam de indivíduo para indivíduo.

### 5.5 O Cliente e a Qualidade

Qualidade é o que os clientes percebem. Uma das principais formas de a empresa se diferenciar é oferecer um serviço de qualidade muito superior à de seus concorrentes. A chave é superar a expectativa dos clientes quanto à qualidade de serviço. Essas expectativas baseiam-se em experiências passadas, comunicação boca a boca e na propaganda da empresa de serviços. Se o serviço percebido excede a expectativa do cliente, estes se sentem inclinados a voltar a utilizá-los. Conservar clientes é a melhor medida da qualidade.

A satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação resultam em maior fidelidade. Clientes satisfeitos são menos suscetíveis às ofertas da concorrência. A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente para as empresas que fornecem serviços quase idênticos, a qualidade pode ser a única maneira de se diferenciar. Veja na figura a seguir os principais benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço:



Fonte: Lovelock, C.H.; Wrigth, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*.

## 5.6 Modelo da Qualidade de Kano

O Modelo da Qualidade de Kano<sup>6</sup> destina-se a compreender o modo como os requisitos do cliente contribuem para a satisfação do mesmo. A partir das respostas dadas a questões colocadas de uma forma funcional (se o produto obedecesse a este requisito, como se sentiria?), e de uma forma disfuncional (se o produto não obedecesse a este requisito, como se sentiria?), é possível, empregando uma avaliação, classificar cada requisito ou atributo do cliente em uma das categorias por ele estabelecidas:

**Obrigatórios** – têm que estar presentes, pois constituem algo que os clientes se habituaram a ver como imprescindível. A sua presença não provoca nenhuma satisfação, mas a sua ausência provoca uma grande insatisfação. São considerados pré-requisitos.

**Unidimensionais** – a satisfação que provocam junto dos clientes está diretamente associada à extensão da sua presença no produto. A satisfação do cliente é proporcional ao nível de atendimento. São atributos exigidos explicitamente pelos clientes.

**Atraentes** – são requisitos que o cliente não espera à partida ver incluídos no produto, pelo que sua ausência não provoca insatisfação, mas a sua presença provoca grande satisfação, encantando os compradores por se tratar de algo que excede suas expectativas.

Além desses três tipos diferentes de atributos, existem dois outros:

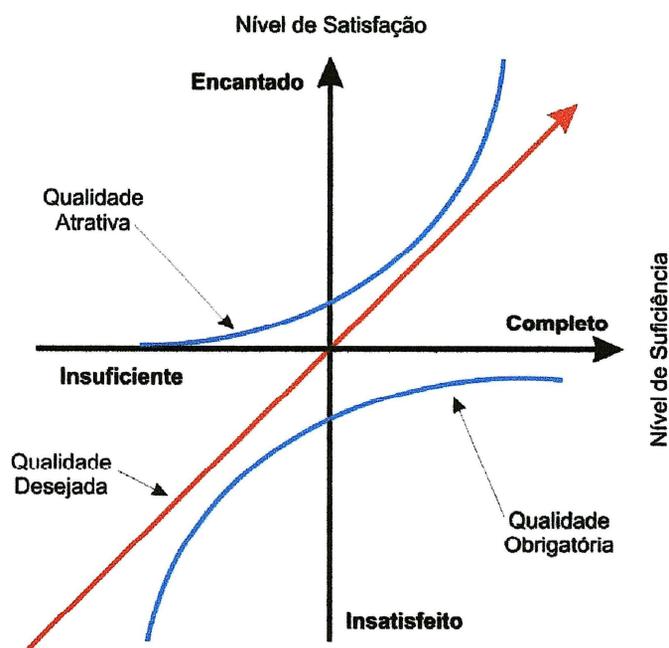
**Neutros** – são aqueles atributos cuja presença não traz satisfação e a sua ausência não traz insatisfação. Quase nunca são usados pelo cliente.

---

<sup>6</sup> O Modelo da Qualidade de Kano recebe este nome em homenagem ao seu inventor, Professor Noriaki Kano, da Tokyo Rika University.

**Reversos** – são aqueles atributos cuja presença traz insatisfação.

Para alcançar o sucesso, um produto deve obedecer a todos os requisitos obrigatórios, ter um bom perfil face à concorrência nos requisitos unidimensionais, e satisfazer o maior número possível de requisitos atraentes, garantindo, deste modo, uma verdadeira Inovação e conquistando com isso os clientes.



