

## A ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA LACUNA DO CLIENTE: UM TESTE DO MODELO NO SEBRAE-PE

**Paulo Thiago Nunes Bezerra de Melo<sup>a</sup>**

<sup>a</sup>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CSE/CPGA, Florianópolis, SC, Brasil

**Helder Pontes Régis<sup>b</sup>**

<sup>b</sup>Faculdade Boa Viagem (FBV), MPGE, Recife, PE, Brasil

---

### Resumo

*Buscando entender a qualidade na prestação de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram o modelo da Lacuna do Cliente, o qual identifica a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes. Este estudo buscou aplicar e testar o modelo da Lacuna do Cliente no Centro de Documentação e Informação (CDI) do SEBRAE Pernambuco. O teste do modelo foi realizado por meio da análise de correlações entre as variáveis que geram a Lacuna do Cliente. Foram realizadas entrevistas e aplicação de questionário. Observou-se que as variáveis da lacuna do cliente assumem comportamento de acordo com o previsto pelo modelo e que o desempenho percebido se relaciona de forma mais intensa com a lacuna do cliente.*

**Palavras-chave:** Lacuna do Cliente; Qualidade em Serviços; Expectativa; Qualidade Percebida; Encontros de Serviços.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo mostra o estudo sobre a satisfação dos clientes no Centro de Documentação e Informação (CDI) no departamento de Orientação Empresarial do SEBRAE de Pernambuco. Na busca de informações necessárias para a concretização do seu empreendimento ou aplicação de melhorias, os atuais e futuros empresários clientes do SEBRAE têm momentos de contato com os serviços do CDI, que tem como objetivo a disseminação de informações gerenciais e empresariais. Neste estudo, o termo “cliente” é usado para se referir às pessoas que buscam uma organização e consomem o serviço ou produto oferecido por ela.

Embora a satisfação dos clientes seja tema para discussão e avaliação de mercado, estando constantemente presente em estudos e disciplinas de marketing, o campo de estudo de estratégias empresariais tem demonstrado interesse pela satisfação dos clientes. Kaplan e Norton (1997) consideram a satisfação do cliente como um índice de desempenho. Portanto, a satisfação do cliente tem uma importância que se amplia da área de marketing para a organização como um todo.

Observou-se na segunda metade da década de 90 uma crescente preocupação por parte de empresas líderes no Brasil com a medição do desempenho em áreas antes relegadas ao segundo plano, como a satisfação dos clientes (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999). O desenvolvimento de modelos de pesquisa de satisfação setoriais, além de auxiliar a condução dos estudos por parte das empresas, permite a comparação dos resultados, o estabelecimento de *benchmarking* e a verificação da percepção dos serviços prestados segundo os critérios dos clientes (FORNELL, 1995).

Rossi e Slongo (1998) destacam a importância da pesquisa de satisfação como um sistema de administração de informações que continuamente capta a “voz” do cliente através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista deles. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes são fundamentais nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados.

O propósito deste artigo é mensurar a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços recebidos utilizando o modelo desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985) e, sobretudo, testar a relação entre as variáveis que compõem o modelo em um contexto particular e distinto do qual ele foi concebido. A lacuna do cliente, que é o foco central do modelo mencionado, é a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente com o serviço recebido. As expectativas são pontos de referência que os clientes trazem consigo para dentro de uma experiência de serviços; as percepções correspondem ao serviço efetivamente recebido. Em um mundo perfeito, as expectativas e as percepções seriam idênticas; os clientes perceberiam que estariam recebendo exatamente o que imaginavam que deveriam receber. Na prática, tais conceitos andam separados na maioria das vezes. De modo geral, o objetivo da gestão com base em informações sobre as expectativas e percepções dos clientes é reduzir essa distância (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Este artigo busca contribuir para uma avaliação da validade externa do modelo que tem sido amplamente utilizado na realidade das organizações brasileiras de serviço, considerando a adequação das associações entre as variáveis. Apesar deste modelo ser frequentemente utilizado, os testes de validação normalmente se concentram na categorização das dimensões do modelo original, em vez de testar a associação das variáveis. Adicionalmente a isto, o conhecimento sobre a lacuna dos clientes do CDI é uma oportunidade para direcionar melhorias na qualidade dos serviços com a finalidade de satisfazer necessidades dos clientes. Analisar a lacuna dos clientes também é uma oportunidade de contribuir para o sucesso dos empresários que buscam o CDI.

O CDI está constantemente em contato com as dificuldades dos empresários e com o público que pretende iniciar atividades empresariais. Entender as necessidades dos empresários na solução de seus problemas provoca questões que precisam ser esclarecidas. Como se comportam as expectativas e o desempenho percebido pelos clientes do CDI na formação de Lacunas dos Clientes? Qual das variáveis (expectativa ou percepção do cliente) se relaciona de forma mais positiva com a Lacuna do Cliente? O modelo da lacuna do cliente é válido para avaliar os serviços do CDI na percepção dos clientes?

Este estudo tem como objetivo geral testar o modelo de lacuna dos clientes no CDI do SEBRAE-PE por meio da avaliação dos serviços recebidos pelos clientes. E tem como objetivos específicos conhecer atributos que atendam as necessidades dos clientes; identificar o serviço esperado pelos clientes; identificar a percepção dos serviços recebidos pelos clientes; analisar correlações entre os resultados das variáveis estudadas.

Para esclarecer as questões levantadas como perguntas de pesquisa, será mostrada a fundamentação teórica e dar-se-á continuidade com uma visão geral do ambiente do estudo. Em seguida, serão abordados a metodologia utilizada, os resultados e as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, a satisfação do cliente tem sido tema de estudo constante em diversos tipos de atividades. Pode-se citar a análise da percepção de passageiros de companhias aéreas brasileiras a respeito dos serviços oferecidos (ARRUDA; ARRUDA, 1998), a busca de qualidade total nos supermercados por causa dos consumidores cada vez mais exigentes (ROJO, 1998), a análise da Qualidade Experimentada pelo Paciente aos serviços médicos de consultório (URDAN, 2001), a identificação das dimensões de riscos percebidos nas compras pela Internet (KOVACS; FARIAS, 2004), a validação do modelo de satisfação ACSI (American Customer Satisfaction Index) modificado no setor de telefonia móvel (MOURA; GONÇALVES, 2005) e o desenvolvimento de um modelo de avaliação da satisfação de clientes para planos de saúde (MILAN; TREZ, 2005).

