

A QUALIDADE DO SERVIÇO NO SECTOR DA RESTAURAÇÃO COLECTIVA: ADAPTAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA

Lídia Parente
Cláudia Simões
José Carlos Pinho

RESUMO

A intensificação da competitividade do mercado, assim como a rápida obsolescência dos produtos, serviços e organizações, tem sido responsável pela busca da qualidade, sendo esta um factor estratégico para a maioria das organizações. A qualidade é hoje transversal a todos os sectores de actividades e serviços, não deixando à margem o sector da restauração. Este trabalho propõe uma adaptação de um instrumento de medida da qualidade do serviço aplicada a cantinas do Ensino Superior. Assim, baseados no DINESERV (instrumento validado na área da restauração), propomos a sua adaptação às cantinas. Tal instrumento permitirá avaliar a qualidade do serviço de restauração de uma cantina, na óptica do consumidor. Na parte final deste artigo tecemos considerações para a sua utilização em estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade dos serviços, serviços, avaliação da qualidade, cantinas, DINESERV

ABSTRACT

Increasing competition and product obsolescence demand that organizations seek for higher levels of quality in their deliveries. In fact quality became a strategic component for most of the organizations management. This concept runs across all industries including services and, in particular, restaurants. This study proposes an adaptation of a measurement of service quality applied to collective hospitality services. Based on DINESERV we propose its adaptation to University restaurants. We then present avenues for further research.

KEY WORDS: service quality, services, quality assessment, collective hospitality, DINESERV

1. INTRODUÇÃO

Vivemos numa época de consumo exacerbado, apoiado por um mercado concorrencial feroz e extremamente activo. Tudo, ou praticamente tudo, se tornou num produto/serviço a ser comercializado e prontamente consumido pela população ávida de novidades. A qualidade dos serviços passou, por isso, a ser um factor estratégico. Tradicionalmente, o conceito de qualidade referia-se à eficiência do serviço; porém, actualmente este conceito passou a centrar-se no cliente, sendo por isso definido por Grönroos (2000) como aquilo que o cliente deseja. Até à data vários autores se pronunciaram e definiram um conceito de qualidade de serviços. No entanto, a grande maioria baseia-se nas necessidades, expectativas e percepções dos consumidores. Como defenderam Parasuraman *et al.* (1988), o conceito de qualidade de um serviço advém da comparação entre as expectativas

dos consumidores e as suas percepções do desempenho das organizações. Segundo Bitner & Hubbert (1994), as pesquisas relacionadas com a qualidade dos serviços concentram-se na avaliação dos clientes relativamente à excelência ou superioridade global do serviço, ou seja, a impressão global de um cliente relativamente à inferioridade/superioridade de uma organização e dos seus serviços. Assim, a qualidade baseia-se em conseguir alcançar a satisfação do consumidor para o próprio bem da organização e do seu desenvolvimento, sendo este um pré-requisito vital para o sucesso de qualquer organização.

Num contexto de ampla competitividade no qual as organizações são obrigadas a gerir os seus recursos e capacidades de forma mais eficiente, também as pertencentes ao sector não lucrativo vêm-se envolvidas em actividades de marketing. Podemos dizer que estas organizações são, principalmente, prestadoras de serviços. É no entanto possível a este tipo de organizações utilizar os conceitos do marketing de serviços e criar valor aos seus clientes? Todas as organizações estão inseridas em determinado ambiente e estabelecem relações de troca para a obtenção de recursos e para os transformar em produtos ou serviços, distribuindo-os de forma a atenderem aos seus mercados-alvo. Nesse sentido, a organização sem fins lucrativos, tal como qualquer outra organização, deve estar atenta aos diferentes *stakeholders* com os quais interage: comunidade local, grupos de pressão, concorrentes, funcionários, administração, órgãos governamentais, fornecedores, para além de outros. Conforme refere Kotler (1998), as organizações sem fins lucrativos podem utilizar os mesmos instrumentos e ferramentas do marketing de serviços que as empresas que visam o lucro.

As transformações a que assistimos a nível mundial na prossecução das crescentes exigências dos consumidores, não deixaram à margem as instituições de ensino superior, onde a avaliação dos serviços por si prestados se tornou imprescindível. A prestação de serviços tais como os de alimentação, alojamento e outros, pertencentes à Acção Social das Universidades ou Institutos Politécnicos portugueses, passou a sentir a necessidade de se basear em princípios de gestão empresarial. Tal tipo de gestão, assenta na definição correcta dos objectivos, tanto ao nível da satisfação do utente, como dos recursos disponibilizados, passando pela definição prévia de indicadores mínimos de gestão alcançáveis, numa perspectiva de melhoria dos mesmos e de garantia de qualidade da acção social e do ensino superior em geral. Este trabalho visa desenvolver e propor a adaptação de um instrumento de medida de qualidade às cantinas do Ensino Superior. Neste serviço, o grau de exigência em relação à qualidade é elevado, sendo este um parâmetro de extrema importância. À semelhança de outros instrumentos de medida de qualidade sugerimos que a melhor forma de a medir, no contexto do nosso estudo é, também, através do próprio consumidor. O resultado da aplicação desse instrumento poderá constituir uma avaliação preliminar sobre a qualidade nos serviços de cantina das Instituições de Ensino Superior. Neste contexto, este estudo tem subjacente os seguintes objectivos: (1) avaliar as percepções de qualidade do serviço dos utentes de uma cantina; (2) determinar o grau de importância atribuída às diferentes dimensões da qualidade; (3) determinar o nível de satisfação dos consumidores; (4) aferir diferenças de avaliação de grupos de consumidores (e.g., em função de variáveis sócio-demográficas); (5) determinar formas adequadas de actuação no sentido de melhorar continuamente a qualidade do serviço.