*Fonte: Klingelfus, Guilherme. Desenvolvimento de Produtos e Serviços.*

A figura mostra que entre as curvas de Qualidade Obrigatória e Atrativa, existe uma outra linha que completa o modelo de satisfação dos clientes, chama de Qualidade Desejada (Unidimensional). A linha da Qualidade Desejada abrange o conjunto de requisitos que o cliente espera do produto. A satisfação do cliente varia de modo direto com o grau de atendimento destes requisitos.

Antes de comprar um serviço, os clientes possuem uma expectativa sobre a qualidade com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Os desempenhos de serviços que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior. Se a entrega do serviço cair dentro da sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade cair abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma lacuna na qualidade.

A lacuna no serviço é a mais decisiva, pois é a avaliação geral do cliente sobre aquilo que era esperado comparado àquilo que foi recebido. A meta principal na melhoria da qualidade do serviço é estreitar essa lacuna. Assim, a empresa terá uma melhor reputação de qualidade do serviço.

O ISAE/FGV oferece serviços com padrão FGV de qualidade. Todos os professores e coordenadores são avaliados e os cursos desenvolvidos para atender à determinada demanda. Vários diferenciais são trabalhados para que o aluno perceba essa qualidade além do que ele considera como obrigatório: o melhor MBA Executivo da cidade.

Para conquistar novos clientes, o ISAE/FGV deve encantar o maior número possível de alunos. Dessa forma, investe sempre nos atributos atrativos. Um bom exemplo é o PerspectivAção.

PerspectivAção é um Sistema de Aprendizagem concebido pelo ISAE/FGV em 2003, que visa introduzir diversas oportunidades de aprendizagem ao aluno para seu desenvolvimento pessoal, profissional e cidadão. Estas oportunidades vêm sendo reconhecidas pela comunidade científica e empresarial como caminhos para o sucesso individual e das organizações.

Neste sistema, a aprendizagem é entendida como Perspectiva de futuro e Ação no presente, planejada e construída pelo aluno em sua trajetória de vida, considerando suas competências e suas experiências, as quais são valorizadas e trabalhadas a partir de diferentes estratégias curriculares. Para isso trabalhamos de forma individual, em grupo e organizacional, aliando a

construção coletiva de conhecimento à valorização da diversidade presente nas turmas e cursos.

Todas as atividades que compõem o PerspectivAção apresentam uma inter-relação e uma complementa a outra. A interação proposta acontece dentro de cada turma e entre as turmas e cursos; com os colaboradores do ISAE/FGV, e com o meio empresarial, chegando à oportunidade de articulação dos alunos e ex-alunos em torno de estratégias para conhecer, fazer melhor e conviver em uma comunidade de aprendizagem a partir de interesses comuns, ampliando e qualificando as redes de relacionamento. É a criação de um espaço de troca e construção do conhecimento por todos e para todos.

Além desse sistema de aprendizagem, ainda oferecem aos alunos:

- Serviço de Orientação ao aluno para entendimento do curso mais adequado às suas necessidades e desejos
- Formato diferenciado do NOVO MBA em Gestão Empresarial com 10 Ênfases. Agora você pode planejar o seu MBA. Os primeiros que efetuarem a matrícula terão preferência para escolher sua área de especialização e o dia da semana para suas aulas;
- Atividades Vivenciais, ao ar livre, que desenvolvem práticas e comportamentos tais como: planejamento estratégico, resolução de problemas, processos de comunicação, mudança, liderança, motivação, confiança e tomada de decisão.
- Possibilidade de desenvolvimento de competências complementares em Oficinas do Conhecimento, Workshop's e Ciclos de Palestras com dirigentes de grandes empresas paranaenses;
- Possibilidade de reflexão pessoal/profissional por meio do Plano de Desenvolvimento Pessoal;
- Possibilidade de aprendizagem nas organizações, por meio de visitas técnicas no programa Aprendendo com a Empresa;
- Desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos com o auxílio de um serviço de Coaching;

- Possibilidade de atuação em projetos de Assessoria Voluntária por meio do Programa Uaná - uma excelente oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula;
- Possibilidade de participação em um jogo de negócios, via internet, denominado FGV Management Business Simulation;
- Possibilidade de fortalecimento de Network com profissionais do Brasil e do exterior;
- Internacionalização - Cursos em parceria com instituições reconhecidas mundialmente ;
- Possibilidade de transformar seu MBA Executivo em MBA Internacional, cursando o módulo Internacional do INDEG em Lisboa – Portugal;
- Seminários Internacionais com professores de instituições internacionais;
- Centro de Inovação Empresarial - Incubadora de Projetos – apoio necessário para criar seu próprio negócio;
- Reconhecimento pelo Mercado - das 100 maiores empresas brasileiras, 37% delas têm como presidente egressos da FGV;
- Registro de informações relevantes, a cada disciplina, no instrumento Portfólio de Desempenho;
- Corpo Docente - os professores da FGV exercem atividades profissionais ligadas ao conteúdo de suas disciplinas, além de atuar como consultores da FGV e possuir sólida formação acadêmica e experiência em empresas mundiais;
- Tradição - a FGV é referência acadêmica e empresarial na formação de líderes públicos e privados há 60 anos, bem como na produção de grande número de artigos acadêmicos publicados no País;
- Comunidade ISAE/FGV - um processo de troca de experiências, no qual se criam oportunidades de crescimento, desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, possibilidades para geração de negócios e fortalecimento da rede de relacionamentos;
- Cursos opcionais *online*, de curta duração, que ampliam o seu conhecimento em temas específicos de gestão.

