

# A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes

Sónia Silva

E-mail: [ss.consulmarketing@gmail.com](mailto:ss.consulmarketing@gmail.com)

Universidade de Évora

Margarida Saraiva

E-mail: [msaraiva@uevora.pt](mailto:msaraiva@uevora.pt)

Universidade de Évora

## **Resumo:**

Este trabalho pretende avaliar de que forma a Gestão da Qualidade se pode tornar um diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de Clientes.

Os mercados estão em constante desenvolvimento e a concorrência torna-se cada vez maior. Ao mesmo tempo, os clientes têm acesso a uma melhor e maior informação, e consequentemente são cada vez mais exigentes. Hoje o cliente procura qualidade e valor, na totalidade de serviços e produtos que adquire. São estes que conduzem à satisfação e fidelização do cliente. Assim, torna-se fundamental analisar e melhorar as ferramentas e políticas adotadas pelas organizações com o objetivo de aumentar a satisfação e fidelização de clientes.

Para atingir o objetivo desta investigação será realizado um estudo de caso na Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Este estudo pretende contribuir e realçar a importância da Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na satisfação e fidelização de clientes, criando um modelo apropriado para medir as relações entre qualidade, satisfação e fidelização de clientes. O modelo obtido poderá auxiliar as organizações no seu desempenho organizacional, a subsistir num mercado cada vez mais concorrencial e a manter a sua excelência.

**Palavras-chave:** Competitividade; Gestão da Qualidade; Fidelização e Satisfação

*Qualidade significa fazer o que está certo quando ninguém está a olhar.  
Henry Ford*

---

## **1. Introdução**

Presentemente, encontramos-nos num mundo globalizado e que tem como consequência, um aumento da concorrência. Existe um mercado aberto, uma maior circulação de pessoas e bens, um maior conhecimento e uma melhoria crescente e significativa ao nível dos sistemas de informação e comunicação.

Estamos perante um comércio livre que leva a que as organizações tenham de promover mudanças organizacionais, apostar na inovação e melhoria contínua e que, acima de tudo, promovam produtos/serviços de qualidade que lhes permitam competir num mundo globalizado. Para sobreviver têm que se diferenciar da concorrência e alcançar uma Qualidade Elevada. Mas como podem alcançar essa qualidade elevada? Como podem alcançar a tão desejada satisfação e fidelização de clientes? Será através da qualidade dos produtos e serviços? Será a qualidade uma condição essencial à competitividade?

Estas são apenas algumas das questões que fornecem a base de partida deste estudo, sendo de suma importância, avaliar o impacto que a Gestão da Qualidade pode ter na Competitividade, Satisfação e Fidelização de clientes.

Este artigo pretende fornecer um breve enquadramento do que será abordado neste estudo futuramente. Encontra-se organizado em cinco secções: após esta introdução, apresenta-se uma breve revisão da literatura; a terceira secção descreve a metodologia de pesquisa; a quarta aborda alguns pontos que se pretendem alcançar nos resultados de investigação; e por fim, na última secção, consubstanciam-se algumas das contribuições que este estudo poderá trazer.

---

## **2. Quadro Teórico**

Encontramos-nos numa era de orientação para o consumidor, em que este é cada vez mais exigente, onde as organizações têm que trabalhar de forma a estimular, a renovar, a aliciar, proporcionando um serviço de excelência, para que o cliente fique satisfeito e volte. Mas como se consegue agradar ao cliente e alcançar a sua satisfação? Certamente será, apostando numa filosofia de Gestão que contribua para o aumento da Competitividade, Satisfação e Fidelização de clientes. Uma filosofia que parta de uma análise global e que

permita obter um melhor entendimento acerca dos fatores que estão associados à qualidade, competitividade, satisfação e fidelização de clientes.

---

## 2.1.Competitividade

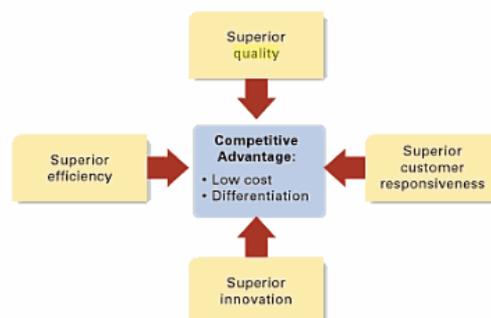
Encontramo-nos num mercado extremamente competitivo onde os clientes são cada vez mais exigentes. É fundamental inovar e apostar numa melhoria contínua ao nível dos serviços prestados. A competitividade passa por esta inovação e melhoria de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo o *Global Competitiveness Report* (2011) a competitividade depende de vários pilares, entre eles, a qualidade das instituições que tem uma forte interferência na competitividade e crescimento.

