

SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PARA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: UM CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Bárbara Taciana de Vasconcelos Cavalcanti¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A presente pesquisa demonstra o estudo da qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial, uma vez que o mundo dos negócios está em constante progresso gerando a competitividade, onde para sobreviver é necessário que a empresa, apresente diferenciais, buscando benefícios que possa atrair, reter, satisfazer e fidelizar seus clientes. Para alcançar tais objetivos é preciso sempre entender e atender o consumidor, para que ele venha sentir confiança nos produtos e nos serviços que a empresa está oferecendo. Considera-se que a empresa, sempre faça pesquisas com seus clientes, para saber como anda a qualidade no atendimento, pois só assim poderá localizar seus pontos fortes e fracos. É essencial que as empresas tenham um bom relacionamento com seus clientes, que consigam identificar quais são as suas necessidades, evitando, assim, a insatisfação, conseguindo manter uma relação duradoura. Este artigo teve por objetivo, através da pesquisa bibliográfica, promover conhecimento sobre a qualidade no atendimento, alcançando, assim, permanência no mercado perante seus concorrentes. Observou-se que a implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa, trouxe benefícios como: prazo de entrega, melhorias no atendimento e na qualidade dos produtos, entre outros. Além desses benefícios, observou-se também a redução de custos e do número de erros e melhora a credibilidade junto a seus clientes.

Palavras-chave: Satisfação. Cliente. Qualidade. Organização.

1 Acadêmica do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: barbaratvasconcelos@yahoo.com.br

2 Professora Orientadora do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anaroragsc@gmail.com

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CUSTOMER SATISFACTION: A CASE IN A MILITARY ORGANIZATION

ABSTRACT

This research demonstrates the study of quality in the customer service as a factor for the business growth, since the business world is constantly improving and promotes a competitive environment where, to survive, it is necessary for the company to present differentials, such as seek benefits that may attract, retain, satisfy, and also foment their customers' loyalty. In order to achieve these goals, it is always necessary to understand and serve the customers, so that they may feel confidence in the products and services that the company is offering. It is substantial that the company always performs researches among its clients in an attempt to know the quality of the service, because it is the only possible way to identify the strengths and weakness of the company. Highlight the needs of the costumers is very important, as well as try to avoid the dissatisfaction and also keeping a good and long- lasting relationship between company and customer. The aim of this study was to promote knowledge about the quality of the service by bibliographic review, and thus, achieves the business permanence of the company in relation to its competitors. The quality control service brought benefits in some aspects, such as, delivery deadline, relationship with customers, quality of the products and in another customer services. Besides, the costs of the company and the numbers of mistakes made decreased while the confidence to the clients increased.

Keywords: Satisfaction. Customer. Quality. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente atendidos.

Antigamente o mercado comercial era voltado para o lucro e suas estratégias eram em cima do produto. Hoje as estratégias estão envolvidas com o

foco no cliente.

Com a globalização e facilidades em adquirir produtos, vimos que a qualidade no atendimento marca o diferencial das empresas em ser competitivo e manter seus negócios atrativos aos olhos dos consumidores.

O cliente torna-se exigente, colocando o preço não mais como o único fator de compra. As empresas dependem dos clientes, e investir em qualidade é sinônimo de investimento em longo prazo.

Qualidade é essencial para o desenvolvimento de um trabalho bem-feito. Nem todas as empresas fazem disso uma prática. Pensar somente no lucro sem qualidade é pensar curto prazo. Os clientes querem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços. Desta forma se faz necessário estabelecer uma relação entre gestão, padrão de qualidade no atendimento ao cliente e resultados obtidos pela empresa de forma que mostre como a Gestão da Qualidade pode influenciar para a satisfação dos clientes em uma organização.

Hoje em dia as mudanças estão cada vez mais evidentes e com a globalização a concorrência está cada vez maior e mais acirrada. Para conseguir ser o melhor, qualquer órgão tanto público como privado, precisa ter muita perseverança, disciplina, respeito e determinação. Nesta sociedade cada vez mais competitiva, onde a população exige mais qualidade no atendimento às suas necessidades, as organizações para se adaptarem à realidade mundial de competitividade e qualidade, têm procurado identificar quais os fatores que garantem efetivamente a excelência na prestação de seus serviços.

O Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações, tem demonstrado várias vantagens, dentre elas, a melhoria no desenvolvimento interno, a satisfação dos clientes, a criação de mecanismos para a melhoria contínua, a ser atingida de forma planejada e a valorização das atividades de planejamento em todos os níveis da empresa.

O mau desempenho organizacional, como o descontentamento da organização, a alta taxa de rotatividade, desqualificação profissional, refletirá no serviço oferecido ao cliente. Desta forma como o sistema de Gestão da Qualidade influencia na qualidade dos produtos e serviços das organizações, e qual a sua importância para a satisfação dos clientes?

1.1 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que este artigo, possa mostrar o grau de satisfação dos clientes da Base Naval de Natal com os serviços oferecidos pela mesma e a importância da qualidade de atendimento para a organização.

