



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 10, Issue, 05, pp. 36200-36208, May, 2020

<https://doi.org/10.37118/ijdr.18966.05.2020>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT AND MATERIAL QUALITY COMPLIANCE IN A FOOD COMPANY IN THE CITY OF MANAUS

¹Irlison Diego Coimbra Lopes, ¹Mauro Cesar Aparício de Souza, ¹Alexandra Priscilla Tregue Costa, ²Marden Eufrazio dos Santos and ²David Barbosa de Alencar

¹Academic department, University Center FAMETRO, Amazon-Brazil

²Institute of Technology and Education Galileo of Amazon (ITEGAM), Brazil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 07th February, 2020

Received in revised form

24th March, 2020

Accepted 11th April, 2020

Published online 30th May, 2020

Key Words:

Quality Management; Service Delivery;
Customer Satisfaction; Quality in Service.

*Corresponding author:

Eysler Gonçalves Maia Brasil

ABSTRACT

With the growing prominence of the service sector in the global economic scenario, and with a greater demand from those who seek service providers, these companies always seek improvements both in service and in the quality of materials to remain competitive and correspond to your customers' wishes. Thus, this article seeks to identify how customers evaluate the service of this establishment of the Food Branch of the City of Manaus through a form that was adapted to collect and observe the data. They gave notes for some items of the company that they measure to measure their satisfaction with the company's service and with that present the results obtained through tables and commenting on them. Thus, through this research, it is clear that this company needs to be attentive to the attributes of helping its customers in order to remain in the market and also attract new customers in order to leverage sales and retain their customers so that they do not lose them. for competitors.

Copyright © 2020, Irlison Diego Coimbra Lopes et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Irlison Diego Coimbra Lopes, Mauro Cesar Aparício de Souza, Alexandra Priscilla Tregue Costa, Marden Eufrazio dos Santos and David Barbosa de Alencar. "Customer service management and material quality compliance in a food company in the city of manaus", *International Journal of Development Research*, 10, (05), 36200-36208.

INTRODUCTION

Com a evolução e um maior acesso as informações devido ao mundo mais globalizado e a facilidade de acesso às tecnologias os consumidores exigem mais que os produtos, ou seja, os objetos que desejam obter e os serviços estejam com a excelência desejada, e as empresas com o intuito de satisfazer e aperfeiçoar seus serviços deve ficar atento a isso a fim de que não fiquem obsoletas em relação as outras. Buscar atender bem seus clientes é essencial para um estabelecimento se manter competitivo e vivo no mercado, pois quando um consumidor sai satisfeito é certeza que ele procure novamente o lugar onde se sentiu bem e foi bem recebido. Agradar um consumidor é difícil e cabe às empresas buscar mecanismos para que isso ocorra de maneira que o serviço prestado seja bem avaliado pelo cliente e este divulgue e fale bem do estabelecimento, pois hoje com as mídias sociais muito ativas se alguém não e bem atendido ou não saia satisfeito com algum serviço ira imediatamente para as redes sociais reclamar ou então se foi bem atendido ira elogiar.

Receber o consumidor com qualidade é muito importante para um estabelecimento que quer fidelizar os clientes já existentes e também para capitar novos com o desejo que aja o crescimento da empresa e ela se desenvolva de sorte que venha a suprir a necessidade deles. Para tal é obrigatório que os funcionários estejam bem preparados de modo que satisfaça o cliente. Atender com qualidade faz com que uma empresa crie um diferencial e com isso o cliente volta a procurar seus serviços. Em face de um cenário altamente competitivo criar um mecanismo de inovação se torna indispensável para se buscar atender os anseios de um consumidor muito mais exigente, apesar de não ser inovador o atendimento com excelência é prática de poucas prestadoras de serviços. Com isso este trabalho justifica-se devido os clientes sempre estarem buscando a sua satisfação quando compram um determinado produto ou serviço e isso se da através da qualidade dos mesmos e a gestão da qualidade vem a ajudar as empresas a prestarem um bom serviço ou oferecerem produtos que agradem o cliente. Diante disso este trabalho tem como objetivo verificar a gestão no atendimento ao cliente e a qualidade dos materiais em uma empresa do ramo alimentício

