

O ATENDIMENTO SOB DUAS ÓTICAS: A VISÃO DO CLIENTE E A DO PRESTADOR DE SERVIÇO - UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MINEIRA DO SEGMENTO DE SERVIÇOS PNEUMÁTICOS

Rafaela Nair Lara¹
Márcia Beatriz F. Amaral²

Resumo

Ouvir o cliente é fundamental, ouvir o funcionário que presta serviço ao cliente é necessário. Compreender o nível de motivação do funcionário prestador de serviço, suas necessidades e o tipo de comunicação estabelecida entre a empresa e o mesmo é importante para assegurar que o serviço esteja sendo prestado com a qualidade requerida e desejada pelo cliente. O cliente por outro lado busca por um atendimento ideal e intenciona confiar na empresa, de forma a ficar satisfeito. Nesse sentido, este trabalho teve o propósito de ouvir os prestadores de serviços e os clientes de uma empresa Concessionária ZF e Bosch da cidade mineira de Pará de Minas. O objetivo do artigo, portanto, foi verificar o nível de motivação, comunicação e treinamento dos mecânicos de uma empresa prestadora de serviços pneumáticos, bem como analisar o nível de qualidade do atendimento, satisfação e confiança dos clientes com relação à empresa investigada. A pesquisa realizada para conclusão do objetivo teve caráter quantitativo e descritivo. Os instrumentos de coletas de dados utilizados na pesquisa foram dois questionários, um direcionado para os clientes da empresa, cuja amostra foi de 30 e o outro foi aplicado em todos os mecânicos da empresa estudada. Os resultados indicaram que no geral os mecânicos estão motivados, possuem uma boa comunicação com a empresa e acreditam no treinamento como uma ferramenta importante para o aprendizado. Os clientes no geral disseram confiar na empresa, que estão satisfeitos com o atendimento, no entanto, foram identificados problemas na prestação de serviços que precisam ser acompanhados, averiguados e corrigidos.

Palavras-chave: Serviços. Pessoas. Atendimento. Confiança.

Abstract

Listen to the customer is essential, listen to the employee that provides the customer service is necessary. Understanding the motivation level of employee service provider, your needs and the type of communication established between the company and it, is important to ensure that the service is being provided with the quality required and desired by the customer. The customer, on the other hand, searches for an ideal service and intends to trust on the company in order to be satisfied. Accordingly, this work had sought to hear the service providers and customers of a company dealer of the brands ZF and Bosch of the city Pará de Minas. The purpose of this article, therefore, was to verify the level of motivation, communication and training of the mechanics from this pneumatic services provider, and also analyze the level of

¹ Graduada em Administração pela FAPAM – Faculdade de Pará de Minas. Email: rafaelanairlara@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade FUMEC; Especialista em Gestão Estratégica pela UFMG; Graduada em Administração pela PUC-MG. Email: marciabeatrizamaral@yahoo.com.br

service quality, satisfaction and reliability of clients regarding the investigated company. The research carried out to complete the objective was quantitative and descriptive. Data collection instruments used in the research were two questionnaires, one directed to the company's customers, which sample was 30, and the other was applied to all the mechanics of the studied company. The results indicated that in general the mechanics are motivated, have good communication with the company and believe in training as an important tool for learning. Customers, generally, said to trust the company, that are satisfied with the service. However, problems were identified in the provision of services that need to be followed, investigated and corrected.

Keywords: Services. People. Attendance. Confidence.

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem crescendo e se ampliando cada vez mais devido à expansão da tecnologia e aumento de demanda dos consumidores e compradores organizacionais, isso contribuiu para que as organizações gerassem maior valor para o cliente oferecendo além do produto tangível os serviços prestados. O marketing é o canal que viabiliza as empresas no atendimento das necessidades, desejos e valores exigidos pelo mercado, entregando ao cliente produtos tangíveis e intangíveis. No momento que uma empresa oferece ao consumidor valor superior, ela o deixa mais que satisfeito, criando assim uma possível relação de fidelidade. Mas para que isso ocorra, a satisfação do funcionário deve ser considerada uma condição necessária, uma vez que é ele que interage com o cliente por mais tempo, em uma relação de prestação de serviços. O resultado de um serviço prestado depende muito de quem fornece, de sua motivação e da relação estabelecida com a empresa, onde o sujeito trabalha. Nesse sentido, Kotler (1998, p. 421) fala que “uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se dos concorrentes é prestar serviços de alta qualidade”. Idealmente, a qualidade deveria ser máxima o tempo todo e não deveriam ocorrer falhas nos processos de serviços. No entanto, funcionários cometem erros, sistemas sofrem panes, clientes presentes nos processos de serviços podem influenciar e mudar de ideia a respeito de algum aspecto do serviço durante a execução. Muitas vezes as falhas ocorridas nos serviços nem sempre são cometidas pelas empresas, os clientes também podem causar falhas nos mesmos. Contudo, indiferente se a culpa é da empresa, do cliente, ou de mais alguém, toda situação problemática precisa ser resolvida, até porque determina uma oportunidade para o prestador de serviços demonstrar seu compromisso com o cliente. Outro fator muito importante na relação de serviço é a confiança. Segundo Robbins (2009) a confiança é construída, adquirida e acumulada de acordo com o tempo. Ela só passa a ser constante a partir do momento em que o

209

relacionamento cliente e empresa amadurecem e assim o cliente começa a acreditar na capacidade da empresa de cumprir o prometido. Nesse sentido, o presente trabalho foi desenvolvido com a proposta de ouvir os mecânicos, prestadores de serviços e os clientes de uma empresa Concessionária ZF e Bosch da cidade mineira de Pará de Minas. O intuito do mesmo é contribuir para ampliar o conhecimento na área de serviços, acerca dos tópicos estudados, por meio do ponto de vista do prestador de serviços e do cliente.