Para Porter (1990) in Leitão, Ferreira & Azevedo (2008) a competitividade tem origem em fatores como a diferenciação, ou seja, as organizações tornam-se mais competitivas e têm mais sucesso se se conseguirem diferenciar da concorrência.

Para Hill & Jones (2011) uma instituição constrói vantagem competitiva quando conjuga quatro fatores: eficiência, qualidade, inovação e capacidade de resposta ao cliente.

**Figura** Erro! Nenhum texto com o estilo especificado foi encontrado no documento.1 – *Generic Building Blocks of Competitive Advantage*



Fonte: Hill & Jones (2011:86)

Perante isto é fundamental apostar num serviço de qualidade que diferencie as organizações dos seus concorrentes, pois só assim conseguirão ter sucesso e tornar-se competitivas.

---

## 2.2. Qualidade

Nos dias que correm, todos ouvimos falar de qualidade, mas será que todos entendemos este conceito da mesma forma?

A *American Society for Quality Control*, diz-nos que a Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que podem satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Poderemos pensar que o aumento da satisfação passa pela adoção dos princípios da Gestão da Qualidade, no sentido de uma abordagem direcionada ao cliente, que procure a melhoria contínua de todos os produtos, serviços e processos. Mas será que existe mesmo uma relação entre qualidade e satisfação? Existem várias posições relativamente a esta relação. Parasuraman et al. (1988) considera que qualidade e serviço são estruturas distintas e que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço percebida. Bitner (1990) salienta que a satisfação do cliente é um elemento presente na perceção de qualidade de serviço e Cronin et al (1992) considera que a qualidade dos serviços conduz à satisfação do cliente. Sem dúvida que esta é uma temática bastante importante e que nos remete para a estreita ligação entre qualidade de produtos, serviços, satisfação e fidelização de clientes.

Segundo Pires (2012: 43) “A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (...) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade”.

Sem dúvida que hoje existe uma abordagem direcionada ao cliente, que procura a melhoria contínua de todos os produtos, serviços e processos. No entanto, nem sempre foi assim. O conceito e as práticas da qualidade têm sido utilizadas e adaptadas ao longo do tempo.

No início do séc. XX, a Qualidade restringia-se ao rastreamento e inspeção de defeitos, hoje, já encontramos outras preocupações como: a satisfação das necessidades dos clientes, melhoria contínua, garantia e controlo de qualidade, com vista à obtenção de um sistema de Qualidade Total. Esta nova perspetiva assente numa Gestão pela Qualidade Total visa satisfazer as necessidades dos clientes e apostar numa melhoria contínua, de forma a obter os melhores resultados, implicando o envolvimento de todos.

Segundo Sashkin & Kiser (1993: 39) Qualidade Total significa que:

*“the organization’s culture is defined by and supports the constant attainment of customer satisfaction through an integrated system of tools, techniques, and training. This involves the continuous improvement of organizational processes, resulting in high quality products and services.”<sup>1</sup>*

A Qualidade Total é fundamental para a competitividade das organizações transformando-se em diferencial competitivo. Mas será que a qualidade acresce valor e pode tornar-se indispensável para as organizações que queiram manter a sua competitividade, lucro e excelência?

Segundo Zeithmal (1988) valor é o modo da utilidade do produto baseado nas percepções de qualidade dos serviços e na compreensão do que foi recebido e do que foi dado em troca. Kotler (2002) afirma que o sucesso dos produtos está dependente do valor e satisfação prestada ao consumidor; o valor é a taxa entre o que o cliente ganha em relação ao que ele dá.

O valor pode ser aumentado se os benefícios forem ampliados e certamente, a qualidade pode ajudar nesta criação de valor, pois perceber um serviço de qualidade poderá conduzir ao aumento das percepções de valor.

---

## 2.3.Satisfação

A satisfação do cliente é uma das áreas mais importantes para as organizações atuais e porquê? Porque se os clientes não se sentirem satisfeitos, não compram e se não compram, a instituição deixa de existir (Kotler, 1998).