da cidade de Manaus e para isso foram aplicados questionários aos clientes onde darão notas para avaliarem os serviços da empresa a fim de que se avalie o atendimento dessa empresa como também os demais serviços oferecidos por ela e depois disso foram analisados os dados obtidos para a verificação do que os clientes pensam acerca do atendimento da empresa e por fim apresentados esses dados para a devida correção dos pontos de falha. Com isso este artigo mostrara os níveis de satisfação dos clientes com o atendimento da empresa e será possível então identificar as falhas para que sejam feitas ou propostas melhorias a fim de saná-las e com isso melhorar a qualidade no atendimento dessa empresa. A pesquisa foi feita com os clientes da empresa, com os gestores da empresa e também na concorrente da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Prestação de Serviços: Uma empresa pra se manter viva e competitiva em um negócio em constantes mudanças além de apresentar para os consumidores ou clientes produtos que atendam suas exigências também devem prestar um trabalho de qualidade. Kotler (2006), diz que serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade de nada. Segundo Corte (2009), os serviços são perecíveis, isto é, não se pode produzir um serviço a fim de estocá-lo para vendas futuras ao contrário dos produtos que são produzidos muitas vezes em grande escala para depois serem vendidos. Os serviços também conforme Corte (2009) possuem uma maior variabilidade, ou seja, podem ser mais adaptáveis e flexíveis que os produtos. Conforme Lobos (1993), a Qualidade em serviços é uma abordagem organizacional abrangente que faz dela, tal como percebidas pelos clientes como força propulsora para os negócios da empresa ou organização, ou seja, se uma empresa prestadora de serviços quiser manter-se competitiva em um mercado onde a exigência é crescente terá que prestar um serviço de qualidade. Segundo Frei (2008), a excelência na prestação de serviços depende da capacidade de identificar características com um desempenho inferior e compensá-las com outras de desempenho elevado e valorizadas pelos clientes. Então as empresas devem buscar informações que verifiquem quais atividades estão tendo maior reclamação ou procura dos clientes a fim de que sejam tomadas providências para melhorar o desempenho delas a fim de que possa atender suas necessidades e supera-las.

Kotler (2000) diz que a qualidade em prestação de serviços pode ser gerenciada baseada em cinco dimensões, que são:

- **Confiabilidade:** Capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- **Responsabilidade:** Disponibilidade para ajudar os clientes e fornecer o serviço instantaneamente.
- **Segurança:** Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança.
- **Empatia:** Demonstração de interesse e atenção personalizada ao cliente.
- **Aspectos tangíveis:** Aparência das instalações, pessoal, equipamentos e materiais de comunicação.

Quando um cliente procura os serviços de uma empresa ele busca algo que faça ele se sentir bem ou que atenda a sua necessidade e é pensando nisso que as empresas prestadoras de serviços devem basear seu atendimento, pois o cliente não quer

só ser bem atendimento ele busca por algo a mais que a empresa pode conceder. Para buscar satisfazer o consumidor que busca pelo serviço de uma empresa ela tem que se atentar para os requisitos ou pré-requisitos que ele considera importante para avaliar a empresa como uma empresa que presta um serviço de qualidade. Conforme Heckert e Silva (2008), alguns itens são considerados relevantes para o consumidor avaliar um estabelecimento ou empresa, são eles:

- **Acesso:** Se o local é de fácil acesso, ou seja, e rápido e prático se chegar a esse local bem como o local de acomodação do cliente.
- **Velocidade:** Rapidez na qual o cliente é atendido desde a sua chegada ao estabelecimento e a velocidade entre o atendimento e a entrega do serviço.
- **Competência:** Capacidade técnica de todos os membros da organização em prestar o serviço.
- **Atendimento:** Unir simpatia e cortesia ao auxílio dado pelo funcionário ao cliente na forma de tratar direto com o ele.
- **Flexibilidade:** Ser capaz de atender as necessidades e desejos dos clientes por mais variados que sejam permitindo a eles diversas opções de serviços bem como variadas opções de pagamento.
- **Segurança:** Competência em fazer com o cliente se sintam protegido, tanto pessoal quanto seus bens.
- **Custos:** Percepção dos clientes sobre todas as possibilidades de gastos, ou seja, tanto dos custos do serviço quanto dos custos para se chegar ao estabelecimento.
- **Comunicação:** Falar com o cliente de maneira que esclareça a ele o serviço que será prestado, isto é, não deixar nenhuma dúvida ao cliente.
- **Limpeza:** Limpeza do estabelecimento ou empresa, ou seja, de seus equipamentos bem como das instalações.
- **Conforto:** Comodidade oferecida ao cliente através das instalações, ambiente, assentos dentre outros.
- **Qualidade dos bens e produto:** Oferecer material e produto em conformidade para os clientes como matérias primas, materiais de uso como prato ou louças no caso de empresa de serviço de alimentação.

Esses itens são alguns atributos de desempenho que podem auxiliar as empresas a buscarem melhorar e identificar onde está deixando a desejar com relação ao serviço prestado, ajudando assim a redirecionarem o seu foco para a melhoria e a qualidade do serviço. As empresas prestadoras de serviços que querem se manter vivas e competitivas em um mercado em constantes mudanças devem buscar sempre a melhoria de seus serviços a fim de garantir que o cliente fique se não totalmente, mas bastante satisfeitos com os serviços prestados, pois assim ela garantiria que seus produtos sejam cada vez mais buscados por esse cliente e pelos outros também. A boa prestação de serviços por uma empresa se dá por essa empresa buscar entender as necessidades do seu cliente e por consequência disso prestar-lhe assistência de maneira a sanar essas necessidades, pois quando o cliente busca os serviços de uma empresa ele quer que essa empresa entenda o que ele está almejando, ou seja, o que ele busca indo até a empresa. A qualidade na prestação de serviços não se dá apenas, por exemplo, em atender o cliente de forma ágil, isso também é importante, mas também ser gentil, mostrar que tem interesse em solucionar e fazer tudo o que ele deseja e principalmente mostrar que entendeu o que ele está buscando.