Assim, com o intuito de alcançar os objectivos propostos procedemos previamente a uma breve análise da literatura relevante. Em particular abordamos os conceitos bem como os modelos de qualidade dos serviços mais reconhecidos. Baseados nesta revisão elaboramos uma descrição resumida dos citados modelos e comparamos as suas contribuições, demarcando as características mais significativas, os objectivos, assim como as diferenças mais importantes. Em seguida referimo-nos ao ambiente competitivo das universidades. Em particular analisamos o aumento das exigências por parte de docentes, funcionários e discentes relativamente aos serviços prestados pelas Universidades, acompanhado pela preocupação por parte destas instituições em aumentar a qualidade dos mesmos. Na classificação da restauração, serão discriminadas as características essenciais da

restauração do tipo colectivo ou, mais propriamente, das cantinas. Em seguida descrevemos o método utilizado para a adaptação às cantinas de uma medição de qualidade. Finalmente tecemos considerações para estudos futuros.

2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

2.1 O SERVIÇO E O MARKETING DOS SERVIÇOS

O serviço pode ser definido como um processo constituído por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas pela interacção entre o cliente e os recursos da entidade prestadora do serviço. Tais actividades são prestadas como soluções para os problemas e necessidades do cliente. A dicotomia «serviços *versus* produtos» carece de sentido, já que ambos são interdependentes e apoiam-se mutuamente. Tanto são necessários produtos para que se ofereçam serviços, como serviços para que se ofereçam produtos (Grönroos, 2000). Assim pode-se dizer que existe um *continuum* entre um serviço puro e um produto puro. No amplo espaço que medeia a contraposição extrema de produto e serviços puros, é onde, paradoxalmente, se move o maior número de empresas (Berry e Parasuraman, 1993). A natureza experiencial do serviço só permite que seja avaliado após a compra e durante o processo de produção. Isto é, a gestão e avaliação da sua qualidade situa-se ao longo do processo de produção-consumo e é afectada pelas vicissitudes deste último.

Grönroos (1982) procurou contribuir para a elaboração de uma teoria do marketing de serviços sem ter como ponto de partida o conjunto de conhecimentos que o marketing manipula no âmbito dos produtos. Em concreto, pretende responder às necessidades actuais das organizações: alcançar os seus objectivos através da satisfação dos consumidores. A estas empresas não resta senão orientarem-se mais para o serviço. O referido autor conceptualiza a qualidade dos serviços como multidimensional. Em particular propõe as seguintes dimensões: técnica (o resultado da prestação), funcional (o modo como a prestação é transferida para o consumidor) e a imagem (a dimensão intangível nuclear e envolvente da prestação). O mesmo autor defende que inversamente ao marketing tradicional, o marketing de serviços deverá realçar e basear-se na simultaneidade produção-consumo, isto é, ser essencialmente interactivo.

Das características diferenciadoras entre os produtos tangíveis e os serviços, cabe aqui destacar cinco que, pela sua importância, são referidas por vários autores. Tais características fazem com que a avaliação da qualidade do serviço não possa ser determinada do mesmo modo que a dos produtos tangíveis. Vejamos essas características de uma forma mais detalhada:

- *intangibilidade* → a maioria dos serviços são intangíveis, não sendo, portanto, objectos mas sim resultados. Isto significa que muitos serviços não podem ser verificados pelo consumidor antes da sua compra de modo a se assegurar da sua qualidade (Shostack, 1977).
- *a heterogeneidade* → os serviços são heterogéneos no sentido em que os resultados podem ser muito variáveis de produtor para produtor, de cliente para cliente, de dia para dia (Bitner, 1990 e Bitner *et al.*, 1994). É, portanto, difícil assegurar uma qualidade uniforme, pelo que aquilo que a empresa crê prestar pode ser muito diferente do que o cliente percebe que recebe;

- *a inseparabilidade* → em muitos serviços, a produção e o consumo são indissociáveis (Grönroos, 1978). Esta característica, também chamada de «simultaneidade», explica que os serviços, como prestações que são, vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente (Berry, 1980);
- *a perecibilidade* → devido ao seu carácter intangível, os serviços não podem ser armazenados em stock, pelo que o carácter flutuante da procura poderá causar constrangimentos na gestão do serviço (Shostack, 1977).
- *a propriedade* → o usufruto de uma estrutura de um serviço não implica a sua transferência de propriedade para o consumidor (Cowel, 1985; Foster, 1992) (e. g., um quarto de hotel que é alugado por determinado período de tempo mantendo-se na posse do proprietário).

Estas características diferenciadoras dos serviços obrigam, para determinar a qualidade dos serviços, a conhecer quais as dimensões que os clientes valorizam na avaliação da qualidade do serviço e qual a sua percepção (Grönroos, 1994). A avaliação deverá ser essencialmente orientada para o processo (mais do que para os resultados). Esta perspectiva supõe admitir que a determinação da qualidade nos serviços estará baseada fundamentalmente nas percepções que os clientes têm sobre o serviço (*op. cit.*; Parasuraman *et al.*, 1985; Steenkamp, 1990), com o que se introduz o conceito de qualidade percebida dos serviços. Esta tem sido a forma predominante de conceptualizar e medir a qualidade no âmbito dos serviços.

A valorização das dimensões da qualidade dos serviços atrás enunciadas (técnica, funcional e imagem) poderá diferir nas diferentes tipologias de serviços. Nos **serviços profissionais**, onde predominam as propriedades credenciais e as propriedades experienciais (focalização nas pessoas; tempo de contacto elevado; elevado grau de customização; amplitude de decisão elevada; peso elevado do *front office*; orientação ao processo), a dimensão funcional encontra-se na forma como o serviço é prestado, *i. e.*, na forma como o cliente experimenta e recebe o serviço. Por exemplo, a avaliação de um restaurante não é baseada unicamente na refeição recebida, mas também na acessibilidade, na facilidade de estacionamento, na simpatia dos empregados bem como na sua capacidade para identificar e responder às necessidades dos clientes, no ambiente limpo, agradável e calmo. Já nos **serviços de grande consumo**, onde predominam as propriedades de pesquisa e as propriedades experienciais (focalização no equipamento; tempo de contacto baixo; standardização elevada; amplitude de decisão baixa; peso baixo do *front office*; orientação para o produto), a dimensão técnica da qualidade é constituída por aquilo que os clientes recebem nas suas interações com a empresa, *i.e.*, é o resultado da prestação do serviço. Por exemplo, o cliente é transportado de um local para outro; recebe uma refeição, são ilustrações desta dimensão, também designada de qualidade do resultado, que consiste na solução técnica encontrada pela empresa para resolver o problema do cliente (Grönroos, 2000).