Também pretende, a partir dos resultados, constituir-se em fonte de pesquisa acerca dos modelos de gestão da qualidade no atendimento quanto a importância da postura e das práticas profissionais para a qualidade no atendimento, e assim contribuir para uma maior satisfação dos clientes e um posicionamento competitivo aperfeiçoado da empresa no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

A definição de qualidade está diretamente relacionada a percepção de cada sujeito, existem muitas formas de conceituá-la e mais ainda de implantá-la. Muitas pessoas a avaliam pelas aparências, outras, pelo preço, ou seja, há inúmeras interpretações da qualidade.

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto, existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido a subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas (CARPINETTI, 2010, p.13).

Campos (1992, p. 2) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Segundo Paladini (2000, p. 1):

A questão é que os conceitos usados para definir qualidade nem sempre são corretos; ou, melhor, com frequência são incorretos...E isto, sim, é um problema, porque não se pode “redefinir” intuitivamente um termo que todo o mundo já conhece; nem restringir seu uso a situações específicas, se ele for de domínio público.

Na visão de Kotler (1998, p. 64): “Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidade declaradas e implícitas”.

No que diz respeito aos produtos e/ou serviços vendidos no mercado, há várias definições para qualidade: “conformidade com as exigências dos clientes”, “relação custo/benefício”, “adequação ao uso”, “valor agregado, que produtos similares não possuem”; “fazer certo à primeira vez”; “produtos e/ou serviços com efetividade”. Enfim, o termo é geralmente empregado para significar “excelência” de um produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A qualidade de um produto ou serviço pode ser olhada de duas óticas: a do produtor e a do cliente. Do ponto de vista do produtor, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço. (KOTLER; KELLER, 2006).

Do ponto de vista dos clientes, a qualidade não é unidimensional. Quer dizer, os clientes não avaliam um produto tendo em conta apenas uma das suas características, mas várias. Por exemplo, a sua dimensão, cor, durabilidade, design, funções que desempenha, etc. Assim, a qualidade é um conceito multidimensional. A qualidade tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir. De tal forma, que pode ser difícil até para o cliente exprimir o que considera um produto de qualidade.

Do ponto de vista da empresa, contudo, se o objetivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Os requisitos são definidos em termos de variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, funções desempenhadas, tempo de entrega, simpatia de quem atende ao cliente, rapidez do atendimento, eficácia do serviço, etc. Cada requisito é em seguida quantificado, a fim de que a qualidade possa ser interpretada por todos (empresa, trabalhadores, gestores e clientes) exatamente da mesma maneira.

Os produtos devem exibir esses requisitos, a publicidade se faz em torno desses requisitos (e não de outros), o controle de qualidade visa assegurar que esses requisitos estão presentes no produto, a medição da satisfação se faz para

apurar em que medida esses requisitos estão presentes e em que medida vão realmente ao encontro das necessidades. Todo o funcionamento da “empresa de qualidade” gira em torno da oferta do conceito de qualidade que foi definido (SANTOS, 2011).

Segundo a ISO 9000 (NBR, 2000), qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz aos requisitos, ou seja, é o conjunto das propriedades que diferenciam o produto e que satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), qualidade é considerada um importante critério em todas as operações, pode ser um serviço ou produto desempenhado sem erros, o que leva a satisfação ou insatisfação dos clientes.

Para uma empresa ser reconhecida pelos seus clientes é fundamental deixá-los satisfeito, é essencial ter uma equipe empenhada a desenvolver um trabalho com qualidade, disponibilizando treinamentos adequados aos seus funcionários e motivando-os.

De acordo com Denton (1990), não basta somente o treinamento para garantir a qualidade, pois o importante é fazê-lo de maneira correta.

Segundo Lima (2006), a motivação é um comprometimento que tem sua causa definida e não significa entusiasmo.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

É o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa, quer sejam processos de gestão, de produção, de marketing, de gestão de pessoal, de faturação, de cobrança ou outros. A gestão da qualidade envolve a concepção dos processos e dos produtos/serviços, envolve a melhoria dos processos e o controle de qualidade. Garantia da qualidade são as ações tomadas para redução de defeitos. Controle da qualidade são as ações relacionadas com a medição da qualidade, para diagnosticar se os requisitos estão a ser respeitados e se os objetivos da empresa estão a ser atingidos (PALADINI, 2000).

2.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A NBR ISO 9001 permite as empresas de verificar a consistência de seus

processos, medir, monitorá-los com o objetivo de aumentar a sua competitividade e com isso assegurar a satisfação de seus clientes e atender seus requisitos. Quando uma empresa é certificada pela norma ISO 9001, não é apenas ela quem ganha, mas também os clientes e a sociedade, pois ela representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho. Entre os principais benefícios da certificação ISO 9001 pode-se apontar: a melhoria de produtos e serviços; a redução de custos; a melhoria da qualidade dos processos de trabalho; maior eficiência e eficácia na organização; ganho de vantagem competitiva ocasionando maiores oportunidades de marketing e vendas (NBR, 2008).