Cliente: Cliente é aquela pessoa que compra um produto ou serviço, ou seja, aquele que usufrui de um produto ou serviço que segundo Dias (2003), o termo cliente se refere aquela pessoa que assume diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto. Conforme Kotler e Armstrong (2003), para fazerem sucesso na atual conjuntura do mercado, as empresas precisam estar focadas no cliente, tirando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe dar maior valor. Mas, para garantir sua satisfação, a empresa deve antes conhecer suas necessidades e desejos. Entender as necessidades dos clientes, suas vontades e o que fazer para satisfazê-lo, torna a empresa diferenciada em relação às demais. Segundo Marques (2000) o cliente é alguém que compra itens ou objetos de uma empresa, para próprio uso, ou para partilhar estes produtos com consumidores finais, sendo assim, ele é o mais significativo em todo tipo de negócio.

Para Pilares (1991) existem diversos tipos de clientes:

- **Impaciente:** Aquele que é um perguntador nato, ininterrupto, compulsivo, reclamando quando contrariado, faz “piadinhas de mau gosto”.
- **Silencioso:** Demonstra desconhecimento, aparenta um ar de fadiga, se mostrando sempre pensativo e fica sempre calado.
- **Barganhador:** O que busca incessantemente por vantagens.
- **Indeciso:** Aquele cliente que mostra ar de apreensão constante, sempre querendo conversar mais, perguntando sobre coisas repetidas, às vezes raciocina lentamente.
- **Aagitado:** Inquieto, não deixa falar e não ouve a explicação.
- **De bom senso:** Cortes, afável e inteligente.
- **Bem humorado:** Pessoa adorável e de conversa encantadora, mas que muda de assunto constantemente dificultando o diálogo.
- **Inteligente:** Aquele que sabe de tudo e não gosta de argumentos fracos.
- **Confuso:** Cliente indeciso que muda de opinião frequentemente.
- **Presunçoso:** O que sempre fala ‘eu sei’ depois de qualquer afirmação, argumenta pouco e quase nunca ouve a quem o fala.
- **Detalhista:** Aquele que quer saber os detalhes, não entende como funciona e tem dificuldade em associar as ideias.
- **Agressivo:** Discute por qualquer coisa, importante ou não. Critica abertamente e briga por tudo.

Se uma empresa entender esses tipos de clientes e passar para seus funcionários para que estes saibam se sair bem quando atenderem um dos tipos de clientes, essa empresa fará sucesso em sua busca em atender bem o cliente. A empresa deve acreditar que os clientes incluem todos aqueles que cujas decisões são determinantes se a empresa irá prosperar ou não, discorre (Whiteley, 1992).

Existem três tipos de clientes que são servidos na empresa, que são:

- **Clientes Finais:** Que são as pessoas que usarão os produtos ou serviços, que são conhecidas também como consumidores finais.

- **Clientes Intermediários:** Que são os distribuidores ou revendedores, isto é, os que tornam os produtos ou serviços disponíveis para o consumidor final.
- **Cliente Interno:** São aqueles a quem se repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e clientes finais.

Kotler (2014) fala que existem vários tipos de clientes, quanto a sua escala de lealdade, que são eles:

- **Clientes Prováveis:** Que são os possíveis compradores.
- **Clientes Potenciais:** Predispostos a comprar.
- **Experimentadores:** Realizam a primeira compra
- **Clientes Fiéis:** Repetem as compras porém não concentram as compras em uma determinada marca.
- **Clientes Repetidores:** Compram a maior parte dos produtos ou serviços da mesma marca.
- **Clientes Advogados da Marca:** São aqueles que além de comprarem tem envolvimento emocional com a marca e indicam a outros.

O cliente busca sempre produtos ou serviços de qualidade, para isso ele sempre pesquisa as empresas que possam lhe oferecer isso. Ele gosta de ser atendido prontamente, que o atendente lhe ouça bem e com clareza para que seu problema seja resolvido e com isso ele busca sair satisfeito, nunca ele vai buscar um serviço pensando que não ser resolvido seu problema e ele gosta que seja solucionado rapidamente, pois muitas vezes ele está com pressa, tem muitos afazeres e não tem tempo a perder, o que atualmente sempre as pessoas estão com pressa devido à vida corrida que se tem.