A satisfação está relacionada com as expectativas que o cliente tem de um determinado serviço e hoje, num mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam de satisfazer as expectativas dos clientes e superá-las. “A satisfação é uma comparação das expectativas do cliente com as suas percepções a respeito do encontro de um serviço real. Essa comparação baseia-se naquilo que se designa por modelo de desconfirmação da expectativa. De modo simples: se as percepções de um cliente satisfizerem as suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e que o cliente está satisfeito. Se as percepções e as expectativas não forem iguais, diz-se que a expectativa foi quebrada” Hoffman e Bateson (2006: 330).

---

<sup>1</sup> Qualidade Total significa que a cultura da organização é definida e apoiada na realização constante, da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e formação. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade.

Para Zeithaml & Bitner (2003), a satisfação é uma avaliação feita pelos clientes acerca de um produto ou serviço, em que a satisfação do cliente é influenciada pelos atributos específicos do produto/serviço e pelas percepções de qualidade dos mesmos.

A satisfação visa, portanto, identificar as características do produto que são cruciais para o cliente e, isolar as especificidades que podem arquitectar a base de uma diferenciação bem-sucedida de um serviço, em relação a outros já existentes no mercado (Albrecht, 1998).

Johnson et al. (1996) descreve a satisfação com duas definições básicas: a satisfação referente a uma transacção específica – que se refere ao desenvolvimento transitório do cliente com um produto ou serviço e a satisfação acumulada – que descreve a experiência total com os produtos e serviços, tornando-se esta, num preditor de ações futuras.

Segundo Whiteley (1996), a satisfação do cliente é absolutamente determinante, não apenas para o êxito da organização, mas também para a sua continuidade.

Cada cliente é um cliente, e como tal, cada um tem uma diferente expectativa dos serviços, tendo cada um, a sua própria ideia de satisfação ou seja, o que para um cliente é um serviço de qualidade, para outro pode não o ser, por isso, e segundo Vavra (1993) os clientes devem ser identificados, reconhecidos, informados em relação à satisfação, de forma, a ser-lhes dada uma resposta específica à sua necessidade. O que é a necessidade de um, pode não ser a necessidade de outro.

Também, segundo Kotler e Armstrong (1999: 6) “a satisfação depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado”. A satisfação é uma forma de tornar uma organização mais competitiva e torná-la numa organização de topo.

Segundo Kotler (2000: 79) “há uma estreita ligação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, satisfação de clientes e lucros da empresa. Os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes”. A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. As empresas necessitam de apostar numa gestão de qualidade, delineando constantemente melhorias na qualidade dos seus produtos, serviços e processos. Consequentemente, a qualidade é uma das ferramentas mais decisivas no sucesso organizacional e crescimento das organizações.

Também para Vavra (1993) a satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade. Segundo ele, o sucesso da instituição está relacionado com a qualidade percebida dos bens ou serviços de uma organização. A qualidade do serviço é um

antecedente da satisfação do cliente (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). A qualidade começa com a necessidade do cliente e acaba com a satisfação do mesmo.

Um dos mais populares modelos que mede e explica a qualidade nos serviços é o modelo *Servqual*, criado por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996). Segundo Hoffman e Bateson (2002) este modelo mede com duas secções (22 itens em cada) as expectativas e as percepções dos clientes de uma organização. Baseia-se em 5 dimensões: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Cada questão é avaliada por uma escala de 1 a 7 pontos pelo cliente e são os próprios clientes que atribuem um peso a cada uma das dimensões. No âmbito do poder de previsão, a *Servqual* incorpora as expectativas do cliente proporcionando informações mais valiosas do que um mero rácio numérico.

Segundo Hoffman e Bateson (2006), as cinco dimensões da qualidade do serviço medem-se por:

1. No caso da ausência de um bem **tangível** o cliente avalia a gestão dos tangíveis à volta do serviço prestado, quer os equipamentos e instalações quer o pessoal e meios de comunicação.
2. A **confiabilidade** é a dimensão mais importante para os clientes, sendo esta a dimensão que "...reflete a coerência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira" (pág. 369). É aqui avaliado até que ponto um bem ou serviço não varia a sua qualidade, a cada vez que é realizado.
3. Na dimensão do **atendimento** enquadra-se a disponibilidade dos funcionários, conjuntamente com a formação que estes receberam para atender os clientes, reflectindo-se assim o "... compromisso da empresa de fornecer os seus serviços prontamente" (pág. 370).
4. A **segurança** é tripartida entre a competência demonstrada, cortesia oferecida e segurança nas operações com a organização. Fazem parte da dimensão da segurança os riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.
5. **Empatia** é entender as sensações dos outros como se fossem nossas ou, no caso, perceber as sensações como sendo o cliente. A organização que atinja com sucesso esta dimensão consegue com mais sucesso tornar os seus serviços acessíveis aos seus clientes.