Os princípios de gestão da qualidade identificados pela direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho são:

- a) Foco no cliente: as organizações dependem de seus clientes, então é recomendável que atendam às suas necessidades atuais e futuras, tendo em vista que não devem atender apenas os seus requisitos mas se esforçar em exceder as suas expectativas;
- b) Liderança: os líderes estabelecem o rumo da organização e convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, na qual as pessoas possam estar envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;
- c) Envolvimento de pessoas: funcionários de todos os níveis constituem a essência de uma organização e seu completo envolvimento garante que suas capacidades sejam empregadas em benefício da mesma;
- d) Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado quando os recursos e as atividades são gerenciados como um processo;
- e) Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados com o sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização;
- f) Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente;
- g) Abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;
- h) Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e o relacionamento mutuamente benéfico faz aumentar a capacidade de ambas em agregar valor.

Esses oito princípios foram identificados e auxiliam a Alta Direção na condução da organização à melhoria de seu desempenho e formam a base para as normas de sistema de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000, da qual a NBR ISO 9001 é a norma certificável.

2.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Em um cenário em que, cada vez mais, as empresas disputam pela preferência de um mesmo cliente, a qualidade do atendimento é fundamental, ou seja, buscar qualidade do atendimento é um diferencial que vai elevar a empresa ou um determinado empreendimento ao sucesso. O excelente atendimento passa a ser uma das principais forças para quem oferece serviço e produtos num mercado tão disputado.

De acordo com Kother (2000, p. 56) as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas retenham clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. A principal função do atendente é representar a organização junto aos clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas enfim, dispensar um tratamento que gere satisfação, segurança e tranquilidade ao cliente.

Segundo Freemantle (1994, p. 13):

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

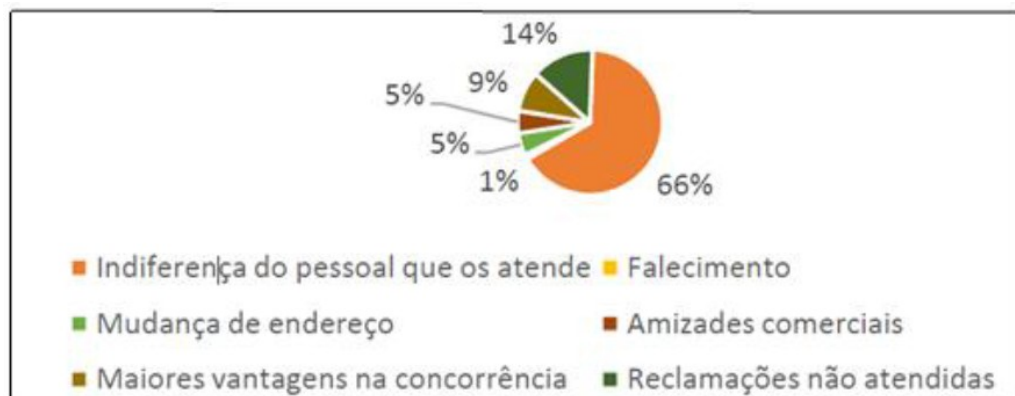
No entanto, é fundamental compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas do consumidor. Oferecer um atendimento de qualidade proporciona que o cliente, além de voltar a sua empresa, a indique aos amigos, aumentando assim a lista de clientes das empresas, porém, um atendimento de má qualidade pode ocasionar propaganda negativa da organização e conseqüentemente perdas de clientes.

De acordo com os dados, o mal atendimento ao público constitui o principal motivo pelo qual as empresas perdem clientes. Para obter um bom atendimento as empresas precisam investir cada vez mais no desenvolvimento dos seus recursos humanos, ou seja, para buscar a qualidade é preciso ter pessoas competentes e organizadas, que estão dispostas a oferecer um serviço que possa encantar o cliente. É fundamental que todos os colaboradores saibam se relacionar bem com os clientes da organização, pois, o cliente deseja ser bem tratado desde a telefonista até a alta direção.

2.4.1 Por Que se Perde um Cliente?

Atualmente, manter os clientes é o diferencial na estratégia para se criar uma vantagem competitiva frente a outras empresas. Mas fatalmente, as empresas continuam perdendo seus clientes. Segundo pesquisas, existe a evasão de clientes pelos seguintes motivos:

Figura 1 – Porque se perde um cliente.



Fonte: Marques (2006)

Pode-se observar que os fatores relacionados ao serviço de atendimento, somam cerca de 80% dos motivos que justificam a evasão do cliente. É preciso conhecer estes motivos, pois custa muito mais para a empresa atrair novos clientes, do que manter os clientes antigos, mesmo que seja necessário manter sempre contato com eles.

Kotler (1999, p. 169) ressalta que o custo do serviço de um cliente antigo diminui com o tempo, ele diz que: “As transações com clientes antigos tornam-se

rotineiras. Grande parte dos entendimentos se faz sem necessidade de assinar muitos contratos. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes”.

Além desses, existem muitos outros benefícios de manterem-se os clientes, como por exemplo, o aumento de preço razoável, caso necessário para clientes mais flexíveis.

