

Adaptação e aplicabilidade do modelo QUALISERV em diferentes setores: uma análise multicaso

DENISE LUCIANA RIEG

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

ADAPTAÇÃO E APLICABILIDADE DO MODELO QUALISERV EM DIFERENTES SETORES: UMA ANÁLISE MULTICASO

1. Introdução

A crescente importância das operações de serviços na competitividade das empresas de manufatura (Souza; Silveira, 2020) e a grande participação do setor de serviços na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento têm caracterizado a necessidade de se realizar estudos empíricos e conceituais sobre avaliação da qualidade em serviços (Ighomereho *et al.*, 2022). A qualidade dos serviços é difícil de mensurar, o que desperta um grande interesse por parte dos pesquisadores na busca por um modelo ideal de avaliação (Menezes *et al.*, 2020). A maioria das medições de qualidade em serviços utiliza os modelos SERVQUAL e SERVPERF (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985; Cronin; Taylor, 1992). Contudo, estes apresentam limitações em sua abrangência para explicar adequadamente o construto qualidade, pois geralmente utilizam escalas genéricas aplicadas a diferentes setores, o que se mostra inviável (Hamzah *et al.*, 2017). O uso de escalas genéricas leva os clientes a combinarem avaliações de diferentes atributos, resultando em uma percepção menos precisa sobre a qualidade do serviço percebida em um setor específico. Por isso as escalas têm sido frequentemente adaptadas, o que aumenta sua validade preditiva. Todavia, a validade preditiva das escalas de qualidade em serviço apresenta também variações e influências advindas do contexto do serviço prestado. Nesse sentido, Carrillat, Jaramillo e Mulki (2007) indicam que métricas de qualidade em serviços demonstram maior validade em culturas menos individualistas, países de língua não inglesa e em setores com um nível intermediário de personalização, como hotéis, locadoras de veículos e bancos.

Além de não levar em conta as características contextuais, os modelos usualmente utilizados para avaliar qualidade em serviços (e grande parte dos demais modelos disponíveis na literatura) concentram-se na percepção dos clientes sobre os processos de serviços (Hatipoglu; Koc, 2023), ou seja, na qualidade percebida, sendo esta uma avaliação naturalmente subjetiva. Não se discute a necessidade de avaliar a qualidade dos serviços pela ótica do cliente. A intangibilidade do serviço e o fato de este ser produzido e consumido ao mesmo tempo torna a sua avaliação naturalmente mais pessoal. Os clientes não “possuem ou tocam um serviço”, mas o experienciam. A interpretação dessa experiência é individual. O que é considerado como um serviço de alta qualidade para um indivíduo pode não ser para outro, dado suas expectativas, necessidades, padrões, humor e outras emoções sentidas durante a prestação do serviço podem variar (Hatipoglu; Koc, 2023). Outro ponto é que muitos determinantes da qualidade em serviços são difíceis de se medir quantitativamente, como credibilidade, comunicação e cortesia, o que aumenta ainda mais a subjetividade na avaliação do serviço (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985). Mesmo assim, depender exclusivamente da qualidade percebida pode levar à falta de uma avaliação objetiva da qualidade real do serviço que também dá base para a construção da percepção do cliente. Nesse sentido, é importante complementar as avaliações da qualidade percebida com outras métricas operacionais e padrões de desempenho que possibilitem uma análise objetiva da qualidade do serviço, oferecendo uma visão mais equilibrada da prestação dos serviços (Mousavi *et al.*, 2025).

Um modelo alternativo para a medição da qualidade em serviços é o QUALISERV (Rieg; Scramim; Zau, 2009). A metodologia QUALISERV propõe o mapeamento do processo de prestação de serviços - incluindo tanto as atividades de linha de frente (*front office*) quanto as de retaguarda (*back room*), e o desenvolvimento de indicadores subjetivos (percepção dos clientes sobre o serviço recebido) e objetivos (qualidade intrínseca do serviço realizado), todos vinculados às etapas do processo. O potencial do QUALISERV (Rieg; Scramim; Zau, 2009) para avaliar o desempenho de processos de serviços reside justamente na análise integrada

desses elementos. Nesse sentido, o modelo se mostra mais robusto e abrangente do que modelos consagrados como o SERVQUAL e o SERVPERF (Parasuraman Zeithaml; Berry, 1985; Cronin; Taylor, 1992).

Diferentemente do SERVQUAL e o SERVPERF que exigem uma estrutura pré-definida de dimensões e indicadores a serem avaliados, o QUALISERV apresenta um *framework* flexível e adaptativo. Trata-se de uma abordagem metodológica que não parte de uma base rígida ou de um conjunto fixo de critérios a serem aplicados indistintamente em diferentes contextos. Pelo contrário, o QUALISERV atua como uma “estrutura em branco”, que orienta o processo de avaliação da qualidade em serviços a partir da realidade específica de cada organização ou serviço analisado. Em vez de impor um modelo fechado, a metodologia conduz a coleta e análise de dados de forma progressiva, permitindo que as dimensões avaliativas surjam de forma orgânica, com base na percepção dos próprios usuários e nas características do serviço em questão. Essa adaptabilidade torna o QUALISERV útil em contextos diversos, garantindo maior sensibilidade às particularidades de cada caso estudado.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo realizar uma análise comparativa da aplicação do modelo QUALISERV em diferentes contextos. Mais especificamente, pretende-se avaliar se o QUALISERV é uma ferramenta adequada para mensurar a qualidade dos serviços em organizações que apresentam (i) distintos portes e (ii) diferentes naturezas de serviço. Procura-se compreender até que ponto essa metodologia contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional e para o aumento da satisfação dos clientes, mesmo quando aplicada em organizações com características variadas, bem como identificar as contribuições que intervenções realizadas no *back room* proporcionam ao *front office*.

Para alcançar este objetivo, inicia-se o artigo discorrendo-se sobre os principais elementos que norteiam a avaliação da qualidade em serviços. Na sequência, apresenta-se o modelo QUALISERV. Na seção 3, a metodologia de pesquisa é abordada e, na seção 4, os resultados do estudo são expostos, ressaltando-se a adaptabilidade do QUALISERV às particularidades de cada caso estudado. Por último, são apresentadas as considerações finais do artigo.

2. Fundamentação Teórica

A maioria dos modelos de avaliação da qualidade em serviços disponíveis na literatura concentra-se na análise da qualidade percebida, fundamentando-se nas expectativas e/ou percepções dos clientes em relação ao serviço prestado. As expectativas correspondem às crenças prévias dos consumidores sobre como o serviço deveria ser entregue, ou seja, representam um referencial do desempenho desejado. Por sua vez, a percepção se refere à avaliação que o cliente realiza com base na experiência efetiva de consumo, tanto durante a prestação quanto após a finalização do serviço. Dessa forma, a qualidade percebida emerge da comparação entre essas duas dimensões, sendo fortemente influenciada por fatores subjetivos e contextuais (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2006).