2. MARKETING

O marketing tem como alicerce as necessidades e os desejos humanos. As pessoas vivenciam necessidades e desejos o tempo todo, seja uma roupa da moda, um conserto de um carro, uma viagem, uma refeição, enfim, demandas diversas a todo o momento. Segundo Kotler (2011, p. 32) o marketing é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Minadeo (2008) fala que o marketing se caracteriza por ser uma orientação das empresas que tem por finalidade detectar e determinar as necessidades, desejos e valores do mercado no qual atuam de forma a proporcionar a satisfação de seus clientes, e ao mesmo tempo, explorando uma oportunidade e competindo no segmento.

Churchill Jr. e Peter (2010, p. 5) apresentam que “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoções e distribuições de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e da organização”. Kotler (2002, p. 30) fala que o marketing está quase sempre descrito como “a arte de vender produtos”, porém, vender não é o mais importante em marketing. Ainda segundo o mesmo autor (2012, p. 3) o verdadeiro objetivo do marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”. Churchill Jr. e Peter (2010) acrescentam que inúmeras organizações utilizam do marketing como ferramenta para atingir seus objetivos, indiferente da natureza lucrativa ou não. Boone e Kurtz (1998, p. 9) reforçam que marketing, “é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo”.

2.1. Marketing voltado para valor

O marketing voltado para valor busca orientar-se no sentido de desenvolver valores superiores para os clientes, caracterizando-se por ser uma área do marketing que se alicerça

em princípios e pressupostos de forma a entender os clientes, concorrentes e ambientes, considerando os diversos stakeholders.

De acordo com abordagem de valor, Churchill Jr. e Peter (2010) apresentam seis princípios que direcionam a ação: **Princípio do cliente:** o foco é o cliente. Nesse princípio, os profissionais do marketing conseguem atingir seus objetivos através do conhecimento de seus clientes, compreendendo seus pensamentos, expectativas, sentimentos e desejos, para que consigam fornecer um valor superior para esses. **Princípio do concorrente:** para se destacar frente à concorrência deve-se oferecer produtos e serviços que satisfaçam os consumidores, é preciso traçar estratégias competitivas de forma a agregar em seus produtos e serviços um valor superior aos do concorrente, atraindo e conquistando os clientes, garantindo assim a sobrevivência no mercado. **Princípio proativo:** esse princípio se caracteriza pela mudança, ou seja, os profissionais de marketing devem estar atentos a todo tempo ao mercado, para que possam reagir às mudanças desse ambiente para melhorar sua posição competitiva e aumentar suas vantagens. **Princípio interfuncional:** como o marketing não é a única função em uma organização, é de extrema importância reconhecer que as outras áreas funcionais também devem ser trabalhadas e desenvolvidas, de forma a obter a interação de todos os setores e melhorias significativas nas atividades de marketing. **Princípio da melhoria contínua:** os profissionais de marketing reconhecem a necessidade contínua de se trabalhar na busca de melhores estratégias, aperfeiçoamento de processos, buscando um valor superior para os clientes. **Princípio do stakeholder:** no marketing voltado para o valor, o foco deve ser o cliente, mas todos os demais stakeholders devem ser considerados, bem como os interesses de todos os envolvidos direta ou indiretamente na organização.

Para Churchill Jr. e Peter (2010, p. 13), a visão do marketing quanto ao valor fundamenta-se na observação dos motivos que conduzem os clientes a adquirirem produtos e serviços, nesse sentido, “o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los”. Pessoas adquirem produtos a partir do momento em que percebem que os valores pagos serão menores que os benefícios ou quando produtos e serviços oferecem valores superiores a outros produtos já adquiridos, mas que trarão maiores benefícios. Ao oferecer um valor superior a seus clientes, a organização pode deixá-los mais que satisfeitos, pode-se dizer que até maravilhados, nesse sentido a empresa tenta garantir sua fidelidade. Para a organização a fidelidade é algo totalmente desejável tendo em vista que a manutenção de sua clientela é mais viável do que a conquista de uma nova, uma vez isso

ocorrido, as relações podem se tornar duradouras e lucrativas tanto para os clientes quanto para a organização.

3. SERVIÇOS

O setor de serviços vem crescendo cada vez mais no mercado devido a expansão da tecnologia e aumento de demanda dos consumidores e compradores organizacionais, isso contribuiu para que as organizações gerassem maior valor oferecendo além do produto tangível os serviços prestados. Por exemplo, uma concessionária que atende o mercado com venda de peças para caminhões pode ampliar seu valor por meio da oferta da prestação de serviço, como exemplo a recuperação de peças, dando assim mais lucratividade para a empresa e maior valor agregado ao cliente. Embora criar valor e satisfazer o cliente seja necessário tanto para bens e serviços, o serviço apresenta desafios diferenciados para os profissionais de marketing, em função das características distintas de ambos. Segundo Kotler (1998, p. 412) serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Serviços diferem de bens e, em muitos casos, se tornam suplementares. Para melhor ilustrar essa diferença apresenta-se a TAB. 1.