2.4.2 Melhorias que podem ser implantadas no atendimento

Uma das principais ações que o empreendedor dispõe para garantir a fidelização do cliente, através do controle contínuo dos contatos dos clientes.

O cliente espera que a empresa demonstre, respeito, agilidade e eficiência no atendimento e mesmo que o cliente não adquira um determinado produto ou serviço, a empresa deve considerar que a pesquisa ou troca de informação faz parte do processo de atendimento.

Para a empresa alcançar a qualidade do atendimento, é necessário entre outras coisas:

- Mostrar interesse em resolver os problemas do atendimento do cliente, independentemente de qualquer coisa;
- Tratar os clientes como parceiros;
- Usar pesquisas pós-venda para verificar possíveis falhas e acertos decorrentes do atendimento; e
- Adotar medidas ou investir em software que auxilie no momento da compra ou prestação de serviço para que não ocorra demora no atendimento.

O atendimento é tão importante quanto o produto final, ou seja, uma boa recepção, um ambiente agradável e receptivo, funcionários prestativos e atenciosos, menos burocracias e processos mais rápidos e eficientes constituem, também, as expectativas de qualquer cliente ao ser atendido. A qualidade do atendimento ao cliente só pode ser alcançada através de uma busca constante de melhoria. De acordo com Freemantle (1994, p. 124):

O atendimento ao cliente dá uma ótima amostra do que é a empresa, uma chance de criar um ambiente de aprendizado onde todos podem evoluir e

atingir mais. Basicamente a busca de melhoria é uma atitude mental que deve predominar em todos os componentes da equipe da empresa.

As melhorias dos serviços prestados pelas empresas necessitam de comprometimentos de todos dentro das organizações, pois, não basta as companhias buscarem melhorias se os profissionais que nelas atuam não estão comprometidos.

2.5 COMPETITIVIDADE: **conceito**

Segundo Campos (1999), o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade e ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes.

Os clientes estão cada vez mais informados, exigentes e conscientes de seus poderes, e essa mudança de perfil faz com que as empresas busquem a diferenciação. É necessário criatividade, agilidade e, principalmente, confiabilidade para conquistar e manter os clientes. Nesse ambiente, competir é preciso.

Segundo Degen (1989 apud COLTRO, 1996, p. 1):

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. [...] Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

Para que uma empresa seja competitiva, ela precisa, essencialmente, de qualidade. Essa ideia já está mundialmente consolidada na grande maioria das instituições. Nos dias de hoje, a obtenção da qualidade deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito de competitividade. Produzir com qualidade é um fator básico para o mercado competitivo. As empresas precisam buscar constantemente a inovação de técnicas e a superação da necessidade dos clientes para obter os melhores resultados.

Nesse sentido, para Coltro (1996) “uma empresa diferencia-se de seus competidores quando provê algo único que é valorizado pelos seus clientes, além de oferecer este algo a um preço aceitável”.

2.6 O CLIENTE

Face as constantes mudanças no cenário mundial, o mercado torna-se cada vez mais disputado, com produtos bastante semelhantes e clientes que buscam por valores agregados e inovação. Nesse contexto, as empresas voltadas para seus produtos mudaram o foco para os clientes, principalmente, na qualidade dos serviços prestados e sua satisfação, com o objetivo de atrair, reter e cultivar consumidores.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 45):

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

O foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente, torna-se um diferencial para as empresas, sem a existência dos mesmos, não tem sentido o funcionamento das organizações, por isso, a importância de pesquisar e estudar o comportamento, das insatisfações e tendências dos consumidores.

Albrecht (1992, p. 1) ressalta ainda que:

Para que sua empresa seja bem-sucedida, você precisa vender aquilo que o cliente quer comprar; para saber o que ele quer, você precisa saber quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso que você execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com seus clientes, de forma tal que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

Para atender e entender seus clientes, a empresa precisa conhecê-lo e dessa forma, conhecendo-os, pode atender melhor. Se uma organização almeja por clientes fiéis, primeiro é preciso saber quem são eles e quais são as suas necessidades. Esse fato não é uma tarefa fácil, porém, é preciso que exista um entendimento de todos da empresa para a fidelização do cliente.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos [...]. Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o

máximo de esforço para conseguimos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Contudo, fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção as suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações.

2.6.1 O que o cliente espera ao entrar em uma organização

Em um contexto, no qual, os desafios de mercado exigem que as empresas, adotem uma postura estratégica com relação aos negócios, compreender a importância dos clientes é fundamental para o crescimento das organizações, assim as mesmas, tendem a vender mais, conquistar novos consumidores e oferecer produtos, serviços e atendimentos de qualidade.

Segundo Deming (1990) “Todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”. A construção de um bom relacionamento entre cliente e organização é essencial, pois, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos, para isso, é necessário conhecê-los e ouvir as suas necessidades. O consumidor deseja, ao optar por determinada empresa, que a mesma, manifeste interesse por ele, independente de concretizar a venda ou não, e que ao prometer, cumpra o que garantiu.