Dentre os modelos para avaliação da qualidade, o mais conhecido e utilizado é o SERVQUAL. Ele foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), também conhecido como o Modelo de Desconformidade. A desconformidade é a diferença entre o desempenho percebido e a expectativa prévia dos clientes em relação a um produto ou serviço e que gera a satisfação do consumidor. Alicerçado neste modelo, o SERVQUAL consiste em um questionário composto por 22 itens de avaliação distribuídos em cinco dimensões da qualidade em serviços: confiabilidade, presteza, empatia, segurança e tangíveis. Avalia-se a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço prestado em relação a cada um dos 22 itens que compõe a escala. O

resultado da diferença entre a expectativa e o desempenho percebido pelos clientes (*GAPs*) indica a qualidade do serviço.

Com base no instrumento SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) propuseram o SERVPERF, que contém as mesmas dimensões e os mesmos itens do SERVQUAL original. O SERVPERF mede a qualidade do serviço com base apenas no desempenho percebido pelos clientes, sem incluir as suas expectativas na análise. Segundo os autores, embora as dimensões e os 22 itens do SERVQUAL estejam bem embasados teoricamente, a comparação entre expectativa e desempenho não é a melhor forma para avaliar a qualidade do serviço. Avaliar apenas a percepção do cliente quanto ao serviço prestado é a forma mais representativa da qualidade percebida. Além disso, para Cronin e Taylor (1992) a aplicação e análise do Instrumento SERVQUAL são difíceis e podem levar a interpretações equivocadas, enquanto o SERVPERF é uma abordagem mais simplificada para medir a qualidade em serviços. A partir daí, surgiram estudos voltados à comparação desses instrumentos com o objetivo de identificar qual deles seria o mais adequado para avaliar a qualidade percebida. Os resultados sugerem que ambas as escalas são adequadas e igualmente válidas como preditores da qualidade em serviços, ressaltando a facilidade prática do emprego do instrumento SERVPERF (Salomi; Cauchick Miguel; Abackerli, 2005; Carrillat; Jaramillo; Mulki, 2007; Andronikidis; Bellou, 2010; Bayraktaroglu; Demirel, 2023).

O Modelo Kano (Kano *et al.*, 1984) é uma ferramenta que considera que diferentes atributos de qualidade de um produto ou serviço influenciam a satisfação dos clientes de forma diferente, classificando-os em cinco categorias: básicos, de desempenho, atrativos, neutros e reversos. Este modelo não pressupõe uma lista fixa de atributos da qualidade a serem mensurados em um determinado serviço ou em serviços em geral. Ele é um modelo de classificação dos atributos identificados para cada serviço, indicando como avaliá-los do ponto de vista do cliente (Witell; Löfgren; Dahlgaard, 2013). Embora o modelo não separe formalmente "expectativa" e "percepção" como faz o modelo SERVQUAL, ele considera como os clientes se sentem com a presença e ausência de cada atributo, o que permite inferir suas expectativas e percepções (Yildiz; Polat; Guzel, 2018).

Outros modelos disponíveis na literatura para avaliar a qualidade em serviços são a Técnica de Auditoria de Acompanhamento (*Walk-Through Audit - WTA*) (Fitzsimmons; Maurer, 1991) e a Análise da Transação de Serviço (*Service Transaction Analysis - STA*) (Johnston, 1999). Enquanto a WTA foca no processo de auditoria interna (Koljonen; Reid, 1998), a STA é mais orientada à análise de transações com o cliente. Na STA, a avaliação da qualidade da transação é a avaliação que os clientes fazem do serviço à medida que vão vivenciando suas etapas, resultando na sua satisfação ou insatisfação (Hume; Mort; Liesch, 2006; Garg; Rahman; Kumar, 2010). Mais uma vez, a qualidade percebida se baseia apenas no desempenho percebido pelos clientes, sem incluir a mensuração das suas expectativas.

Grönroos (1984) define que a qualidade percebida possui duas frentes, a qualidade técnica e a funcional. Enquanto a qualidade técnica se refere aos resultados do serviço, a funcional se refere ao processo vivenciado pelo cliente para obter esses resultados, que é efetivamente a parte que os modelos de mensuração da qualidade disponíveis permitem avaliar. Segundo o autor, como ambas frentes (qualidade técnica e funcional) são parte da qualidade percebida, ambas devem ser avaliadas subjetivamente.

Para Harvey (1997), a qualidade funcional possui elementos subjetivos e objetivos. Os elementos subjetivos se referem à apreciação do cliente sobre o processo de serviço e sobre a tratativa recebida ao vivenciá-lo. Já os elementos objetivos se referem à precisão e conformidade do processo com os padrões reconhecidos em uma determinada área ou campo. Isso significa que todas as etapas de um processo são realizadas de maneira correta, seguindo as melhores práticas, normas e tecnologias disponíveis. Ela foca nos aspectos objetivos e mensuráveis da qualidade, como a eficiência, a exatidão e a consistência dos procedimentos

técnicos envolvidos. Na mesma linha, Deb e Ahmed (2019) expõem que os aspectos subjetivos da qualidade são de natureza qualitativa e estimados a partir da apreciação dos clientes, enquanto os aspectos objetivos são de natureza quantitativa, expressos por um valor numérico e comparados a padrões predefinidos com base na opinião de especialistas ou desempenhos anteriores. Segundo Deb e Ahmed (2019) não se pode deixar de avaliar o serviço pela ótica do cliente, "[...] é vantajoso estimar a qualidade do serviço considerando tanto as dimensões objetivas quanto as subjetivas da qualidade do serviço" (Deb; Ahmed, 2019, p. 568, tradução nossa). Várias pesquisas sobre a qualidade em serviços seguem essa linha, como por exemplo, os trabalhos de Eboli e Mazzulla (2011), Maia, Yehia e Errico, (2015) e Mousavi *et al.* (2025).

Driver e Johnston (2001, p. 130, tradução nossa) definem qualidade em serviços como “um conjunto de atributos explícitos e implícitos [...] e que os 22 itens que compõem a escala SERVQUAL (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988) são bons preditores, mas não são os únicos da qualidade de um serviço”. Existem mais atributos, como comunicação, atendimento, cortesia, competência, acesso, flexibilidade e consistência. Johnston (1995) apresenta uma lista de 18 atributos que, embora extensa, ainda não cobre todas as possibilidades. Além disso, a relevância desses atributos varia conforme o tipo de serviço (e até mesmo entre serviços do mesmo tipo) e de cliente para cliente, pois as avaliações das pessoas sobre a qualidade do serviço são heterogêneas (Driver; Johnston, 2001; Park; Yi; Lee, 2021; Mittal *et al.*, 2021).

Isso explica o motivo pelo qual, a partir dos trabalhos seminais de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), uma miríade de adaptações ao Instrumento SERVQUAL foram desenvolvidos ao longo dos anos (Ali *et al.*, 2022), alterando-se as dimensões e os itens que compõem o instrumento de forma a adequá-lo para diferentes tipos de serviços. Surgiram modelos como e-SERVQUAL, WEBQUAL, IRSQ, PeSQ e SSTQUAL (Guillén Perales *et al.*, 2024). Os próprios autores propuseram mais tarde um novo Instrumento chamado E-S-QUAL para avaliar serviços prestados de forma *online* (Parasuraman; Zeithaml; Malhotra, 2005).