TABELA 1
As características que distinguem serviços de bens

CARACTERISTICAS	SERVIÇOS	BENS
Relação com os clientes	Geralmente envolve uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolve uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados em um momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como exemplo, um cabelo bem cortado.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para os outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode participar da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode estar limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fonte: CHURCHILL JR.; PETER (2010, p. 293).

O serviço tem como principal característica a intangibilidade, já que serviços são dados como ações e execuções. Não pode ser tocado, visto e sentido da mesma maneira que um produto que é tangível. Por exemplo, o serviço de mão de obra prestado por uma concessionária é executado pelo funcionário e voltado exclusivo para a necessidade do cliente. Este serviço não pode ser sentido pelo mesmo, ainda que ele seja capaz de tocar e ver alguns componentes tangíveis (peças que foram trocadas). Até mesmo depois de todo o serviço feito, muitas das vezes, o cliente não tem a compreensão completa do serviço executado, embora exista evidências físicas. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Esclarece Boone e Kurtz (1998, p. 298)

Serviços são produtos, que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são frequentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse.

3.1. Qualidade dos serviços

Boone e Kurtz (1998) definem como qualidade do serviço, a qualidade esperada e percebida de uma oferta de serviço. De acordo com eles, ela é a determinante primária da satisfação e insatisfação do cliente. Corrêa (2007) considera que a avaliação que o cliente faz do serviço é válido também para os produtos, porém ela tem uma importância significativa para os serviços, em função da sua intangibilidade. Por apresentar tal característica, a formação das expectativas dos clientes antes da compra não se baseia somente em imagem, mas também da comunicação proveniente de outros consumidores bem como de outros fatores.

Os produtos tangíveis possuem altas características de busca, que são aquelas como cor e tamanho que os clientes podem examinar antes da compra. As características singulares dos serviços impedem que os consumidores os avaliem antes de comprar. No entanto, muitos serviços possuem elementos que podem ser avaliados após a compra. Serviços como refeições, em restaurantes possuem altas características de experiência, que são aquelas como paladar que os consumidores podem avaliar apenas após a compra ou consumo. Ainda menos tangíveis são os serviços puros como serviços de advocacia e diagnóstico médico, que possuem altas características de confiança, que são aquelas que os consumidores não podem avaliar com facilidade mesmo após a compra e o consumo. Na ausência de características tangíveis que possam ser examinadas, os consumidores de serviço baseiam-se mais em informações de marketing, propaganda boca a boca e outros fatores. (NICKELS; WOOD, 1999, p. 205).

Nickels e Wood (1999) ao descreverem sobre modelos e estruturas da qualidade de serviço percebida pelo cliente, destacam algumas observações necessárias para a obtenção da qualidade: a) qualidade depende da percepção do cliente; b) qualidade não pode ser separada do processo de serviço; c) a qualidade é avaliada por meio de uma série de momentos da verdade durante os diversos encontros de serviço ou intenções comprador-vendedor; d) muitos agentes contribuem para a qualidade percebida do cliente; e) qualidade tem de ser monitorada em toda a organização através de toda a organização; f) o marketing tem de ser integrado à gestão da qualidade. Las Casas (2007) fala que toda empresa prestadora de serviço tem que planejar os serviços de acordo que a qualidade sempre seja realçada.

Nesse sentido reforça Kotler (1998, p. 421)

Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

Nickels e Wood (1999) definem que um dos pontos mais importantes em qualquer empresa de valor é a qualidade, pois por meio dela se atende às necessidades, desejos e expectativas do cliente. Enquanto que uma qualidade inferior levará os clientes a procurarem a concorrência o que prejudicará a lucratividade e a imagem da empresa.

3.2. Recuperação dos serviços

Idealmente, a qualidade deveria ser máxima o tempo todo e não deveriam ocorrer falhas nos processos de serviços. No entanto, funcionários cometem erros, sistemas sofrem panes, clientes presentes nos processos de serviços podem influenciar e mudar de ideia a respeito de algum aspecto do serviço durante a execução. Muitas vezes as falhas ocorridas nos serviços nem sempre são cometidas pelas empresas, os clientes também podem causar falhas nos mesmos. Contudo, indiferente se a culpa é da empresa, do cliente, ou de mais alguém, toda situação problemática precisa ser resolvida, até porque determina uma oportunidade para o prestador de serviços demonstrar seu compromisso com o cliente. Uma recuperação de serviço eficaz e que resolva os problemas dos clientes tem um grande impacto na satisfação do mesmo, na sua fidelidade, na publicidade boca a boca e no desempenho da empresa. Clientes que vivenciam problemas com serviços prestados e mesmo assim se sentem

satisfeitos com os esforços feitos para a recuperação do serviço serão mais fiéis do que aqueles clientes que não tiveram seus problemas solucionados, segundo a literatura. Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 178) “a recuperação de um serviço está diretamente relacionada às ações adotadas por uma organização em resposta a uma falha do serviço”. As falhas normalmente ocorrem por diversos motivos: o serviço pode não estar disponível no momento prometido e ou esperado pelo cliente; o serviço pode ter sido executado com atraso; o resultado foi mal executado; os funcionários foram rudes ou descuidados no momento da prestação de serviços, etc.