A interação entre clientes e empresas é necessária, já que não basta apenas vender, mas satisfazê-lo, ele não espera ser tratado como “rei”, porém, com respeito e atenção. Falhas na qualidade poderão ocorrer, como por exemplo, atrasos na entrega de produtos ou assegurar um retorno ao cliente e não cumprir, no entanto, é importante que as empresas procurem, no momento em que as coisas derem erradas, corrigi-las com rapidez, e principalmente, localizar a causa fundamental do problema e retificá-los, para reduzir a probabilidade de nova ocorrência, ou seja, a capacidade de respostas das organizações, no que se refere as solicitações, sugestões ou reclamações, é essencial para a diferenciar das demais e gerar credibilidade.

No ambiente de negócios, cada vez mais competitivo, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência das organizações, bem

como conhecer o valor que eles esperam delas, dessa forma, os gestores não podem ignorar, de jeito algum, o poder dos consumidores, já que o acesso à informação está cada vez mais fácil. É importante que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas, através do qual, os consumidores sejam ouvidos e atendidos com atenção, além disso, que as possíveis críticas e sugestões, conduza as empresas em melhorias nos seus processos na busca de satisfazer as necessidades dos clientes.

2.7 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Atualmente vivencia-se um ambiente altamente competitivo, no qual os consumidores têm cada vez mais razão, e para diferenciar as organizações precisam objetivar na satisfação do cliente. A satisfação dos clientes não é uma opção: é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, alias, nem existirá por muito tempo.

Segundo Deming (1990), para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.

Na concepção de Kotler (2000, p. 58) “A satisfação consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação as expectativas daquele que compra”. As empresas podem conquistar clientes e superar a concorrência realizando um melhor trabalho de atendimento focado no cliente, em satisfazer as suas necessidades e suas expectativas.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 144):

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou

serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornar rotineiras.

Um consumidor insatisfeito transmite sua insatisfação para várias pessoas e o resultado alertam-nos para a importância que se apresenta, nos dias atuais, a satisfação e confiança do cliente para a sobrevivência das organizações. A força está nas mãos deles, através do seu direito de escolha, em virtude disso, se a empresa não buscar conhecê-lo e atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente que irá fazê-lo.

Para Cobra (1997, p. 16) “Manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”. A maneira que o cliente é tratado dentro da organização resulta no grau de sua satisfação, a organização deve ser comprometida como o cliente procurando oferece-lhe um atendimento de confiança, fazê-lo de fato, importante para aquela organização, pois, um atendimento de qualidade satisfaz, fideliza e conquista clientes.

Santos e Pereira (1995) diz que: “O cliente que não é tratado como objeto, certamente voltará a sua empresa para fazer novas compras e garantirá não só a continuidade, mas também o sucesso de seu negócio. Procure encantá-lo o tempo todo”. Para atingir a satisfação do cliente é necessário, conhecer, avaliar os valores que contam mais para o seu cliente em relação ao produto que a empresa oferece, ou seja, os valores mais importantes para o cliente é aquele que lhe proporcionam maior satisfação.

Santos e Pereira (1995) ressalta ainda que: “Precisamos perguntar, continuamente, quem são os nossos clientes, quais as suas expectativas e os seus desejos e como estes podem ser satisfeitos, da melhor forma possível”. Quando uma organização conhece as necessidades e expectativas de seus clientes elas podem determinar se, de fato, estão atendendo-as bem, e as orientando a adotarem melhores decisões. Mais do que satisfazer os anseios dos consumidores, as empresas devem surpreendê-los acima de suas expectativas.

A empresa que oferece, atendimento, produtos e serviços de qualidade para atingir as expectativas e buscando satisfazer as necessidades dos clientes, já dá um passo para sobreviver no atual mercado. É importante que a organização ouça os clientes e entendam o que eles esperam obter da mesma e assim encontram possíveis soluções para melhorar a satisfação dos seus clientes.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 477): “Clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanece fiéis por um período mais longo”.

Um consumidor insatisfeito não apenas deixa de voltar a empresa como conta sua experiência decepcionante para outras pessoas, no dia a dia, o esforço na fidelização de clientes é um investimento que garantirá o aumento das vendas e redução das despesas, ou seja, garantir a satisfação de seu cliente é fundamental para as empresas manter-se ativa no atual mercado globalizado.

Nesse contexto Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Os meios de comunicações como a internet que possui diversos websites, redes sociais, blog, entre outros estão a nossa disposição 24 horas por dia. Informações são passadas para milhões de pessoas instantaneamente. Quantas pessoas você conhece hoje em dia que não possui um smartphone com esses aplicativos instalados? Alguém ficou insatisfeito com algo naquele minuto, no mesmo momento posta esta informação aos amigos e os comentários começam a ser espalhados pela rede.