2.2 A QUALIDADE

Actualmente, falar de qualidade é falar de uma filosofia aplicada a todos os sectores produtivos, preocupados com o «trabalho bem feito», motivados por uma sociedade cada vez mais informada e exigente, assim como por uma concorrência mais intensa e organizada. Neste sentido, as empresas, devem valorizar a qualidade como um instrumento fundamental da gestão (Ortiz *et al.*, 2000). Tal como Fernandes (2000: 21) refere: “Para conseguir que o desenvolvimento de um sistema de qualidade possa constituir uma vantagem competitiva na área do serviço, deve estar adaptado a essa realidade e aos objectivos estratégicos de melhoria da competitividade que o sector deve atingir – seja o turismo, a banca, a distribuição, a logística, etc.”.

Para o consumidor, a qualidade assenta no seu julgamento sobre a excelência geral ou superioridade do prestador de serviços. É uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente à satisfação, e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efectivo, como ressaltam Parasuraman *et al.* (1988). Daqui resulta o «paradigma disconfirmatório», o qual sustenta que a qualidade do serviço percebida não é mais do que o desajuste entre expectativas e percepções de resultados. Podemos ainda ver a qualidade como um nível de excelência no caminho da satisfação das expectativas dos seus clientes. Trata-se de implantar um sistema no qual participa toda a organização e que permita descobrir as causas dos defeitos, com o objectivo de reduzir custos ganhando em satisfação do cliente. Cronin & Taylor (1992), realçam a importância da relação entre a qualidade do serviço com a satisfação do consumidor, valor do serviço e comportamento nas intenções de compra/aquisição. Assim, a qualidade baseia-se em conseguir alcançar a satisfação do consumidor para o próprio bem da organização e do seu desenvolvimento.

Pelo exposto até ao momento, parece ficar demonstrado que a qualidade merece um tratamento e conceptualização autónomas no contexto do mercado de serviços. Por oposição à qualidade dos produtos, aquela que pode ser medida objectivamente através de indicadores tais como duração ou número de defeitos, a qualidade nos serviços é algo fugaz que pode ser difícil de medir (Parasuraman *et al.*, 1988). A própria intangibilidade dos serviços origina que estes sejam em grande medida percebidos de uma forma subjectiva (Grönroos, 1994).

2.3 OS MODELOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PERCEBIDA

Eiglier e Langeard (1989) introduziram o modelo de qualidade de serviços designado por «servuçção». Neste modelo os autores aplicam ao processo de criação de serviços o mesmo rigor que caracteriza as actividades de fabrico de produtos, em particular a sua concepção e funcionamento para chegar a um serviço de qualidade. Nesta perspectiva o conceito de qualidade de serviço apresenta três níveis: (1) *o output* (ou qualidade do serviço prestado como resultado final) → trata-se da qualidade do serviço prestado em si mesmo, a qual dependerá do serviço atingir, ou não, as necessidades e expectativas do cliente; (2) *os elementos da servuçção* (ou a qualidade dos elementos que intervêm no processo de fabrico do serviço) → aqui os autores referem-se a aspectos como o suporte físico (e.g., modernidade, sofisticação, limpeza...) e o pessoal de contacto (e.g., eficácia, qualificação, apresentação, disponibilidade); (3) *o processo em si mesmo* → aqui a qualidade expressa-se pela fluidez e pela facilidade das interacções, pela sua eficácia, e pelo seu grau de adequação às expectativas e necessidades do cliente. As três dimensões encontram-se interrelacionadas entre si, e a qualidade do serviço é apenas alcançada se as mesmas apresentarem coerência na sua articulação.

Grönroos (1984) apresenta um modelo alternativo. Este autor não só define e explica a qualidade do serviço percebida através das experiências das dimensões da qualidade, como também a ilustra relacionando as citadas experiências com as actividades do marketing tradicional. Assim, uma boa qualidade percebida obtém-se quando a qualidade experimentada satisfaz as expectativas do cliente, isto é, quando temos a qualidade esperada. A qualidade esperada é função de uma série de factores tais como: a comunicação de marketing (e.g., publicidade, relações públicas, promoção de vendas), a comunicação passa-palavra, a imagem corporativa e as necessidades do cliente. O modelo diz-nos que a qualidade percebida pelos clientes é a integração da qualidade técnica (o que se dá), da qualidade funcional (como se dá), e da imagem corporativa. A imagem corporativa da empresa é a forma como os consumidores percebem a empresa. Esta cria-se, principalmente, mediante a percepção da qualidade técnica e funcional dos serviços que presta e, em última instância, afectará a percepção global do serviço.

A modelização e busca da medição da qualidade percebida desenvolvem-se principalmente a partir das investigações levadas a cabo por Parasuraman *et al.* (1985), pertencentes à Escola Norte-Americana. Os seus trabalhos deram como resultado o estabelecimento de um modelo de avaliação da qualidade nas empresas de serviços: «O Modelo dos cinco *Gaps*». Este modelo apresenta cinco *gaps*, ou desajustes identificados pelos autores como sendo a origem do déficite da qualidade de serviço e que pode ser resumido como: “[u]ma série de discrepâncias ou deficiências que existem no que respeita às percepções da qualidade de serviço dos executivos/gestores e as tarefas associadas ao serviço que se presta aos consumidores. Estas deficiências são os factores que levam à impossibilidade de oferecer um serviço que seja percebido pelos clientes como sendo de alta qualidade” (Parasuraman *et al.*, 1985: 44). É na Escola Norte-Americana que surge o instrumento SERVQUAL, no qual se baseia a escala adaptada a este trabalho.