As falhas no serviço despertam nos clientes reações e sentimentos negativos, estas repercussões às vezes não são claramente expostas devido ao motivo de poucos clientes relatarem o que de fato aconteceu durante a prestação de serviço. Poucas pessoas têm o hábito de falar do problema à empresa, alguns reclamam direto com o funcionário de contato e a grande maioria dos clientes não reclama o que pode ser tornar um grande problema para a organização, uma vez que, o sujeito pode sair reclamando externamente, criando assim “um boca a boca negativo” e denegrindo a imagem da empresa. Este fenômeno é chamado de “ponta de iceberg” pelas autoras Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 179), onde elas falam que “5% dos clientes reclamam aos gerentes ou à matriz da empresa; 45% dos clientes reclamam junto ao funcionário de contato e 50% dos clientes encontram um problema, mas não reclamam”.

O ideal, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) ainda continua sendo “fazer certo da primeira vez” já que esta estratégia é a mais segura e adequada para garantir a satisfação do cliente e sua fidelidade para com a empresa. Por isso quando ocorre alguma falha é necessário se esforçar ao máximo para que a recuperação seja excelente e assim amenizar os seus efeitos negativos. A maioria das empresas não tem estratégias eficazes de recuperação de serviço, muitas dessas empresas nem se quer entram em contato com o cliente para diagnosticar e explicar o que de fato ocorreu na recuperação de serviço. Ainda segundo os autores (2014, p. 197):

ao rastreamos os esforços pela recuperação e solução dos serviços, os gestores muitas vezes aprendem sobre o problema no sistema de execução que precisam ser resolvidos. Ao conduzirem análises de causas principais, a empresa tem a chance de identificar as fontes dos problemas e assim modificar os processos, por vezes quase que eliminando por completo a necessidade de recuperação.

O resultado de um serviço prestado depende do cliente, suas necessidades e desejos, mas também depende, e muito, de quem fornece, sendo, portanto, caracterizado também por

atributos particulares do fornecedor. Nesse sentido cabe à empresa, treinar e capacitar os seus funcionários de forma eficaz e eficiente, atendendo de maneira satisfatória cada cliente que procura pelos serviços desta, cuja expectativa e percepção também irão variar de um consumidor para outro. O objetivo da recuperação de serviço segundo Grönroos (2003, p. 147) é “satisfazer os clientes a despeito da falha, bem como manter, e possivelmente aprimorar, a qualidade do relacionamento de longo prazo para reter clientes e negócios lucrativos de longo prazo, em vez de poupar custos no curto prazo”. O gerenciamento das reclamações e garantias deve ser visto como uma ferramenta eficaz para a retenção dos clientes e as ações corretivas ou mudanças em processos deveriam diminuir a incidência de queixas e, conseqüentemente, um incremento no nível de satisfação possibilitaria um aumento na lealdade dos mesmos, fortalecendo assim o relacionamento a longo prazo.

4. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Kotler e Keller (2007) há mais de 35 anos, Peter Druker observou que a primeira tarefa de uma empresa é criar cliente. Mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Como os clientes fazem suas escolhas? Os autores (2007) afirmam que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. Segundo Kotler e Keller (2007, p. 58), a satisfação consiste na “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Assim, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas, o que equivale a dizer que a satisfação ocorre quando o valor entregue ao consumidor se iguala ao valor esperado.

Para Lobos (2003, p. 90), “as organizações de serviços muitas vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não sabem o que o cliente quer”. Uma das condições iniciais para compreender a satisfação dos clientes é tentar entender as suas necessidades. Se não se podem compreender as necessidades do cliente e de seus níveis de satisfação, não se poderá ser capaz de tomar as decisões comumente exigidas para iniciar as mudanças e melhorias na organização. Como afirma Eltz (2004, p. 54), “uma iniciativa de

qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso”.

O propósito de melhorar a qualidade do atendimento aos clientes e consumidores, conforme defende Las Casas (2009), sempre requer o aumento da sensibilidade dos empregados com relação às expectativas, desejos, necessidades e anseios dessas pessoas. Isso pode ser conseguido por diversos meios, tais como, programas de desenvolvimento profissional oferecidos aos empregados e a utilização de indicadores de desempenho relacionados com o mercado, como por exemplo, o nível de empenho individual ao relacionar a compensação dos serviços prestados pelos empregados diretamente com os índices de satisfação dos consumidores. A administração pode também, usar o sistema de recompensas e incentivos para direcionar o comportamento individual. A satisfação do cliente, conforme Gale (2006) refere-se até que ponto os consumidores estão felizes com os produtos e serviços oferecidos por uma organização. Kotler (2006) diz que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização.

5. CONFIANÇA

Para Robbins (2009, p. 170) “confiança é a expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista seja por palavras, ações ou decisões”. A confiança é construída, adquirida e acumulada de acordo com o tempo. O autor define que é quase impossível confiar em uma empresa de imediato sem se quer saber sobre as suas referências. A confiança só passa a ser constante a partir do momento em que o relacionamento cliente e empresa amadurecem e assim o cliente começa a acreditar na capacidade da empresa e formar então expectativas positivas. Ainda segundo o autor, nas organizações existem três tipos de confiança: a intimidação, conhecimento e a identificação. A confiança mais frágil é a estruturada na confiança baseada na intimidação. “A confiança baseada na intimidação só funciona quando a punição é possível e realmente aplicada se a confiança for violada e quando as consequências são claras”. (ROBBINS, 2009, p. 170). A confiança baseada no conhecimento tem o apoio da informação e se adquire com o tempo obtendo assim experiência. Neste caso a confiança não é necessariamente quebrada devido a um comportamento consistente. “No contexto organizacional, a maior parte das relações entre administradores e funcionários baseia-se no conhecimento. Ambas as partes têm experiência de trabalhar juntas e sabem o que podem esperar uma da outra”. (ROBBINS, 2009, p. 171). A terceira confiança é baseada na identificação: “o nível mais alto da confiança é atingido