Satisfação do Cliente

Em um quadro bastante concorrido para as empresas prestadoras de serviços e com a crescente exigência dos consumidores que buscam produtos ou serviços de maior qualidade, as empresas que oferecem isso a eles se tornam diferenciadas, nesse contexto buscam sempre alcançar o contentamento do cliente, pois um cliente satisfeito pode se tornar fiel a ela e também trazer novos clientes. Kotler (2000), a satisfação é a sensação de prazer ou frustração, comparado a performance percebido de um produto em relação às perspectivas daquele que compra. Para agrandar o cliente a empresa deve ir além daquilo que oferece, ou seja, deve superar as expectativas do cliente para que ele saia feliz e contente pelo serviço que recebeu e volte outras vezes ao estabelecimento. Para Kotler (1991), o atendimento que se oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio. É necessário que o estabelecimento crie mecanismos para que entenda melhor os seus clientes, o que buscam? Porque estão buscando aquilo? Para que ela melhore sua seção de atendimento, isto é, para que ela atenda melhor o seu freguês. Porém entender o que o cliente busca não é uma tarefa muito fácil, pois as pessoas não têm os mesmos gostos, não tem as mesmas opiniões, isto é, uma pessoa não é igual à outra e saber exatamente os gostos de cada cliente é uma vantagem importantíssima para a o estabelecimento. Bezerra (2013) diz que encantar um cliente não é fácil, o que é satisfatório pra um, pode não ser para outro. Clientes são pessoas com atributos, pensamentos e interesses diferentes, jamais conseguiremos satisfazer todos eles, mas é necessário fazermos o máximo esforço para conseguirmos atingir o mínimo necessário para satisfazê-los. A fim de se destacar no

mercado a empresa deve ter na satisfação do cliente um diferencial para que atraia novos clientes e também se mantenha nesse mercado, pois se um cliente não se sente satisfeito com um serviço além de ele não voltar mais a empresa ele também espalha a má experiência que teve e corre o risco de a empresa não conseguir mais novos clientes. Servir bem um cliente é mantê-lo satisfeito e isso vem da forma como ele foi tratado dentro de um estabelecimento, ou seja, como ele foi atendido. Trata-lo bem de modo que ele se sinta feliz em ter procurado os serviços da empresa se torna um diferenciador competitivo para esse estabelecimento, pois para Rizze e Sita (2012), uma relação boa com o cliente por vezes constrói uma vantagem competitiva real, considerando que os produtos, serviços e preços são muito iguais. As empresas devem buscar sempre a qualidade tanto em produtos quanto em serviços para satisfazer seus clientes e, além disso, precisam sempre buscar também aperfeiçoar seus processos, seja no processo produtivo quanto nos processos de prestação de serviços. Paladini (1997) fala que a satisfação do cliente tem que ser encarada pela empresa como um procedimento de melhoria contínua, visando o aperfeiçoamento constante do produto. Satisfazer o cliente é uma ação que concorre para o alcance do objetivo da empresa. Um cliente satisfeito é de fundamental importância para uma empresa, pois assim esse cliente pode além de retornar mais vezes para buscar os serviços da empresa, pode também trazer outros clientes para essa empresa, pois um cliente satisfeito com certeza e garantia de marketing positivo para essa empresa, e com isso além de mantê-lo a empresa pode ganhar novos clientes. Com a satisfação o cliente com certeza terá prazer em buscar novamente os serviços que lhe foram prestados e as empresas tem que se dedicar em buscar sempre ferramentas para garantir a satisfação de seus clientes.

Qualidade no Atendimento : O Atendimento ao cliente pode ser o ato de entender o motivo que fez procurar os serviços da empresa buscando com isso maneiras para ajuda-lo comunicando-se de maneira clara e concisa para que ele entenda o que será feito, ou seja, o serviço que será prestado, a fim de garantir que a estadia dele na empresa se torne mais fácil e agradável. Em um mercado que é altamente competitivo atender bem é criar um diferenciador em relação às outras e isso se torna uma vantagem para se manter viva nesse mercado. Freemantle (1994) descreve que, recepcionar o cliente é a avaliação final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você conclua o processo com um atendimento extraordinário, corre o risco de perder negócios ou até sair deles. Leal (2014) fala que o atendimento é o momento da verdade, e nele que acontece a interação entre o cliente e a empresa, estabelecendo uma relação de confiança, fidelidade, respeito e que pode ser lucrativa para ambos. Um ótimo atendimento é o que traduz exatamente o que o cliente busca e se a empresa lhe deu isso, por isso, é muito importante que uma empresa preste um bom atendimento. Segundo (McDonald, 2001) todas as pessoas que tratam diretamente com os clientes têm a função essencial na criação de valor para eles. Um cliente quando atendido em uma empresa ou estabelecimento terá a percepção de como foi o atendimento dessa empresa ou estabelecimento e comparará com outras empresas que já foi atendido e com isso avaliara como foi atendido, e se ele achar que o atendimento foi bom retornara a essa empresa, mas se caso não for bem atendido ele além de não voltar pode fazer divulgar negativamente a empresa. Atender bem não é só ser cordial com o cliente, mas sim exceder suas expectativas para que ele possa se surpreender e possa indicar a amigos e conhecidos agregando