## 5.7 A Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes pode ser entendida como o principal ponto da gestão da qualidade. O cliente é a razão de existir de uma organização, e o primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades dos clientes e como eles avaliam os produtos e serviços que lhes são prestados.

Os clientes de hoje se deparam com várias possibilidades de escolha de produtos e serviços. Suas escolhas baseiam-se nos critérios da qualidade, valor e serviço. Valor oferecido ao cliente é a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente. Para oferecer valor e satisfação ao cliente, as empresas devem administrar suas próprias cadeias de valor e todo o sistema de oferta de valor de uma maneira centrada no cliente.

A satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade. Depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. É o resultado percebido quando o desempenho de uma empresa satisfaz suas necessidades e desejos.

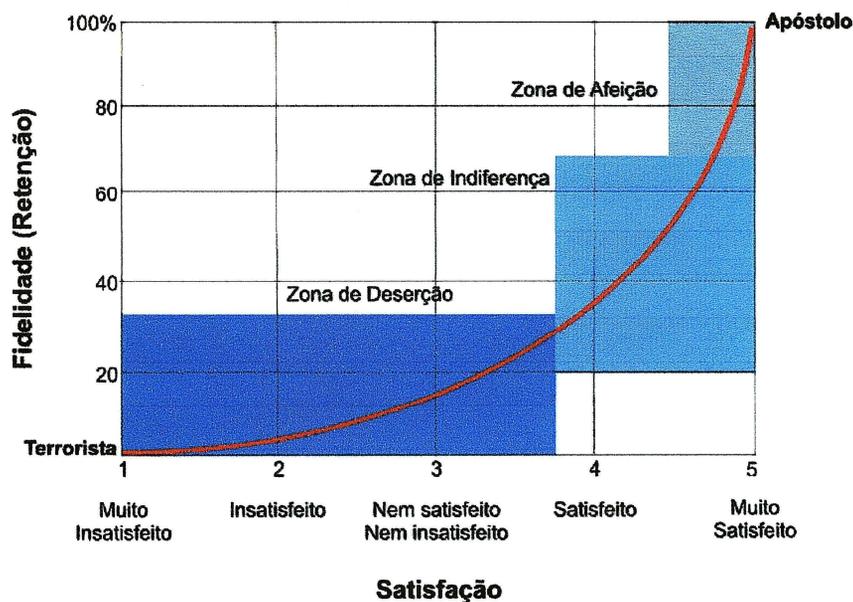
Entendemos por necessidade tudo aquilo que deve ser satisfeito, caso contrário causará algum tipo de indisposição naquele que a está sentindo. É o estado de privação de alguma coisa básica. Desejo é algo que as pessoas buscam satisfazer embora o objeto de desejo não vise suprir uma necessidade básica.

Satisfazer clientes não é uma tarefa impossível. Satisfazer e exceder a expectativa do cliente pode resultar em vários benefícios valiosos para a empresa. A propaganda positiva boca a boca feita por clientes muitas vezes se traduz em mais clientes.

As empresas que têm altos índices de satisfação do cliente parecem ter habilidade de se isolar de pressões competitivas. O cliente prefere pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça suas necessidades a assumir o risco de ir para uma oferta de serviço de preço mais baixo.

Para melhorar os níveis de satisfação do cliente, a empresa deve descobrir o quanto seus clientes atuais estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos. Os resultados de uma pesquisa de satisfação podem ser utilizados para estimar o número de clientes fiéis possuídos por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir.

Os clientes com baixa satisfação são muito inclinados a desertar, bem como os clientes indiferentes ou satisfeitos provavelmente estão contentes com o serviço básico, mas gostariam de ter um conjunto consistente de serviços suplementares ou podem ser atraídos por um serviço concorrente.



Fonte: Lovelock, C.H.; Wrigth, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*.