Vale ressaltar a importância de outros estudos que merecem destaque. Rossi e Slongo (1998) discutiram a importância e a oportunidade das pesquisas de medição da satisfação de clientes, o seu estado-da-arte e apresentam detalhadamente o método concebido e utilizado no Brasil pelos mesmos. Marchetti e Prado (2001) analisaram os métodos de avaliação da satisfação do consumidor e da qualidade percebida de forma comparativa, discutindo em que situações a aplicação de cada uma delas pode ser mais viável. Larán e Rossi (2006) testaram um modelo da influência das surpresas positiva e negativa no processo de formação da satisfação, contribuindo para o entendimento das principais emoções que determinam a satisfação, com foco na surpresa, que pode ter valência tanto positiva quanto negativa. Matos e Henrique (2006) estudaram a relação do comportamento de compra e pós-compra, a satisfação e a lealdade do consumidor com seus antecedentes e consequentes por meio de uma meta-análise, chegando a conclusão que o constructo qualidade se destaca como antecedente da satisfação, enquanto os constructos lealdade e confiança se destacaram como consequentes.

Em linhas gerais, será considerado para este estudo que os encontros de serviços são o momento em que os clientes fazem o julgamento sobre a qualidade do serviço através da comparação com suas expectativas resultando na sua satisfação com o serviço recebido.

## 3 ENCONTROS DE SERVIÇOS

Gummeson (2005) ressalta a importância dos encontros de serviço na interação entre clientes e prestadores de serviços para o relacionamento com o cliente. Essa interação é chamada de encontro de serviço ou “momento da verdade”. Do ponto de vista do cliente, a impressão mais saliente do serviço ocorre no contato de serviço, ou no “momento da verdade”, quando o cliente interage com a empresa de serviços. Pode-se considerar o conjunto desses momentos como uma sequência de contatos de serviços. Nestes contatos é que os clientes fazem seu julgamento da qualidade dos serviços da organização e cada contato contribui, de uma forma geral, para a satisfação dos clientes e para o desejo de retornar a organização que realizou o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A qualidade experimentada pelo cliente é criada no “momento da verdade”, quando o prestador do serviço e o cliente encontram-se em interação direta. O momento da verdade representa um evento social cuja dinâmica e resultado são determinados pela experiência, disposição e expectativa do pessoal de contato e do cliente. Entretanto, a administração da qualidade consiste em moldar as expectativas do cliente, lhe preparando para entrar na interação de tal maneira que venha contribuir da melhor forma possível com a dinâmica social que gera sua própria experiência de qualidade (NORMANN, 1993).

Carlzon (2005) afirma que as empresas poderão maximizar seus “momentos da verdade” redistribuindo as responsabilidades. O principal executivo se tornar um líder genuíno, devotando-se a criar um ambiente em que os empregados sejam capazes de aceitar suas responsabilidades com confiança e habilidade. Os gerentes médios delegam responsabilidades para analisar problemas, gerenciam recursos e dão apoio às necessidades dos empregados da linha de frente. A estes empregados, o líder confere a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. Os empregados da linha de frente são treinados para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente. O número de clientes satisfeitos se multiplicaria e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estaria assegurada.

Os encontros de serviços são os momentos em que os clientes julgam a qualidade do serviço recebido. As lacunas dos clientes são formadas nesses momentos. Para que as empresas de serviços satisfaçam os clientes, estes precisam ter um julgamento positivo da qualidade percebida do serviço. É importante que se atente para o ponto de que toda discussão sobre qualidade e satisfação está baseada nas percepções dos clientes de serviços em vez de critérios técnicos previamente determinados de como um serviço deveria ou não deveria ser (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Gummesson (2005) conceitua qualidade em serviços como o resultado da interação entre partes iguais (prestador e consumidor), em que cada parte contribui com conhecimento e atividades. Este autor também ressalta que os clientes precisam estar motivados para contribuir com o resultado. Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa mesmo que a qualidade experimentada, medida de forma técnica, seja satisfatória (GRÖNROOS, 1995).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), os clientes percebem os serviços em termos de quão satisfeitos eles se tornam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços. Apesar de terem algumas coisas em comum, a satisfação é vista geralmente como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da qualidade em serviços concentra-se especificamente nas dimensões do serviço. Baseado nesta perspectiva, a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes.

A lacuna do cliente, formada pela diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente, é o foco central da qualidade do serviço de uma empresa, contudo ela é uma parte de um modelo mais abrangente que trata outras lacunas internas da empresa no objetivo de erradicar a lacuna do cliente.

#### **4 A LACUNA DO CLIENTE E A SATISFAÇÃO**

Parasuraman *et al.* (1985) desenvolveram o modelo de lacunas da qualidade de serviços, o qual trata das estratégias e processos que as empresas podem empregar para conduzir a excelência em serviços. O foco central do modelo de lacunas é a lacuna do cliente, a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente. As organizações necessitam eliminar essa lacuna a fim de satisfazer seus clientes e constituir relacionamentos de longa duração com os mesmos. Para eliminar esta lacuna, o modelo sugere quatro outras lacunas dentro da organização que também devem ser eliminadas. As lacunas da organização, que são as causas subjacentes à lacuna do cliente, surgem por causa da organização não conhecer a expectativa do cliente; não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos; não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos e não cumprir o que foi prometido (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na lacuna do cliente, o serviço esperado e o serviço percebido correspondem a dois conceitos – expectativas do cliente e percepções do cliente. As expectativas dos clientes são os pontos de referência de desempenho com os quais as experiências de serviços são comparadas com base naquilo que o cliente acredita que deveria ocorrer. As percepções dos clientes são afirmações subjetivas sobre as experiências efetivamente vivenciadas em um encontro de serviço. Os clientes podem perceber falhas na qualidade de serviços, uma vez que exista uma ou mais lacunas da empresa. Por outro lado, é na compreensão da natureza e da extensão da lacuna do cliente que o modelo inicia o processo de melhoria da qualidade dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A geração das expectativas dos clientes consiste tanto em fatores que estão sob o controle do profissional de marketing como preço, propaganda, liquidações, quanto em fatores que esse profissional não está habilitado a influenciar plenamente como necessidades pessoais inatas, comunicação boca a boca e preços competitivos (ZEITHAML; BITNER, 2003). Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) desenvolveram um modelo conceitual para as expectativas dos clientes de serviços, uma das descobertas é que os clientes possuem diversos tipos de expectativa sobre os serviços. O modelo de lacunas da qualidade de serviços, tendo a lacuna do cliente como foco central, sugere a importância dos clientes para as organizações. De qualquer maneira, os clientes buscam satisfazer alguma necessidade quando procuram uma organização.