217

quando existe conexão emocional entre as partes”. (ROBBINS, 2009, p. 171). O entendimento das intenções das pessoas em concordar com suas vontades e desejos é que faz a confiança existir. O autor reforça que os administradores de sucesso constroem uma relação de confiança mantendo-se abertos, sendo justos, expondo os sentimentos, dizendo a verdade, tendo consistência, cumprindo as promessas, sendo sigiloso e demonstrando competência.

6. GESTÃO DE PESSOAS

Administração de recursos humanos ou gestão de pessoas nada mais é que “uma associação de métodos e habilidades, práticas, políticas e técnicas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano”. (CHIAVENATO, 2014, p. 3).

Ainda segundo o autor (1999, p. 4):

Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Davis (1992) o comportamento humano pode ser analisado através da aplicação do conhecimento sobre a maneira de como os funcionários se comportam dentro de uma empresa. Dentro da gestão de pessoas, o que é capaz de atingir ápices de desempenho é a motivação. Motivação nada mais é que comportamento vivido internamente e colocado para fora através de atitudes. Robbins (2009) afirma que motivação é um comportamento externado, ele explica que quando as pessoas são motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas tarefas, estimulando a vontade do indivíduo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. Assim, pode-se dizer que a motivação deve ser considerada um processo, e não um estado momentâneo ou uma característica. Vergara (2012) reforça que a motivação não é uma característica acabada e pronta no indivíduo, e sim um processo, que se altera a cada fase da vida da pessoa, funciona como um fluxo que tem seus altos e baixos, e por isso é necessário que a pessoa se motive continuamente. A autora argumenta ainda que a motivação se encontra dentro de cada indivíduo, ela nasce dos desejos e necessidades e impulsiona o sujeito a ir cada vez mais em direção do objetivo esperado, nesse sentido ninguém motiva

ninguém. Assim, o que se pode fazer é oferecer estímulos para que os funcionários se motivem em alcançar os objetivos da empresa. Os estímulos a serem oferecidos para as pessoas são diversos, porém todos são ligados à necessidade e a satisfação individual. Robbins (2009) explica que é necessário identificar em cada indivíduo quais são os estímulos que ainda não foram atendidos, oferecer a possibilidade de ver suas necessidades serem atendidas para que assim as metas da empresa também sejam cumpridas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 95) motivação significa “estimular alguém a comportar-se de uma determinada forma. Motivar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa. O estudo da motivação parte dos motivos ou necessidades humanas”. Para Las Casas (1993), um administrador tem como principal tarefa a manutenção da motivação dos funcionários. Sendo assim, mesmo que o sistema de recrutamento e seleção seja o melhor, quando não se tem motivação não se tem bons resultados. Quanto mais os gestores das empresas conhecerem melhor seus colaboradores, maiores as oportunidades para a motivação dos mesmos. Os incentivos para os funcionários, não devem ser feitos apenas para melhorar o status e a autoestima, além disso, para despertar outras afinidades como recompensas, valorização da equipe, etc. Em Las Casas (2012), o autor fala que umas das grandes irresponsabilidades das empresas diz respeito à comunicação, no que se trata de disponibilizar funcionários despreparados para interagir com os clientes. Nesse sentido, o autor reforça que o treinamento tem o papel de ajudar nessa questão, o mesmo ajuda a desenvolver, organizar e capacitar os funcionários, dando a eles uma base de como se deve agir, comunicar e expressar com os clientes. Porém, verifica-se na prática, que há funcionários que tem resistência a estes treinamentos, desenvolvem maneiras fixas de trabalhar e não se prontificam a mudanças. Quando isso acontece, as empresas precisam agir de forma a mudar esse pensamento, trabalhando a importância do mesmo e conversando com os funcionários para entender o que está acontecendo. O treinamento é fundamental e essencial em qualquer planejamento estratégico que vislumbre o cliente como foco.

Nardi (2010, p. 59) escreve que:

Pelo treinamento a empresa apresenta de forma clara e compreensível, para cada nível hierárquico, suas diretrizes: capacitação dos elementos que participam de alguma maneira da relação com o cliente, o grau de exposição e sua importância na venda, conscientização e comprometimento de todos os níveis hierárquicos com a dinâmica de compra e preparação da equipe para um relacionamento duradouro com o cliente no período pós-venda.

De acordo com Albrecht e Bradford (1992), o melhor ponto para começar a treinar os funcionários é mostrar as informações e a opinião do cliente através de avaliação da qualidade

do serviço, pois é essencial que cada funcionário da empresa, tanto os mais experientes quanto os novatos, saiba o que consta na avaliação do cliente. “O treinamento tem que ser feito de forma a alcançar objetivos claros e específicos, e não sendo tratado como simplesmente atitude de momento”. (CHIAVENATO, 2009).