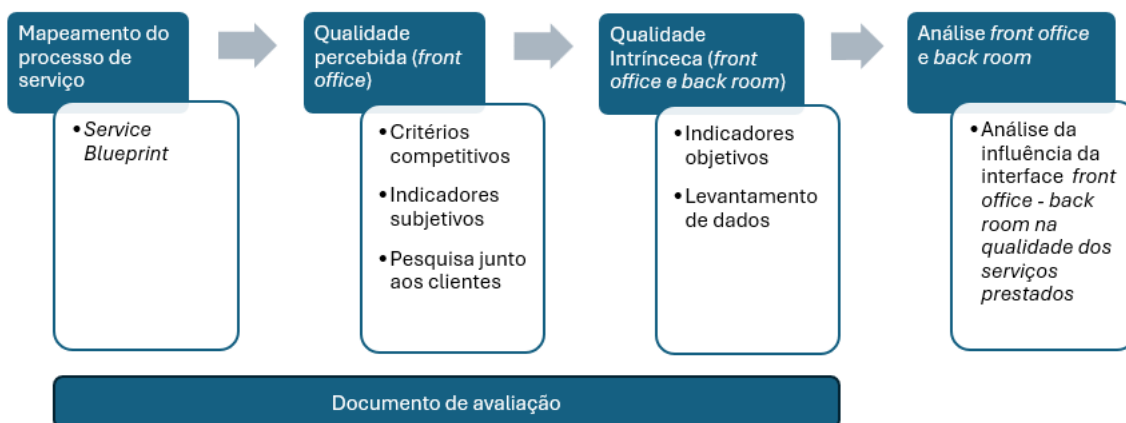
2.1 A Metodologia QUALISERV

A metodologia QUALISERV propõe a avaliação da qualidade do serviço com base em indicadores subjetivos (julgamento dos clientes sobre o serviço) e objetivos (qualidade intrínseca do serviço), com o propósito de aprimorar o desempenho organizacional e promover um maior alinhamento entre os objetivos da empresa e as expectativas dos clientes finais. Como inovação, o modelo QUALISERV incorpora as características contextuais e estruturais do serviço a ser avaliado, aumentando a sua eficácia em mensurar a qualidade desse serviço. Este modelo permite customizar indicadores, perguntas e critérios de análise para que eles reflitam a natureza do serviço, o perfil dos consumidores e até a cultura local. Isso pode incluir desde mudanças na linguagem até a inclusão de dimensões que não estão presentes nos modelos clássicos de mensuração de qualidade em serviços.

A Figura 1 apresenta o modelo QUALISERV. A primeira etapa do modelo é o mapeamento do processo de serviços. A ferramenta sugerida para representar graficamente os processos é o *service blueprint*, criada por Shostack (1984) para visualizar os processos de serviço (Ryu; Lim; Kim, 2020). Ela apresenta uma visão completa de como os processos fluem durante um serviço, mostrando os pontos de contato e interações ao longo de todo o processo. Com foco nas tarefas humanas, o *service blueprint* convencional (Shostack, 1984) possui cinco componentes: jornada do cliente, ações do pessoal de contato que são visíveis aos clientes, ações dos funcionários nos bastidores e processos de apoio que são ambos invisíveis aos clientes e evidências físicas (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008). No QUALISERV, utiliza-se a estrutura padrão desse método, com uma adaptação: em vez de registrar as evidências físicas

com as quais os clientes interagem em cada etapa, são destacados os critérios (Johnston, 1995) que os clientes utilizam para avaliar a qualidade do serviço na linha de frente (*front office*), segunda etapa do modelo, já no âmbito da análise da qualidade percebida (Rieg; Scramim; Zau, 2009).

Figura 1 – O modelo QUALISERV



Fonte: Elaborado a partir de Rieg, Scramim e Zau (2009).

Como expõem Rieg, Scramim e Zau (2009), em relação ao nível de detalhamento do *service blueprint*, inicia-se com o mapeamento das macro operações que compõem o processo de prestação do serviço. Caso a análise de desempenho aponte resultados insatisfatórios em alguma dessas etapas, é possível aprofundar o detalhamento, até que se identifiquem claramente as atividades responsáveis pelos resultados negativos. Assim, o uso de um *service blueprint* altamente detalhado não é necessário desde o início, o que torna a ferramenta mais simples e prática de se aplicar.

Identificados os critérios que os clientes utilizam para avaliar a qualidade do serviço na linha de frente (*front office*) por meio de levantamento prévio da empresa, pesquisa junto aos clientes ou ainda, por análise de especialistas no serviço sendo analisado, passa-se para a elaboração dos indicadores subjetivos de desempenho com base nesses critérios (Etapa 3). Na Etapa 4, o modelo QUALISERV prevê a elaboração e aplicação de um questionário direcionado aos clientes, com o objetivo de se coletar dados que permitam mensurar os indicadores subjetivos previamente definidos. Esses indicadores refletem a percepção dos clientes em relação aos diferentes aspectos do serviço prestado, sendo fundamentais para a avaliação da qualidade sob a ótica do usuário (Rieg; Scramim; Zau, 2009). Desta forma, como expõem seus proponentes, para captação da percepção do cliente quanto ao serviço prestado e elaboração de indicadores subjetivos, não se trabalha com um questionário padrão e sim com um instrumento capaz de captar a apreciação dos clientes sobre o processo vivenciado em cada serviço em específico. Assim, os indicadores subjetivos e os questionários podem ser construídos por meio de diferentes formatos metodológicos, de acordo com a cultura organizacional e os recursos já utilizados pela empresa. Entre os instrumentos mais comuns destacam-se o índice de satisfação do cliente (CSAT), o *Net Promoter Score* (NPS) e as escalas de concordância com frases afirmativas, geralmente estruturadas em formatos tipo *Likert*. A escolha do formato mais adequado deve considerar, além da familiaridade da organização com pesquisas de satisfação, a capacidade de o instrumento captar com fidedignidade as percepções subjetivas do público-alvo.

Para os pontos de contato com o cliente ao longo do processo de prestação de serviços, assim como para as atividades realizadas nos bastidores (*back room*), o modelo QUALISERV propõe a definição de indicadores objetivos de desempenho. Esses indicadores visam mensurar a qualidade intrínseca do serviço, ou seja, aspectos técnicos e operacionais que independem da percepção do cliente, mas que impactam diretamente na eficiência e na eficácia do processo. O desenvolvimento desses indicadores, bem como a coleta dos dados necessários para sua mensuração, constitui uma etapa da análise da qualidade técnica do serviço prestado. Nessa fase, busca-se identificar quais métricas objetivas já são utilizadas pela organização e, na ausência delas, mapear os dados disponíveis internamente que possam servir de base para a construção de novos indicadores (Rieg; Scramim; Zau, 2009). Os indicadores objetivos, por sua natureza quantitativa e mensurável, fornecem parâmetros operacionais concretos, como tempo de resposta, número de atendimentos realizados, taxa de retrabalho, entre outros. Estes, aliados aos indicadores subjetivos, possibilitam uma análise mais abrangente e robusta da experiência do cliente.