assim novos clientes para o estabelecimento e melhorando a imagem da empresa. Um atendimento de qualidade tem que ser aquele em que o atendente está sempre atento ao que o cliente deseja ou busca, não deixando esperar muito para ser atendido e nem demorando com seu produto para ser entregue, em outras palavras buscar uma eficiência em atender bem. Quando se tem um atendimento de qualidade o cliente se torna um cliente que buscara cada vez mais os serviços da empresa e a empresa tem que ver isso como um diferencial competitivo no mercado, buscando sempre dar ao cliente um atendimento diferenciado ou personalizado, com qualidade a fim de que o cliente sinta – se a vontade no estabelecimento para que possa sentir – se satisfeito. As empresas devem buscar sempre melhorar seu atendimento ao cliente através de treinamentos de colaboradores, ferramentas que ajudem a mensurar a qualidade do atendimento e o grau de satisfação dos clientes para com o atendimento e a empresa, buscando assim sempre as mudanças necessárias para se ter um atendimento com qualidade.

Gestão da Qualidade: A gestão da qualidade foi criada para padronizar produtos e ou serviços, a fim de que se tivesse um padrão de como um produto deveria ser feito ou um serviço prestado. Para Kotler (2000), Qualidade é o conjunto dos atributos de um produto ou serviço que influenciam na capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou obscuras. Ao se buscar os serviços de um estabelecimento se busca que os serviços oferecidos por ele satisfaçam as necessidades de quem o procura. A qualidade sempre é vista como um elemento relevante para que um produto ou serviço seja bem aceito no comércio e, além disso, todos estão à procura de qualidade e ela é imprescindível para que um produto ou serviço se torne competitivo e atraia novos clientes. (Deming, 1986) define a qualidade como a adequação ao uso através da percepção das carências dos clientes e aperfeiçoamento introduzidos através de níveis de serviços já alcançados. A qualidade deve ser a tarefa de qualquer um em um estabelecimento, mas ninguém pode se tornar parcela de um programa eficiente de Qualidade sem que regras para as ações sejam baseadas em técnicas estatísticas (Deming, 1986). Os atributos são medidos também através de técnicas estatísticas para mensurar, por exemplo, o quanto satisfeito um cliente pode estar com um objeto ou serviço.

Feigenbaum (2003), Qualidade é a exigência dos clientes concretizada através de especificações em todas as fases da produção, com qualidade dos processos compatíveis com tais especificações. Os consumidores buscam produtos que atendam aos requisitos e as empresas através de processos que atendam esses requisitos tem de oferecer produtos que atendam o senso de qualidade procurado pelo cliente. A conformidade de um produto ou serviço pode ser definida como um conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfaça as expectativas do cliente. (Feigenbaum, 2003), o consumidor tem uma exigência de produto que ele deseja e cabe ao pessoal da engenharia, marketing e os outros setores da fabricação e administração buscarem informações para que atendam o seu desejo. Garvin (1988), a evolução da qualidade esta dividida em 4 etapas que são chamadas as “Eras Da Qualidade”, que são: Era da Inspeção, Controle Estatístico, Garantia da Qualidade e Qualidade Total. A Era da Inspeção caracterizou-se pela ênfase na uniformidade do produto e na orientação e abordagem da inspeção da qualidade. Foi a partir daí que as empresas começaram a perceber que os

consumidores ou clientes verificavam sempre a qualidade do produto, se tinha algum defeito ou se atendia a sua necessidade. A Era do Controle Estatístico, conforme Garvin (1988) tinha a ênfase na uniformidade do produto com menos inspeção, ou seja, nessa era foram introduzidas técnicas de amostragem e de mecanismos a base estatística e também surgiu o setor de controle da qualidade nas empresas. A Era da Garantia da Qualidade tinha a ênfase em toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado e todos os grupos funcionais contribuíam para isso. Segundo Garvin (2002), no período da Garantia da Qualidade, a Qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, porém os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. A Era da Qualidade Total dá ênfase às necessidades do mercado e do consumidor, ou seja, gerencia a qualidade e com isso ela acumulou todas as preocupações das outras três eras e acrescentou a satisfação do cliente como preocupação, pois agradar os clientes e a preocupação das empresas atuais, ou seja, através dessa era as empresas ou organizações tomaram um posicionamento de assegurar a qualidade dos produtos, serviços, funcionários e ou processos.