Iniciado com o trabalho de Cardozo (1965), o campo de pesquisa sobre satisfação do consumidor evoluiu com crescente número de estudos, tendo em vista sua grande relevância para o *marketing*. Segundo Churchill Jr. e Supernant (1982), a importância da satisfação está na geração de lucros por meio da realização das necessidades e desejos dos consumidores. Construído com base em definições previamente elaboradas, Oliver (1997) oferece a sua própria definição formal:

Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (OLIVER, 1997 p.13).

Em termos práticos, pode-se traduzir esta definição no sentido de que a satisfação seja uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço contemplar ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Kotler (2002), satisfação consiste na sensação de prazer, ou desapontamento, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro por essa definição que a satisfação é função das expectativas e do desempenho. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Para o gestor de operações de serviços, há duas variáveis principais a gerenciar quando se trata do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente *a priori* e a percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço (o desempenho percebido). Normalmente, as atividades de linha de frente têm um papel importante, tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente (CORRÊA; CAON, 2002).

De acordo com Boulding *et al.* (1993), a conceituação de satisfação encontra duas dimensões: transação específica e acumulada. A primeira envolve o julgamento individual da experiência com o produto ou serviço, sendo uma visão particular e de curto prazo numa experiência específica. Na segunda, a satisfação é caracterizada como um construto abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço ao longo das experiências. As emoções do consumidor também podem afetar suas percepções de satisfação com relação a produtos e serviços (OLIVER, 1997). Tais emoções podem ser estáveis e preexistentes,

por exemplo, estado de humor e satisfação com a vida. Emoções específicas também podem ser provocadas pela própria experiência de consumo, influenciando a satisfação do cliente com o serviço.

Serão abordados a seguir o ambiente onde a pesquisa foi realizada, a metodologia utilizada, os resultados, análises e conclusões.

## 5 AMBIENTE DA PESQUISA

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. A visão de futuro do SEBRAE é que as micro e pequenas empresas (MPEs) se constituam em importante fator de desenvolvimento do país, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade.

Em sua Unidade Recife, o SEBRAE-PE está estruturado por uma coordenação regional composta por Centros de Resultados, dos quais a Orientação Empresarial faz parte. A Orientação Empresarial visa atender, diagnosticar, orientar e encaminhar soluções adequadas à realidade das MPEs, tratando e disseminando informações de forma a contribuir para a adoção de melhores práticas gerenciais e estratégias empresariais. O maior desafio da Orientação Empresarial é reduzir a mortalidade das MPEs através de suas ações: atendimento presencial, capacitação gerencial, orientação coletiva e serviços do Centro de Documentação e Informação (CDI).

O CDI realiza atendimento presencial aos clientes no seu acervo físico da biblioteca, na sua estação de pesquisa e na videoteca. A biblioteca está organizada por perfis de tipos de negócios, livros especializados e periódicos para consulta e cópias. O CDI também oferece acesso a Internet e computadores na Estação Pesquisa possibilitando pesquisas de fornecedores empresariais. A videoteca oferece um espaço para consulta de vídeos que contém um acervo de diversos temas empresariais, desde temas da teoria da administração até temas técnicos de como empreender em um determinado tipo de negócio. Uma vez conhecidos os serviços oferecidos pelo Centro de Documentação e Informação do SEBRAE-PE, segue o percurso metodológico utilizado neste estudo.

## 6 METODOLOGIA

Este estudo é em parte exploratório (qualitativo) e também quantitativo, visando identificar e avaliar a relação entre os construtos apresentados (RICHARDSON, 1989). A medição das expectativas dos clientes pode ser incluída em um programa de pesquisa de modos diferentes. A pesquisa que está relacionada às expectativas dos clientes identifica as características ou atributos dos serviços que são relevantes para os clientes. Nesta forma de pesquisa, capta-se o conteúdo das expectativas dos clientes, inicialmente em alguma forma de pesquisa qualitativa (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A fim de responder às perguntas de pesquisa, tomou-se conhecimento dos atributos valorizados pelos clientes em bibliotecas através da realização de entrevistas. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os clientes do CDI para identificar quais atributos, que representam as suas necessidades pessoais e influenciam suas expectativas, deveriam compor os itens de um questionário de pesquisa a ser aplicado em seguida (ROSSI; SLONGO, 1998; MALHOTRA, 2001 pg. 163).

O critério de escolha de número de entrevistas em profundidade foi a saturação dos atributos levantados. Observou-se que com 20 entrevistas a saturação das respostas foi alcançada, uma vez que a redundância se tornou persistente (ROSSI; SLONGO, 1998). A seguinte pergunta: “Na sua opinião, o que você valoriza nos serviços de bibliotecas?” orientou as entrevistas.

Os dados obtidos nesta etapa foram submetidos a análises qualitativas. Como resultado das entrevistas, pode-se levantar 27 atributos valorados em serviços de bibliotecas pelos usuários do CDI para serem avaliados sobre a importância e o desempenho percebido pelo cliente. Os atributos foram submetidos a uma análise de pertinência por meio de uma entrevista com a coordenação do CDI. Após a análise, verificou-se que alguns atributos não poderiam ser avaliados pelos clientes externos por se tratar de serviços não oferecidos pelo CDI. Depois desta entrevista, 22 atributos ficaram para compor o questionário (Tabela 1).