A análise cruzada de indicadores subjetivos e objetivos é a última etapa do modelo QUALISERV, que busca a compreensão sistêmica da qualidade dos serviços prestados (Rieg; Scramim; Zau, 2009). O que se pretende nesta etapa é avaliar se os resultados obtidos por meio de indicadores subjetivos no *front office* podem ser contextualizados e, em parte, explicados pelos dados objetivos do *back room*. Por exemplo, uma baixa percepção de qualidade no atendimento ao cliente pode ser consequência de atrasos no processamento de informações ou na disponibilização de produtos e serviços. Esses atrasos muitas vezes têm origem em falhas operacionais ou em gargalos logísticos nas atividades de retaguarda (*back room*), que não são visíveis ao cliente, mas impactam diretamente na experiência percebida. Ao propor a integração dessas duas dimensões, percepção do cliente e desempenho interno, o modelo QUALISERV busca identificar correlações entre a eficiência operacional e a satisfação do consumidor, fornecendo subsídios para a gestão estratégica dos serviços. O modelo QUALISERV também reforça a importância de alinhar processos internos com os pontos de contato externos, de modo que a excelência operacional no *back room* se reflita positivamente na experiência do cliente no *front office*.

Essa análise cruzada é facilitada pela elaboração do Documento de Avaliação (Rieg; Scramim; Zau, 2009). Os indicadores subjetivos, objetivos e seus respectivos valores, bem como, as etapas da jornada do cliente e as atividades de *front office* e *back room* às quais esses indicadores estão associados são reunidos no Documento de Avaliação, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Documento de avaliação

Jornada do cliente/ Atividade	Dimensão da qualidade	Indicadores subjetivos	Resultados	Indicadores objetivos	Resultados
Etapa 1 da jornada do cliente					
Etapa 2 da jornada do cliente					
Etapa 3 da jornada do cliente					
Atividade 1					
Atividade 2					
...					

Fonte: Elaborado a partir de Rieg, Scramim e Zau (2009).

Enquanto o *service blueprint* oferece uma representação visual do processo de prestação de serviços, o Documento de Avaliação mostra os indicadores de desempenho para a mensuração da qualidade do serviço prestado de forma consolidada. Ao reunir em um único documento informações que, tradicionalmente, estariam dispersas em relatórios distintos, o documento de avaliação permite a sua visualização comparativa, favorecendo a identificação de correlações e discrepâncias entre a percepção do cliente (captada por indicadores subjetivos) e o desempenho operacional (mensurado por indicadores objetivos). Desta forma, promove maior eficiência na tomada de decisão.

3. Metodologia

Para a presente pesquisa, foram conduzidos cinco estudos de caso de natureza qualitativa, envolvendo tanto empresas nacionais quanto subsidiárias de multinacionais atuantes no Brasil. A abordagem qualitativa se mostrou adequada para aprofundar a compreensão acerca da aplicação do modelo QUALISERV em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a construção de descrições ricas, contextualizadas e detalhadas. Além disso, essa abordagem permitiu identificar interdependências entre os casos analisados, bem como examinar as variações e conexões que emergiram ao longo do processo investigativo, contribuindo para a geração de insights teóricos relevantes.

A seleção dos casos seguiu uma lógica teórica (Yin, 2003), baseada em três critérios principais: (i) atuação das empresas no setor de serviços ou em modelo híbrido produto-serviço; (ii) diversidade quanto ao porte organizacional; e (iii) diversidade quanto à origem do capital (nacional e estrangeiro). Adotou-se, ainda, a lógica da replicação, com o objetivo de examinar padrões e contrastes entre os casos, fortalecendo a robustez analítica da pesquisa. Os dados obtidos forneceram *insights* relevantes sobre as práticas operacionais e de gestão da qualidade em empresas prestadoras de serviços sob diferentes perfis institucionais.

Coleta e Análise dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de observações in loco e de entrevistas não estruturadas, permitindo a obtenção de informações contextuais e espontâneas sobre a dinâmica dos processos organizacionais e a aplicação do modelo QUALISERV. O Quadro 1, a seguir, apresenta o resumo dos casos.

Quadro 1 – Resumo dos casos

Caso	Natureza da Empresa	Empresa	Setor	Porte	Origem do Capital
Caso 1	Serviço	Banco	Financiamento de placas solares	Grande	Nacional
Caso 2	Híbrido: serviço-produto	Grupo empresarial	Centro de serviços compartilhados (serviços contábeis)	Grande	Estrangeiro
Caso 3	Híbrido: serviço-produto	Gráfica	Setor editorial	Pequeno	Nacional
Caso 4	Serviço	Hospital	Nutrição clínica e serviço de alimentação	Grande	Nacional
Caso 5	Híbrido: serviço-produto	Montadora de automóveis	Pós-vendas	Grande	Estrangeiro

Fonte: Autores (2025).

Os procedimentos de coleta de dados adotados nos cinco estudos de caso envolveram múltiplas técnicas, com o objetivo de garantir uma compreensão abrangente dos contextos organizacionais analisados. Em todos os casos, foram realizadas observações in loco e entrevistas com funcionários diretamente envolvidos nos setores avaliados. Além disso, em três dos casos, foi aplicada uma pesquisa por meio de questionários estruturados: com representantes dos cinco principais negócios do conglomerado industrial (Caso 2), com 84 clientes da gráfica (Caso 3), com 100 pacientes do hospital (Caso 4) e com 33 representantes de concessionárias da montadora de automóveis (Caso 5). A análise documental também foi empregada em três dos casos (Casos 1, 2 e 4), complementando as demais técnicas e contribuindo para a triangulação dos dados, requisito da análise qualitativa (Yin, 2003).

4. Análise dos Resultados

Uma característica central evidenciada em todos os casos é a adaptabilidade do QUALISERV aos mais diversos portes de empresa, origem do capital e setores de serviços, de bancos a hospitais, gráficas, empresas do setor automotivo e centros de serviços compartilhados. Em nenhum caso foi necessário aplicar um modelo rígido ou pré-definido. Pelo contrário, a estrutura aberta do QUALISERV, como preconizado pelos seus proponentes, permitiu que as dimensões da qualidade, indicadores e os processos mapeados fossem definidos conforme o contexto e a realidade operacional de cada serviço.

A seguir, descreve-se sobre as adaptabilidades do QUALISERV nos cinco casos estudados. A essência da análise de resultados pretendida aqui não é apresentar o passo a passo e os resultados da aplicação do QUALISERV em cada caso. A proposta é realizar uma análise comparativa da aplicação do modelo QUALISERV em diferentes contextos.

No Caso 1, realizado no setor de financiamento de placas solares de um banco, os processos foram mapeados por meio da notação BPMN. Embora o *service blueprint* seja a ferramenta mais natural para trabalhar a experiência do cliente e a indicada no QUALISERV pare representar o processo de serviço sob análise, o BPMN foi a ferramenta escolhida por já ser utilizada pela empresa. Além disso, desejava-se visualizar os fluxos paralelos, as decisões e as exceções que ocorrem no processo e que poderiam impactar diretamente a percepção do cliente. Identificar, por exemplo, fluxos paralelos permitiria observar onde era possível acelerar processos sem perder controle. Portanto, para melhorar a experiência e a percepção da qualidade dos serviços prestados, desejava-se entender onde as decisões eram tomadas, quem as tomava e por que, e o BPMN mostrou isso de forma clara e lógica.