2.4 ADAPTAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA NOS SERVIÇOS

A primeira abordagem relevante no campo da medida da qualidade de serviço percebida, é a desenvolvida por Parasuraman *et al.* (1988). Para estes autores, perante a ausência de medidas objectivas que permitam a avaliação da qualidade de serviço, é possível medi-la através do consumidor, propondo uma escala com 22 itens denominada «SERVQUAL». Partindo deste marco conceptual, ao longo deste ponto realizaremos uma revisão crítica de diferentes abordagens que, sobre a operacionalização da qualidade percebida, se desenvolveram na literatura. Como resultado desta revisão pretendemos determinar o instrumento de medida da qualidade de serviço percebida que seja adequado ao objectivo do presente estudo.

O desenho do instrumento SERVQUAL inicia-se com a identificação dos critérios que os consumidores utilizam para medir a qualidade do serviço. Estes critérios extraíram-se de um primeiro estudo exploratório realizado com consumidores, funcionários e gestores dos diferentes serviços estudados, juntamente com uma revisão detalhada da literatura sobre o tema. Tal estudo viria a mostrar que as valorizações sobre a qualidade efectuadas pelos clientes encontravam o seu reflexo em dez dimensões: (1) *tangibilidade*; (2) *fiabilidade*; (3) *capacidade de resposta*; (4) *profissionalismo*; (5) *cortesia*; (6) *credibilidade*; (7) *segurança*; (8) *acessibilidade*; (9) *comunicação*; (10) *compreensão do cliente* (Parasuraman *et al.*, 1985). As diferentes análises utilizadas na estruturação do SERVQUAL evidenciaram a existência de uma importante correlação entre os itens que representam algumas destas dez dimensões iniciais. Isto permitiu reduzir o número de dimensões para cinco. Desta forma, as dimensões resultantes foram as seguintes:

- *tangibilidade* → caracteriza tudo o que se refere à aparência dos elementos físicos e humanos;
 - *fiabilidade* → traduz a capacidade da empresa prestar o serviço de forma digna e cuidada;
 - *capacidade de resposta* → refere-se à disponibilidade da organização para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido;
- segurança* → dá indicação sobre o conhecimento e a cortesia dos empregados, bem como, da sua capacidade para gerar confiança e segurança;
- *empatia* → exprime o cuidado e a atenção individual dados ao cliente.

Estas cinco dimensões não são directamente observáveis e, para as avaliar, é necessário medir em cada uma delas um número de itens, mediante uma escala de Likert de sete pontos. A definição utilizada neste estudo foi a defendida por Parasuraman *et al.* (1988), a qual caracteriza a qualidade de serviço como a discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores acerca de um serviço oferecido, proporcionando ao consumidor um determinado nível de satisfação (ver figura 1).

Figura 1 - Modelo Conceptual da Qualidade de Serviços (QS)

$\text{Qualidade de Serviços} = \text{Percepção do serviço} - \text{Expectativas do serviço}$

Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1988)

Após reconhecimento da existência de algumas limitações da escala SERVQUAL (P-E), como instrumento para avaliar a qualidade percebida, houve a necessidade tanto de refinar a escala original, bem como de recorrer a modelos alternativos. A escala SERVQUAL revista (Parasuraman *et al.*, 1991:a) e o modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) são aqui analisados fazendo referência à sua interpretação e limitações. A finalidade desta análise comparativa é identificar as principais diferenças entre os estudos alternativos de avaliação da qualidade percebida e, partindo desta base, determinar o tipo de operacionalização mais adequado para a medição da qualidade percebida das unidades alimentares *versus* cantinas das Instituições de Ensino Superior.

A escala SERVQUAL original foi revista uns anos mais tarde pelos seus autores (Parasuraman et al., 1991:a), mediante um ensaio empírico. Empregando os dados do ensaio, foram calculadas as médias e os desvios-padrão dos itens do SERVQUAL, assim como os coeficientes de fiabilidade (coeficiente alfa), através das pontuações obtidas como resultado da diferença entre percepções e expectativas para as cinco dimensões propostas. A partir dos dados obtidos neste estudo, alguns itens da escala original foram substituídos por outros novos que tratavam de recolher as dimensões de forma mais completa do que na escala original e, para além disso, incorporar as sugestões que alguns gestores tinham dado na sua revisão. Estas alterações permitiram refinar o instrumento e reexaminar e confirmar a sua fiabilidade e validade.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma escala mais concisa, a escala SERVPERF. Baseada exclusivamente na valorização das percepções, surge no seguimento da escala SERVQUAL, já que esta tem em conta tanto as expectativas como as percepções. Segundo estes autores, a escala SERVQUAL, baseada na teoria dos *gaps* de Parasuraman *et al.* (1985), apresentava um escasso apoio teórico e evidência empírica como ponto de partida para medir a qualidade de serviço percebida. Cronin e Taylor (1992) desenvolveram a sua escala com base numa profunda revisão da literatura existente. Esta tenta superar as limitações que surgem ao utilizar as expectativas na medição da qualidade percebida.

Das diferentes críticas e limitações que apareceram sobre a escala SERVQUAL, apenas vamos referir aquelas que, no nosso entender, parecem ser as mais relevantes para o estudo em causa. Assim, destacamos as seguintes:

1. A utilização do paradigma disconfirmatório (percepções menos expectativas) - Cronin e Taylor (1992), afirmam que a conceptualização da qualidade do serviço como uma atitude e a operacionalização mediante o paradigma disconfirmatório da qualidade de serviços é inadequada. Consideram este ser adequado para a medição da satisfação mas não para a medição da qualidade percebida, uma vez que conceptualizando-se como uma atitude deveria operacionalizar-se como tal.

2. A multidimensionalidade do constructo «qualidade de serviço» - Os resultados das aplicações da escala não confirmaram a generalidade das dimensões propostas pela escala SERVQUAL. Assim, o número de dimensões que compreendem a qualidade do serviço tem de se adaptar a cada serviço específico (Buttle, 1996).
3. Modelo dos *Gaps* - Existe pouca evidência de que os clientes avaliem a qualidade de serviço baseando-se no *gap* expectativas-resultado (Buttle, 1996; Cronin e Taylor, 1992).
4. O tipo de expectativas a utilizar - A validade da utilização das expectativas pode ver-se questionada quando os consumidores não as têm bem formadas. Cronin e Taylor (1992) propõem a eliminação da medição das expectativas na operacionalização da escala e apresentam a escala SERVPERF, como alternativa à anterior.
5. As duas administrações da escala (uma para as expectativas e outra para as percepções) → Estas podem causar cansaço e confusão (Buttle, 1996).