6.1. Satisfação dos funcionários

Funcionários satisfeitos geram, sem sombra de dúvidas, clientes satisfeitos. Alguns autores dizem que funcionários quando não satisfeitos com seu trabalho a probabilidade de se alcançar a satisfação do cliente é difícil. A relação entre satisfação do cliente e do funcionário é a fidelidade do cliente e assim a obtenção de lucros da empresa. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Os clientes constroem uma percepção da qualidade do serviço, e estas percepções são afetadas perante o comportamento dos funcionários que tem como o foco o cliente. Na verdade, as dimensões da qualidade do serviço (confiabilidade, segurança, empatia, responsabilidade e tangíveis) são influenciadas diretamente pelos funcionários. O desempenho do pessoal é uma função da habilidade e da motivação. Contratar, treinar, fortalecer e organizar resulta em pessoas capazes, e os sistemas de recompensa são a chave da motivação. Para Lovelock e Wirtz (2006 p. 277) “o pessoal de serviço deve entender que a mensagem de que prestar serviço de qualidade é chave de sua recompensa”.

A satisfação do funcionário se deve em grande parte à motivação e ao treinamento em uma empresa. Ou seja, um funcionário que obtém o máximo da empresa em que atua efetuará um serviço de alta qualidade gerando assim a satisfação do cliente. No entanto, os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2006, p. 268) dizem que “é ingenuidade pensar que é suficiente satisfazer os funcionários e que, a partir daí seu desempenho será bom”. A satisfação do funcionário deve ser considerada uma condição necessária, mas não suficiente para ter um quadro de alto desempenho, são muitos os critérios de avaliação do cliente no momento de receber o serviço. Estudos mostram, segundo os autores, que “o esforço do funcionário, é um forte estimulante da satisfação do cliente, mais do que e além da satisfação do funcionário”. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2006, p. 268).

7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização analisada atua no ramo de prestação de serviços e revenda de reparos e peças para caixa de marcha, direção hidráulica, bombas hidráulicas e freios em geral. Além de concessionária ZF Brasil e Bosch é também posto de serviço Wabco, Knorr, Safisa, Fluair e

Master Power. Pelo fato de ser uma concessionária, a empresa segue todas as normas exigidas por uma rede autorizada a fim de garantir a qualidade e a segurança de seus clientes. Empresa do tipo familiar, criada em abril de 2009, possui atualmente treze funcionários. Situada na cidade de Pará de Minas, cidade mineira com aproximadamente 90.000 habitantes, atua principalmente com prestação de serviços pneumáticos para clientes da própria cidade e regiões próximas, tais como: Divinópolis, Nova Serrana, Papagaios, Pitangui, Antunes entre outras. Segundo um dos sócios, “a maior preocupação da empresa é tentar não cometer falhas, pois como seus serviços envolvem segurança, qualquer erro pode acarretar em um problema maior para o cliente, além de gerar a insatisfação do mesmo e a queda da confiança”.

8. METODOLOGIA

Este trabalho é de natureza aplicada, pois conforme explica Gil (2002), apresenta uma característica fundamental que é o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. A abordagem usada na pesquisa foi a quantitativa que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Esta pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno, assim, trata-se de uma pesquisa descritiva. De acordo com Vergara (2010, p. 42) “este tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, portanto, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que segundo Gil (2002) tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, etc. Foram elaborados dois questionários, cujo conteúdo se baseou em estudos anteriores, um questionário foi direcionado aos mecânicos prestadores de serviços da empresa estudada e o outro foi criado para conhecer a opinião dos clientes da empresa. A amostra foi composta por todos os funcionários que tem a função de mecânico, totalizando 5 prestadores de serviços. A segunda amostra foi composta de 30 clientes, cujos respondentes foram os compradores responsáveis pela contratação dos serviços. O questionário foi elaborado e entregue pessoalmente aos mesmos. Esse número representa 30% do universo da empresa. A aplicação dos questionários iniciou-se no dia 28 de Março de 2016 e terminou no dia 30 de Maio. O tratamento dos dados obtidos na pesquisa foi realizado no aplicativo Google Docs por meio de gráficos gerados.

9. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo foi desenvolvido, com o intuito de verificar o nível de motivação, treinamento e comunicação dos mecânicos, de uma empresa prestadora de serviços pneumáticos, bem como analisar o nível de qualidade do atendimento, satisfação e confiança dos clientes com relação à empresa situada na cidade de Pará de Minas/MG. Os resultados da primeira parte, cuja amostra foi composta de 5 funcionários, serão inicialmente apresentados. Com relação ao perfil da amostra, idade dos mecânicos, a maioria, 60%, tem entre 36 e 45 anos, 20% de 18 a 25 anos e 20% de 26 a 35 anos. Tempo de trabalho na empresa: 60% tem de 2 a 3 anos, 20% tem de 4 a 5 anos e o restante tem mais de 5 anos de empresa.

No que tange às perguntas relacionadas ao objetivo da pesquisa, verificou-se inicialmente sobre a motivação dos mecânicos. Todos responderam que se sentem motivados em trabalhar na mesma, mas sugeriram como forma de aumentar a motivação, que a mesma invista em mais treinamentos e que haja maior reconhecimento por parte da direção do trabalho prestado pelos mecânicos. Esse resultado reforça a fala do autor Robbins (2009), que quando as pessoas são motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas tarefas, o autor ainda fala que é necessário identificar em cada indivíduo quais são os estímulos que ainda não foram atendidos, e assim oferecer a possibilidade de ver suas necessidades serem atendidas.