A escolha pela notação BPMN também ocorreu no Caso 4, no registro dos processos dos setores de nutrição clínica e serviço de alimentação em um hospital. A escolha aqui se baseou principalmente no fato do processo envolver a execução de atividades com múltiplos agentes (nutricionistas, cozinheiros, copeiros, transportadores etc.), regras rígidas (dietas, restrições alimentares, horários precisos) que criam exceções, e operações interdependentes e paralelas. Entender o processo como tal era essencial para a análise da influência da interface *front office – back room* na qualidade dos serviços prestados. Cabe também observar que a estrutura do *service blueprint* (jornada do cliente, atividades de *front office* e atividades de *back room*) foi utilizada como base para montar as piscinas e raias nas notações BPMN, não se distanciando da proposta inicial do QUALISERV de fazer um mapeamento que mostrasse a estrutura de entrega do serviço ao cliente.

Nos demais casos, o *service blueprint* foi escolhido como ferramenta de mapeamento do processo. Trata-se de processos que se caracterizam por possuir poucas atividades e atores envolvidos, pouca lógica de decisão ou paralelismo de atividades. O Quadro 2 apresenta um resumo de aplicação da metodologia QUALISERV:

Quadro 2 – Resumo dos casos analisados de aplicação da metodologia QUALISERV

Caso	Dimensões da qualidade	Tipo de mapeamento	Quantidade de indicadores	Indicadores subjetivos – (exemplos)	Indicadores Objetivos – (exemplos)
Caso 1 (Setor de financiamento bancário) – empresa de grande porte e de capital nacional	Velocidade, flexibilidade e acessibilidade	Notação BPMN	5 indicadores subjetivos 15 indicadores objetivos	% de parceiros satisfeitos com o tempo de retorno da proposta analisada automaticamente % de parceiros satisfeitos com a quantidade de documentos solicitados	Tempo médio de retorno da proposta analisada automaticamente % de aprovação (sem documentos adicionais)
Caso 2 Centro de Serviços Compartilhado (CSC) serviços contábeis - empresa de grande porte e capital estrangeiro	Velocidade de atendimento, credibilidade, consistência e competência.	<i>Service Blueprint</i>	8 subjetivos 12 objetivos	Percentual de NPS de Velocidade de Atendimento Percentual de NPS de Velocidade de credibilidade Percentual de NPS de Competência	Percentual de notas fiscais emitidas corretamente Percentual de Analistas Fiscais sênior (nível de expertise)
Caso 3 (Gráfica) - microempresa de capital nacional	Atendimento, credibilidade, velocidade, preços, tangíveis e flexibilidade	<i>Service Blueprint</i>	7 subjetivos 15 objetivos	% de clientes que satisfeitos com o produto gráfico recebido % de clientes satisfeitos com o tempo de resposta do orçamento	Tempo médio de resposta do orçamento para o cliente Porcentagem média de pedidos entregues fora do prazo acordado com o cliente
Caso 4 (Nutrição clínica e serviço de alimentação em um hospital) - empresa de grande porte e capital nacional	Atendimento, tangíveis (qualidade da comida), variedade da comida e tempo	Notação BPMN	7 subjetivos 7 objetivos	% de pacientes muito satisfeitos com o atendimento da nutricionista % de pacientes muito satisfeitos com o horário que o almoço foi servido	Tempo médio de montagem de bandeja na linha de produção (almoço) Quantidade média de refeições erradas na checagem da copa por dia (almoço)
Caso 5 (Pós-vendas de uma empresa automobilística) - empresa de grande porte e capital estrangeiro	Atendimento, credibilidade, velocidade e competência.	<i>Service Blueprint</i>	8 subjetivos 23 objetivos	% de clientes satisfeitos com a compreensão do técnico em relação ao módulo de falha % de clientes satisfeitos com o tempo de resposta do plano de ação para o módulo de falha	% de registros dos módulos de falha com erros Tempo médio que o especialista leva para fazer a análise da causa-raiz do problema

Fonte: Autores (2025).

Em todos os casos, o mapeamento das atividades de serviço foi realizado com base em observações *in loco* e entrevistas com funcionários e gestores dos processos sob análise. O mapeamento do processo, seja por meio do *service blueprint* ou do BPMN, permitiu compreender como os serviços analisados estavam estruturados, identificar os pontos de contato e interações ao longo de todo o processo e visualizar como o *front office* estava suportado por tarefas realizadas no *back room*.

O mapeamento das atividades de *front office* orientou a identificação dos atributos de qualidade em serviços mais relevantes à experiência do cliente em cada caso analisado. A partir da análise das interações ocorridas ao longo da jornada de consumo, foi possível direcionar a avaliação do serviço com base em critérios que, de fato, impactavam a percepção dos usuários. Avaliar a qualidade em serviços exige sensibilidade às particularidades de cada processo, considerando tanto a natureza do serviço prestado quanto as etapas percorridas pelos clientes. A seguir, apresentam-se exemplos dessa adaptabilidade observada nos casos.

O Caso 1 envolve uma combinação de etapas digitais e procedimentos burocráticos. Nele, destacaram-se como critérios centrais a acessibilidade, velocidade e flexibilidade. Na etapa inicial de envio de documentos, a facilidade de acesso aos canais de atendimento (aplicativo, site, telefone) se revelou determinante para a percepção de conveniência. Durante a seleção das condições de financiamento, a flexibilidade nas opções oferecidas, como prazos, taxas de juros e valores, emergiu como o atributo mais valorizado. Já no período subsequente, correspondente à espera pela entrega e instalação do equipamento, os clientes atribuíram maior importância à agilidade no processamento e à clareza quanto aos prazos, tornando a velocidade de resposta um elemento-chave para uma avaliação positiva do serviço. Nos serviços de nutrição clínica e alimentação hospitalar (Caso 4), por se tratar de um serviço de natureza pessoal e sensível, como o cuidado com pacientes em contexto hospitalar, os critérios atendimento, qualidade tangível da comida, variedade e tempo tornaram-se centrais. Na visita da enfermagem e da nutricionista, o foco está no atendimento humanizado e na capacidade do profissional de adaptar a dieta ao quadro clínico. Durante a espera pela refeição, a pontualidade (tempo) impacta diretamente o conforto do paciente e na organização das atividades relacionadas ao tratamento do paciente, enquanto a variedade e qualidade sensorial dos alimentos (aspectos tangíveis) afetam a satisfação com o serviço.

No CSC (Caso 2), os serviços são de caráter técnico, transacional e corporativo. Nesse caso, os critérios mais valorizados são velocidade de atendimento, credibilidade, consistência e competência. Na solicitação de pagamento ou emissão de nota fiscal, a rapidez e exatidão no processamento são críticas. Já ao receber relatórios contábeis, os clientes internos esperam credibilidade nas informações e consistência nos padrões de apresentação, o que impacta às decisões estratégicas da empresa.