A empresa que procura satisfazer o seu cliente, principalmente os que já possuem, mantendo um processo contínuo de agradar e satisfazer desde a entrada até a saída da empresa, só tem a ganhar, pois, terá clientes fiéis por mais tempo. Além disso, quando um cliente é bem tratado em uma empresa, o mesmo estabelece um padrão de atendimento que usará como referência todas as vezes que voltar para essa empresa e ainda estimula novos consumidores a se tornarem compradores.

2.8 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

As organizações necessitam de colaboradores motivados, desenvolvedores de suas tarefas e comprometidos com os objetivos da organização. Para Maximiniano (2000, p. 297), diz que:

Motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

A motivação harmoniza os indivíduos para desenvolverem bem suas

atividades, em busca de resultados positivos para as empresas, porém, as organizações precisam satisfazer as necessidades dos colaboradores, não somente por meio de prêmios, mas, principalmente pelo reconhecimento profissional e gratificações visando motivá-los para que executem com eficiência as atividades nas organizações.

O funcionário que não é reconhecido pelo seu desempenho na empresa, trabalha sem ânimo, ou seja, motivar e elogiar são formas de deixar o funcionário satisfeito. Os funcionários satisfeitos trabalham melhor, o que é refletido em um atendimento de melhor qualidade.

A partir do instante em que a empresa mostrar mais interesse pelos funcionários, certamente eles mostrarão mais interesse pelos clientes. Um colaborador motivado trabalha mais e melhor, busca aprimorar o desempenho e a qualidade do seu trabalho, ocasionando vantagens para a empresa no exercício de suas funções, ou seja, o funcionário terá satisfação em atender bem o cliente, visando atingir as expectativas e desejos dos mesmos.

De acordo com Freemantle (1994, p. 103):

Os clientes muitas vezes são maltratados por funcionários que não estão satisfeitos com a empresa e com seus chefes. Seu descontentamento é demonstrado através de atitudes de desinteresse e frase do tipo 'não me aborreça'. 'Se a empresa não se preocupa comigo, por que é que eu devo me preocupar com ela (e seus clientes)?

No entanto, se os funcionários se sentirem valorizados têm maior interesse e preocupação em atender bem o cliente. Santos e Pereira (1995) ressalta que é de suma importância envolver os funcionários e tratá-los como "gente". Dessa forma quando os funcionários são bem tratados, existem grandes chances de eles tratarem bem os clientes.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 VISÃO GERAL DA BNN

A Base Naval de Natal (BNN) é uma Organização Militar subordinada ao Comando do Terceiro Distrito Naval, cujo propósito é ser reconhecido pela Marinha, pela sociedade e por seus clientes, pela eficiência e eficácia em reparos navais e no

apoio logístico, em especial, na região Nordeste, por meio da busca contínua da evolução tecnológica, da melhoria da qualidade e da produtividade, da satisfação dos clientes e da valorização e emprego adequado do pessoal, em harmonia com o meio ambiente.

A BNN tem por objetivo prestar serviços de manutenção, reparo e docagem aos navios da Marinha do Brasil na área do Com3ºDN, bem como navios Extra-marinha, buscando sempre a alta qualidade dos serviços e uma maior satisfação dos clientes.

Fundada em 7 (sete) de setembro de 1922 (mil novecentos e vinte e dois), a Base Naval de Natal (BNN) está plenamente capacitada a executar atividades técnicas e industriais relacionadas à construção, reparo e manutenção de embarcações de pequeno e médio portes, bem como serviços de reparo em plataformas e estruturas pesadas, para emprego naval, ferroviário e outros, segundo padrão de qualidade, requisitos e especificações internacionais. A BNN está situada no bairro Alecrim, Av. Sílvio Pélico, S/Nº.

A organização conta com clientes extra-marinha, navios de marinha e de organizações militares apoiadas. Tem como propósito contribuir para o funcionamento e operação das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais, estacionados ou em trânsito na sua área de atuação. A Base possui um Dique Flutuante (Cidade de Natal) com 118 metros de comprimento e 23 de largura capaz de docar navios com até 20.000 toneladas.

A BNN hoje encontra-se com uma grande quantidade de clientes e busca a cada dia, seu crescimento no mercado.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Utilizou-se da metodologia através de pesquisa bibliográfica exploratória que possa mostrar e esclarecer os propósitos em relação ao atendimento ao cliente e a satisfação dos mesmos, centrada nas contribuições teóricas de vários autores e artigos publicados.

Para Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o

problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Em relação ao método de estudo o presente trabalho é uma pesquisa descritiva, sobre a qual pode-se compreender o entendimento de Gil (2002, p. 42) que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Conforme já destacado este estudo realizado considerou os resultados coletados em uma organização militar, a BNN, as conclusões obtidas são limitadas a essa empresa.

Os dados coletados é referente aos anos de 2015 à 2016. A identidade dos clientes foi preservada. Os dados foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos na forma de gráficos.

A análise dos resultados foi realizada por meio do material bibliográfico coletado sobre o assunto. A seguir são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, visto que teve como preocupação central mensurar a satisfação dos clientes com a qualidade no atendimento e no serviço da referida empresa. A pesquisa de satisfação abaixo, é realizada anualmente pela Base Naval de Natal, no intuito de melhorar com relação a necessidade de cada cliente. A tabela abaixo é referente ao ano de 2014 e 2015.