Pela análise da revisão crítica às abordagens acerca da qualidade percebida nos serviços que se desenvolveram na literatura, parece tornar-se difícil a aplicação de um instrumento de medida no seu formato original, dos referidos anteriormente, ao nosso caso em estudo. A adaptação apropriada do instrumento a utilizar será fundamental para que a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas cantinas universitárias, seja a adequada às reais necessidades de medição da mesma. Só assim a sua gestão será mais eficaz.

A próxima secção faz um breve enquadramento e caracterização sobre a qualidade no ensino superior e introduz a problemática da medição da qualidade no sector da restauração.

3. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

3.1 A QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O ensino superior no nosso país sofreu transformações importantes nos últimos anos. Terá surgido um certo questionamento na funcionalidade e rendimento das instituições universitárias, juntamente com um incremento das expectativas da sociedade no que respeita à actuação e aos serviços das Instituições de Ensino Superior Públicas, bem como uma maior exigência dos diferentes utentes de tais serviços. “A democratização da sociedade portuguesa foi seguida pela democratização da educação, nomeadamente do ensino superior, frequentado hoje por cerca de 400.000 estudantes. A multiplicação das instituições universitárias e a emergência do ensino politécnico público, hoje frequentado por cerca de 270.000 estudantes, descentralizado e socialmente enraizado no País, são marcos a assinalar neste processo”¹. Por tudo isto, se detecta actualmente no Ensino Superior Português uma preocupação por manter e aumentar a qualidade da docência, da investigação e de todos os serviços que prestam no geral.

Relativamente à definição do público-alvo do serviço prestado nas Instituições de Ensino Superior, pode-se afirmar que os estudantes constituem os clientes ou utentes directos e principais do mesmo. Cada vez mais existe a convicção de que é necessário contar com a opinião desses utentes directos da educação. Recentemente, parece

¹ Citação retirada da Proposta de Lei do Regime Jurídico do Desenvolvimento e Qualidade do Ensino Superior (2002).

observar-se um crescente interesse pela medição e avaliação da qualidade do ensino que não esteja exclusivamente centrada no trabalho do professor. Certos trabalhos ter-se-ão centrado na valorização da experiência global dos estudantes no ensino superior relativamente ao conjunto de serviços que esta oferece (Hill, 1995; Joseph e Joseph, 1997; LeBlanc e Nguyen, 1997; Aldridge e Rowley, 1998). Tais estudos investigam as valorizações dos alunos acerca dos determinantes da qualidade de serviço oferecido pelas instituições, não só a nível docente mas também incluindo os serviços de apoio ao estudo (e. g. bibliotecas, laboratórios) e os serviços gerais (e. g. desportivos, culturais, de alojamento, alimentação). As principais conclusões que se podem retirar destes trabalhos, segundo Capelleras e Veciana (2001), assentam basicamente em dois pressupostos essenciais:

- 1) não existe unanimidade quanto à conceptualização da qualidade de serviço no âmbito universitário na perspectiva do utente. No entanto, é importante destacar que a maioria dos autores se baseiam unicamente nas percepções;
- 2) não existe uma escala estandardizada generalizada dado que a maioria dos investigadores desenvolveram uma bateria de itens própria, tendo optado por adaptar os das escalas SERVQUAL ou SERVPERF.

3.2 A QUALIDADE NO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas, ou simplesmente para aqueles que estando em casa não desejem executar tarefas culinárias, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos chamados países desenvolvidos. Tal situação tem vindo a demarcar o aumento da concorrência, acompanhada de uma maior exigência por parte do cliente cada vez mais informado (Ortiz *et al.*, 2000). Perante este cenário, o único valor que se tem mantido inalterável ao longo dos tempos e que interessa preservar, gira em torno do objectivo comum de satisfazer o cliente. Na realidade, nem sempre é fácil descobrir se os consumidores estão satisfeitos. Para saber o que o cliente deseja, percebe e valoriza, a melhor forma será perguntando-lhe periodicamente acerca do seu grau de satisfação (Biosca, 2000). Alternativamente pode-se obter informações através de questionários, análise de vendas, registo dos restos dos pratos, ouvir reclamações, entre outros.

Para Cracknell *et al.* (1993), duas componentes essenciais constituem o serviço ao cliente: a componente processual, que consiste nos sistemas e métodos implementados para fornecer produtos e/ou serviços; e a componente pessoal do serviço que é a forma de atendimento aos clientes (atitudes, comportamento e expressão verbal). Ambas são fundamentais para a qualidade do serviço. Desta forma, na restauração é necessário considerar uma série de qualidades específicas nos recursos humanos, complementando as descritas anteriormente, como sejam a amabilidade e o trato cordial, o cuidado com a imagem, a atenção e a memória, a discrição e o respeito, a disponibilidade e a diligência e, sobretudo, a empatia, devendo distinguir o pessoal no trato com o público. Outro aspecto importante baseia-se no facto de não transmitir ao cliente o estado de ânimo derivado dos problemas ou circunstâncias do pessoal durante o desenrolar do trabalho. Neste sentido, deve pensar-se que o trabalho é como interpretar um papel. A representação ajuda a adoptar uma atitude mais positiva. Para tal, deve ter-se em conta três aspectos: (1) o aspecto físico - a imagem que se apresenta ao público; (2) o aspecto afectivo - os sentimentos que se mostram ao cliente (sempre cordiais); (3) o aspecto intelectual - consiste em mostrar um autêntico interesse por solucionar o problema do cliente como se fosse próprio (Ortiz *et al.*, 2000).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA RESTAURAÇÃO