Conforme Mendes (2007), autores como Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran, Ishikawa entre outros são considerados os grandes mestres da gestão da qualidade e descreveram em seus trabalhos alguns princípios fundamentais para a implementação desse novo modelo de gestão. Garvin (1988) considera que a qualidade pode ser definida por diferentes tipos de abordagens.

- **Transcendente:** A Qualidade tem característica imensurável e inerente, ou seja, não se pode medir a qualidade, apenas quando se toca nele pode se sentir a qualidade.
- **Baseada no Produto:** A qualidade de um produto é medida por uma série de especificações ou padrões que o certificam.
- **Baseada no Cliente:** Um produto é de qualidade quando satisfaz o cliente e na visão dele o produto é bom.
- **Baseada na Produção:** Quando um produto é produzido em conformidade com o que foi projetado de forma que não houve perdas, ou seja, teve uma produção otimizada então ele é de qualidade.
- **Baseada no Valor:** Nessa abordagem faz a relação entre o desempenho de um produto com o preço ou custo, ou seja, um produto de qualidade é aquele que oferece um maior desempenho com um custo baixo ou acessível aos clientes.

Garvin (1988) também descreve 8 dimensões de qualidade que segundo ele passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência, gerando assim um planejamento estratégico priorizando as dimensões conforme a área de atuação delas. Essas dimensões são:

- **Desempenho:** Característica operacional primária do produto, ou seja, características mensuráveis ou relacionadas às especificações e não a um diferencial.
- **Características:** Característica secundária que permite que os produtos sejam diferenciados.

- **Confiabilidade:** Mais adequada a bens duráveis do que a serviços consumidos rapidamente. Segundo Garvin (1988) e a perspectiva de que aconteça a falha de um produto em um determinado período de tempo.
- **Conformidade:** Quando um produto ou serviço atende as especificações estabelecidas se diz que este está em conformidade e segundo Garvin (1988), a conformidade de um produto ou serviço pode ser medido por meio de índices de falhas em campo ou chamadas de serviço.
- **Durabilidade:** Vida útil do produto, ou seja, o quanto um produto dura até que se torne impróprio para o uso, ou se gaste fisicamente.
- **Atendimento:** Se dizem da rapidez, cortesia, competência e a facilidade de se observar o produto, ou seja, qualidade em atender de maneira que atenda os desejos do cliente.
- **Estética:** Baseada na opinião pessoal dos clientes que estão bastante associadas ao sensorial de cada um.
- **Qualidade Percebida:** Mede-se em conformidade com uma percepção subjetiva de qualidade, ou seja, depende muito da credibilidade da marca do produto ou reputação do fornecedor.

A gestão da qualidade deve ser seguida por todas as empresas para que se tenham produtos ou serviços com alto valor agregado para seus clientes. Uma empresa que não procura seguir os padrões de qualidade para seus produtos ou serviços está fadada ao fracasso, pois o mercado consumidor de produtos e serviços é altamente exigente e busca sempre os padrões de qualidade que julgam importantes para consumirem produtos ou serviços. Tudo o que se faz no dia a dia tem de ter qualidade para que se possa lograr êxito naquilo que se pretende, desde uma simples tarefa até a tarefa mais complexa tem de se fazer com qualidade, e a gestão da qualidade é exatamente para que venham a se seguir normas e diretrizes que são de suma importância para todas as tarefas a serem realizadas.

As Ferramentas da Qualidade: As ferramentas da qualidade ajudam as empresas a estarem em conformidade com as especificações dos produtos e serviços para buscarem cumprir o desejo do consumidor. Conforme Carpinetti (2009), as ferramentas da qualidade servem para identificar problemas, coletar dados, analisar e buscar causas raízes, planejar e implantar ações e verificar resultados. Existem diversas ferramentas que as organizações podem utilizar para ajudá-las, que são simples, mas se utilizadas de forma exata podem se transformar em poderosos instrumentos na solução de problemas.

Fluxograma ou diagrama de processo: É um diagrama utilizado para representar por intermédio de símbolos gráficos a sequência de todos os passos seguidos em um processo, ficando mais fácil a visualização e o entendimento do processo quando utilizado. O fluxograma é uma ferramenta muito útil e aplica-se no aperfeiçoamento da compreensão da metodologia de trabalho, mostrar como o trabalho deve ser feito e criar um modelo de trabalho ou uma norma de procedimento. É conhecido também como mapa de processo. Ao fazer a análise de um fluxograma de processo permite a avaliação dele para buscar uma maneira mais simples, segura e prática de executá-lo. Para a elaboração de um fluxograma é necessário primeiramente que se entenda e levante os passos do processo e pode ser feito geralmente através de entrevistas e reuniões com seus executores. Após a elaboração, com as informações levantadas faz-se o desenho para que se torne fácil a análise

crítica do fluxograma identificando assim se existe algum ponto que necessita ser melhorado.