Tabela 1 – Questionário de satisfação ao cliente da BNN referente ao ano de 2014.

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA BNN REFERENTE AO ANO DE 2014		
ATENDIMENTO	SIM(%)	NÃO(%)
HOUVE FÁCIL ACESSO AOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO MILITAR PRESTAÇÃO DE SERVIÇO (OMPS)?	89	11
FOI PRONTALMENTE ATENDIDO AO CONTATAR A ORGANIZAÇÃO MILITAR PRESTAÇÃO DE SERVIÇO?	93	7
QUANTO AO ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO; CORTESIA, EDUCAÇÃO, OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS E RECEPTIVIDADE.	92	8
AS RESPOSTAS ÀS CONSULTAS FORMULADAS FORAM SATISFÁTORIA?	90	10
PREÇO	SIM(%)	NÃO(%)
OS VALORES APRESENTADOS NO ORÇAMENTO CORRESPONDEM AO ESPERADO?	87	13
O VALOR FATURADO FOI COMPATÍVEL COM O SERVIÇO EXECUTADO?	91	9
PRAZO	SIM(%)	NÃO(%)
O PRAZO DE EXECUÇÃO DO SERVIÇO FOI AO ENCONTRO AO ESPERADO PELO CLIENTE	78	22
A ENTREGA DO SERVIÇO CORRESPONDEU AO PRAZO EXECUTADO E O ACORDADO, CASO MAIOR, FOI ACEITAVEL?	73	27
O SERVIÇO EXECUTADO EM "GARANTIA" FOI PRONTALMENTE ATENDIDO?	80	20
QUALIDADE	SIM(%)	NÃO(%)
OS NOSSOS SERVIÇOS TÊM APRESENTADO A EXPECTATIVA ESPERADA E É COMPATÍVEL ÀS AS SUAS NECESSIDADES.	90	10
OS DIVERSOS SETORES DA OMPS EXECUTARAM O SERVIÇO EM CONFORMIDADE COM O ESTABELECIDO?	87	13
A SUPERVISÃO APLICADA DURANTE A REALIZAÇÃO DO SERVIÇO CONTRIBUIU PARA O EFETIVO/MELHOR CUMPRIMENTO DA META?	89	11
OS SERVIDORES DA OMPS DEMONSTRARAM POSSUIR CONHECIMENTO E HABILIDADE NA EXECUÇÃO DO SERVIÇO?	90	10
O SERVIÇO EM GARANTIA FOI SATISFATORIAMENTE EXECUTADO?	90	10
A EQUIPE DEMONSTRA CONHECIMENTO TÉCNICO SATISFATÓRIO E TRANSMITE SEGURANCA NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS.	93	7

Fonte: Autoria própria, 2016.

Tabela 2 – Questionário de satisfação ao cliente da BNN referente ao ano de 2015

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA BNN REFERENTE AO ANO DE 2015			
ATENDIMENTO		SIM(%)	NÃO(%)
HOUE FÁCIL ACESSO AOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO MILITAR PRESTAÇÃO DE SERVIÇO (OMPS)?		94	6
FOI PRONTALMENTE ATENDIDO AO CONTATAR A ORGANIZAÇÃO MILITAR PRESTAÇÃO DE SERVIÇO?		97	3
QUANTO AO ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO; CORTESIA, EDUCAÇÃO, OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS E RECEPTEVIDADE.		98	2
AS RESPOSTAS ÀS CONSULTAS FORMULADAS FORAM SATISFÁTORIA?		97	3
PREÇO		SIM(%)	NÃO(%)
OS VALORES APRESENTADOS NO ORÇAMENTO CORRESPONDEM AO ESPERADO?		89	11
O VALOR FATURADO FOI COMPATÍVEL COM O SERVIÇO EXECUTADO?		93	7
PRAZO		SIM(%)	NÃO(%)
O PRAZO DE EXECUÇÃO DO SERVIÇO FOI AO ENCONTRO AO ESPERADO PELO CLIENTE		86	14
A ENTREGA DO SERVIÇO CORRESPONDEU AO PRAZO EXECUTADO E O ACORDADO, CASO MAIOR, FOI ACEITAVEL?		80	20
O SERVIÇO EXECUTADO EM "GARANTIA" FOI PRONTALMENTE ATENDIDO?		89	11
QUALIDADE		SIM(%)	NÃO(%)
OS NOSSOS SERVIÇOS TÊM APRESENTADO A EXPECTATIVA ESPERADA E É COMPATÍVEL ÀS AS SUAS NECESSIDADES.		98	2
OS DIVERSOS SETORES DA OMPS EXECUTARAM O SERVIÇO EM CONFORMIDADE COM O ESTABELECIDO?		95	5
A SUPERVISÃO APLICADA DURANTE A REALIZAÇÃO DO SERVIÇO CONTRIBUIU PARA O EFETIVO/MELHOR CUMPRIMENTO DA META?		94	6
OS SERVIDORES DA OMPS DEMONSTRARAM POSSUIR CONHECIMENTO E HABILIDADE NA EXECUÇÃO DO SERVIÇO?		96	4
O SERVIÇO EM GARANTIA FOI SATISFATORIAMENTE EXECUTADO?		97	3
A EQUIPE DEMONSTRA CONHECIMENTO TÉCNICO SATISFATÓRIO E TRANSMITE SEGURANCA NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS.		99	1