Tabela 1: Atributos

<b>ATRIBUTOS</b>	
Quantidade de exemplares	Atendimento diferenciado
Organização dos títulos	Agilidade no atendimento
Silêncio no ambiente	Cópias
Acesso à Internet e computadores	Ambiente agradável e propício
Temperatura ambiente	Espaço para estudo em grupo
Higiene e limpeza	Receber orientação para consultas
Diversidade de títulos	Instalações (mesas, cadeiras, etc.)
Conservação dos títulos	Iluminação do ambiente
Atualização dos títulos	Espaço para estudo individual
Revistas e jornais	Recursos multimídia e tecnológicos
Credibilidade no atendimento	Atendimento cordial

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma etapa seguinte, foi elaborado um questionário que contemplasse os atributos encontrados nas entrevistas com os clientes. Com este questionário foi possível medir as expectativas e o desempenho do serviço percebido pelos clientes externos do CDI. Assim, foi possível identificar as expectativas dos clientes, e comparar com os níveis de percepção, calculando a distância (lacuna) entre as expectativas e as percepções (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O questionário foi composto dos 22 atributos aplicáveis. Estes atributos compuseram itens a serem respondidos através de duas escalas intervalares de 10 pontos cada uma (MALHOTRA, 2001 pg. 239). A primeira tratou da expectativa do atributo para o cliente e a outra do desempenho percebido do atributo do serviço. Na escala de expectativa, o número um (1) representa “não me importa” e o número dez (10) representa “me importa muito”. Na escala de desempenho, o número um (1) representa “pior que o esperado”, e o número dez (10) representa “melhor que o esperado”.

Também fez parte do questionário, uma pergunta para identificar o fator que influenciou a expectativa dos clientes. Foram analisados os anúncios, as comunicações boca-a-boca e as experiências anteriores. Os questionários foram aplicados com os clientes externos do CDI de forma presencial. Sessenta clientes responderam ao questionário.

Os dados obtidos nesta etapa foram submetidos a análises quantitativas. A análise dos resultados aconteceu através da obtenção de medidas de localização das respostas para cada atributo, tanto com relação ao serviço esperado pelo cliente, quanto com relação ao serviço percebido, possibilitando identificar a lacuna do cliente. Os resultados obtidos foram organizados em um quadro representando a importância (serviço esperado), o desempenho (serviço percebido) e a lacuna do cliente.

Também se utilizou a análise de associação por meio da avaliação de correlações e confiabilidade entre os resultados obtidos para testar as relações entre as variáveis que formam a lacuna do cliente (MALHOTRA,

2001; RICHARDSON, 1989; STEVENSON, 1986). O objetivo do estudo de correlações é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O grau de relacionamento entre as variáveis sintetizadas pelo coeficiente “*r* de Pearson”, assim como a confiabilidade das relações foi obtida utilizando o *software* SPSS *for Windows*.

## 7 RESULTADOS

Inicialmente, é importante ter uma visão ampla da satisfação dos clientes para aprofundar a discussão em seguida. A comparação entre as avaliações da importância e do desempenho percebido pelos clientes para cada atributo oferece um novo conjunto de dados que representa a existência de lacunas do cliente, o atendimento das expectativas ou a superação das expectativas. Quando é calculada a diferença entre o serviço esperado (expectativa) e o serviço percebido pelo cliente (desempenho) de cada atributo, os resultados mostram que 60% das observações representam o alcance das expectativas dos clientes. Contudo, os resultados também mostram que a lacuna do cliente está presente em 28% das observações. Percebe-se também que as expectativas dos clientes são superadas pelos serviços em 12% dos casos (Figura 1). Portanto, existe uma ocorrência maior de lacunas do cliente do que da superação das expectativas, que certamente resulta em uma percepção geral negativa dos serviços recebidos pelos clientes do CDI. A discussão a seguir fornece maiores detalhes no sentido de buscar quais atributos tem maior relevância nessa situação.

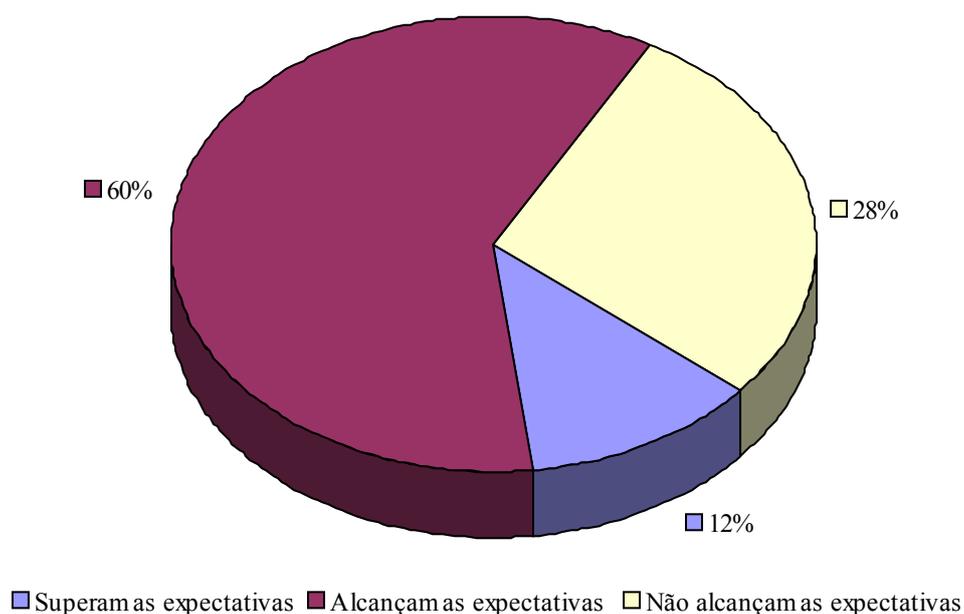


Figura 1: Alcance das expectativas

Fonte: Dados da pesquisa

Um quadro listando a média das respostas dos clientes do CDI para todos os atributos foi construído (Quadro 1). Os clientes responderam sobre a importância e o desempenho percebido do serviço. A pontuação da lacuna do cliente foi mensurada através da subtração da pontuação para entre a avaliação de importância (expectativa) e a pontuação para a avaliação de desempenho percebido. O sinal negativo na lacuna do cliente representa que a importância é maior que o desempenho, significando a presença da lacuna do cliente. Quando o sinal é positivo significa que o desempenho é maior que a importância, tornando inexistente a lacuna de cliente, já que as expectativas do cliente são alcançadas ou superadas. Pode-se perceber que quase todos os atributos têm lacunas de clientes representadas pelos números negativos. Alguns atributos que estão destacados serão utilizados a seguir para o teste do modelo aplicado neste estudo. A seguir, uma breve discussão sobre os resultados alcançados é apresentada.