No quesito treinamento, perguntou-se aos mecânicos se eles têm boa vontade em realizar treinamentos, todos confirmaram que sim; depois questionou se a empresa ajuda na capacitação dos mesmos, 40% da amostra respondeu que ajuda, 40% relatou que os treinamentos são poucos e 20% disse que às vezes a empresa ajuda. No que tange sobre a importância do treinamento, 80% da amostra confirmou ser importante e 20% disse que às vezes é importante. Las Casas (2012) reforça que há funcionários que tem resistência a estes treinamentos, pois a grande maioria desenvolve maneiras fixas de trabalhar e não se prontificam a mudanças. Na empresa em estudo todos entrevistados responderam que tem boa vontade de realizar treinamentos, isso pode ser um diferencial que agrega valor para a mesma, uma vez que o treinamento é fundamental e essencial em qualquer planejamento estratégico que vislumbre o cliente como foco, segundo Nardi (2010).

Em sequencia, perguntou a amostra sobre o nível de comunicação entre o mecânico e a empresa, 60% citou como sendo uma comunicação normal e 40% relatou ser ótimo. Nesse sentido, questionou-se os entrevistados sobre a conduta deles quando ocorre um erro na

prestação de serviço, 60% dos funcionários disseram que expõem os problemas que acontecem na hora da prestação de serviço e o restante disse que não expõe o problema antes de tentar resolvê-lo. Na prestação de serviços é comum que haja algum erro, uma vez que os serviços são prestados por pessoas que diferem em função de conhecimento, disponibilidade, experiência, humor, etc. Las Casas (2012) reforça que é um grande problema para a empresa quando os funcionários não estão preparados para interagir com os clientes, gerando assim falhas na comunicação. Em seguida, perguntou sobre os sentimentos dos funcionários com relação às atitudes tomadas pela empresa perante os problemas ocorridos na prestação de serviço, 60% dos funcionários disseram que o sentimento é normal, uma vez que as atitudes são corretas e devem ser de fato tomadas; porém, 40% dos funcionários disseram que muitas vezes se sentem prejudicados, pois a empresa sempre olha apenas o lado do cliente.

Com relação aos dados da segunda parte, que visa verificar o nível de qualidade do atendimento, satisfação e confiança dos clientes com relação à empresa estudada, a amostra de 30 clientes foi assim composta: 33% dos respondentes trabalham em empresas de grande porte, 24% em pequenas empresas, 23% são clientes autônomos e 20% possuem microempresas. No quesito confiança transmitida pelos mecânicos da empresa analisada no momento da prestação de serviços, 72% da amostra concorda, 14% não concorda nem discorda e 14% discorda. Esse resultado confirma a fala do autor Robbins (2009) quando diz que a confiança é baseada na identificação: “o nível mais alto da confiança é atingido quando existe o entendimento entre mecânicos e clientes”. No que tange às respostas que visa à eficiência dos mecânicos na prestação de serviço os dados mostram que 59% dos clientes concordam que os mecânicos sempre são eficientes, 24% não concordam nem discordam e 17% discordam. Nesse sentido, a empresa em análise pode tentar trabalhar mais essa questão de forma que os clientes percebam uma maior clareza na eficiência por meio da qualidade da prestação de serviço. Com relação ao conhecimento dos mecânicos sobre o serviço que realizam, 71% dos clientes afirmaram que os mecânicos possuem muito conhecimento, 25% não concordam nem discordam e 4% discordam. No que tange à confiança na empresa como um todo, os dados mostram que 90% dos clientes concordam que a empresa estudada é uma empresa que se pode confiar e 10% dos clientes não concordam e nem discordam. Nesse sentido Robbins (2009), fala sobre confiança baseada no conhecimento, uma vez que ela se apoia na informação e no tempo de experiência, o autor ainda reforça que os administradores de sucesso constroem a relação de confiança mantendo-se abertos, sendo justos, expondo os

sentimentos, dizendo a verdade, tendo consistência, cumprindo as promessas, sendo sigilosos e demonstrando competência.

A empresa adota como um dos seus diferenciais a disponibilidade de prestação de serviços externos 24 horas “socorro 24 horas” nesse sentido questionou-se os clientes acerca desse atendimento, bem como se os mesmos já tiveram algum tipo de problema, a resposta dessa pergunta se deu em 48% dos clientes relataram que não tiveram nenhum tipo de problema, 35% disseram que já tiveram problemas no atendimento e 17% afirmaram que foram poucos os problemas. Os dados mostram que 52% da amostra relatou que já teve algum tipo de problema na prestação serviço “socorro 24 horas”. Nesse sentido as autoras Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) citam que falhas no processo de serviços são normais, funcionários cometem erros, sistemas sofrem pane, clientes presentes no processo de serviços podem influenciar e mudar de ideia a respeito de algum aspecto do serviço durante a execução. Muitas vezes as falhas ocorridas nos serviços nem sempre são cometidas pelas empresas, os clientes também podem causar falhas nos mesmos. Contudo, indiferente se a culpa é da empresa, do cliente, ou de mais alguém, toda situação problemática precisa ser resolvida, até porque determina uma oportunidade para o prestador de serviço demonstrar seu compromisso com o cliente.

Com relação ao nível de qualidade dos mecânicos no momento de conferir o sistema do caminhão/ônibus/veículo, 67% da amostra afirmou que a qualidade é ótima e 33% falou que pode melhorar. Para Kotler (1998) uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se dos concorrentes é prestar serviços de alta qualidade.