Todos os pormenores são analisados pelos clientes e, por isso, as organizações devem ter atenção a todos os seus gestos e serviços, devendo desenvolver acções que mantenham a qualidade e lhes permitam aumentar a sua superioridade.

Segundo Kotler & Keller (2005), hoje o cliente avalia e espera de um determinado produto ou serviço, um conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos e, são estes benefícios que podem originar a satisfação do cliente. Dentro destes benefícios encontramos a qualidade de produtos e serviços e a importância de uma Gestão pela Qualidade Total, que englobe toda a estrutura funcional das organizações, contribuindo para uma melhoria contínua, criando valor, satisfação e, uma consequente fidelização do cliente.

---

## **2.4.Fidelização**

Será a fidelização um sinónimo de satisfação? Clientes satisfeitos são necessariamente clientes fiéis?

Pinheiro (2003) define a fidelidade do cliente como sendo uma predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma organização, mostrando que não basta apenas tornar um cliente satisfeito. É necessário que, além de satisfeito, o cliente sinta o desejo de voltar para adquirir o produto ou serviço. Para se conseguir a fidelidade é necessário conhecer o cliente, reconhecendo as suas características e identificando as suas necessidades e desejos. É com esta informação que podemos gerar proximidade com o cliente, conquistando assim, a sua confiança e consequente, fidelização.

Bogmann (2001) define cliente fiel, como o que volta sempre à organização por ocasião de novas transacções ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. O cliente fiel é caracterizado por Griffin (2001) pela forma como compra; por repetir as suas compras regularmente; por recomendar a organização, os seus produtos e serviços a outras pessoas; por ser imune à pressão da concorrência; por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

Um cliente pode ficar satisfeito, mas isso, não significa que numa próxima compra/aquisição ele volte a procurar a organização. Assim, podemos afirmar que a satisfação, por si só, não conduz à retenção e aos lucros, mas é um dos passos capazes de originar fidelização. A fidelidade só é alcançada a partir do momento em que o cliente sinta que teve um serviço de qualidade e se sinta satisfeito. A satisfação pode ser alcançada numa única transacção, ao contrário da fidelidade, que se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito irá recusar as ofertas da concorrência, no

entanto, se for um cliente fiel, a probabilidade disso acontecer é alta, pois um cliente fiel tem uma relação tal, de confiança com a organização, que constrói uma barreira à concorrência.

Segundo Moutella (2002), no mercado, fidelizar clientes significa reter os clientes, evitando assim que os mesmos partam para a compra na concorrência. O que torna um cliente fiel à organização é a forma de relacionamento a longo prazo, que gera um grau de confiança, de respeito e atenção que torna difícil que ele queira o produto da concorrência.

A fidelização deve ser encarada como um factor de sobrevivência, devendo ser um compromisso estabelecido na missão e na cultura de todas as organizações. Satisfação, qualidade, fidelização, valor, são prioridades que devem estar na base das preocupações organizacionais.

---

### 3. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo irá basear-se nos procedimentos fundamentais para pesquisas científicas. Inicia-se com um levantamento bibliográfico de forma a construir um referencial teórico adequado e irá centrar-se numa pesquisa que tem como **objetivo geral** avaliar o impacto que a Gestão da Qualidade pode ter na Competitividade, Satisfação e Fidelização de clientes.

Para tornar o estudo exequível e conseguir responder e atingir o objetivo geral de investigação, irá ser realizado um estudo de caso na Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

Como **objetivos específicos** neste estudo pretende-se desenvolver um conjunto de instrumentos de recolha de informação que nos permitam aferir parâmetros qualitativos e quantitativos relativos aos associados da APQ; caracterizar os associados; identificar as causas e motivos do abandono dos associados coletivos e individuais e analisar os serviços oferecidos pela APQ. Ambiciona-se conhecer a realidade organizacional fazendo um diagnóstico das reais necessidades dos associados, de forma a compreender se os serviços oferecidos pela APQ correspondem às principais necessidades dos seus membros.

Para a realização deste estudo, serão aplicados questionários e entrevistas aos associados como ferramentas de recolha de dados, com o intuito de recolher informações fundamentais à compreensão do fenómeno em estudo.

Pretende-se desenvolver uma proposta de mecanismos de medição de qualidade, satisfação e fidelização e construir um modelo estrutural que permita medir e relacionar os conceitos de Qualidade, Satisfação e Fidelização.