Quadro 1: Resultado dos atributos

Atributos	Importância	Desempenho	Lacuna do cliente
Atualização dos títulos	9,18	7,92	-1,27
Diversidade de títulos	9,07	8,03	-1,03
Acesso à Internet e computadores	9,38	8,71	-0,71
Videoteca	8,58	8,00	-0,60
Revistas e jornais	8,86	8,38	-0,49
Quantidade de exemplares	8,68	8,19	-0,49
Silêncio no ambiente	9,33	8,85	-0,48
Espaço para estudo individual	9,54	9,10	-0,44
Organização dos títulos	9,23	8,86	-0,36
Conservação dos títulos	8,97	8,60	-0,36
Espaço para estudo em grupo	8,66	8,35	-0,35
Iluminação do ambiente	9,67	9,35	-0,32
Credibilidade no atendimento	9,53	9,23	-0,30
Ambiente agradável e propício	9,57	9,30	-0,27
Receber orientação para consulta	9,49	9,32	-0,17
Temperatura ambiente	8,97	8,83	-0,13
Cópias	8,74	8,62	-0,13
Agilidade no atendimento	9,55	9,53	-0,02
Atendimento diferenciado	8,84	8,83	-0,02
Instalações (mesas, cadeiras, etc.)	9,43	9,43	0,00
Higiene e limpeza	9,65	9,67	0,02
Atendimento cordial	9,62	9,63	0,02

Fonte: Dados da pesquisa

O atendimento do CDI tem sido avaliado com atributos de alto desempenho e alta importância pela maioria dos respondentes, exceto no atributo “Atendimento diferenciado” que foi avaliado com um atributo de baixa importância. A diferença do atendimento do CDI para os serviços prestados por outras bibliotecas é o fato de o cliente não precisar localizar os títulos de seu interesse no acervo, sendo isso papel do próprio atendente. Contudo, procurou-se identificar no questionário o desejo de os próprios clientes localizarem os títulos sem precisarem do atendimento diferenciado das outras bibliotecas e chegou-se ao resultado de que uma grande maioria prefere que os atendentes localizem os títulos. Assim, apesar dos clientes do CDI preferirem que os atendentes localizem os títulos de seu interesse, não atribuem grande importância ao atendimento diferenciado. Outro dado interessante é que os clientes do CDI preferem utilizar o atendimento para ajudar a consultar títulos do que por um sistema via Internet. Isso pode ser explicado pelo fato da maioria dos respondentes já terem visitado o CDI anteriormente, e pela avaliação positiva dos atributos relacionados ao atendimento.

Resultados positivos apontam para a manutenção da “Higiene e limpeza” do CDI assim como o “Atendimento cordial”, pois esses atributos superam as expectativas dos clientes. Também deve manter as “Instalações” utilizadas procurando melhorias que favoreçam a superação das expectativas dos clientes.

Foram identificadas algumas lacunas que podem ser mais facilmente erradicadas para alguns atributos. Os resultados também apontam para a manutenção da “Agilidade no atendimento”, assim como a “Credibilidade no atendimento” e “Orientações nas consultas”, se preocupando sempre em evitar falhas nesses momentos a fim de diminuir a lacuna de cliente que existe com relação a esses atributos. A boa “Iluminação do ambiente”, assim como conservar o “Ambiente agradável e propício” também são atributos para se manter e desenvolver melhorias para eliminar a lacuna de cliente com relação a eles. O “Espaço para estudo individual” também merece ser mantido pela importância atribuída pelos clientes, procurando realizar melhorias de forma que elimine a lacuna de cliente existente com relação a esse atributo.

Por outro lado, são atributos a se pensar em melhores formas de como alcançar ou superar as expectativas dos clientes: o silêncio do ambiente; o acesso a computadores e Internet e a diversidade, atualização, organização e conservação dos títulos. Práticas como a sinalização no ambiente do CDI, com chamadas de atenção para silêncio, poderiam melhorar a percepção dos clientes quanto ao “Silêncio no ambiente”. Com relação ao “Acesso a computadores e Internet”, os clientes sofrem restrições de várias formas como o bloqueio do acesso ao provedor de e-mail mais popular, bloqueio de utilização de dispositivos externos e capacidade das máquinas aquém da exigência de várias páginas na Internet, tornando a navegação lenta. Com relação aos atributos “Diversidade, Atualização, Organização e Conservação dos títulos”, faz-se necessário utilizar um sistema que ofereça títulos atualizados e diversificados para atender as necessidades dos clientes. A realização de averiguações no acervo com a finalidade de identificar falhas na organização e conservação dos títulos, assim como estabelecer meios de corrigir as falhas identificadas, é uma forma a ser pensada no intuito de melhorar a percepção dos clientes para este atributo. Portanto, muito pode ser pensado e realizado para se ter um alto desempenho para esses atributos de alta importância para os clientes.

De maneira geral, os resultados são positivos tanto com relação aos serviços esperados quanto aos serviços percebidos, considerando a escala utilizada. Porém, constatou-se uma diferença negativa entre os serviços que os clientes esperam receber e o que percebiam que estavam recebendo, caracterizando a lacuna de cliente. Assim, pode-se concluir que há uma tendência a que os clientes do CDI expressem insatisfação com os serviços totais recebidos.

Para entender o efeito da escala utilizada nos resultados com maiores detalhes, procurou-se entender em que amplitude as lacunas dos clientes surgem ou as expectativas dos clientes são superadas. Estas duas questões são extremas: a lacuna dos clientes representa a insatisfação enquanto a superação de expectativas significa uma alta satisfação. O conhecimento da amplitude deixa clara a proporção em que os clientes estão com grandes ou pequenas lacunas entre o serviço que esperavam e o que percebem receber.

Se cada respondente avaliasse a importância de todos os atributos com a pontuação máxima e respondesse a pontuação mínima para o desempenho de todos os atributos, teríamos a situação da maior lacuna do cliente possível. Nesta situação, 220 pontos negativos (22 atributos multiplicados por 10 pontos da escala utilizada) representariam a opinião de cada respondente. Quando é analisada a amplitude da lacuna do cliente, identifica-se que a lacuna de cliente tem uma representatividade de apenas 6,1% (13,4 pontos dos 220 possíveis) da maior amplitude possível.

Por outro lado, se cada respondente avaliasse a importância de todos os atributos com a pontuação mínima e respondesse a pontuação máxima para o desempenho de todos os atributos, teríamos a situação da maior superação de expectativas possível. Nesta situação, 220 pontos positivos representariam a opinião de cada respondente no conjunto de atributos avaliados. Quando é analisada a amplitude em que o serviço esperado é superado pelo serviço percebido, identifica-se que as expectativas superadas têm uma representatividade de apenas 3,6% da maior amplitude possível. A figura 2 mostra estes resultados em gráficos.