Folha de verificação: É a mais simples das ferramentas e apresenta um modo de se organizar e apresentar os dados em forma de um quadro ou tabela e é muito aplicada no levantamento de dados e fatos. Quando é difícil visualizar com clareza os dados apresentados em uma tabela utilizam-se gráficos demonstrativos, pois este apresenta visualização mais rápida e abrangente e podem ser preparados em diversas formas e configurações. Para Lobo (2010) as folhas de verificação possuem algumas vantagens dentre as quais estão a facilidade no uso por pessoas diferentes, redução de erros, garantia da coleta de dados relevantes e a uniformização do sistema de registro.

Gráficos de controle estatísticos do processo: Serve para verificar se um determinado processo está dentro dos limites de controle, ou seja, se o processo está ocorrendo conforme o planejado. Está sob controle não significa que o produto atende as especificações, mas sim que o processo é consistente. Para se fazer o monitoramento do processo deve se fazer permanentemente para que se deva detectar a ocorrência de causas especiais para posterior eliminação e para isso são muito utilizados os gráficos de controle, (Costa; Epprecht; Carpinetti; 2012).

Estratificação: A estratificação é uma ferramenta que consiste na separação dos dados levantados em grupos distintos, por exemplo, estratificação por local, por data, por turno, por tipo, etc. Ela permite analisar os dados separadamente para descobrir onde está realmente o motivo do problema, segundo Carpinetti (2012).

Análise de Pareto: O diagrama de Pareto demonstra a importância relativa das variáveis de um problema, ou seja, indica o quanto cada uma destas variáveis representa em termos percentuais no tocante ao problema geral. É um gráfico em forma de barras que mostra de forma visual o impacto de cada um dos eventos em estudo. Os eventos com maior participação nos problemas devem ser resolvidos primeiro. Quando existem várias causas para um problema, normalmente uma ou duas dessas causas são as responsáveis pela maior parte do problema, com isso ao invés de buscar eliminar todas as causas é prático e possível que se elimine apenas a principal e assim elimina-se a maior parte do problema, conforme Carpinetti (2012).

Brainstorming: É uma técnica que traduzido literalmente é uma tempestade de ideias e é utilizado para se gerar o máximo de ideias para um determinado assunto em um determinado espaço de tempo. Consiste em reunir um grupo de pessoas envolvidas com determinado assunto para apresentar todas as ideias que lhes venham à cabeça que são listadas em uma lousa ou quadro à medida que são produzidas.

Diagrama de causa e efeito: Também chamado de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, é uma representação gráfica que auxilia na identificação, exploração e apresentação de possíveis causas de um problema específico. Ele mostra as possíveis causas de um determinado problema e essas causas precisam ser analisadas uma a uma para se confirmar sua veracidade e determinar o grau de influência e impacto sobre a situação analisada. O levantamento é normalmente feito em

uma sessão de brainstorming e assim estimula as pessoas a participarem na análise de problemas. Carvalho (2012).

Diagrama de dispersão ou correlação: Segundo Carvalho (2012) o diagrama de dispersão é utilizado para comprovar a relação entre uma causa e um efeito, ou seja, representa graficamente os valores simultâneos de duas variáveis relacionadas a um mesmo processo e serve para mostrar o que acontece com uma variável caso a outra se altere, ajudando a verificar a relação entre elas.

Histograma: Servem para mostrar a constância em que algo acontece, ou seja, o número de vezes que acontece algo. Conforme relata Correa (2012), o histograma é uma representação gráfica de dados obtidos por meio de observação. De acordo com Carpinetti (2012), o histograma e um gráfico de barras no qual seu eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. As ferramentas da qualidade mostram se um processo está em conformidade ou não, ajudam na prevenção de falhas e servem para verificar se os produtos ou processos estão em conformidade com o que os consumidores exigem. Portanto as ferramentas da qualidade mostram das mais diversas maneiras se um processo está conforme ou não, e são usadas para as diversas finalidades, para mostrar os defeitos, as causas, como solucionar esses defeitos e também como garantir que essas falhas ou defeitos não venham a ocorrer novamente. Além dessas existem diversas outras ferramentas que podem ser usadas para se garantir a qualidade de um produto ou serviço.