Com relação à garantia nos serviços prestados, 38% dos clientes afirmaram que os serviços não dão garantia, 31% relataram que os serviços costumam dar garantia e 28% afirmaram que dão garantia. Os dados revelam que 59% dos clientes acreditam que os serviços costumam necessitar de garantia. Quando se perguntou aos clientes sobre a agilidade no atendimento 90% dos entrevistados disseram que estão satisfeitos com a agilidade na prestação de serviço, 3% falaram que estão insatisfeitos e 7% dos clientes não souberam responder. Com relação ao prazo de realização dos serviços no momento da reforma, 86% da amostra falou que está satisfeita, 10% não se manifestou e 4% está insatisfeita. A satisfação do cliente conforme Gale (2006), refere-se a até que ponto os consumidores estão felizes com os produtos e serviços oferecidos por uma organização.

No que tange ao atendimento dos vendedores, 93% dos clientes disseram que estão satisfeitos e 7% não se manifestaram. Conforme defende Las Casas (2009), o atendimento

sempre requer o aumento da sensibilidade dos empregados com relação às expectativas, desejos, necessidades e anseios dessas pessoas. Isso pode ser conseguido por diversos meios, tais como, programas de desenvolvimento profissional oferecidos aos empregados e a utilização de indicadores de desempenho relacionados com o mercado, como por exemplo, o nível de empenho individual no sentido de se obter a máxima satisfação dos clientes, ao relacionar a compensação dos serviços prestados pelos empregados diretamente com os índices de satisfação dos consumidores.

Por último, questionou-se os clientes sobre a fidelidade a empresa estudada, 18 clientes, ou seja, 60% da amostra coletada disse que são fieis a empresa, 20% disse que não e os outros 20% respondeu que depende da ocasião/momento. Kotler (2006) diz que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização.

10. CONCLUSÃO

Nesse íterim do crescimento do setor de serviços, onde são apresentadas novas exigências, expectativas, necessidades e desejos, entender melhor os funcionários, que prestam serviços no dia a dia, junto ao cliente, bem como ouvir a opinião dos próprios clientes sobre a qualidade do atendimento é fundamental, pois essa compreensão possibilita à empresa gerar maior valor para eles e assim se manter no mercado gerando lucros e obtendo sucesso.

As análises da primeira parte, relacionada aos prestadores serviços, mecânicos, indicaram que no geral, os mesmos se sentem motivados em trabalhar na empresa. No quesito treinamento, todos relataram que quando surge treinamento, possuem boa vontade em realizá-lo e a maioria acredita que o treinamento é importante. Com relação ao nível de comunicação, verificou-se como uma relação normal a satisfatória. No entanto, alguns funcionários disseram que quando ocorrem alguns problemas durante a manutenção, a empresa sempre olha apenas o lado do cliente. Nesse sentido, recomenda-se à empresa, um maior dialogo entre as partes, de formar a apurar melhor o acontecido, bem como deixar claro para o funcionário a conduta adotada pela organização. Funcionários satisfeitos geram, sem sombra de dúvidas, clientes satisfeitos. A relação entre satisfação do cliente e do funcionário é a fidelidade do cliente e assim a obtenção de lucros da empresa. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Com relação à segunda parte, relacionada ao estudo do nível de qualidade do atendimento, satisfação e confiança dos clientes, os resultados mostraram que a maioria dos clientes confia nos mecânicos e que eles possuem muito conhecimento. No que tange à eficiência dos mesmos, a maioria concorda, mas parte não, esse dado pode estar diretamente relacionado aos problemas que alguns clientes relataram terem tido após a manutenção do veículo, tendo assim que recorrer à garantia. Nesse sentido, sugere-se à empresa, objeto de estudo, que tenha mais atenção com essa questão, acompanhar e averiguar melhor as ocorrências de garantia, de forma a identificar onde se encontram as fragilidades que estão gerando esse problema. O ideal, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) ainda continua sendo “fazer certo da primeira vez” já que esta estratégia é a mais segura e adequada para garantir a satisfação do cliente e sua fidelidade para com a empresa. Por isso quando ocorre alguma falha é necessário se esforçar ao máximo para que a recuperação seja excelente e assim amenizar os seus efeitos negativos. Segundo os autores, a maioria das empresas não tem estratégias eficazes de recuperação de serviço, muitas dessas empresas nem se quer entram em contato com o cliente para diagnosticar e explicar o que de fato ocorreu na recuperação de serviço. Dessa forma a empresa perde a chance de modificar os processos e aprender sobre os problemas ocorridos. No mais, os clientes responderam que a empresa estudada é uma empresa que se pode confiar; os clientes estão satisfeitos com a agilidade no atendimento, com o prazo de execução dos serviços e com a qualidade dos vendedores.

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros, a realização de uma pesquisa qualitativa de forma a esclarecer melhor o ponto de vista dos entrevistados, bem como repetir periodicamente a pesquisa buscando sempre ouvir o cliente.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl E.; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes.** São Paulo: Makron Books, 1992.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral.** 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL JR.; Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviço**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVIS, Keith. **Comportamento no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. São Paulo: Casa da Qualidade, 2004.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Editora do Brasil, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen, HEMZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviço: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINADEO, Roberto. **Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NARDI, S. **Atendimento de Sucesso**. Osasco: Novo Século, 2010.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.