A classificação da restauração internacionalmente mais aceite, é a que divide o sector em dois grandes grupos: (1) a restauração colectiva ou social; e (2) a restauração comercial (Ortiz et al., 2000). Não sendo a última a que mais nos interessa para o estudo em causa, passamos a descrever aspectos mais pormenorizados da primeira. A restauração colectiva ou social é o serviço de restauração dirigido a grandes conjuntos de pessoas que, por diferentes razões, se vêm obrigadas a fazer as suas refeições em empresas, escolas ou outras instituições. Nalguns casos o seu uso está restringido a um grupo de pessoas (e.g., trabalhadores, estudantes) e noutros a oferta é aberta ao público em geral (e.g., bares das universidades, bares dos hospitais.). Neste âmbito este serviço é complementar de uma actividade principal estando a procura que o utiliza limitada a esse contexto. Segundo os mesmos autores (op. cit.: 5), tem como características peculiares os seguintes aspectos:

- “a clientela tem uma escassa margem de escolha, a sua opção é muitas vezes unicamente utilizá-lo ou não;
- a gestão empresarial está dirigida para uma economia de custos. O benefício baseia-se na redução máxima dos custos fixos e variáveis;
- os preços pelos serviços de restauração são baixos. As empresas de restauração colectiva funcionam através de adjudicações para prestar estes serviços em concursos públicos, ajustando por isso as suas ofertas;
- os horários de funcionamento são muito limitados;
- realizam importantes investimentos em novas tecnologias e maquinarias que tornem rentáveis a preparação de grandes quantidades de refeições;
- executam-se exaustivos controlos de higiene e segurança alimentar, já que o risco de contaminação é maior ao ter que elaborar elevadas quantidades de comida”.

Com a crescente exigência ambiental é necessário eliminar a imagem, que “a «cantina!...», essa palavra detestável que significa para quase todos uma alimentação frequentemente inaceitável, sem gosto e sempre idêntica” (Mélisson, 2000: 23). De facto, os clientes/utentes que por vezes comem melhor no restaurante colectivo do que na sua própria casa, têm contudo tendência a criticar a qualidade dos pratos. Os gerentes e os cozinheiros não são indiferentes a este espírito crítico mas, conscientes dos seus valores, insurgem-se contra esta ‘má imagem de marca’. Talvez mesmo mais do que qualquer outro ramo da cozinha, a restauração colectiva deva ser plenamente apreciada por aqueles que a comem. Quer seja nos centros de saúde, lugares de convalescença, cantinas de empresas, escolas ou universidades, o momento da refeição permite-lhes escapar ao ritmo de tensão do trabalho, abstraírem-se do cenário do escritório, do gabinete, das aulas.

A restauração colectiva corresponde a uma necessidade social, e a crise que nós atravessamos hoje não hipotecará muito a sua existência. O século XXI necessita de pontos múltiplos de restauração, eficazes e económicos, tanto nos locais de trabalho como de estudo. Os consumidores de hoje reclamam mais atenções dirigidas à sua refeição, mas também um melhoramento do ambiente, ou seja, das salas. Os arquitectos estão cada vez mais conscientes de que o espaço, os edifícios, os restaurantes, devem ser concebidos para se tornarem ao mesmo tempo agradáveis e práticos. Para assegurar um bom resultado estável e durável da restauração colectiva, é importante ter em conta as opiniões diversas que uns e outros manifestam. A noção de serviço não deve estar ausente dos estabelecimentos colectivos. “Graças a um contacto directo com o consumidor, cria-se uma troca e, depois de informados, podemos servir melhor” (op. cit.: 27).

Quanto à orientação da gestão de uma unidade de restauração colectiva - cantina -, esta é coerente com o contexto de um *serviço de grande consumo* (ver ponto 2.1). No entanto, e apesar de se poder constatar que estamos a tratar, no presente trabalho, de um serviço deste género, será importante por parte da gestão/administração das cantinas universitárias, não descuidar os aspectos anteriormente referidos no que respeita aos recursos humanos e suas competências básicas, apostar no contacto funcionários/utentes, rever horários de funcionamento, entre outros, perspectivando o caminho da excelência e da qualidade do serviço prestado pela entidade. Perante a realidade da sociedade moderna no que respeita aos seus padrões de consumo, os departamentos alimentares dos estabelecimentos de ensino superior deverão conduzir a sua administração no caminho da prestação de um serviço de qualidade, assente em aspectos tais como a imagem, a higiene e segurança alimentar, a formação dos seus recursos humanos, entre outros, no sentido da satisfação dos seus utentes.

4. DESIGN DA PESQUISA

4.1 ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO A UTILIZAR

Ao longo do tempo a escala SERVQUAL foi sujeita a uma séria de críticas e análises sobre as suas limitações. Neste trabalho não iremos entrar em discussões metodológicas e conceptuais de maior profundidade, no entanto vamos-nos centrar na discussão da aplicabilidade do instrumento de medida SERVQUAL a todas as categorias de serviços e, em particular, à avaliação da qualidade do serviço prestado pelas cantinas universitárias. Efectivamente, escalas como esta, foram testadas e validadas empiricamente para uma ampla variedade de serviços catalogados como puros (Buttle, 1996). Nas empresas que oferecem uma mistura de produtos e serviços, como no caso das que «vendem» refeições, as dimensões tradicionais de qualidade de serviço podem apresentar alguns problemas. Isto é, certos atributos de qualidade podem ser comuns para a venda de serviços puros bem como para a oferta de um mix de produtos e serviços. No entanto, também é factual que, no último caso, se incorporem atributos e dimensões adicionais, reconhecendo inclusivamente que a aplicação de alguns dos itens não seria justificável (Vasquez *et al.*, 1996).

Pelo exposto, optamos por não recorrer à utilização literal da dita escala, uma vez que determinadas limitações se poderiam verificar. A análise e revisão bibliográfica das áreas da qualidade dos serviços, em especial dos serviços de restauração que não visam o lucro, parece confirmar, à priori, que o instrumento SERVQUAL não seja adequado ao presente estudo.