No final, deseja-se apresentar uma proposta de aplicação de uma metodologia de avaliação, que permita a obtenção de indicadores de qualidade, satisfação e fidelização que contribuam para o crescimento e competitividade das organizações.

---

## **4. Resultados**

Os resultados deste estudo pretendem efetuar uma caracterização dos associados; identificar as causas e motivos do abandono dos associados coletivos e individuais e analisar os serviços oferecidos pela APQ; compreender as reais necessidades destes mesmos associados; compreender a relevância dos serviços prestados pela APQ; desenvolver um conjunto de instrumentos que permita compreender se os associados estão satisfeitos com a qualidade e quantidade de serviços prestados.

Pretende-se reconhecer os pontos fortes e fracos dos serviços prestados pela APQ e compreender se a Qualidade de serviços prestados tem influência na Satisfação e Fidelização de associados. Deseja-se aumentar o saber desta Associação e gerar a possibilidade de criação e/ou manutenção de vantagens competitivas da mesma, de forma a aumentar a satisfação dos seus associados e respetiva fidelização.

---

## **5. Contribuições do estudo**

As conclusões desta pesquisa ambicionam ser revelantes para todas as instituições que pretendam avaliar o impacto que a Qualidade tem ao nível da Competitividade, Satisfação e Fidelização de clientes, pois pretende contribuir para o aumento do conhecimento, sobre os fatores que têm influência nesta satisfação e fidelização de clientes.

No final deste estudo pretende-se conhecer os serviços que a APQ poderá desenvolver para manter e alargar o seu conjunto de associados, propor soluções e criar alternativas com base, nas necessidades que os associados identifiquem.

Este estudo pretende ainda contribuir e realçar a importância da Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes, criando um modelo apropriado para medir as relações entre Qualidade, Satisfação e Fidelização de clientes. O

modelo obtido poderá auxiliar as organizações no seu desempenho organizacional, a subsistir num mercado cada vez mais concorrencial e a manter a sua excelência.

## Referências Bibliográficas

- Albrecht, Karl. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. (5ª ed). São Paulo: Pioneira.
- Bitner, M. (1990). *Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses*. *Journal of Marketing*, 54.
- Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring Service Quality: a reexamination and extension*. *Journal of Marketing* 56 (3).
- Griffin, Jill. (2001). *Um programa de fidelização*. São Paulo: HSM Management. P.58-64.
- Schwab, Klaus & Sala-i-Martin, Xavier (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf) Consultado em Maio de 2012
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Cengage Learning.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2006). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Johnson, M. D. & Nader, G. & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, V. 17, p.163-182.
- Kotler, P. (1998). *Administração e Marketing*. (5ªed). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7ªed). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed). 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millennium Edition*. Customer Edition of the University of Phoenix. Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Administração de Marketing* (12 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Moutella, C. (2002). *Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo*. Disponível em Março de 2009. <http://pecademiassaoevtrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc>
- Pinheiro, I. N. (2003). *Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos compradores de automóveis*. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Leitão, João Carlos Correia. Ferreira, José Matos & Azevedo, Susana Garrido. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. Centro Atlântico.
- Parasuraman, A. & Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64 (1).
- Pires, António Ramos. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Sashkin, Marshall. & Kiser, Kenneth J.(1993). *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, how to Use It, & how to Sustain it Over the Long Run*. Berrett-Koehler Publishers
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas. <http://www.bretzke-marketing.com.br> Consultado em Janeiro de 2009

- Whiteley, Richard C. (1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Zeithmal, V. & Bitner, M. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. (2ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithmal L, V. & Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, vol. 60(2).  
[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_update\\_sept\\_en.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_update_sept_en.pdf)  
Consultado em Setembro de 2009
- Zeithmal, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3).

## Curriculum Vitae:

Sónia Silva é estudante de Doutoramento em Gestão na Universidade de Évora, formadora e consultora, licenciada em Filosofia e Mestre Pré-Bolonha em Gestão de Empresas com especialização em Marketing. As principais áreas de interesse e investigação são Marketing, Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes.

Margarida Saraiva concluiu o doutoramento em Gestão no ISCTE, em 2004. Actualmente é professora auxiliar do Departamento de Gestão da Universidade de Évora e investigadora da UNIDE/ISCTE, Unidade de Investigação em Ciências Empresariais. As áreas de interesse são Gestão da Qualidade, Avaliação da Qualidade, Qualidade e Inovação, Organização e Gestão de Empresas.