Os exemplos analisados evidenciam a flexibilidade do modelo QUALISERV na definição dos atributos de qualidade a serem considerados na avaliação, permitindo sua adaptação às particularidades e ao contexto específico de cada serviço. Diferentemente de abordagens baseadas em estruturas rígidas ou critérios universalmente pré-definidos, o QUALISERV se caracteriza por oferecer uma ‘estrutura em branco’, cuja principal função é orientar o processo avaliativo a partir das singularidades de cada organização ou setor. A análise dos casos demonstrou que essa abertura metodológica possibilita a construção de avaliações mais contextualizadas, sensíveis à natureza do serviço prestado e às expectativas dos públicos atendidos.

A identificação dos critérios de qualidade considerados mais relevantes em cada caso envolveu o uso de diferentes recursos metodológicos, de acordo com as características e possibilidades de cada organização analisada. No Caso 1, os critérios foram baseados na análise do histórico de pesquisas de satisfação de clientes conduzidas rotineiramente pela própria empresa. Trata-se de uma prática consolidada em grandes organizações, como é o caso da

instituição financeira em questão. No Caso 5, apesar de a empresa também ser de grande porte e dispor de pesquisas de satisfação em nível geral, não havia levantamentos específicos voltados ao setor de pós-vendas. Assim, optou-se por realizar conversas com alguns dos principais clientes da empresa, apresentando o mapeamento do processo de atendimento pós-venda e solicitando que indicassem os critérios que consideravam mais relevantes em cada uma das etapas. Procedimento semelhante foi adotado pela microempresa gráfica (Caso 3), que aplicou uma pesquisa com 80 clientes, com o objetivo de identificar os atributos de qualidade priorizados em cada ponto de contato ao longo da jornada do cliente. No Caso 2, relativo aos serviços contábeis prestados por um CSC com atuação em diversos setores, os critérios de avaliação foram levantados junto às cinco principais unidades de negócio atendidas, por um questionário estruturado com foco nos atributos de qualidade relacionados às interações específicas de cada etapa do processo. Por fim, no Caso 4, que envolve um hospital, restrições institucionais impediram a realização direta de pesquisa com os pacientes. Diante disso, a identificação dos critérios de qualidade mais relevantes em cada fase do atendimento foi realizada com base na análise técnica de especialistas internos, com ampla experiência nos serviços avaliados.

Essa descrição ressalta mais um fator positivo em relação à adaptabilidade do modelo QUALISERV. Ao se buscar dados para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma organização, ele permite considerar a possibilidade de utilizar informações já coletadas previamente, seja por meio de pesquisas internas ou por fontes externas confiáveis, geralmente disponíveis em empresas de grande porte. Em vez de iniciar o processo avaliativo do zero, permite realizar uma análise exploratória de pesquisas existentes, verificando sua relevância, atualidade e compatibilidade com os objetivos atuais da avaliação. Caso a empresa não tenha pesquisa prévia, como geralmente ocorre em empresas de menor porte, o QUALISERV indica o caminho seguir para identificar critérios que de fato sejam relevantes para os clientes em cada caso específico.

Essa adaptação dos atributos da qualidade a cada caso levou, automaticamente, à definição de indicadores subjetivos realistas e alinhados com as expectativas do usuário, gerando avaliações mais assertivas da qualidade percebida, próxima etapa do QUALISERV.

No Quadro 2 podem ser observados exemplos de indicadores subjetivos, alinhados aos atributos da qualidade previamente identificados. Toma-se como base de análise o atributo “tempo”. Mesmo sendo esse atributo comum em diferentes setores e contextos de serviço, a forma como ele foi traduzido em indicadores de qualidade na metodologia QUALISERV se revelou distinta, pois foi moldada pela jornada do cliente e pela natureza do serviço em questão. Cada indicador refletiu não apenas a eficiência temporal, mas também a percepção do cliente sobre a adequação do tempo gasto em relação às suas expectativas e necessidades específicas em cada etapa da interação com a empresa. No setor de pós-vendas da empresa automobilística (Caso 5), a passagem da etapa de informação sobre o módulo de falha pela concessionária para a realização da visita técnica de um profissional da montadora envolve o critério “tempo”. O indicador usado aqui foi o “percentual de clientes satisfeitos com o tempo de resposta do plano de ação para o módulo de falha”. Este indicador leva em consideração o tempo não apenas para realizar a visita técnica, mas também para que a concessionária elabore um plano de ação que solucione o problema. A percepção do cliente sobre o tempo de resposta está profundamente ligada à confiança na capacidade da concessionária de resolver o problema de maneira eficiente e eficaz. A natureza do serviço, que envolve uma questão técnica e, muitas vezes, complexa (como falhas no veículo), exige que o indicador reflita a satisfação do cliente com a velocidade e a adequação da solução proposta, mais do que apenas a rapidez no atendimento. No setor gráfico (Caso 3), o critério “tempo” é igualmente importante, mas o indicador utilizado, “percentual de clientes satisfeitos com o tempo de resposta do orçamento”, foca em um aspecto mais comercial do serviço. O tempo aqui foi avaliado no intervalo entre as etapas de solicitação

de orçamento e de recebimento do orçamento. A natureza do serviço gráfico implica que a entrega do orçamento deve ser rápida, pois o cliente precisa dessa informação para tomar decisões rápidas sobre a produção de materiais. Aqui, o tempo não está relacionado a um atendimento de urgência, mas à agilidade no processo de cotação, refletindo a expectativa de que o serviço seja prestado de forma rápida e eficiente. Por fim, no caso dos serviços de nutrição clínica e alimentação hospitalar (Caso 4), o tempo assume uma característica ainda mais sensível. O indicador utilizado é o “percentual de pacientes muito satisfeitos com o horário em que o almoço foi servido”. Embora o critério "tempo" seja o mesmo, ele aqui está diretamente relacionado ao contexto de saúde, onde a pontualidade na entrega da refeição é crucial para a organização das atividades diárias do paciente, como a administração de medicações, a realização de exames e a execução de procedimentos médicos. A insatisfação com o horário de entrega da refeição pode afetar diretamente o conforto do paciente e, portanto, sua percepção de qualidade do serviço. Assim, o tempo se torna um fator determinante para a experiência hospitalar, refletindo a importância de respeitar os horários estabelecidos para a alimentação dos pacientes.

Com exceção do Caso 1, que já partiu de uma pesquisa de satisfação realizada previamente pela empresa, todos os outros casos demandaram a realização de pesquisa tipo *survey* com clientes da empresa para atribuição de valores aos indicadores subjetivos.

Na elaboração dos indicadores objetivos, foi observado a natureza e a criticidade das atividades de *front office* e *back room*. Em todos os casos, as atividades do processo consideradas chave receberam indicadores de desempenho. Por exemplo, à atividade de produção dos alimentos nos serviços de nutrição clínica e alimentação hospitalar (Caso 4), foram atribuídos indicadores como “quantidade média de refeições erradas na checagem da copa por dia” e “tempo médio de montagem de bandeja na linha de produção”. No Caso 1, quando o banco recebe a solicitação de financiamento, esta é enviada para a área de crédito que realiza a análise da proposta juntamente com os dados do cliente. Caso a área de crédito não aprove a proposta de forma automática, ela solicita mais documentos ao cliente e procede uma análise manual dessa documentação. À atividade de análise, foram atribuídos os indicadores “tempo médio de retorno da proposta analisada automaticamente” e “porcentagem de aprovação (sem documentos adicionais)”. Na empresa gráfica (Caso 3), ao momento de recebimento do orçamento foi associado o indicador “tempo médio de resposta do orçamento para o cliente” e ao momento de recebimento do pedido, o indicador “porcentagem média de pedidos entregues fora do prazo acordado com o cliente”. Esses poucos exemplos já permitem observar mais uma vez a adaptabilidade do QUALISERV à natureza do serviço, incluindo uma análise de *back room* não vista nos instrumentos clássicos de mensuração da qualidade em serviços.

Em todos os casos, o desenvolvimento dos indicadores objetivos, exigiu a análise de documentos e entrevistas com os gestores das áreas envolvidas no processo. Esses procedimentos foram essenciais não só para o ajuste dos indicadores propostos como também serviram para garantir que eles fossem inteligíveis para os funcionários e para verificar a possibilidade de obtenção de seus resultados. Essa foi a etapa mais trabalhosa na implementação do QUALISERV em todos os casos, pois demandou extensa coleta de dados, que requisitou tempo e recursos consideráveis.

Na última etapa do QUALISERV, a análise se volta para a interface *front office* e *back room*, para verificar como os resultados dos indicadores objetivos podem contribuir na compreensão das causas dos baixos índices de satisfação dos clientes em relação a determinadas etapas do processo (resultados dos indicadores subjetivos). Em todos os casos foram elaborados os documentos de avaliação que de fato auxiliaram na visualização simultânea dos indicadores subjetivos e objetivos e das atividades às quais estes estão associados. Este documento juntamente com o mapeamento do processo facilitou a identificação das correlações explicativas entre *front office* e *back room*. No caso dos serviços

de pós-vendas da empresa automobilística (Caso 5), o estudo permitiu identificar que a prestação do serviço precisava melhorar seu desempenho com relação ao critério “tempo (velocidade de atendimento)”. Por exemplo, apenas 36% dos clientes declararam estar satisfeitos com o tempo de resposta do plano de ação para o módulo de falha, após a realização da visita técnica. Analisando as atividades de *back room* e seus indicadores de desempenho, constatou-se que as principais causas desse baixo índice de satisfação são a morosidade na análise da causa do problema (tempo médio que o especialista leva para fazer a análise da causa-raiz do problema) e a porcentagem de registros dos módulos de falha com erros, demandando várias visitas do técnico à concessionária para levantamento de informações, ou várias reavaliações (retrabalho). No caso dos CSC (Caso 2), um dos resultados insatisfatórios foi o do Percentual de NPS de Competência, associados aos momentos “solicitar pagamento” (NPS = -40%) e “solicitar emissão de nota fiscal” (NPS = -20%). Suportam esses momentos, respectivamente, as atividades “analista emite e envia nota fiscal para pagamento” e “analista faz cobrança e faz contabilidade”. Um indicador associado a essas atividades é o percentual médio de analistas sênior que indica o índice de expertise. Para ambas esse percentual está abaixo de 60%, ocasionado erros e gerando insatisfação com o critério competência.

A análise integrada dos cinco casos permitiu verificar a viabilidade da proposta do QUALISERV como uma metodologia flexível e adaptativa para a avaliação do processo de prestação de serviços, capaz de se ajustar aos diferentes contextos organizacionais. De fato, o QUALISERV demonstrou sua capacidade de adaptação a diversas características, como porte da empresa (como o caso da gráfica que é uma microempresa, até uma grande empresa como um hospital), origem de capital (nacional e estrangeira), setor de atuação (bancos, CSC de uma corporação diversificada, montadora automobilística, gráfica e hospital), e o modelo de serviço adotado, seja ele exclusivamente de serviços ou híbrido, combinando produtos e serviços. A mensuração da qualidade dos serviços prestados, conforme evidenciado nos casos analisados, seguiu uma trajetória que se alinhou à natureza específica de cada serviço, considerando a existência ou não de pesquisas prévias, resultando em avaliações pertinentes ao contexto e à especificidade de cada serviço em questão. Além disso, a metodologia introduziu uma abordagem inovadora ao integrar a análise dos processos de *front office* e *back room* de forma conjunta. Ao contrário de outras metodologias que se concentram exclusivamente na análise do *front office*, o QUALISERV reconhece a importância das atividades de *back room*, evidenciando seu impacto direto nos resultados finais da prestação de serviços.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi realizar uma análise comparativa da aplicação do modelo QUALISERV em diferentes contextos. Mais especificamente, pretendia-se avaliar se o QUALISERV é uma ferramenta adequada para mensurar a qualidade dos serviços em organizações que apresentam (i) distintos portes e (ii) diferentes naturezas de serviço; e se a metodologia permite identificar as contribuições que intervenções realizadas no *back room* proporcionam ao *front office*. Para tal, foram analisados 5 casos distintos de aplicação da metodologia QUALISERV. A análise dos cinco estudos de caso realizados permitiu concluir que, independentemente da natureza do serviço, do porte da organização ou da origem do capital, a metodologia QUALISERV se revelou aplicável e adaptável a distintos contextos empresariais. Sua flexibilidade metodológica possibilita a adequação dos instrumentos de avaliação à realidade operacional de cada organização, oferecendo um roteiro estruturado que orienta a identificação de atributos de qualidade e indicadores de desempenho pertinentes a cada situação específica.

A articulação entre o mapeamento dos processos e a análise conjunta de indicadores subjetivos e objetivos permitiu uma compreensão mais abrangente da prestação dos serviços, evidenciando a interdependência entre as atividades de *front office* e *back room*. Tal abordagem

favorece uma visão sistêmica dos processos, permitindo identificar como o desempenho insatisfatório em uma etapa pode comprometer outras fases do serviço, com efeitos diretos na experiência do cliente. A metodologia se mostrou eficaz tanto para o diagnóstico de pontos críticos quanto para a formulação de ações corretivas, fornecendo insumos relevantes para o aprimoramento da gestão da qualidade. Além disso, o QUALISERV demonstrou potencial para funcionar como uma ferramenta de monitoramento contínuo, capaz de orientar decisões estratégicas e promover melhorias sustentadas, sempre com base na perspectiva do cliente final.

Além das contribuições empíricas identificadas a partir dos estudos de caso, esta pesquisa também avança teoricamente ao propor uma ampliação do escopo tradicional da avaliação da qualidade em serviços, que historicamente tem se concentrado majoritariamente na perspectiva da qualidade percebida pelos clientes. Ao integrar indicadores subjetivos e objetivos vinculados às etapas do processo de prestação de serviços, o modelo QUALISERV oferece uma abordagem mais abrangente e analítica, permitindo não apenas mensurar a satisfação dos usuários, como também diagnosticar falhas operacionais e oportunidades de melhoria ao longo do fluxo de atividades. Tal abordagem representa um avanço conceitual na literatura da qualidade em serviços, ao articular a experiência do cliente com o desempenho dos processos internos, promovendo uma compreensão mais sistêmica e orientada à gestão. Assim, o estudo contribui para a evolução do referencial teórico sobre qualidade em serviços ao demonstrar a viabilidade e a relevância de uma avaliação integrada, que ultrapassa os limites da percepção e incorpora a análise concreta do funcionamento organizacional.

No âmbito prático, o QUALISERV oferece um guia metodológico para gestores, ao facilitar a identificação de falhas operacionais, a priorização de ações corretivas e o monitoramento contínuo da qualidade. Possui potencial de contribuir para aumentar a eficiência dos processos e elevar a satisfação dos clientes em diferentes contextos organizacionais.

Não obstante seus méritos, a aplicação da metodologia QUALISERV exige um processo de coleta e análise de dados relativamente complexo, que demanda tempo, recursos humanos especializados e envolvimento intersetorial. Tais exigências podem representar um desafio para organizações com estruturas mais enxutas ou com baixa maturidade em gestão por processos.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o número restrito de casos analisados. Além disso, não foram contempladas análises longitudinais que permitissem aferir os impactos das ações geradas a partir da aplicação do modelo. Essas limitações, no entanto, não comprometem a relevância dos resultados obtidos, mas indicam caminhos promissores para investigações futuras. Dentre as possibilidades de aprofundamento, recomenda-se a realização de estudos abrangendo diferentes segmentos e regiões, o que contribuiria para a validação externa da metodologia.

Em síntese, os resultados aqui apresentados indicam que o QUALISERV constitui uma abordagem promissora para a avaliação da qualidade em serviços. Sua aplicação favorece uma análise integrada, fundamentada e orientada para a melhoria contínua, reforçando o alinhamento entre as práticas organizacionais e as expectativas dos clientes.

Referências

- Ali, J; Jusoh, A; Idris, N; Nor, K; Wan, Y; Abbas, A; Alsharif, A. Applicability of healthcare service quality models and dimensions: future research directions. **The TQM Journal**, v. 35, n. 6, pp. 1378-1393, 2022.
- Andronikidis, A; Bellou, V. Verifying alternative measures of the service-quality construct: consistencies and contradictions. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 5-6, pp. 570-587, 2010.
- Bayraktaroglu, G; Demirel, B. Testing the Superiority and Dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in Higher Education. **Quality Management Journal**, v. 17, n. 1, pp. 47-59, 2010.

Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Morgan, F.N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. **Calif. Manag. Rev.**, v. 50, n. 3, pp. 66-94, 2008.

Carrillat, F. A; Jaramillo, F; Mulki, J. P. The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 5, pp. 472-490, 2007.

Cronin, J.; Taylor, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, pp. 55-68, 1992.

Deb, S; Ahmed, M. A. "Quality assessment of city bus service based on subjective and objective service quality dimensions: Case study in Guwahati, India", **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 2, pp. 567-589, 2019.

Driver, C., Johnston, R., 2001. Understanding service customers: the value of hard and soft attributes. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 2, pp. 130–140, 2001.

Eboli, L;Mazzulla, G. A methodology for evaluating transit service quality based on subjective and objective measures from the passenger's point of view. **Transport Policy**, v. 18, n.1, pp. 172-181, 2011.

Fitzsimmons, J. A.; Maurer, G. B. A walk-through audit to improve restaurant performance. **The Cornell HRA Quarterly**, v. 31, n. 4, pp. 95-99, 1991.

Garg, R.; Rahman, Z.; Kumar, I. Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience. **J Database Mark Cust Strategy Manag**, v. 17, pp. 78–90, 2010.

Grönroos, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

Guillén Perales, A., Liébana-Cabanillas, F., Sánchez-Fernández, J., & Herrera, L. J. (2024). Assessing university students' perception of academic quality using machine learning. **Applied Computing and Informatics**, 20(1/2), 20-34.

Hamzah, Z. L., Lee, S. P., & Moghavvemi Harvey, J. Service quality: a tutorial. **Journal of Operations Management**, v. 16, pp. 583–597, 1998.

Hatipoglu, S; Erdogan K. The Influence of Introversion–Extroversion on Service Quality Dimensions: A Trait Activation Theory Study. **Sustainability**, v. 15, n 1, p. 798, 2023.

Hume, M; Mort, G. S.; Liesch, P. W. Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 4, pp. 304-324, 2006.

Ighomereho, S.; Ojo, A.; Omoyele, O.; Olabode, S. From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, v.25, n. 1., pp. 1-15, 2022.

Johnston, R. The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n.5, pp. 53-71, 1995.

Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. Attractive Quality and Must-Be Quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, v. 14, n. 2, pp. 39-48, 1984.

Koljonen, E. L. P. L.; Reid, R. A. Walk-Through Audit Provides Focus for Improvements in Legal Service Process. **Decision Line**, pp.12-14, maio de 1998.

Maia, O. B.; Yehia, H. C.; Errico, L. A concise review of the quality of experience assessment for video streaming. **Computer Communications**, v. 57, n. 2, pp. 1–12, 2015.

Menezes, A., Lima, R. M., Aquere, A. L., & Amorim, M. (2020). An Adaptation of SERVQUAL for Events Evaluation: An Environmental Sustainability Addon. **Sustainability**, 12(18), 7408. <https://doi.org/10.3390/su12187408>

Mittal, V.; Han, K.; Lee, J. Y.; Sridhar, S. EXPRESS: Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact. **Journal of Marketing Research**, v. 58, n. 1, pp. 615-643, 2021.

- Mousavi, P.; Shamizanjani, M.; Rahimnia, F.; Mehraeen, M. (2025). A metrics-driven approach for customer experience management evaluation: the case of commercial banks in developing countries. **The TQM Journal**, v. 37, n. 2, pp. 504–524, 2025.
- Oliver, R.L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, pp. 460-469, 1980.
- 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, n. 4, pp. 41-50, 1985.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, pp. 12-40, 1988.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Malhotra, A. E-S-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, pp. 213-233, 2005.
- Park, S. J., Yi, Y.; Lee, Y. R. Heterogeneous dimensions of SERVQUAL. **Total Qual. Manag. Bus. Excell.**, v. 32, n. 1–2, pp. 92–118, 2021.
- Rieg, D. L.; Scramim, F. C. L.; Zau, V. C. QUALISERV – uma técnica para avaliação da qualidade em serviços: estudo de caso no setor de pós-vendas em uma empresa do setor automobilístico. In: XXIX ENEGEP – Encontro Nacional De Engenharia De Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de out; de 2009.
- Ryu, D.H.; Lim, C.; Kim, K.J. Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service, **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, n. 4, p. 1019, 2020.
- Salomi, G. G. E.; Cauchick Miguel, P. A.; Abackerli, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v.12, n. 2, pp. 279-293, 2005.
- Shostack, G. How to design a service. **Eur. J. Market**, v.16, n. 1, pp. 49–63, 1982.
- Sousa, R., Silveira, G. J. Advanced services and differentiation advantage: an empirical investigation. **Int. J. Oper. Prod. Manag.**, v. 40, n. 9, pp. 1561-1587, 2020.
- Witell, L.; Löfgren, M.; Dahlgaard, J. J. Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 11–12, pp. 1241–1252, 2013.
- Yildiz, K.; Polat, E.; Guzel, G. P. A Study Investigating the Perceived Service Quality Levels of Sport Center Members: A Kano Model Perspective. **Journal of Education and Training Studies**, v. 6, n. 4, pp. 177-188, 2018.
- Zeithaml, V.A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**, 4^a Edição. NY: McGraw-Hill, 2006.