Fonte: Autoria própria, 2016.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O artigo retrata a importância da implantação do sistema de gestão da qualidade dentro de uma Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS). Os argumentos representados através da pesquisa pela própria empresa, relatam que no ano de 2015, onde foi implantado o sistema de gestão da qualidade, houve maior aceitação por parte dos clientes onde estava havendo insatisfação na entrega de resultados, prazo de entrega e confiabilidade nos resultados.

Podemos perceber pelas tabelas acima, que a empresa passou a ter uma melhoria após a implantação do sistema de gestão da qualidade. Claramente, vimos que a implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa, trouxe benefícios como: prazo de entrega, melhorias no atendimento e na qualidade dos produtos, entre outros. Além desses benefícios, também leva a redução de custos e do número de erros e melhora a credibilidade junto a seus clientes. O Sistema de

Gestão da Qualidade faz parte de vários sistemas que existem nas organizações, entre eles: o Sistema de Informação, o Sistema Financeiro, o Sistema de Vendas. Ao se implantar o SGQ busca-se algo que seja compatível com a organização, que agregue valor e que seja interligado com outros processos organizacionais.

As organizações deste mesmo segmento, que já estão se adaptando ao sistema, já percebem transformações significativas em sua linha produtiva, como a organização do processo e da fábrica, a identificação das etapas do processo e a conscientização dos seus funcionários. Há ainda, que se mencionar o retorno financeiro, também percebido por estas organizações militares, porque durante o processo de implantação, foi identificado facilmente pontos de desperdício no processo de fabricação, desperdício não só de matéria prima, como também de mão de obra.

6 CONCLUSÕES

Com o resultado da pesquisa conclui-se que os clientes da Base Naval de Natal depois de implantado o sistema de gestão da qualidade em 2015 estão mais satisfeitos com o serviço de atendimento.

Em face ao exposto há a necessidade de plano anual de treinamento, para qualificar melhor os gestores e supervisores que lidam diretamente com os Cliente. É necessário reforçar que a empresa precisa urgentemente treinar mais os seus funcionários, identificando assim os seus pontos fortes e fracos, quais os seus acertos e maiores erros, para corrigi-los e então satisfazer seus clientes.

A qualidade no atendimento ao cliente deve ser uma ferramenta constante para se obter uma maior produtividade. A valorização dos funcionários buscando sempre a satisfação, motivação e o bem-estar de cada um, fazem-se necessário, visto que tais procedimentos se tornam regra básica em qualquer empresa que busca aprimorar sua capacidade de competir contribuindo assim para o crescimento organizacional.

Hoje em dia o modelo simplista de atender o cliente não basta, ele tornou-se obrigação. Hoje o grande diferencial está no contato e relacionamento com o cliente, manter e conquistar são a palavra-chave.

As empresas devem estar atentas de que é preciso oferecer qualidade contínua em todos os seus processos, principalmente, no que diz respeito a

qualidade do atendimento ao cliente. É necessário que as empresas criem um relacionamento de respeito e preocupação com o cliente, que busque verdadeiramente atendê-lo da melhor forma possível.

O bom atendimento é responsabilidade de todos, porém, o colaborador, no contato direto com o cliente, é o principal responsável pelo sucesso do atendimento, por isso, é necessário dar condições para que a atitude receptiva, o interesse de atender bem o consumidor seja exercida, isto é, a empresa deve oferecer treinamentos para o desenvolvimento e comportamento dos funcionários, além de, habilidades e conhecimentos.

Finaliza-se o presente artigo, ressaltando mais ainda a necessidade da melhoria da qualidade dos produtos, serviços e atendimentos prestados aos clientes das empresas e, assim, contribuir para auxiliar os empreendedores que ainda não perceberam o quanto é fundamental investir na qualidade do atendimento e satisfação do cliente para ter sucesso nos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: 2000. Disponível em: <<http://www.abnt.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total: TQC**. 5. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total: TQC**. 8. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1999.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas,

2010.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996.

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

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Marketing para século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de marketing direto**: da conquista ao relacionamento com o Cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços:** como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!. São Paulo: Nobel, 2006.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, L.R. **Qualidade simplesmente total:** uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática:** implantação e avaliação de sistema de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

RANGEL, A. **Momento da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Cristiane Sant'Anna. **Requisitos da qualidade e melhoria contínua.** 2011. Disponível em:
<http://pessoal.utfrpr.edu.br/sant/arquivos/Aula9_requisitos_Kaizen.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2016.

SANTOS, Silvio Aparecido; PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial. Brasília: SEBRAE, 1995.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2. ed. Atlas, 2002.