Apenas clientes muito satisfeitos são fiéis. No extremo da escala existem os clientes terroristas – são dedicados na disseminação do máximo possível negativo – e os apóstolos – se sentem obrigados a compartilhar do seu entusiasmo.

As pesquisas de satisfação do cliente oferecem vários benefícios compensadores. Elas constituem um meio formal de retorno do cliente para a empresa, que pode identificar problemas existentes ou em potencial.

As pesquisas de satisfação transmitem aos clientes a mensagem de que a empresa se importa com seu bem-estar e valoriza suas informações a respeito de como está operando. Assim como ocorre no ISAE/FGV ao receberem uma avaliação com nível insatisfatório de qualidade. Os alunos têm o direito à reposição da disciplina e o professor não recebe a remuneração enquanto o problema não for solucionado.

## **6. Recomendações**

O mercado de pós-graduação possui muita oferta, e obter o diploma já não é um diferencial. Na hora de escolher a instituição de ensino, o critério levado em consideração é a “grife”. Estudar em uma instituição que possui respeitabilidade no mercado é visto por muitos como o principal caminho para o reconhecimento.

Para adquirir essa respeitabilidade, uma Instituição de ensino como o ISAE/FGV deve garantir a qualidade dos atributos obrigatórios, aprimorar constantemente os unidimensionais e desenvolver os melhores atrativos. Os diferenciais devem ser percebidos pelos alunos para que estes posicionem a instituição como de qualidade.

O ISAE/FGV é visto pelo mercado como uma Instituição de Ensino inovadora, moderna, elitizada e bem-sucedida. Isto faz com que as expectativas dos clientes sejam muito altas e exigem um maior empenho por parte da Instituição para atendê-las.

Cabe a Instituição desenvolver periodicamente pesquisas de qualidade com ex-alunos para que estes continuem sendo os seus maiores vendedores.

Também seria de extrema importância para a consolidação da imagem, que o ISAE/FGV implantasse um sistema de qualidade que pudesse garantir aos alunos que todos os processos são trabalhados de forma semelhante e dentro das normas da instituição.

## 7. Anexos

### 7.1 Formulário do Aluno - Avaliação da Disciplina e do Professor

**Professor:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Disciplina:** \_\_\_\_\_

**Aluno (a):** \_\_\_\_\_

Prezado(a) Aluno(a),

Atribua, no instrumento abaixo, a pontuação que melhor reflete sua avaliação sobre o professor e a disciplina por ele ministrada. Utilize a seguinte escala:

<b>1</b>	Péssimo
<b>2</b>	Ruim
<b>3</b>	Regular

<b>4</b>	Bom
<b>5</b>	Excelente
<b>NA</b>	Não se aplica

<b>Professor</b>	
Cumprimento dos itens da ementa	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Exposição didática do conteúdo	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Atenção ao grau de compreensão da turma	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Relacionamento com a turma	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Administração do tempo de aula	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Qualidade dos recursos visuais utilizados em aula	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
<b>Conteúdo da disciplina</b>	
Atualização do conteúdo da disciplina	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Atualização dos recursos didáticos (estudos de casos, exercícios, etc...)	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Qualidade do conteúdo do material didático	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
Avaliação global	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]
<b>Material Didático</b>	
Prazo de Entrega do Material Didático	[1] [2] [3] [4] [5] [NA]

**Caso deseje, utilize o espaço abaixo ou o verso para fazer comentários ou deixar sugestões:**

O que elogio:

O que crítico:

O que proponho:

## 7.2 Modelo de Avaliação Intermediária do curso

Este instrumento tem por objetivo buscar indicadores que possibilitem o aperfeiçoamento contínuo do Programa MBA em “*nome do curso*”, por meio de avaliação efetivada pelos estudantes. Agradecemos sua contribuição, pois suas respostas permitirão a reflexão sobre a prática pedagógica desenvolvida para planificar novas ações, revitalizando, continuamente, o Programa.

Numa escala de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, assinale com um “X” o grau que melhor retrate sua opinião sobre as questões apresentadas, de acordo com as seguintes convenções:

GRAUS	CONVENÇÕES
1	PÉSSIMO
2	RUIM
3	REGULAR
4	BOM
5	EXCELENTE

Obs.: para cada questão, assinale apenas um grau.

Auto-avaliação:

VARIÁVEIS	GRAUS				
	1	2	3	4	5
Grau de compromisso com o curso.					
Cumprimento das tarefas propostas.					
Qualidade das intervenções em sala de aula.					
Frequência e pontualidade.					
Sua atuação como agente facilitador do processo de aprendizagem.					
Comentários:					

## Avaliação da turma:

VARIÁVEIS	GRAUS				
	1	2	3	4	5
Comprometimento com o processo de aprendizagem.					
Cumprimento dos Princípios de Convivência definidos no início do Curso.					
Relacionamento do grupo.					
Qualidade das contribuições teórico-práticas da turma, para desenvolvimento do MBA.					
Ampliação e fortalecimento da Rede de Relacionamento.					
Comentários:					

## Avaliação do curso:

VARIÁVEIS	GRAUS				
	1	2	3	4	5
Alcance das ementas definidas.					
Distribuição da carga horária do curso como um todo, considerando intervalos (formato do curso).					
Distribuição da carga horária por disciplina.					
Conteúdo programático desenvolvido.					
Possibilidade de aplicação dos conteúdos à sua realidade organizacional.					
Relevância das indicações bibliográficas.					
Qualidade do material didático impresso utilizado (impressão, encadernação, layout).					
Qualidade do material de suporte utilizado pelo professor (slides de PowerPoint, músicas, filmes, provas, outros).					
Procedimentos metodológicos adotados.					
Desempenho dos professores.					
Comentários:					

Avaliação institucional:

VARIÁVEIS	GRAUS				
	1	2	3	4	5
Infra-estrutura da Instituição (instalações físicas, equipamentos, centro de estudos, etc).					
Biblioteca (instalações, acervo bibliográfico, etc).					
Logística para atender demandas do MBA (entrega de livros, apostilas, agendamento de visitas, provas, etc).					
Atendimento dos profissionais que atuam no ISAE/FGV.					
Atendimento dos profissionais que atuam na Secretaria Acadêmica.					
Atendimento do Responsável pela Turma.					
Comunicação Instituição/Estudante.					
Comunicação Instituição/Comunidade					
Comentários:					

Refleta sobre o desenvolvimento do Curso como um todo e aponte:

A) Pontos fortes:

B) Pontos fracos:

C) Contribuições do programa para seu desenvolvimento pessoal e profissional:

D) Sugestões para o aprimoramento:

### 7.3 Modelo de Controle da Qualidade nos Processos – Melhoria Contínua - Docente

Identificação

Professor (a): “*nome do professor*”

Curso: “*nome do curso*”

Disciplina: “*nome da disciplina*”

Data: *dia/mês/ano*

Para conseguirmos a melhoria contínua da qualidade nos processos, estamos solicitando que todos os que compõem a Comunidade ISAE/FGV, em diferentes momentos contribuam com nosso aperfeiçoamento, sendo com sugestões, críticas e/ou elogios. Dessa forma solicitamos suas considerações nos campos abaixo e que este formulário seja entregue, ao final da sua disciplina, devidamente preenchido, juntamente com a Nota Fiscal, em envelope específico.

Obrigada,

Coordenação Acadêmica - ISAE/FGV

Síntese do Conteúdo Trabalhado na Disciplina
Materiais de Suporte Pedagógicos Utilizados – nomes dos cases, nomes dos filmes, e nomes das músicas, etc.

Trabalho solicitado na Disciplina:    (    ) sim                    (    ) não
Em caso positivo:

Tema:
Data de Entrega:
Percepções sobre a Turma
Percepções sobre o Responsável por Turma (o RT é o colaborador da Secretaria Acadêmica do ISAE/FGV, que tem o intuito de facilitar o desenvolvimento processos acadêmicos)
Percepções Institucionais
Observações Complementares Consideradas Relevantes

## 8. Referências Bibliográficas

BATESON, John E. G. e HOFFAMN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Bookman. Porto Alegre, 2001

BATESON, John E. G. e HOFFAMN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2003.

CASAS, Alexandre L. Las. **Marketing de Serviços**. Ed. Atlas. São Paulo, 1991.

EQUIPE SAGRES. Disponível em <<http://equipasagres.no.sapo.pt>> Acesso em 26 mai.2005

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor**. E.P.U. São Paulo, 1980.

GRETZ, João Roberto. **É Óbvio – Qualidade ao Alcance do Todos**. Florianópolis. SC, 2000.

HÜSKES, Monika. **O Marketing de Relacionamento e os Programas de Fidelização de Clientes**. (Dissertação de Mestrado). SC, 2000.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 29 mai. 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Ed. Campus. RJ, 2003.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Ed. LTC. RJ, 1999.

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

MARSHALL, Junior Isnard, CIERCO, Agilberto Alves, MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. RJ, 2004.

PORTAL DO MARKETING. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br>> Acesso em 06 jun. 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**. DP&A Editora. RJ, 2004.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **O Conceito de Qualidade no Ensino Superior**. Revista Eletrônica de Turismo (RETUR). Volume 03 – nº. 01 - maio/2004