Relevante para este estudo, parece ser o trabalho desenvolvido por Knutson *et al.* (1990). Os autores, tendo como ponto de partida o SERVQUAL, desenvolveram e testaram empiricamente a escala LODGSERV para ser usada na definição e medição da qualidade de serviço para unidades de alojamento. A sua versão final tinha 26 itens e as mesmas cinco dimensões que a SERVQUAL. Adaptando o instrumento SERVQUAL para a indústria de Restauração e tendo por base o LODGSERV, Stevens *et al.* (1995), desenvolveram o DINESERV. Os autores obtiveram como instrumento de avaliação final uma lista de 29 itens. Os itens encontram-se distribuídos da seguinte forma: 10 representando a tangibilidade, 5 representando a confiança, 3 a responsabilidade, 6 a segurança e 5 a empatia. A todas as dimensões foi dado o mesmo grau de importância, i.e., nenhuma dimensão é mais importante ou lhe deva ser dado mais peso. Em vez de somar as médias dos 29 itens e dividi-las por 29, o que inflacionaria a importância da tangibilidade, somaram as médias das 5 dimensões e dividiram por 5. A Figura 2 apresenta a escala obtida.

Figura 2 – A Entrevista DINESERV

Introduce yourself, say that you're trying to measure the quality of the service at your restaurant, since you're always trying to improve, and that this will take only about ten minutes. Ask if you may have their time and cooperation. If they agree, ask them to indicate their position on each of the 29 statements by assigning a number from seven (strongly agree) to one (strongly disagree). If their feeling is between those extremes, they should assign an intermediate number.

The restaurant...

- (1) ...has visually attractive parking areas and building
- (2) ...has a visually attractive dining area
- (3) ...has staff members who are clean, neat, and appropriately dressed
- (4) ...has a décor in keeping with its image and price range
- (5) ...has a menu that is easily readable
- (6) ...has a visually attractive menu that reflects the restaurant's image
- (7) ...has a dining area that is comfortable and easy to move around in
- (8) ...has restrooms that are thoroughly clean
- (9) ...has dining areas that are thoroughly clean
- (10) ...has comfortable seats in the dining room
- (11) ...serves you in the time promised
- (12) ...quickly corrects anything that is wrong
- (13) ...is dependable and consistent
- (14) ...provides an accurate guest check
- (15) ...serves you food exactly as you ordered it
- (16) ...during busy times has employees shift to help each other maintain speed and quality of serv.
- (17) ...provides prompt and quick service
- (18) ...gives extra effort to handle your special requests
- (19) ...has employees who can answer your questions completely
- (20) ...makes you feel comfortable and confident in your dealings with them
- (21) ...has personnel who are both able and willing to give you information about menu items, their ingredients, and methods of preparation
- (22) ...makes you feel personally safe
- (23) ...has personnel who seem well-trained, competent, and experienced
- (24) ...seems to give employees support so that they can do their jobs well
- (25) ...has employees who are sensitive to your individual needs and wants, rather than always relying on policies and procedures
- (26) ...makes you feel special
- (27) ...anticipates your individual needs and wants
- (28) ...has employees who are sympathetic and reassuring if something is wrong
- (29) ...seems to have the customers' best interests at heart

The first ten items are about tangibles; items 11-15, about reliability; items 16-18, about responsiveness; items 19-24, about assurance; and items 25-29, about empathy.

Fonte: Stevens, Knutson e Patton (1995: 59)

4.2 MÉTODO

O método levado a cabo neste estudo é composto por duas fases, baseando-se a primeira num estudo de carácter exploratório, envolvendo entrevistas com pessoas especializadas* na área (o Administrador dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho; e a Responsável pelo Departamento Alimentar dos mesmos Serviços - Engenheira Biológica ramo Alimentar) que, pela sua formação e experiência, se tornaram elementos fundamentais na compreensão acerca das necessidades de avaliação. No seguimento destas entrevistas exploratórias e tendo como base o DINESERV, procedeu-se, numa segunda fase, à listagem exaustiva dos itens que fazem parte da avaliação da qualidade do serviço de restauração. Estes indicadores, os quais foram adaptados às unidades de cantina, foram incluídos no questionário, tendo servido de base à análise empírica deste estudo. Assim, o questionário proposto para ser utilizado neste estudo, é o DINESERV adaptado às unidades de cantina. Tendo em conta o perfil do público-alvo a inquirir (estudantes, maioritariamente) e os temas

a avaliar, afigurou-se importante desenhar uma escala breve e concisa, com o objectivo de maximizar a taxa de resposta.

Para além dos itens baseados no Instrumento DINESERV, e ainda no seguimento das entrevistas exploratórias, deparamo-nos com a necessidade de criar novos itens. Estes surgem da necessidade de analisar determinadas características que, pela sua extrema importância relacionada com os processos de tomada de decisão por parte da gestão da qualidade das cantinas, nos possibilitarão avaliá-las de forma mais tangível. Assim, a escala por nós desenvolvida inclui itens baseados no DINESERV e itens baseados na opinião de *experts* (i.e., itens apurados junto dos entrevistados para uma melhor compreensão do processo). A Figura 3 identifica os itens baseados no DINESERV e os itens acrescentados com base no nosso trabalho exploratório

Figura 3 – DINESERV Adaptado

Itens:	Itens baseados no DINESERV	Itens baseados na opinião de <i>experts</i>*
1 - acessos adequados (ex.: acesso a deficientes)		X
2 - aspecto das instalações	x	
3 - climatização das instalações		X
4 - higiene das instalações	x	
5 - visibilidade dos materiais informativos (ex.: ementas, outras informações)		X
6 - relação “número de utentes por espaço”		X
7 - serviço proporcionado conforme o estipulado	x	
8 - rapidez de atendimento	x	
9 - apresentação dos funcionários	x	
10 - competência dos funcionários	x	
11 - simpatia dos funcionários	x	
12 - apresentação da comida		X
13 - paladar da comida		X
14 - qualidade nutritiva das refeições		X
15 - quantidade de comida		X
16 - variedade do menu		X
17 - existência de alternativas à ementa do dia		X
18 - higiene e segurança alimentar		X
19 - horário de funcionamento		X
20 - conveniência nos locais de aquisição de senhas		X
Medido numa escala de 5 valores em que: 1 = muito mau; 5 = muito bom.		

Fonte: Elaboração Própria

Propõe-se ainda a consideração de duas questões (“Globalmente como avalia o serviço desta unidade”; e “Como avalia este serviço comparativamente aos existentes no exterior”). Esta últimas permitem avaliar globalmente o serviço da unidade. De igual modo, serão medidas através de uma escala de Likert de 5 pontos.

5. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

À semelhança dos vários sectores de serviços, na área da restauração colectiva universitária *versus* cantinas, o grau de exigência em relação à qualidade é elevado. Sendo este um factor estratégico, a forma mais eficiente de o medir será através do próprio utente, com o objectivo de melhorar o seu grau de satisfação. Desta forma, as Instituições de Ensino Superior podem utilizar a escala aqui definida como uma checklist de controlo para cenários futuros no alcance de uma gestão assente em princípios de qualidade.

O DINESERV adaptado às unidades de cantina, necessita, no entanto, ser testado. O facto de ter sido elaborado com base em opiniões de pessoas especializadas na área, parece-nos trazer um input relevante para o entendimento da gestão da qualidade neste contexto. A inclusão de novos itens para além dos correspondentes ao DINESERV, demonstram a necessidade, por uma lado da sua adaptação a esta nova realidade, por outro lado da intenção da administração do departamento alimentar universitário entrevistado em medir determinados parâmetros que se conotam de extrema importância para os seus processos de tomada de decisão. Estudos futuros podem utilizar esta escala como ponto de partida e testá-la junto dos consumidores.

Uma das limitações deste estudo refere-se ao facto de só se ter considerado a perspectiva dos administradores. Estudos futuros deverão complementar este entendimento com o ponto de vista dos consumidores. Só assim se poderá obter uma visão holística do fenómeno. Adicionalmente o estudo da relação da percepção da qualidade com outras variáveis (e.g., socio-demográficas; satisfação) poderá sugerir modos direccionados de gestão da qualidade para grupos-alvo distintos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldridge, R. e Rowley, J. (1998). *Measuring Customer Satisfaction in Higher Education*. Quality Assurance in Education
- Berry, L. (1980). "Services Marketing is Different". *Business* (May-June): 24-29
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1993). "Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing". *Journal of Retailing*. **69**: 13-60
- Biosca, D. (2000). *Como Conseguir que los Clientes Reptan en la Hosteleria*. Detur Publicaciones. Barcelona
- Bitner, M. J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". *Journal of Marketing*. **54**: 69-82
- Bitner, M. J. e Hubbert, A. R. (1994). "Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality". In R. T. RUST & R. L. OLIVER (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 241-268). Sage Publications, Inc.
- Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: Review, Critique, research Agenda". *European Journal of Marketing*. **30**: 8-32
- Capelleras, J. L. e Veciana, J. M. (2001). *Calidad de Servicio en la Enseñanza Universitaria: Desarrollo y validación de una Escala de Medida*. Document de treball n.º 2001/4, Departament d'economia de l'empresa, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona. España
- Cowell, D. W. (1985). *The Marketing of Services*. London, Heinmann
- Cracknell, H. L., Kaufmann, R. J. e Nobis, G. (1993). *Catering – Manual Prático e Profissional da Indústria Hoteleira*. Volume I, Ed. CETOP, Mem Martins
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*. **56**: 55-68
- Eiglier, P. e Langeard, E. (1989). *Servuccion. El Marketing de Servicios*. Ed. MC-Graw Hill. Madrid
- Fernandes, A., (2000). *Qualidade de Serviço – pela gestão estratégica*. 1ª ed., Editora Pergaminho, Lda.. Cascais
- Foster, D. (1992). *Viagens e Turismo*. Ed. CETOP
- Grönroos, C. (1978). "A service-orientated Approach to Marketing of Services". *European Journal of Marketing*. **12**: 588-601
- Grönroos, C. (1982). "An Applied Service Marketing Theory". *European Journal of Marketing*. **16** (7): 30-41
- Grönroos, C. (1984). "Service Quality Model and its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*. **18** (4): 36-45
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd Ed. John Wiley & Sons, Ltd.. England
- Hill, F. M. (1995). "Managing Service Quality in Higher Education: the role of student as primary consumer". *Quality Assurance in Education*. **3**: 10-21
- Joseph, M. e Joseph, B. (1997). "Service Quality in Education: a student perspective". *Quality Assurance in Education*. **5**: 15-21
- Knutson, B., Stenvens, P., Wullaert, C., Patton, M. e Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry", *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, 2: 277-284

- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas
- LeBlanc, G. e Nguyen, N. (1997). "Searching for Excellence in Business Education: An exploratory study of customer impressions of service quality". *International Journal of Educational Management*. **11**: 72-79
- Mélisson, J. (2000). *Guia para Refeições Numerosas*. Ed. CETOP, Mem Martins
- Ortiz, F. G., Muela, M. G. e Ortiz, P. P. G. (2000). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente – Hostelería y Turismo*. Thomson Editores Spain. Paraninfo, S. A.. Madrid
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*. **49**: 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1988). "SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. **64**: 12-40
- Parasuraman, A., Berry, L. e Zeithaml, V. (1991). "Understanding Customer Expectations of Service". *Sloan Management Review* (Spring): 39-48
- Parasuraman, A., Berry, L. e Zeithaml, V. (1991:a). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*. **67**: 420-450
- Proposta de Lei do Regime Jurídico do Desenvolvimento e Qualidade do Ensino Superior, 2002-06-27. Acedido em 25 de Fevereiro de 2004, em: http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MCES/Comunicacao/Outros_Documentos/20020627_MCES_Doc_Qualidade_ESUp.htm**
- Shostack, G. L. (1977). "Breaking Free from Product Marketing". *Journal of Marketing*. April, **41**(2): 73-80
- Steenkamp, J. B. (1990). "Conceptual Model of the Quality Perception Process". *Journal of Business Research*. **21**: 309-333
- Stevens, P., Knutson, B. e Patton, M. (1995). "DINESERV: A tool for Measuring Service Quality in Restaurants". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. ABI/INFORM Global. April, **36**: 2-56
- Vásquez, C. R., Rodríguez, I. e Díaz, A. M. (1996). *Estructura Multidimensional de la Calidad de Servicio en Cadenas de Supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Documento de Trabajo 119/96. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo