



UEPB – UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UAB - UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇOS PARA
SATISFAÇÃO DO USUÁRIO/CLIENTE: um olhar para
a administração pública**

JOÃO PESSOA-PB
2012

PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇOS PARA
SATISFAÇÃO DO USUÁRIO/CLIENTE: um olhar para
a administração pública**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba/Universidade Aberta do Brasil, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Msc. Jesiel Ferreira Gomes

João Pessoa - PB
2012

S586q

Silva, Paulo Rangel Almeida.

Qualidade no atendimento e serviços para satisfação do usuário/cliente [manuscrito]: um olhar para a administração pública./Paulo Rangel Almeida Silva. - Campina Grande, 2012.

51 f.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2012.

“Orientação: Prof. Me. Jesiel Ferreira Gomes, DEAC”.

1. Administração Pública 2. Serviços de Qualidade 3. Eficiência I. Título.

21. ed. CDD 351

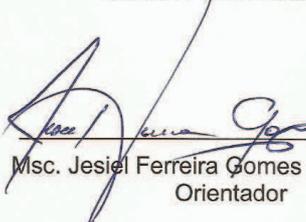
PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇOS PARA
SATISFAÇÃO DO USUÁRIO/CLIENTE: um olhar para
a administração pública**

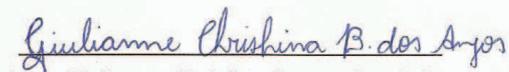
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba/Universidade Aberta do Brasil, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em 16/06/2012

BANCA EXAMINADORA


Msc. Jesiel Ferreira Gomes – UFCG/CES
Orientador


Dra. Cleomar Felipe Cabral Job de Andrade
Examinadora


Msc. Giulianne Christina Barros dos Anjos
Examinadora

João Pessoa - PB

2012

A Deus por dar-me forças nesta conquista, aos meus pais, pelo exemplo da luta e por estarem sempre dispostos a ajudar-me, apoiando-me e incentivando-me para vencer em todos os momentos importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, iluminação e discernimento para a realização do presente trabalho, sem ele em minha vida não chegaria a lugar nenhum.

A minha família, pela paciência e amor durante a realização do presente trabalho.

Aos meus professores e tutores, especialmente, Fayrusse que sempre preocupava-se em nos cobrar as atividades e sempre auxiliava-me nas mesmas, contribuindo decisivamente para a finalização deste curso.

Ao meu orientador, Jesiel Ferreira Gomes pela valorosa contribuição durante a elaboração desta monografia.

A UEPB, seus funcionários e colaboradores, pelo incansável esforço e dedicação em construir uma instituição de ensino superior, onde tive a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e me formar como profissional e cidadão.

À grande amiga, Adriana Medeiros, que me incentivou a realizar a presente especialização, quando eu ainda atuava na Prefeitura Municipal de São João do Cariri.

Aos colegas do CFP/UFCG pelas palavras de incentivo nos momentos de desânimo.

Aos meus colegas de Faculdade e todos que de forma direta, e indireta, me foram solidários nas horas de alegria e também, nas necessidades acadêmicas.

*Quem espera que a vida seja feita de ilusão;
Pode até ficar maluco ou morrer na solidão;
É preciso ter cuidado para mais tarde não sofrer;
É preciso saber viver;
Toda pedra no caminho você pode retirar;
Toda flor que tem espinho você pode se arranhar;
Se o bem e o mal existem você pode escolher;
É preciso saber viver.*

Titãs

RESUMO

As empresas da atualidade estão conscientes da importância do cliente e procuram atingir o usuário e promover seu encantamento para conseguir manter o interesse pelo produto ou serviço oferecido, e as empresas públicas vem paulatinamente implementando esse conceito em sua atuação, ademais no que diz respeito aos princípios da administração pública. Além de produzir um produto ou serviço de boa qualidade, será necessário um acompanhamento do mesmo e de seu respectivo usuário. Pode-se considerar que a satisfação do usuário é o melhor indicador dos lucros futuros de uma empresa. Além do mais, gerenciar as pessoas, que trabalham e produzem produtos e serviços para os outros, é muito difícil, também. O caminho para atingirmos essa satisfação passa pelo que denominamos hoje de Qualidade. Qualidade no que se refere não apenas aos produtos/serviços ou usuários, mas também e principalmente a qualidade no que concerne à força de trabalho. O que é na realidade essa qualidade a ser oferecida? Qualidade, sob a ótica do usuário, tem se tornado muito abrangente, assumindo o conceito daquilo que satisfaz o indivíduo, o que dificulta sua definição objetiva, vez que seu significado varia de uma finalidade para outra frente os órgãos da administração pública. Neste trabalho buscou-se descrever a importância da qualidade no atendimento e dos serviços que a administração pública proporciona aos seus usuários/cliente como uma forma de exercício teórico.

Palavras-chave: Satisfação do Cliente – Administração pública. Atendimento – Qualidade. Órgão público - serviço.

ABSTRACT

Companies today are aware of the importance of the customer and seek to achieve the user and promote your spell to be able to maintain interest in the product or service offered, and public enterprises has been gradually implementing this concept in their work, in addition with regard to the principles public administration. In addition to producing a product or service quality will require monitoring of the same and the respective user. One can consider that user satisfaction is the best indicator of future profits of a company. Moreover, managing people who work and produce products and services for others, it is very difficult, too. The way to achieve this satisfaction is the quality we call today. Quality with regard not only to products / services or users, but also and especially as regards the quality of workforce. What actually is this quality being offered? Quality from the perspective of the user, has become very broad, taking the concept of what meets the individual, which makes their objective definition, since its meaning varies from one purpose to another before the public administration. This work aimed to describe the importance of quality care and services that government provides to its users / clients as a form of theoretical exercise.

Keywords: Customer Satisfaction - government. Service - Quality. Public Agency - service.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Forças que definem a competição em um setor industrial.....	18
FIGURA 2	Esboço do processo de desenvolvimento da estratégia de operação de serviço.....	19
FIGURA 3	Cinco componentes-chave de uma estratégia.....	20

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1	Evolução do conceito de qualidade.....	33-34
-----------------	--	-------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 ORIGEM E IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS.....	12
2.2 DEFINIÇÃO DOS SERVIÇOS.....	13
2.2.1 Classificação dos processos de serviços.....	14
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS.....	17
2.4 O MARKETING PARA CLIENTES.....	21
2.4.1 Era da Produção.....	23
2.4.2 Era de Vendas (1930).....	23
2.4.3 Era do Marketing (1950).....	24
2.4.4 Marketing de Valor.....	26
2.5 HISTÓRICO DA QUALIDADE.....	27
2.5.1 Era da Inspeção.....	31
2.5.2 Era do Controle Estatístico.....	31
2.5.3 Era da Qualidade Total.....	31
2.5.4 Era da Gestão Estratégica da Qualidade.....	32
2.6 CONCEITO DE QUALIDADE.....	32
2.7 QUALIDADE PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	35
2.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	39
2.9 CATIVAR O CLIENTE.....	41
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução das teorias e das formas de administrar, o ser humano foi tendo uma importância maior, principalmente nas décadas de 1920, 1930 e 1940, com o chamado "Movimento das Relações Humanas" e com as "Teorias de Recursos Humanos", cujos estudiosos e autores começaram a ter mais atenção nos papéis, influências e impactos das pessoas e dos grupos nas organizações, assim como das políticas sobre eles, como motivação, liderança, supervisão, etc, até chegarmos na consideração de que o ser humano é um recurso fundamental.

Estando conscientes da importância do cliente, as empresas hoje, procuram atingir o usuário e promover seu encantamento para conseguir manter o interesse pelo produto ou serviço oferecido. Além de produzir um produto ou serviço de boa qualidade, será necessário um acompanhamento do mesmo e de seu respectivo usuário, para pleno êxito de toda e qualquer empresa.

É importante ressaltar que na nomenclatura aqui utilizada ao escrever empresa estamos direcionando para órgãos públicos e usuários são os dos serviços prestados por órgãos da administração pública.

“Alguns especialistas consideram que a satisfação do usuário é o melhor indicador dos lucros futuros de uma companhia” (BROCKA, 1995, p. 51). Além do mais, gerenciar as pessoas, que trabalham e produzem produtos e serviços para os outros, é muito difícil, também. O caminho para atingirmos essa satisfação passa pelo que denominamos hoje de Qualidade. Qualidade no que se refere não apenas aos produtos/serviços ou usuários, mas também e principalmente a qualidade no que concerne à força de trabalho.

Qualidade, sob a ótica do usuário, tem se tornado muito abrangente, assumindo o conceito daquilo que satisfaz o indivíduo, o que dificulta sua definição objetiva, vez que seu significado varia de empresa para empresa.

Encontramos em Bonne e Curtz (1998, p. 58) que “apenas recentemente os pesquisadores reconheceram que o que as pessoas percebem é muito mais o resultado do que elas querem perceber do que aquilo que realmente existe”.

Os estudiosos também deparam-se com a dificuldade de interpretação das indicações fornecidas pelo usuário. Afinal, que nível de certeza se poderá ter da real

percepção das necessidades do usuário? E a partir dessa interpretação, determinar novos modelos de comportamento das organizações e gestão dos negócios, para que haja um *feedback* entre o usuário e a empresa.

Conforme Woodruff e Gardial (1996), é importante para qualquer empresa conhecer o valor de seu produto ou serviço para seu cliente/ usuário, pois a percepção desse valor é fundamental para que ele perceba e reconheça a qualidade oferecida.

Woodruff e Gardial (1996, p. 33) questionam o que é valor para o usuário e afirmam que:

A resposta é decepcionantemente simples. Embora nós todos criamos saber seu significado, na realidade há uma grande variedade de diferentes perspectivas e definições. O conceito de valor é daqueles que têm suas raízes em muitas disciplinas, incluindo psicologia, sociologia, economia, *marketing* e administração.

Os mesmos autores propõem uma definição:

Valor para o usuário é a percepção de obter o que procura, isto é, resultados numa situação específica, com a ajuda de um produto ou serviço disponível, de maneira a atender um propósito ou necessidade desejada (WOODRUFF E GARDIAL, 1996, p. 11).

Portanto, mediante o que foi exposto, observamos que o valor percebido pelo usuário/cliente está diretamente relacionado ao funcionário envolvido na obtenção do que ele procura, seja produto ou serviço. Podendo a sua satisfação estar diretamente relacionada ao atendimento prestado ou as condições favoráveis de atendimento permitidas pela própria empresa. Neste trabalho de cunho monográfico, trataremos da qualidade no atendimento e serviços para satisfação do usuário/cliente: um olhar para a administração pública.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORIGEM E IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

As operações de serviços começaram a serem abordadas, a partir do sucesso das cadeias de *fast-food*, na década de 1950, com adoção de técnicas de produção em massa, por esses estabelecimentos. Porém, com o passar do tempo, alguns estudiosos passaram a sugerir idéias novas e diferentes sobre serviços, que se originaram da análise dos serviços como sendo intangíveis, perecíveis e simultâneos. O que fez com que na década de 1980, houvesse uma sinergia entre as funções de operações e marketing das organizações, especialmente as que prestam serviços (BROWN *et al*, 2005).

Segundo Moreira (1998), após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América, a Administração da Produção passou a ter um caráter de gerência industrial, dentro de uma situação de mais absoluto controle, fazendo com que as atenções se voltassem para outras áreas como Finanças e Marketing, isto é, a economia americana começou a dar importância para a área de serviços. Neste sentido, passou-se a tentar transplantar técnicas e conceitos do chão de fábrica para este setor, que ganhou uma importância inimaginada. A partir daí, a Administração da Produção, evoluiu para uma ampla disciplina com aplicação tanto na indústria como no setor de serviços.

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia mundial, seja através da participação no Produto Interno Bruto ou na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a mesma está experimentando. Segundo Giancesi e Corrêa (1994), os fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- desejo de uma melhor qualidade de vida
- mais tempo de lazer;
- a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);

- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

No Brasil, segundo o site Agência Brasil, o setor de serviços é responsável por mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB), o que demonstra a importância do setor de serviços para a economia brasileira, além de que o país vem passando e desfrutando dos fatores acima citados.

2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Johnston e Clark (2002, p. 27) “o problema ao tentar definir serviço é que o termo significa coisas muito diferentes em contextos muito diferentes.” Portanto, os serviços devem ser definidos de acordo com o seu propósito, sendo essencial para as empresas de serviços saber o que vai oferecer ao mercado e para os clientes conhecerem o que a organização tem a lhes oferecer.

Sob esta mesma ótica Giansesi e Corrêa (1994, p.108) afirmam que “o conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir a excelência”.

Na acepção de Grönroos (2003, p. 26), o serviço é:

[...] um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre os clientes e os funcionários de serviços e/ou [entre o cliente e os] recursos ou bens físicos e/ou [entre o cliente e os] sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas dos clientes.

Para uma melhor compreensão do conceito de serviço é importante conhecer as suas características, que segundo Giansi e Corrêa (1994) são:

- A intangibilidade dos serviços: os serviços são intangíveis porque são experiências que o cliente vivencia, tornando-se difícil avaliar os resultados e a qualidade dos mesmos. Isso faz com que os clientes percebam maiores riscos na compra do serviço, baseando-se apenas em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.
- A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade: os clientes são os responsáveis pelo início da operação em serviço, definindo onde e quando o serviço deve ser realizado. Devido à presença do cliente, devem-se considerar critérios de localização, limites de tempo de espera, mão de obra e tecnologia empregada;
- E o fato de que geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente: como geralmente não existe uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente, faz com que seja dificultada a utilização da capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviço, além de afetar a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção no controle de qualidade quanto a inspeção final.

Essas características, além de auxiliar a conhecer o conceito de serviço, também os diferenciam dos produtos manufaturados. Porém, tais características não podem ser atribuídas exclusivamente ao setor de serviços, já que alguns produtos manufaturados apresentam características como, por exemplo, a perecibilidade, que também acontece nos serviços.

2.2.1 Classificação dos processos de serviços

Giansi e Corrêa (1994) dizem que as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de operações são:

- A ênfase dada a pessoas ou equipamentos no processo: processos baseados em pessoas são mais flexíveis do que baseados em equipamentos, porém, são mais difíceis de controlar e mais sujeitos as variabilidades e incertezas.
- O grau de contato com o cliente: a parcela do sistema de operações que realiza alto contato com o cliente é conhecido por *front office* ou linha de frente, por ter a presença do cliente, este ambiente é mais propício a incerteza e variabilidade, tornando o controle do processo mais difícil. Já a parcela do sistema que apresenta baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda, por serem operações de baixo contato com o cliente, quase se assemelham a uma manufatura, o que possibilita maior controle e produtividade.
- O grau de participação do cliente no processo: essa dimensão avalia a participação do cliente como recurso produtivo, executando tarefas que seriam a princípio, de responsabilidade da empresa prestadora do serviço. Segundo essa dimensão, os serviços podem ser classificados em serviço total, onde todas as atividades são executadas pelo servidor, seja em *back room* ou *front office*, e auto serviço (*self service*), em que quase todas as atividade são executadas pelos clientes, cabendo ao executor apenas a preparação.
- O grau de personalização do serviço: os serviços podem ser personalizados através de um pacote serviços para clientes que tem necessidades e expectativas específicas. Diferentes graus de personalização exigem do sistema de operações, de seus recursos, de sua mão de obra e de seus sistemas, diferentes graus de personalização.
- O grau de julgamento pessoal dos funcionários: essa dimensão refere-se à autonomia do pessoal de contato com o cliente para atender suas necessidades e expectativas específicas.
- O grau de tangibilidade do serviço: refere-se à relevância do bem facilitador, ajudando a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura.

Correlacionando, essas dimensões, Silvestro *et al* (1992, *apud* GIANESI E CORRÊA, 1994), classificaram os serviços em:

- Serviços Profissionais: caracteriza-se pelo o fornecimento de uma capacitação da qual, o cliente não dispõe como exemplo, pode-se citar os serviços médicos e de assistência jurídica e empresarial. Existe uma ênfase nas pessoas e uma maior autonomia dos funcionários, o que proporciona uma maior flexibilidade e personalização na prestação do serviço. Essa flexibilidade aumenta a variabilidade no serviço.
- Loja de Serviços: ocupa uma posição intermediária no *continuum* entre serviços profissionais e serviços de massa, pois os clientes processados, o tempo de contato e a personalização do serviço e autonomia dos funcionários se encontram em um nível intermediário. O valor do serviço é gerado tanto no *front office* quanto no *back room*, e o foco concentra-se tanto nas pessoas como nos equipamentos. Como exemplo, temos os hotéis e restaurantes, que merecem atenção tanto na linha de frente quanto na retaguarda e os garçons que muitas vezes detém autonomia para personalizar o serviço.
- Serviços de Massa: situado no extremo do *continuum*, apresenta um volume grande clientes, se opondo aos serviços profissionais. Além disso, apresenta baixo grau de contato com o cliente e em consequência menor personalização. É dada mais ênfase aos equipamentos, o que faz com que o maior valor seja adicionado no *back office*. Porém, apresenta maior redução de custos devido ao número de clientes que proporciona economia de escala e também apresenta alta produtividade, devido ao grau de padronização. Como exemplo, temos os serviços de transporte público e os postos de gasolina.

Santos (2006) ressalta que uma mesma organização pode oferecer diversos serviços, que podem ser produzidos por diferentes tipos de processos e ainda cita como exemplo uma biblioteca, onde o serviço de empréstimo do livro caracteriza-se como de massa, enquanto o serviço de referências que exige uma personalização é profissional. Portanto, as empresas precisam definir os seus serviços.

Sendo assim, segundo Corrêa e Caon (2006), as empresas devem definir o conceito do seu serviço na forma de uma declaração sucinta que carregue consigo a imagem mental pretendida, funcionando como uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão, em geral, e no atendimento a clientes, em particular, ou seja, uma declaração das intenções, uma

proposição de o que e como a organização pretende oferecer aos chamados *stakeholders* (os grupos interessados – clientes, funcionários e acionistas)

Face ao exposto, verifica-se a necessidade das empresas de serviços adotarem a perspectiva da administração estratégica para garantir a sua sobrevivência no atual mercado.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

O aumento da competitividade no mercado mundial tem pressionado os diversos tipos de empresas, devido o aumento do número de informações e tecnologias, o que faz com que as organizações, inclusive as de serviços, desenvolvam um melhor entendimento do papel estratégico de suas operações.

Diante disso, percebe-se que as organizações de serviços dependem de uma nova abordagem para poder se dar bem no mercado atual, tendo as suas operações como principal arma competitiva, contribuindo com eficácia e não só com eficiência em custos, focadas na excelência do desempenho de suas operações, integradas através da quebra das barreiras organizacionais, utilizando um sistema de operações proativo ao invés de apenas reativo e uma estratégia que sirva como suporte as tomadas de decisões.

Sendo a Estratégia de Operações uma ferramenta que tem o objetivo principal de aumentar a competitividade da organização, esta deve buscar a organização dos recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Segundo Porter (1980, *apud* GIANESI E CORRÊA 1994), existem forças que influenciam o posicionamento estratégico das empresas, como pode ser observado na Figura 1.

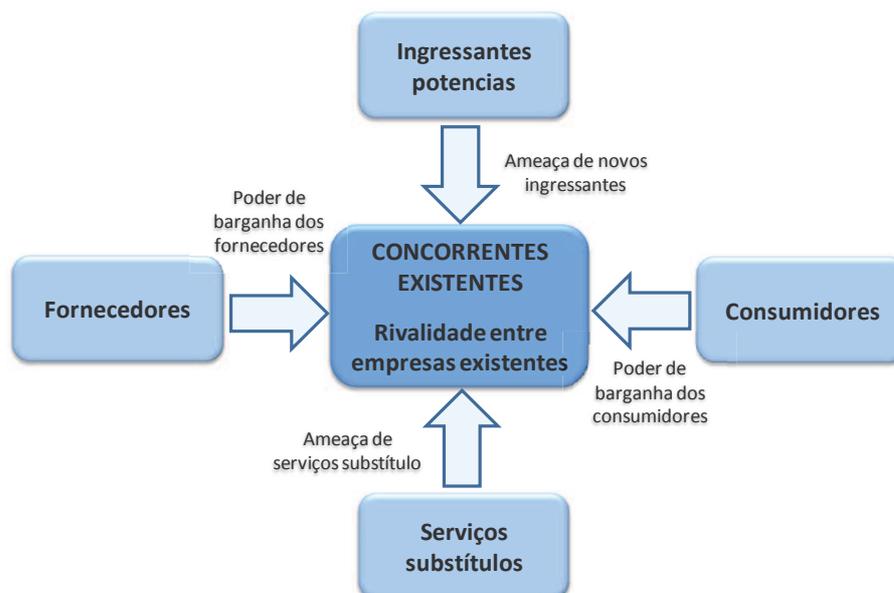


Figura 1. Forças que definem a competição em um setor industrial
 Fonte: Gianêsi e Corrêa (1994)

Observando a figura, percebe-se que as principais forças competitivas são: as ameaças das empresas ingressantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores e rivalidades entre as empresas existentes.

Fazendo a aplicação das cinco forças competitivas de Porter supracitadas, conclui-se que para as empresas de serviços serem competitivas no atual ambiente de negócios, precisam ser capazes de minimizar as ameaças das empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, e também ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores. E isso só é possível através da elaboração de uma estratégia de serviços clara e bem definida.

Portanto, a crescente competitividade exige das organizações de serviço uma estratégia clara, que forneçam referências intelectuais e modelos conceituais, que permitam aos gerentes identificar oportunidades e ameaças, proporcionando assim, o sucesso da organização.

Gianesi e Corrêa (1994) diz que a estratégia de operações de serviços é formada por seus objetivos que são definidos por critérios que permitem a organização competir no mercado como, por exemplo, consistência e velocidade, e também por áreas de decisão que se referem as decisões relacionadas com recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas que

influenciam o desempenho do sistema. A Figura 2 mostra o esboço do processo de desenvolvimento de uma estratégia de operações de serviços.



Figura 2. Esboço do Processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço.
 Fonte: Gianési e Corrêa (1994)

Os mesmos autores mostram que os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios abaixo relacionados:

- **Consistência:** Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- **Competência:** Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
- **Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço:** Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
- **Atendimento/atmosfera:** Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente.
- **Flexibilidade:** Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade/Confiança:** Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
- **Acesso:** Facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação.

- Tangíveis: Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
- Custo: Fornecer serviço de baixo custo.

O objetivo da determinação desses critérios competitivos é facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, fazendo com que haja uma integração destas funções para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Na visão de Johnston e Clark (2002), a estratégia de serviços envolve cinco elementos críticos que são a criação de objetivos corporativos, o entendimento do ambiente, o desenvolvimento de conceito de serviço apropriado, a identificação de objetivos de desempenho operacional apropriados e, por fim, uma operação adequada, como mostra a figura abaixo.

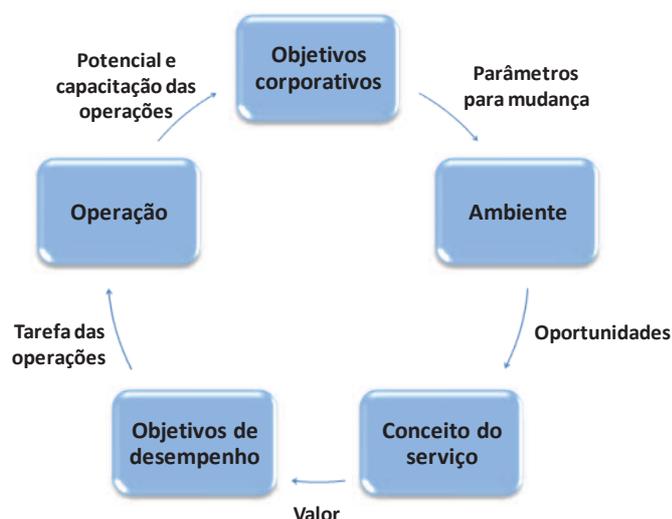


Figura 3. Cinco Componentes-Chave de uma Estratégia.

Fonte: Johnston e Clark (2002)

Os objetivos corporativos fornecem as metas para a estratégia, além da motivação para mudança, sendo uma etapa importante para tornar pública a mudança pretendida, de modo que os colaboradores fiquem conscientes do que é esperado deles.

O ambiente é o local onde as organizações operam, por isso deve ser avaliado para se aproveitar as vantagens e também as respostas dos concorrentes e

clientes no caos de mudanças. O conceito de serviço identifica a proposta do serviço em mente que a organização deseja criar e ajuda a focar o valor que pode fornecer aos clientes.

Os objetivos de desempenho são responsáveis de fornecer os meios pelos quais uma estratégia é traduzida em linguagem operacional, definindo as prioridades da operação. E por último a operação, que tanto pode ser desenvolvida como alterada na implementação da estratégia (JOHNSTON E CLARK, 2002).

Percebe-se que os autores acima citados, apresentam formas diferentes de classificar os elementos que compõem uma estratégia de serviço, enquanto Johnston e Clark (*op. cit.*) colocam o conceito de serviço como elemento chave da estratégia de operações, Giansesi e Corrêa (*op. cit.*) consideram apenas os objetivos e as áreas de decisões das operações, deixando um pouco de lado elementos que compõem a estratégia corporativa.

Vale ressaltar, ainda nesse contexto, que as empresas precisam analisar que serviços oferecerão aos seus clientes e em qual mercado pretendem atuar, para assim definir se deve ou não focalizar seus serviços ou seus mercados. Entretanto, na definição de ação da organização de serviços, deve ser priorizada a melhoria de desempenho.

2.4 O MARKETING PARA CLIENTES

Na perspectiva de estarmos trilhando um novo caminho, neste século XXI, vemos enormes desafios e inspiradores problemas e oportunidades, de modo que o assunto *marketing* atraí uma crescente atenção das empresas, das instituições e dos países como um todo (CHIAVENATO, 1987).

Em toda parte, empresas grandes e pequenas, e também as públicas, começam a compreender a diferença entre vendas e *marketing*. As organizações que não visam ao lucro, tais como museus, universidades, igrejas e órgãos governamentais, estão vendo o *marketing* como uma nova maneira de focar suas relações com o público.

As nações em desenvolvimento examinam os princípios de *marketing*, a fim de observarem como seus sistemas internos de distribuições podem ser melhorados

e concorrer de forma mais eficiente nos mercados mundiais. O *marketing* assumiu, na mente de muitos, a imagem de salvador da sociedade. Para Grönroos (1995, p. 11):

As políticas e práticas agressivas de *marketing* têm sido grandemente responsáveis pelo alto padrão de vida na América do Norte. Hoje, através de um *marketing* de massa de baixo custo, consumimos produtos que antes eram considerados de luxo e que ainda são classificados dessa forma em muitos outros países.

Da mesma forma, Cavalcanti (2001, p. 18) determina que:

A propaganda fomenta o poder usuário do homem. Cria desejos de um padrão de vida melhor. Coloca em face do homem o objetivo de uma moradia melhor, roupas melhores, alimentação de melhor qualidade para si e sua família. Estimula o esforço individual e maior produção. Junta numa união fértil coisas que de outra forma não entrariam em contato.

Não existe “vida mansa” para os especialistas de *marketing*. Em anos recentes, eles se vêem forçados a conviver com inflação mundial, alta e persistente, escassez de material e energia, estagnação econômica, consumetismo, ambientalismo, regulamentações governamentais cada vez maiores, mudanças no estilo de vida dos usuários, necessidades do setor público em relação a um esforço de *marketing* (LEVISON, 1989).

Os especialistas de *marketing* têm de encontrar soluções para tais problemas, de modo que conciliem a lucratividade da empresa, a satisfação do cliente e a responsabilidade social. Esses problemas não deixam de ser oportunidades.

O *marketing* continua a ser uma das áreas de mais difícil análise e tomada de decisões para a empresa. Os problemas de *marketing* não demonstram as nítidas propriedades de produção, contabilidade ou finanças. As variáveis psicológicas têm uma função marcante, as despesas de *marketing* afetam simultaneamente a demanda e os preços.

Em Cobra (1993), encontramos que a história da evolução do pensamento em *marketing* tem como ponto de partida a busca de trocas para a sobrevivência experimentada pelo homem quando saiu das cavernas e quando Adão e Eva foram seduzidos pela cobra a comer o fruto proibido, representado pela maçã. Mas, deixando de lado essa passagem religiosa, o certo é que o *marketing* ganha ares de

importância com a revolução industrial quando uma produção massificada passa a colocar no mercado seus excedentes de produção.

Para melhor explicação e maior simplificação, podemos considerar a evolução de *marketing* a partir de mudanças na ênfase da comercialização, que basicamente passou por três fases, que descrevemos a seguir.

2.4.1 Era da Produção

Nesta etapa, a demanda era maior que a oferta. Os usuários estavam ávidos por produtos e serviços. A produção era quase artesanal. Com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor¹. A produtividade aumentou. Assim mesmo a idéia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização (COBRA, 1993).

2.4.2 Era de Vendas (1930)

Nessa época, começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série. Portanto, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas e a ênfase na comercialização das empresas dessa época era totalmente dirigida às vendas.

Esta época era motivada ainda mais com o retorno dos soldados após a segunda guerra mundial, fazendo com que os Estados Unidos experimentassem um grande crescimento demográfico logo apelidado de efeito *Baby Boomer*,

¹ Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), americano, fundador da Administração Científica, formou-se em engenharia, em 1878, pelo *Stevens Institute*. Atividades com movimentos padronizados e em tempo certo. Tanto o Taylorismo como o Fordismo surgiram em tempo favorecedor de condições para produção em massa, pois, em fins do século XIX e início do século XX, surgem as grandes multinacionais dominando o mercado de várias regiões do mundo, havendo também a formação de trustes e monopólios.

representado pelo elevado índice de nascimento de crianças (CARDOSO e JARDIM, 1998).

Com essa rápida expansão do mercado que passava a ter crianças como usuários, ocorreram diversas oportunidades para novos produtos infantis e pode-se dizer que o mercado como um todo se expandiu em velocidades nunca antes registradas.

2.4.3 Era do *Marketing* (1950)

De acordo com Cerqueira (1999), a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que as vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época passou a existir uma valorização maior de usuário. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação de suas necessidades.

O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de *marketing*, em que o usuário passava a ser considerado o rei (ROCHA, 2001).

De acordo com Silva (2012, p. 02):

A evolução histórica do conceito de *marketing* de que houve uma inversão no sentido da comercialização, se compararmos com a forma de comercialização antiga. O que caracteriza uma empresa moderna voltada para o *marketing* é exatamente esta orientação ao mercado como o ponto de partida. O sentido da comercialização mudou de empresa – usuário, para usuário – empresa. Várias organizações aplicam o conceito de *marketing*. Não é, pois, necessário ser grande empresa ou mesmo multinacional para a aplicação do conceito.

Micro empresas e vendedores autônomos podem e devem procurar satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. O princípio do conceito, deve incorporar todos os membros de uma organização.

Entre muitas vantagens, o conceito de *marketing*, apresenta a possibilidade de integração do composto mercadológico a algum objetivo pré-estabelecido, no

caso a satisfação do usuário. Qualquer desvio desse objetivo pré-estabelecido, pode ser rapidamente constatado e as medidas corretivas podem ser aplicadas de imediato. Novas oportunidades de mercado também podem ser facilmente detectadas, pois, com a orientação para o mercado, as mudanças de comportamento do usuário estarão sendo acompanhadas (CARDOSO e JARDIM, 1998).

Apesar de seus benefícios, encontramos muitas empresas que não aplicam o conceito de *marketing*. Algumas indústrias estão primeiramente preocupadas com o desenvolvimento técnico de seus produtos, esquecendo aqueles que representam o principal mote de sua existência: o cliente interno e externo. Estas empresas, parecem acreditar na velha afirmativa popularizada por Ralph Waldo Emerson de que se um homem escreve um livro, prega um sermão ou faz uma ratoeira melhor que o seu próximo, ainda que construa sua casa na floresta, o mundo abrirá uma trilha até sua porta (CERQUEIRA, 1999). Esta afirmativa sugere que, para ter sucesso no mercado, basta fazer um produto de qualidade, nada mais será necessário, pois o produto fará a sua própria venda. Hoje, no entanto, sabe-se que é preciso muito mais que um bom produto para se obter sucesso.

Muitas empresas praticam vendas agressivas com a finalidade de conseguir pedidos. Os vendedores de algumas empresas são detestados pelo público devido as práticas de venda com agressividade demasiada. A satisfação é relegada a segundo plano, neste caso (CARDOSO e JARDIM, 1998).

É evidente que o objetivo principal da aplicação do conceito de *marketing* é o lucro. Mas, visto de outra forma, o lucro não deve ser objetivo e sim, a recompensa por criar clientes satisfeitos, é que deve ser o alvo do marketing. As empresas, satisfazendo desejos e necessidades dos clientes, tornam-se mais lucrativas. Clientes satisfeitos retornam ou indicam para outros, fazem propaganda (boca a boca) gratuita para a empresa.

A valorização do usuário cresceu muito em importância na década de 90. Hoje, fala-se em satisfazer necessidades, orientar a empresa ao cliente, superar expectativas e assim por diante. Influenciaram este modismo a concorrência externa do Brasil, e a maior exigência dos usuários, além do reconhecimento de outras áreas da importância do usuário (SANTOS, 2001, p. 52).

Para Rocha (2001), a década de 1990 pode ser considerada como tendo sido a Era do cliente, com intensa emoção, momentos em que a força maior do *marketing* vem do usuário e do cliente distribuidor. Todo mercado está mudando em função do usuário. Os usuários reivindicam ser tratados como cidadãos de primeira classe e que seus direitos, necessidades e desejos sejam respeitados, atendidos e satisfeitos. Surge, então uma maior demanda por produtos ou serviços com mais qualidade ou valor extra.

Apoiados por fenômenos demográficos e tecnológicos iniciados há duas décadas, o *marketing* passa a ser suportado por bancos de dados, datas bases que passam a acompanhar o indivíduo desde o nascimento até a morte. Dessa maneira, apoiado em tecnologia, o administrador de *marketing* passa a tratar o mercado de forma personalizada, ao mesmo tempo, sob um prisma global (SANTOS, 2001).

As decisões passam a ser tomadas avaliando-se as oportunidades de mercado, otimizando-se recursos e o verdadeiro talento da empresa. As vantagens competitivas de uma empresa passam a ser monitoradas face às tendências sociais, econômicas e culturais. E, principalmente, pela forma como o usuário percebe o produto ou serviço. Neste contexto evolucionário, a tendência de globalização e de atendimento às necessidades individuais de consumo apoiam-se em tecnologia de informações e em estudo de estilo de vida (CAVALCANTI, 2001).

2.4.4 Marketing de Valor

O papel do *Marketing* é então identificar necessidades não-satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos usuários, gerando resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. William M. Weilbacher (*apud* TORQUATO, 1998) diz que o grande desafio do *Marketing* moderno está na capacidade que ele tem de criar novas marcas e suas variantes que sejam marcas fornecem a base em relação à qual os usuários podem identificar e associar um produto ou serviço líder de mercado e, ainda, de controlar seus destinos.

Para Takeshy & Rezende (2002, p. 41): “O *Marketing* voltado para o valor centra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente, nas maneiras de criar valor superior para eles”.

Os profissionais de *marketing* voltados para o Valor não ficam sentados esperando as mudanças nos mercados e no ambiente para, então, reagir a elas. Embora reagir ao ambiente seja uma estratégia sensata, eles também devem ser proativos e mudar mercados e ambientes para melhorar sua posição competitiva.

O *marketing* voltado para o Valor reconhece a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias, produtos e serviços. Embora controlar as atividades de *marketing* com revisões e auditorias periódicas seja um recurso valioso, também é útil que constantemente todo o pessoal de *marketing* e de outras áreas busquem melhores maneira de criar valor para os Clientes. Embora o *marketing* voltado para o Valor seja centrado no Cliente, ele não ignora as obrigações e relações importantes com os outros públicos de uma organização (ROCHA, 2001).

É preciso reconhecer a necessidade de considerar todos os *stakeholders* ao projetar e implementar estratégias de *marketing*. Levitt (1972) diz que as ferramentas de *Marketing* interagem entre si processando ligação entre a organização e o ambiente onde atua para atender à consecução dos objetivos e à missão organizacional. Em termos práticos, o *marketing* age como orientador da empresa com base em informações, e seu planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente, permitindo nortear as ações da empresa com vista a satisfazer seus clientes como um todo. Uma vez reconhecidos e analisados os ambientes de *marketing*, a empresa pode avaliar a sua capacidade de interagir, seu comportamento provável e as conseqüências estratégicas de suas relações ambientais.

2.5 HISTÓRICO DA QUALIDADE

Fazendo um retrospecto histórico sobre a evolução da qualidade ao longo do tempo, identifica-se que ela esteve, tradicionalmente, voltada para a manufatura de

produtos, com ênfase na correção de seus defeitos, em fase de acabamento final. Sob este enfoque, a Qualidade aparece relacionada com o surgimento da indústria, da produção massificada que, segundo Miranda (1994, p. 2): “não abre espaço para direcionar a sua produção de formar a atender as necessidades e requisitos do cliente pois, prevalece a orientação para as necessidades dos produtores e não dos usuários”.

Observa-se claramente, neste caso, a existência de um conflito entre a orientação do marketing e do sentido dado ao conceito de Qualidade, o fato é que, embora os conceitos de Qualidade tenham surgido nos Estados Unidos, foi no Japão que ocorreu uma verdadeira revolução neste Campo Gerencial, sobretudo a partir da 2ª Guerra Mundial, em consequência do desenvolvimento do sistema produtivo.

Durante a década de 1950, o americano Edward Deming (*apud* ARRELANO, 2002), especialista em qualidade, ministrou uma série de seminários no Japão, destacando a importância e a responsabilidade da administração e dos produtores pelo controle e aperfeiçoamento dos seus próprios processos, bem como o indispensável comprometimento dos líderes e a importância do conhecimento como alicerce do processo de qualidade. Na mesma década, Juran (1990), outro americano especialista nesse campo, enfocou a qualidade como instrumento essencial da administração, destacando a necessidade de formar todos os executivos da empresa dentro dos conceitos e métodos do aperfeiçoamento da qualidade.

A princípio, a inspeção e o controle estatístico do processo foram utilizados como sinônimo de qualidade, uma vez que eram detectados e descartados os produtos defeituosos da linha de produção, o que originou, segundo Juran (1990), a divisão entre o método e o planejamento.

A inspeção para o controle de qualidade, devido ao seu alto custo, começa a ser repensada. Para superar os custos da inspeção mais os custos dos defeitos, encontra-se uma saída que é a ênfase na prevenção, entendendo-se que a qualidade deveria ser introduzida desde o início. Daí as atenções se voltam para a idéia de qualidade total, que incluiria todas as etapas, desde o planejamento ou concepção do produto ou serviço até a sua utilização pelo cliente.

Portanto, a qualidade passa a ser executada por todos os funcionários, em todas as áreas, caracterizando o controle de qualidade total – CQT, que é, segundo

Ishikawa (*apud* FERNANDES, 1996, p. 94): “o envolvimento de todas as divisões e de todos os empregados no estudo e na promoção do Controle de Qualidade”.

Segundo Juran (1990), o desejo dos administradores em fabricar produtos de alta qualidade não se alterou ao longo da história, pois isto era o que lhes garantia uma boa imagem como gerentes. No entanto, houve mudanças nas estratégias para alcançar a qualidade, fruto de questões políticas, sociais e econômicas.

Os processos de melhoria da qualidade extrapolam a área de produção de bens para o setor de serviços, tanto em organizações japonesas como em organizações americanas. Sobre esse fenômeno, Deming (*apud* ARRELANO, 2002) ressalta: não fazemos qualquer distinção entre a indústria de produção de bens e a de serviços; todas estas indústrias estão sujeitas aos mesmos princípios de administração.

O conceito de qualidade tem evoluído significativamente, graças à colaboração de vários autores reconhecidos mundialmente pela importância de seus estudos. Existe, atualmente, um consenso no sentido de que é necessário o envolvimento ou comprometimento de todos, tendo como filosofia à gestão pela qualidade total, por uma questão de sobrevivência das organizações.

Em tese, o homem, desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (1994, p.32) afirma que “preocupação com qualidade remonta a épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade”. A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na matemática.

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema. Juran (1990, p. 02), por exemplo, expõe que “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”. Entretanto, os meios para obter essas soluções – os processos de gerenciamento para a qualidade – sofreram imensas e contínuas mudanças.

De acordo com Miranda (1994), desde a década de 1920, já havia a preocupação em produzir evitando erros e provocando, como consequência, uma melhoria da qualidade dos produtos, uma redução nos custos e a satisfação do cliente. Segundo Carr (1992, p. 43):

[...] a Gestão da Qualidade Total teve início na década de 1920, quando Walter A. Shewart criou um sistema de medição da variância nos sistemas de produção denominado SPC (*Statistical Process Control* – CEP no português) que monitora consistência e diagnostica os problemas dentro de um processo de trabalho. Ele também criou o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) que é um método científico para melhorar a maneira como é realizado um trabalho.

Diante da expansão da indústria no início do século XX e com o intuito de trazer benefícios para a empresa, funcionários e clientes despontou-se o movimento de controle da qualidade, que evoluiu para a Administração da Qualidade Total. Este movimento pode ser percebido por quatro eras distintas e que descrevemos abaixo.

2.5.1 Era da Inspeção

A visão era de controle. Considerava-se possível assegurar a qualidade através da inspeção pura e simples do produto final.

Segundo Gil (1994, p. 48) foi: “a inspeção o procedimento de qualidade mais antigo e teve início com o homem na caverna quando inspecionava os espaços à procura de abrigo”.

Maximiano (2000, p. 75) afirma que: “o controle pela qualidade era praticado pelos artesãos antes da Revolução Industrial. Posteriormente, essa responsabilidade passou a ser exercida pelos inspetores de qualidade”. Maximiano (2000, p. 76) diz ainda: “que inspeção não gera qualidade, apenas detecta defeitos”.

Foi na segunda metade do século XX e a partir da utilização de instrumentos especiais, que a inspeção se desenvolveu, passando a examinar os produtos, medi-los e compara-los com padrões aceitáveis de qualidade. Os inspetores estavam espalhados pelos diversos departamentos de produção e raramente estavam engajados num departamento específico destinado à qualidade.

O uso da inspeção como meio de garantia de qualidade apresentou deficiências no tocante aos altos custos e acomodação da área de produção.

2.5.2 Era do Controle Estatístico

A partir do aumento de demanda e diante da necessidade de ampliação da produção houve uma indispensabilidade de controle do processo produtivo com base em técnicas inicialmente desenvolvidas por Shewart, objetivando o aprimoramento de tarefas específicas. Caracterizou-se aí o auge da Administração Científica de Taylor (CHIAVENATO, 1999).

Este momento foi decisivo para que os pesquisadores, como Taylor, debruçassem seus esforços no sentido de entender e contribuir para os processos da administração como um todo, e principalmente da administração científica.

Maximiano (2000, p.105), cita que uma das idéias mais importantes levantadas por Feigenbaum é a necessidade de mudar a ênfase da correção para a prevenção de defeitos, idéias estas expressas na frase: “Fazer certo da primeira vez”, contribuindo relevantemente para o estudo e a prática da administração da qualidade.

2.5.3 Era da Qualidade Total

O enfoque ao Controle Estatístico dá lugar à garantia de qualidade. Todas as funções da empresa são consideradas como parte do sucesso/insucesso da busca na qualidade e da produtividade. A concorrência começa a ser representativa. São fixados níveis mínimos aceitáveis na construção da qualidade.

Nesse estágio a ênfase da qualidade não está mais no produto ou serviço como nas décadas anteriores. A ênfase desloca-se para o sistema de qualidade. Maximiano (2000, p.123):

Diz que a qualidade é uma questão sistêmica e abrange todos os processos produtivos da organização com foco no cliente, nos seus interesses e desejos, além de suprir necessidades confiabilidade e manutenibilidade no tocante às capacidades do produto em receber manutenção satisfatoriamente. Qualidade enseja a mobilização e o engajamento de todos os integrantes da organização com vistas ao aprimoramento de seus produtos e serviços.

Para Paladini (1994, p. 11), “Qualidade Total é um processo que visa o melhoramento contínuo da organização”. Por isso existe a necessidade de um acompanhamento com foco na produção, no produto e nas pessoas que fazem parte desse processo. Ressalta ainda, que qualidade é apresentada através da adoção de conceitos bem elaborados, da introdução de estratégias bem definidas e da criação e desenvolvimento de estruturas bem organizada.

2.5.4 Era da Gestão Estratégica da Qualidade

Esta era abrange todas as funções já desenvolvidas nas três eras antecedente, sendo mais amplos os princípios que as norteiam. De acordo com Garvin (1992 *apud* PALADINI, 1994, p. 27): “a qualidade vem sendo utilizada como sendo uma das vertentes do Planejamento estratégico da empresa e vem sendo formulado a partir de fatores como”:

- As necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais;
- As necessidades das outras partes interessadas definidas pela organização;
- A busca de novas oportunidades para a organização;
- Ambiente competitivo e suas possíveis mudanças;
- Os riscos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, políticos e sociais;
- Os aspectos ambientais e de responsabilidades públicas;
- Os referenciais comparativos e de excelência.

2.6 CONCEITO DE QUALIDADE

Por ser considerada como uma exigência por parte do usuário, o conceito de qualidade passou a ser uma referência de ação para as empresas, tornando-se expressão da filosofia da empresa, constituindo-se num desafio contínuo para a gestão estratégica dos seus negócios.

Tema amplamente estudado e discutido, a qualidade, hoje, é vista não apenas como uma filosofia de trabalho, mas como uma vantagem competitiva.

De acordo com Cortada (1994, p. 42): “nesta fase, os especialistas em qualidade basearam-se na estatística, nos métodos de solução de problemas e no controle de processos para viabilizar a qualidade”

Deming (*apud* ARRELANO, 2002), introduziu a fase da qualidade a partir do controle estatístico do processo em cada fase da produção introduzida no momento de criação de um novo produto.

A velocidade das mudanças tecnológicas incorporada ao crescente lançamento de novos produtos forçou as empresas a se tornarem cada vez mais competitivas, e os clientes se tornarem às empresas quanto aos produtos e serviços. O conceito de qualidade evoluiu, ampliou-se e as empresas começaram a se preocupar mais com o mercado, com a satisfação do usuário. A evolução do conceito de qualidade pode, pois, ser resumida em 4 fases: inspeção, prevenção, garantia da qualidade e qualidade total, conforme demonstrado no quadro 1.

Mudanças	Antes (passado)	Agora (presente)
1	Inspetores surpreendiam falhas e achavam peças defeituosas	Operadores previnem a ocorrência de defeitos e peças defeituosas
2	Posto de pedágio para a qualidade	Controle do processo da fabricação
3	Produtividade e qualidade eram distintamente separadas	Produtividade e qualidade são quase sinônimos
4	Qualidade do produto versus custo	Alta qualidade pode significar um custo mais baixo
5	Erros eram reduzidos para um mínimo aceitável	Erros podem ser reduzidos a zero
6	A automação era usada para reduzir custos de trabalho	Automação pode ser usada para melhorar a qualidade bem como reduzir custos de trabalho
7	A melhoria da qualidade era provocada internamente pelas perdas na produção	A melhoria da qualidade é impelida pelas necessidades do usuário
8	A qualidade estava concentrada na fabricação	A qualidade está concentrada em todas as

		atividades da empresa
9	O gerente de qualidade tinha autoridade para parar a produção e o envio	O diretor de produção tem tanto a responsabilidade como a autoridade de interromper a produção e o envio
10	Qualidade era uma função	Qualidade é um ponto de convergência para todos

QUADRO 1: Evolução do conceito de qualidade

Fonte: Green (1995).

O conceito tradicional de qualidade passou por uma profunda transformação por influência dos professores Deming (*apud* ARRELANO, 2002), Juran (1990), Crosby (1984) dentre outros.

A partir de seus trabalhos, estudos e consultorias em empresas, o conceito de qualidade constitui-se, hoje, na busca permanente de excelência em tudo o que se faz, em todos os setores da organização, não se restringindo, portanto, à área de produção. É responsabilidade de todos durante o processo de trabalho e não se refere apenas à especificação de produtos e a não ocorrência de erros.

A questão da qualidade hoje não é mais encarada como meramente produtivista ou de demanda de mercado, e sim o resultado de uma nova cultura de trabalho.

Diante do exposto, pode-se considerar que a qualidade existe em função do comportamento das pessoas que buscam sempre o melhor produto ou o melhor serviço. Assim sendo, afirma-se que quando existe um volume significativo de reclamações sobre o produto, serviço ou atendimento recebido, então se faz presente um indicativo muito forte de que a qualidade não está sendo priorizada nas ações realizadas.

Cada pessoa tem seu próprio conceito de Qualidade. Pode-se dizer que a qualidade é aquilo que cada um pensa e percebe que é. Assim, este conceito depende da percepção de cada pessoa, podendo ser analisado sob vários pontos de vista:

Segundo Campos (1992, p. 14): “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

Ayres (2000, p. 15) define qualidade como: “o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana é a satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Para Gadon (1984, p. 08), qualidade significa:

Antecipar-se às necessidades do cliente, traduzindo essas necessidades em produto útil e confiável e criando um sistema que possa produzir o produto ao menor preço possível a fim de que represente um produto de valor para o cliente e lucro para a empresa.

Qualidade é uma relação bem sucedida entre aquele que abastece, chamado fornecedor e aquele que recebe, chamado cliente, ou seja, é o atendimento às necessidades de todas as pessoas, em todas as dimensões, gerando a sobrevivência da empresa.

A aplicação dos conceitos, princípios, modelos e ferramentas da qualidade vêm sendo aplicados sistematicamente em diversos tipos de empresa (pequenas, médias e grandes) e em todas as suas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos etc.); em relação aos seus objetivos (com ou sem fins lucrativos etc.); e em relação a perspectiva econômica (setor primário, secundário e terciário).

2.7 QUALIDADE PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A história da qualidade nos revela que Douglas Mac Arthur, comandante das forças aliadas no Japão pode ser considerado o grande responsável pela iniciação da produção segundo a filosofia da Qualidade, a qual passou a ser vista como ferramenta de gestão, independentemente da visão de lucro ou prejuízo, predominando a idéia de fazer sempre o melhor. Essa revolução começou pela indústria naval e depois se estendeu por toda a indústria manufatureira japonesa, prevalecendo até os dias atuais (CARDOSO e JARDIM, 1998).

Segundo Juran (1990), o desejo dos administradores em fabricar produtos de alta qualidade não se alterou ao longo da história, pois isto era o que lhes garantia uma boa imagem como gerentes. No entanto, houve mudanças nas estratégias para alcançar a qualidade, fruto de questões políticas, sociais e econômicas.

Os processos de melhoria da qualidade extrapolam a área de produção de bens para o setor de serviços, tanto em organizações japonesas como em organizações americanas. Sobre esse fenômeno, Deming (1990) ressalta: não

fazemos qualquer distinção entre a indústria de produção de bens e a de serviços; todas estas indústrias estão sujeitas aos mesmos princípios de administração.

A gestão pela qualidade total se difundiu no âmbito dos serviços de saúde, há aproximadamente vinte anos. A perspicácia e o trabalho de um romeno, naturalizado norte-americano, Donabedian (*apud* CROSBY, 1984, p. 75), que se dedicou ao estudo da qualidade na área da saúde, trouxeram importante contribuição para o desenvolvimento de tal filosofia quando diz que:

A qualidade é a melhor avaliação da dimensão e interação dos elementos no processo do cuidado médico. É um julgamento do que é bom e do que é ruim. Os níveis de qualidade de atendimento variam de acordo com a satisfação deste e com o que ele considera excelente. Depende dos valores do paciente, dentro do grupo social.

O conceito de qualidade tem evoluído significativamente, graças à colaboração de vários autores reconhecidos mundialmente pela importância de seus estudos. Existe, atualmente, um consenso no sentido de que é necessário o envolvimento ou comprometimento de todos, tendo como filosofia à gestão pela qualidade total, por uma questão de sobrevivência das organizações.

Segundo Crosby (1988, p. 17):

Garantia da qualidade do produto significa induzir as pessoas a fazer tudo aquilo que devem fazer [...] Qualidade e produtividade não são sinônimas e não existem na relação direta de causa e efeito, ou seja, o fato de ter produtividade em nosso trabalho não significa que estamos realizando um trabalho de qualidade. Ele adverte que, na verdade, qualidade não é fazer muito sem utilidade, é fazer certo e isso resulta em produtividade.

Em resumo, conclui-se que, de acordo com os diversos autores consultados, as empresas buscam na atualidade aumentar a produtividade, baixar custos, evitar falhas e desperdícios e satisfazer as necessidades dos clientes. Para alcançarem tais objetivos, elas precisam ser eficientes. Com visão no futuro, lançam mão do método de gestão pela qualidade total, entendendo que a qualidade é o atendimento das necessidades, exigências e expectativas do cliente.

No período da antiguidade Grécia e Roma destacaram-se pela alta qualidade aplicada na arquitetura de extrema precisão.

Na Idade Média, surgiram os primeiros operadores de controle da qualidade, devido ao crescimento de pequenas empresas e da diversificação de suas linhas de produção. Aqui foram definidos padrões rudimentares da qualidade para bens e

serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinados as condições gerais para o trabalho humano e a regulamentação de detalhes da manufatura (PALADINI, 1995).

Na década de 1930 surgiu a preocupação com os recursos humanos da empresa em termos de seu empenho a dedicação ao trabalho, estruturando-se processo motivacionais ainda hoje em uso.

Os anos de 1940 marcaram o nascimento do Controle Estatístico da Qualidade, formalizou as técnicas desenvolvidas em anos anteriores.

Na década de 1950 foi fixado o conceito no nível de sociedade, facilitando assim a introdução das noções a técnicas no interior dos sistemas produtivos.

Os trinta anos seguintes caracterizaram-se pela extensão do conceito básico da qualidade para novas e abrangentes aplicações, não só do conceito em si, mas, principalmente, dos métodos a estratégias para viabilizar a produção da qualidade em bens e serviços. Segundo Paladini (1995, p.13):

Não há forma de definir qualidade sem atentar para o atendimento integral ao cliente. Não há forma de atender ao cliente sem qualidade no processo produtivo. Por isso, se a verdade que a qualidade começa a terminar no cliente, também a verdade que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo. E isto independe do tipo de produto que estamos falando, se bens tangíveis, métodos ou serviços.

Moller (1999, p. 45) afirma que:

Investir em qualidade traz resultados imediatos a empresa, mas quando a empresa oferece produtos e serviços de má qualidade tem um custo elevado na tentativa de corrigir o erro. A empresa deve lembrar que clientes insatisfeitos não reclamam, simplesmente eles mudam de fornecedor. A qualidade pode determinar o futuro de uma empresa ou organização - se ela viverá ou morrerá.

O desafio existente em colocar a empresa e seus recursos voltados para o mercado exige tempo, coragem, persistência e paciência. Quando consolidado esse novo patamar torna-se um diferencial competitivo definitivo. A mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a empresa, mas sim as pessoas individualmente e em grupo.

Segundo a visão de Paladini (1995) os referenciais básicos da gestão da qualidade são:

a) A qualidade a partir do processo: A ênfase na qualidade do processo caracteriza-se como a eliminação de defeitos, que ocorre em fases evolutivas: percepção dos defeitos, sua correção e a eliminação de suas causas (prevenção);

b) Gestão da qualidade no processo: Considerando o modelo da Qualidade total, a gestão da qualidade no processo atua sempre no processo produtivo, ou seja, melhor atendimento ao cliente. Esta caracterizado assim, o objetivo básico da gestão da qualidade no processo (atenção ao cliente) a definida a estratégia que se pretende para atingí-lo (otimização do processo produtivo).

c) A Função Qualidade no Processo: A primeira extensão do modelo da qualidade em nível de processo produtivo pode ser feita quando começa a se direcionar o processo para o cliente e passa-se a considerar suas necessidades.

d) Os Recursos Humanos na Gestão da Qualidade no Processo: O elemento humano e o recurso que exige o maior investimento, mas também determina o maior retorno, em termos de contribuição para a produção da qualidade. A ação da mão-de-obra é fator determinante para a produção da qualidade. Em respeito ao modelo básico da Qualidade Total, é evidente a necessidade de se tratar a questão dos recursos humanos em um ambiente abrangente, que contemple os diversos elementos que tem poder de influenciar a questão e determinar reflexos práticos ao alcance da meta da qualidade que a empresa se propõe.

Abordagem Transcendental - a qualidade é apenas observável, mas não pode ser descrita, é algo inato ao produto, nem sempre diretamente relacionado ao seu funcionamento.

Abordagem Centrada no Produto - aqui a qualidade é uma variável passível de medição e, até mesmo precisa. As diferenças da qualidade são observáveis no produto pela diversidade da quantidade de elementos ou atributos que o produto possui. Exemplos desta abordagem podem ser encontrados em produtos que buscam reunir, em um único dispositivo várias funções. É o caso dos multiprocessadores domésticos.

Abordagem Centrada no Valor - esta abordagem agrega qualidade aos custos de produção, e considera que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. Assim, um produto apresenta qualidade se oferecer melhor desempenho a um preço aceitável (CARAVANTES, 1997).

2.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Satisfação é a resposta ao atendimento do usuário. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atingem um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Podemos traduzir esta definição no sentido de a satisfação ser uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

Kotler (1996, p. 52) afirma que:

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os usuários que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação, ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do usuário.

A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou o serviço.

A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade. A satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho (BOTELHO, 1999).

A satisfação do cliente com respeito a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o cliente faz das características de produto ou serviço.

Muitas mudanças no mercado global estão se combinando para tornar cada vez mais caro obter novos clientes, o que faz mais atraente manter clientes antigos.

Para Bateson e Hoffman (2001), estima-se que, atualmente, custa de três a cinco vezes menos manter um cliente do que obter um novo.

Outro fator importante para manter clientes é o aumento da concorrência, outros fatores podem ser destacados como sendo:

- a paridade relativa e falta de vantagem diferencial de bens e serviços no mercado;
- setores privatizados que agora precisam competir por clientes no mercado aberto;
- informações de mercado acessíveis para mais empresas, minimizando as vantagens informativas entre empresas concorrentes.

Quanto maior a concorrência, mais é visível que a captação de novos clientes é mais cara e dispendiosa para a empresa como um todo. Exigindo desta forma a soma vultuosa de investimentos em marketing, propaganda, *layout* da empresa, capacitação dos funcionários, entre outros aspectos.

Ademais o perfil de usuário que temos hoje é bastante diferente do que tínhamos há alguns anos atrás, ou seja, os usuários típicos do cotidiano, se comparados com suas contrapartes das décadas de 1960, 1970, são mais velhos, mais bem informados no que diz respeito a decisões de compra, administram rendas mais cautelosamente e estão se tornando cada vez mais céticos com relação à preocupação das empresas com os clientes. Conseqüentemente empresas engajadas em práticas de manutenção de clientes chamam a atenção dos atuais usuários e têm seus esforços recompensados por meio de vendas repetidas.

Outro detalhe interessante é perceber que neste jogo de satisfação do cliente, há um risco duplo, pois nem sempre altos níveis de satisfação podem ser associados a níveis mais altos de retenção.

Para Bateson e Hoffman (2001) há muitas explicações para este fator, contudo, uma delas é a da concorrência no segmento em que determinada empresa atua. Por exemplo, a perda de uma patente, pode aumentar, demasiadamente, a concorrência em um mercado farmacêutico, e novos concorrente pode significar o declínio da força de marcas consagradas e levar a mais escolhas, aumentando a satisfação dos clientes em geral.

2.9 CATIVAR O CLIENTE

Lealdade é um conceito, diria, estranho para a área administrativa, talvez o melhor termo seja, intenção de manter um relacionamento com a empresa, pois a manutenção deste cliente com a empresa está diretamente relacionada com o fato de que ele pode, ao manter relacionamento com ela, ter um retorno satisfatório e certo nesta relação.

Tendo a lógica de satisfação do cliente como mola propulsora da empresa, estas deveriam, na opinião de Bateson e Hoffman (2001), adotar a medida de satisfação dos usuários como uma ferramenta fundamental. Ainda para Bateson e Hoffman (2001, p. 91): “o foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time”. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança.

Contudo, existem duas barreiras para que acontece o dito acima, a primeira é o rendimento ou cálculo de investimento e os problemas para mensurar satisfação. Infelizmente, assim como a propaganda, os rendimentos de um investimento crescente em satisfação são óbvios em tese, mas difíceis de avaliar na prática. Em organizações calcadas em sistemas rígidos de avaliação, isso pode constituir problemas consideráveis, quando isso é combinado a preocupações com avaliação de satisfação, pode tornar-se uma barreira intransponível (BATESON E HOFFMAN, 2001).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 79) as empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes nos apresentam algumas lições importantes sobre a fidelização de clientes, tais como:

- a) Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido.
- b) As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que *acham* que os clientes querem.
- c) Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente.

d) Reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.

As medidas de satisfação do cliente podem ser medidas de forma direta e indireta. Medidas indiretas de satisfação dos clientes incluem rastrear e monitorar registros de vendas, lucros e reclamações de clientes. Empresas que só se baseiam em medidas indiretas de satisfação dos clientes estão adotando uma abordagem passiva para determinar se as percepções dos clientes estão atendendo ou excedendo suas expectativas.

Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes (TORQUATO, 1998). Ainda seguindo o pensamento de Torquato (1998), fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes. O autor afirma: empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com seus clientes, os vê como adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos. Por que isso ocorre?

- a) os funcionários não têm acesso às informações
- b) os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes
- c) os funcionários não são motivados a tomar decisões em favor do cliente
- d) não existe um ambiente propício para a colaboração do cliente
- e) não há comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes
- f) não há interesse dos funcionários na satisfação dos clientes

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos. Os funcionários devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir seus clientes com atenção e respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para

analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes (STONER e FREEMAN, 1994).

Como visto, é mais lucrativo para a empresa fidelizar e manter os seus clientes antigos do que despende somas astronômicas na captação de novos clientes, sendo que, este último ponto não deve ser esquecido, contudo, deve-se focar na manutenção de sua base de clientes a atenção e permanente esforços com o intuito de manter a empresa no mercado fazendo frente aos seus concorrentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que influencia na satisfação dos clientes? Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra. Todo usuário/cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

As causas que os clientes percebem como sendo responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um determinado produto, ou serviço, de uma dada empresa, influenciam as percepções de satisfação. Ou seja, sendo surpreendidos com o resultado, sendo este resultado tanto positivo quanto negativo frente ao que esperavam, os usuários/clientes tendem a procurar pelas razões, podendo suas análises das razões influenciar sua satisfação.

Desta forma, a satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se o que recebeu ou percebeu é maior do que teve ou viu, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento. No ambiente público há o agravante que se o órgão público for ineficiente na sua função, poderá haver prejuízos irreparáveis para o usuário/cliente frente a esta ineficiência.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Ademais em órgãos públicos a relação entre produtos/serviços para o usuário/cliente é motivada por necessidade extremada, como é o caso da busca por atendimentos em hospitais públicos, mesmo que não existam médicos, enfermeiros e/ou recursos materiais disponíveis, mas a necessidade pelo

atendimento obriga à população a dirigir-se para o local no qual não foi bem atendido.

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

Geralmente voltamos em empresas ou em lugares não só pelo fator preço, mas sim pelo ambiente agradável que o lugar demonstra e pelo bom atendimento, muitas vezes personalizado; ou seja, tudo isso quem faz são as pessoas que estão ali, e são elas que tornam a empresa ou a organização diferente, que nos cativa ou nos chama a atenção de alguma forma. Portanto, as pessoas são as grandes geradoras de diferenciação no mercado. Por tudo isso, voltamos a atenção de nosso estudo para o fato de que a qualidade no atendimento e serviços tem que esta associada a pessoa, não somente ao produto, a manufatura, a linha de produção, deve principalmente ser direcionada para o humano, a pessoa, que é, como vimos, a essência de qualquer empresa, ou seja direcionada para o usuário/cliente.

Assim, o atendimento prestado pelos órgãos públicos devem satisfazer as expectativas da maioria de seus usuários/clientes e buscar, em todas as atividades da administração pública, superar, em qualidade e inovação, a agilidade, presteza e atendimento do pleito de seus usuários/clientes, sempre tendo como norte os princípios constitucionais e a legislação vigente em nosso país.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você:** o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da qualidade, 1995.

ARRELANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho:** as pessoas na organização. Sao Paulo: Gente, 2002.

AYRES, Kátia Virginia. Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. **Roteiro**. Campina Grande: EDUEP/UEPB, n. 01, junho, p. 25-29, 2000.

BATESON, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOONE, L.E. & CURTZ, D.L. – **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOTELHO, E. **Como gerar lucros para seus clientes e vencer em vendas**. São Paulo: Gente, 1999.

BROCKA, Bruce, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROWN, Steve; LAMMING, Richard; BESSANT John; JONES, Peter. **Administração da Produção e Operações. Um Enfoque Estratégico na Manufatura e Serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

CAMPOS, W. E. **Chefia:** suas técnicas, seus problemas. 15. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CAMPOS, V. F. **TQC:** controle da qualidade total – no estilo japonês. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CANDELORO, R. **Venda mais:** 25 armas para você aumentar de maneira eficiente as vendas de sua empresa. Salvador: Casa da qualidade, 1997.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração da qualidade:** a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARDOSO, Cármen & JARDIM, Elza. **Gestão do Marketing Interno:** construindo empresas bem-sucedidas em parceria com empregados. 2. Ed. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 1998.

CARR, David K.; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos:** gestão da qualidade total na década de 90. São Paulo: Qualitymark, 1992.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Marketing competitivo.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing de serviços:** conceitos e estratégia. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1ª. Ed. 5ª. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

CORTADA, James W.; QUINTELLA, Heitor H. **TQM:** gerência da qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: Olympio, 1984.

DEMING, E. W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIAS, Anne. Caçada aos executivos. **Você S/A**. São Paulo, p. 22-23, ago de 2004. (Seção você bem informado).

DRUCKER, Peter. **Management Challenges for 21 Century**. New York: Paperback, 2001.

EDIC, M. **A arte das vendas em cinco passos fáceis**. Rio de Janeiro: Infobook, 1998.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

GADON, H. Making sense of quality of work life programs. **Business horizons**, jan/feb, p. 42-46, 1984.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: record, 1997.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron books, 1995.

GRONROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento de Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOUAISS, Antônio. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. **Juran na liderança para a qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo, Atlas, 1988.

_____. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEVISON, J. C. **Marketing de Guerrilha**. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

LEVITT, Theodore. **Miopia de marketing**. Harvard Business Review, 1972.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Instituto da qualidade, 1991.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli, E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINAYO, M. C. de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: FTD, 1998.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Júlio César (org.). **Grandes Temas de Marketing**. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

SANTOS, Waldinar. **Base Sólida para sua Empresa**. 2. Ed. Teresina: Sebrae, 2001.

SILVA, Ruy Martins Altenfelder. **Qualidade na comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Eureka/2471/comuquali.html>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2012.

STONER, James A. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAKESHY, Tachizawa e REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron books, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. Estudos Aberje. São Paulo, p. 19, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOODRUFF, R.B. & GARDIAL, S.F. – **Know your customer**. Cambridge, Blackwell Publishers, 1996.

ZEITHAML, Valarie A. & BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.