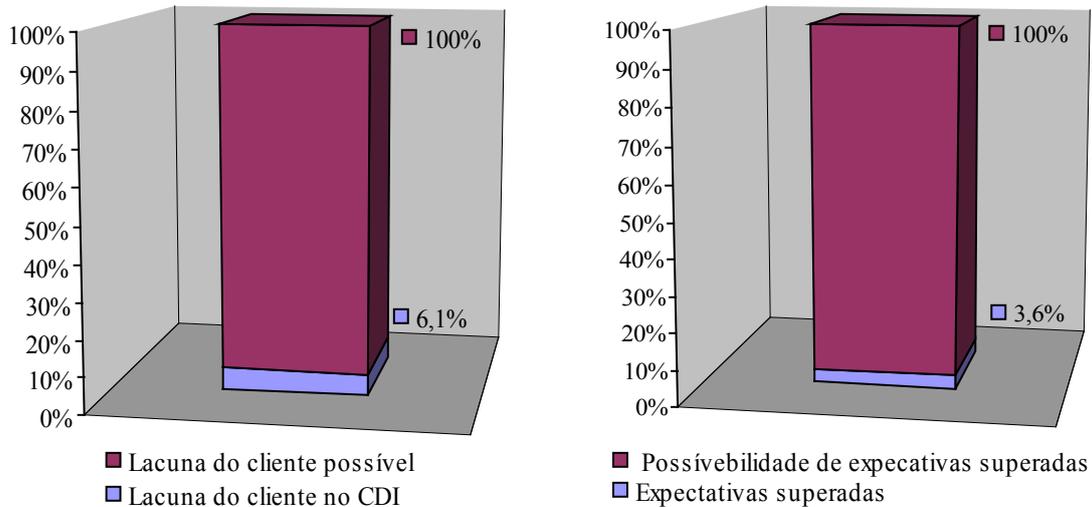


Figura 2: Amplitude da Lacuna do Cliente e da superação de expectativas

Fonte: Dados da pesquisa

Um ponto importante a ser destacado nesta discussão é o papel das expectativas dos clientes para a satisfação ou insatisfação. As expectativas em relação a um serviço tem o papel de ancorar o ponto de partida para a observação das situações em que um serviço é desempenhado de maneira aquém, aproximada ou superior ao serviço esperado pelos clientes. Os resultados mostram que a avaliação do serviço recebido na percepção dos clientes se mantém próxima das suas expectativas, sem grandes variações tendendo a sua satisfação ou insatisfação. Mas, a insatisfação dos clientes aparece com maior intensidade nas observações em que ela é manifestada por meio da lacuna do cliente do que a satisfação nas observações da superação das expectativas dos clientes.

Com base na explicação anterior, pode-se afirmar que estes resultados são consequência, em parte, do perfil de clientes com um nível de expectativa elevado para os serviços do CDI. Uma vez que os clientes avaliam a importância dos atributos do serviço de maneira positiva, as possibilidades para a existência de uma lacuna de cliente é facilitada da mesma maneira que o inverso também é verdadeiro: Uma vez que os clientes avaliam a importância dos atributos do serviço de maneira negativa, as possibilidades para a existência de uma superação de expectativas é facilitada. Percebe-se nos resultados para o CDI que a expectativa dos clientes é relevantemente alta, ampliando as possibilidades de existência da lacuna do cliente. A seguir, são apresentadas as análises de correlações entre os resultados obtidos para testar o comportamento das variáveis que compõem o modelo da lacuna do cliente.

## 8 O TESTE DO MODELO

Para testar o modelo da Lacuna do Cliente, foram analisadas correlações entre os resultados obtidos para as variáveis, expectativas dos clientes, desempenho percebido e a própria lacuna do cliente. Estas correlações foram feitas para alguns atributos que evidenciaram uma avaliação de expectativa maior e uma avaliação de desempenho menor. Estes atributos estão destacados no Quadro 1. A lacuna do cliente presente nestes atributos tem amplitudes variadas, permitindo que as análises de correlações identifiquem especificidades, se elas existirem. Optou-se pela análise das correlações entre esses atributos pela razão de evidenciarem a lacuna do cliente, que é o objeto deste estudo.

De acordo com o modelo de Parasuraman *et al.* (1985), a lacuna do cliente com relação a um serviço é maior quando sua expectativa de receber um bom serviço aumenta, mantendo-se o nível de desempenho percebido. Pode-se observar na Tabela 2 que todos os índices de correlação entre a expectativa e a lacuna do cliente de cada atributo são significativos e com poder de associação relevante. Estes índices estão destacados

na tabela. O atributo “Diversidade de títulos” ( $r=0,698$ ) apresenta a relação positiva entre as expectativas e a lacuna dos clientes de forma mais forte.

Tabela 2: Correlação Expectativa (E) x Lacuna do Cliente (L)

	E Org. títulos	E Cons. títulos	E Atu. títulos	E Div. títulos	E Temp.	E Silêncio	E Internet	L Org. títulos	L Cons. títulos	L Atu. títulos	L Div. títulos	L Temp.	L Silêncio	L Internet
E Org. títulos	1,000													
E Cons. títulos	0,590	1,000												
E Atu. títulos	0,723	0,497	1,000											
E Div. títulos	0,693	0,576	0,711	1,000										
E Temp.	0,128	0,269	0,039	0,423	1,000									
E Silêncio	0,300	0,273	0,204	0,141	0,120	1,000								
E Internet	0,231	0,218	0,299	0,303	0,221	0,423	1,000							
L Org. títulos	0,470**	0,287	0,474	0,438	0,083	0,160	0,110	1,000						
L Cons. títulos	0,292	0,570**	0,358	0,241	-0,040	0,245	0,170	0,583	1,000					
L Atu. títulos	0,484	0,293	0,545**	0,552	0,126	0,128	0,085	0,649	0,448	1,000				
L Div. títulos	0,605	0,384	0,613	0,698**	0,045	0,117	0,124	0,660	0,423	0,711	1,000			
L Temp.	-0,007	0,221	0,143	0,038	0,326*	0,215	0,425	0,099	0,238	0,039	-0,095	1,000		
L Silêncio	0,122	0,142	0,219	0,157	0,094	0,411**	0,164	0,498	0,429	0,453	0,347	0,216	1,000	
L Internet	-0,123	0,064	0,100	0,021	0,081	0,097	0,408**	0,454	0,516	0,219	0,200	0,305	0,624	1,000

\*\* . Correlação é significativa ao nível de 0,01

\* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Também é interessante observar que os atributos não respeitam a mesma ordem para os valores dos índices de correlação e os valores da lacuna do cliente mostrados no Quadro 1. Por exemplo, o índice de correlação entre a expectativa e a lacuna do cliente para a “atualização dos títulos” é o terceiro maior, mas este é o atributo com a maior lacuna de cliente. Outro exemplo é o atributo “conservação dos títulos”, que aparece em sexto lugar no tamanho da lacuna do cliente, mas tem o segundo maior índice de correlação entre a expectativa e a lacuna do cliente. Este resultado mostra que não é o simples fato da lacuna do cliente ser composta pela diferença entre as avaliações da expectativa do cliente e do desempenho percebido que a associação entre estas variáveis se faz presente na mesma grandeza. Este comentário também vale para a análise seguinte, que é sobre a correlação entre o desempenho percebido e a lacuna do cliente.

Também de acordo com a teoria abordada, a lacuna dos clientes com relação a um serviço é maior quando o desempenho percebido diminui, mantendo-se o nível de expectativa com o serviço recebido. Como resultado do estudo, pode-se observar na Tabela 3 que todos os índices de correlação entre o desempenho percebido e a lacuna do cliente de cada atributo são significativos e com poder de associação relevante. Estes índices estão destacados na tabela. Os atributos “Acesso à Internet e computadores” ( $r=-0,844$ ), “Atualização dos títulos” ( $r=-0,766$ ) e “Silêncio no ambiente” ( $r=-0,766$ ) apresentam as relações negativas entre os desempenhos percebidos e a lacuna dos clientes de forma mais forte.

Percebe-se na Tabela 4, que a correlação entre expectativa e desempenho de cada atributo assume coeficientes positivos de maior intensidade ( $r=0,609$  para “Temperatura ambiente”) e de menor intensidade ( $r=0,070$  para “Diversidade de títulos”). Observou-se que a intensidade das correlações entre a expectativa e o

desempenho de cada atributo diminui acompanhando o aumento da lacuna do cliente com o respectivo atributo, que pode ser conferido no Quadro 1. Este resultado revela um comportamento esperado sobre as variáveis em estudo. Quanto mais forte é a insatisfação dos clientes refletida pela presença da lacuna do cliente, as avaliações sobre as expectativas e o desempenho percebido são mais consistentes, possibilitando a associação entre essas variáveis. Por outro lado, não é possível estabelecer uma associação segura entre a expectativa e o desempenho percebido quando os clientes não estão incomodados com os serviços recebidos ou satisfeitos, refletindo em uma lacuna do cliente reduzida ou inexistente. Portanto, existe a possibilidade de dúvida sobre a associação entre a expectativa e o desempenho percebido se o resultado do processo de desconformação entre estas variáveis apontar para a satisfação dos clientes, ou seja, a inexistência da lacuna do cliente.

Tabela 3: Correlação Desempenho (D) x Lacuna do Cliente (L)

	D Org. títulos	D Cons. títulos	D Atu. títulos	D Div. títulos	D Temp.	D Silêncio	D Internet	L Org. títulos	L Cons. títulos	L Atu. títulos	L Div. títulos	L Temp.	L Silêncio	L Internet
D Org. títulos	1,000													
D Cons. títulos	0,624	1,000												
D Atu. títulos	0,362	0,314	1,000											
D Div. títulos	0,320	0,439	0,405	1,000										
D Temp.	0,127	0,307	-0,158	0,190	1,000									
D Silêncio	0,496	0,348	0,392	0,327	0,052	1,000								
D Internet	0,637	0,541	0,242	0,325	0,103	0,703	1,000							
L Org. títulos	-0,476**	-0,321	-0,404	-0,459	-0,010	-0,397	-0,389	1,000						
L Cons. títulos	-0,228	-0,462**	-0,249	-0,333	-0,234	-0,279	-0,454	0,583	1,000					
L Atu. títulos	-0,132	-0,165	-0,766**	-0,415	0,078	-0,388	-0,155	0,649	0,448	1,000				
L Div. títulos	-0,024	-0,038	-0,371	-0,666**	0,119	-0,284	-0,094	0,660	0,423	0,711	1,000			
L Temp.	-0,107	-0,017	0,063	0,171	-0,551**	-0,077	-0,088	0,099	0,238	0,039	-0,095	1,000		
L Silêncio	-0,371	-0,309	-0,368	-0,320	-0,099	-0,766**	-0,585	0,498	0,429	0,453	0,347	0,216	1,000	
L Internet	-0,565	-0,483	-0,183	-0,257	-0,184	-0,585	-0,844**	0,454	0,516	0,219	0,200	0,305	0,624	1,000

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4: Correlação Expectativa (E) x Desempenho (D)

	E Org. títulos	E Cons. títulos	E Atu. títulos	E Div. títulos	E Temp.	E Silêncio	E Internet	D Org. títulos	D Cons. títulos	D Atu. títulos	D Div. títulos	D Temp.	D Silêncio	D Internet
E Org. títulos	1,000													
E Cons. títulos	0,590	1,000												
E Atu. títulos	0,723	0,497	1,000											
E Div. títulos	0,693	0,576	0,711	1,000										
E Temp.	0,128	0,269	0,039	0,423	1,000									
E Silêncio	0,300	0,273	0,204	0,141	0,120	1,000								
E Internet	0,231	0,218	0,299	0,303	0,221	0,423	1,000							
D Org. títulos	0,552**	0,346	0,270	0,275	0,043	0,144	0,123	1,000						
D Cons. títulos	0,324	0,465**	0,154	0,372	0,333	0,031	0,054	0,624	1,000					
D Atu. títulos	-0,019	0,042	0,122	-0,108	-0,119	0,005	0,131	0,362	0,314	1,000				
D Div. títulos	-0,120	0,074	-0,113	0,070	0,378	-0,016	0,143	0,320	0,439	0,405	1,000			
D Temp.	0,119	0,051	-0,085	0,341	0,609**	-0,075	-0,162	0,127	0,307	-0,158	0,190	1,000		
D Silêncio	0,083	0,044	-0,087	-0,066	-0,014	0,271*	0,125	0,496	0,348	0,392	0,327	0,052	1,000	
D Internet	0,253	0,050	0,071	0,179	0,034	0,115	0,145	0,637	0,541	0,242	0,325	0,103	0,703	1,000

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das análises de correlações, pode-se concluir que os resultados obtidos corroboraram o modelo teórico utilizado, uma vez que as correlações entre as expectativas dos clientes e as lacunas dos clientes foram positivas e as correlações entre os desempenhos percebidos pelos clientes e as lacunas dos clientes foram negativas.

## 9 CONCLUSÕES

Este estudo buscou identificar e avaliar a lacuna dos clientes com os serviços recebidos no CDI do SEBRAE Pernambuco através das seguintes perguntas de pesquisa: Como se comportam as expectativas e o desempenho percebido pelos clientes do CDI na formação de Lacunas dos Clientes? Qual das variáveis (expectativa ou percepção do cliente) se relaciona de forma mais positiva com a Lacuna do Cliente? O modelo da lacuna do cliente é válido para avaliar os serviços do CDI na percepção dos clientes?

Conclui-se neste estudo que mesmo com amplitudes muito aquém do possível, a lacuna do cliente ou as expectativas superadas pelo serviço percebido são determinantes para a satisfação dos clientes no CDI. Destaca-se a importância de utilizar uma escala com poucos pontos para a mensuração da opinião dos respondentes. Assim, os detalhes que fazem a diferença na satisfação dos clientes são mais fáceis de serem identificados. Vale lembrar que a utilização de uma escala pequena se torna irrelevante para observações em uma amostra menor.

Por meio das análises de correlações, pode-se concluir que as variáveis estudadas (serviço esperado e serviço percebido) se relacionam com a lacuna do cliente de acordo com o modelo teórico, uma vez que as correlações entre as expectativas dos clientes e as lacunas dos clientes foram positivas e as correlações entre os desempenhos percebidos pelos clientes e as lacunas dos clientes foram negativas e significativas em ambas as situações. No caso do CDI, o desempenho percebido pelos clientes tem relações mais fortes com a lacuna do cliente do que as suas expectativas.

Os resultados deste estudo são importantes para a validação externa do modelo teórico analisado, uma vez que ele foi testado considerando o perfil de clientes em um contexto diferenciado e particular. Os clientes do CDI no SEBRAE são empreendedores cuja motivação para empreender no Brasil é a necessidade, devido à baixa renda da população (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006). Outra particularidade é o fato do modelo ter sido avaliado em um serviço gratuito de uma organização pública, diferentemente do contexto onde ele foi primeiramente testado. Além do conhecimento sobre os clientes do SEBRAE poder direcionar soluções para melhor atendê-los, os resultados do teste realizado confirmam a robustez do modelo utilizado.

Sugere-se para futuras pesquisas, explorar com maior profundidade a associação entre as variáveis expectativas e desempenho percebido em situações quando elas se aproximam, refletindo em uma lacuna do cliente reduzida ou inexistente. Também é sugerido que esse tipo de teste seja realizado para a associação entre as outras variáveis que compõem as outras lacunas do modelo de qualidade em serviços.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. de. Satisfação do Cliente das Companhias Aéreas Brasileiras. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 25-33, jul./set. 1998.

BOULDING, W. *et al.* A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. **Journal of Marketing Research**. v. 30, p. 7-27, 1993.

CARDOZO, R. N. An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 2, p. 244-249, 1965.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**: o Clássico Sobre Liderança que Revolucionou a Administração de Empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHURCHILL JR., G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 19, n. 4, p. 491-504, 1982.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

FORNELL, C. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. **Advances in Strategic Management**, v. 11A, p. 217-29, 1995.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005**: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**: Gerenciamento de Marketing, Estratégias de Relacionamento e Abordagem de CRM para Economias de Rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

KOVACS, M. H.; FARIAS, S. A. de. Dimensões de Riscos Percebidos nas Compras pela Internet. **RAE eletrônica**. v. 3, n. 2, art. 15, jul./dez. 2004.

LARÁN, J. A.; ROSSI, C. A. V. Surpresa e a Formação da Satisfação do Consumidor. **RAE eletrônica**. v. 5, n. 1, art. 1, jan./jun. 2006.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de; RATTON, C. A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p.46-59, out./dez. 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um *Tour* pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, out./dez. 2001.

MATOS, C. A. de; HENRIQUE, J. L. Balanço do Conhecimento em Marketing: uma Meta-Análise dos Resultados Empíricos dos Antecedentes e Conseqüentes da Satisfação e Lealdade. In: 30º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de Satisfação: um Modelo para Planos de Saúde. **RAE eletrônica**. v. 4, n. 2, art. 17, jul./dez. 2005.

MOURA, A. C. de; GONÇALVES, C. A. Modelo de Satisfação ACSI no Setor de Telefonia Móvel. **RAE Revista de Administração de Empresas**. v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 72-85, set./dez. 2005.

NORMANN, R. **Administração de Serviços**: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41-50, 1985.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROJO, F. J. G. Qualidade Total: uma Nova Era para os Supermercados. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 4, p. 26-36, out./dez. 1998.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista da Administração Contemporânea**. v. 2, n. 1, p. 101-125, jan/abr. 1998.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1986

URDAN, A. T. A Qualidade de Serviços Médicos na Perspectiva do Cliente. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p.44-55, out./dez. 2001.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## THE ASSOCIATION OF THE CUSTOMER GAP VARIABLES: A TEST OF THE MODEL AT SEBRAE-PE

### Abstract

*Searching to understand services quality, Parasuraman, Zeithaml and Berry developed the Customers Gap Model, which identifies the difference between the waited service and the service perceived for the customers. This study intends to apply and test the Customers Gap Model at SEBRAE Pernambuco, specifically in the CDI (Documentation and Information Center). The test of the model was carried through by means of correlations between the variables that generate the Gap of the Customers. Interviews and application of questionnaire were performed. It's able to observe that the variables that made the customers' gap assume behavior according to the model principles and that the perceived performance get stronger relations with customers' gap.*

**Key-words:** Customer's Gap; Services Quality; Expectancy; Perceived Quality; Services Encounters.