Escala Likert: A escala Likert foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. Esse trabalho de Likert centra-se na utilização de cinco pontos variando de discordância total a concordância total. Segundo Costa (2011), a grande vantagem da escala de Likert é a sua facilidade de manuseio, pois é fácil a uma pessoa pesquisada emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Essa escala é muito utilizada pelas empresas para mensurar o grau de satisfação de seus clientes para com seus serviços onde o cliente atribui notas que geralmente variam de 1 a 5 para avaliar o seu grau de contentamento com o atendimento ou serviço. As empresas usam essa escala, pois ela fornece dados importantíssimos para as suas avaliações de mercado e com isso saberem o que os clientes acham dos seus produtos e serviços e também ajuda na elaboração de tomadas de decisão das empresas em qual rumo seguir para satisfazer seus clientes, pois através das notas dadas pelos clientes na pesquisa e posteriormente colocadas na escala serão identificados os pontos fracos e fortes de seus serviços e com isso têm-se a noção de o que corrigir e melhorar e o que manter e também vir a melhorar para garantir que o cliente esteja satisfeito.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para elaborar este trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e teses sempre buscando verificar se as informações contidas nos meios pesquisados estavam conforme a verdade se atentando para possíveis erros que esses meios de pesquisas poderiam apresentar. Foram feitos levantamentos através de pesquisa com clientes que avaliaram o atendimento de uma empresa do ramo alimentício da cidade de Manaus com o objetivo de quantificar o índice de satisfação deles com o atendimento

dessa empresa. A pesquisa é do tipo quantitativa, pois foi feita com amostras aleatórias e também fez uso de técnicas estatísticas para descrever em números os dados obtidos pela pesquisa, descritiva, pois, não busca encontrar as causas e efeitos e sim somente observar e analisar o processo da qualidade no atendimento da empresa. A pesquisa é um estudo de caso que segundo Ventura (2008) é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo seu desenvolvimento (pessoas, família, conjunto de relações ou processos, etc.). O artigo busca identificar através de questionário aplicado aos clientes de uma empresa do ramo alimentício da cidade de Manaus qual é o grau de satisfação deles com o atendimento da empresa, utilizando uma escala Likert onde os clientes darão notas de 1 a 5, onde (1) corresponde a totalmente insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) indiferente, (4) satisfeito e (5) totalmente satisfeito. O questionário foi aplicado a 50 clientes entre homens e mulheres que frequentam a empresa e que responderam e avaliaram itens como a velocidade em que eram atendidos, atendimento, isto é, se os funcionários que os atendiam lhes ofereciam o suporte necessário para sua satisfação, flexibilidade, custo e qualidade. Os clientes que responderam ao questionário eram compostos de 30 homens e 20 mulheres totalizando um total de 50 clientes pesquisados e foram analisados os dados obtidos através de ferramentas que permitiram a obtenção dos resultados para uma avaliação do desempenho da empresa. A pesquisa foi aplicada aos clientes de uma empresa da cidade de Manaus do setor alimentício que atua neste ramo a mais de dez anos buscando sempre atender as necessidades de seus clientes com a qualidade de seus produtos e serviços. Ela atua tanto oferecendo os serviços de café da manhã, lanche, almoço e janta como a parte de fornecimento de produtos através de sua conveniência e padaria, possui cerca de 50 funcionários divididos em dois turnos de trabalho. A pesquisa também foi aplicada em outra empresa concorrente com as mesmas questões para que fosse feita uma comparação dos pontos negativos do atendimento da empresa do estudo com a concorrente. O questionário também foi aplicado para 50 clientes da concorrente sendo 28 homens e 22 mulheres. O questionário também foi aplicado aos gestores da empresa que responderam as mesmas questões que os clientes da empresa e da concorrente e com isso procurou se fazer uma análise conjuntamente com os dados obtidos com os clientes da empresa e com os clientes da concorrente. Os gestores são 10 sendo 6 homens e 4 mulheres.

Aplicação Do Estudo

Os dados obtidos através da pesquisa de satisfação dos clientes com o atendimento da empresa foram analisados através de tabelas construídas. A seguir serão apresentados os dados obtidos através do questionário aplicado aos clientes da empresa onde foram analisados 5 itens que demonstram o desempenho da empresa com relação a qualidade do atendimento, onde: 1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Indiferente, 4- Satisfeito e 5- totalmente Satisfeito.

Tabela 1. Avaliação dos clientes da empresa

ITEM	1	2	3	4	5
Velocidade	40	20	10	20	10
Atendimento	30	20	20	10	20
Flexibilidade	16	18	20	36	10
Custo	14	14	12	30	30
Qualidade	15	20	10	25	30

Fonte: Os Autores, 2020.

A tabela 1 mostra o índice de satisfação dos clientes da empresa e fica evidente que a velocidade com o que o cliente é atendido é um item de preocupação para a empresa, pois 60% dos clientes estão insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos com esse item, o que equivale a 30 pessoas do total de 50 entrevistados. A velocidade e a rapidez em que o cliente é atendido desde a sua chegada e também a velocidade entre o atendimento e a entrega do serviço. Outro fator de reclamação ou avaliado de forma negativa pelos clientes foi o atendimento que para 50% dos entrevistados, ou seja, metade deles considera ruim ou péssimo, que dá um número de 25 pessoas insatisfeitas com o atendimento prestado pelos funcionários da empresa. Os pontos positivos são a flexibilidade, ou seja, a variedade de produtos oferecidos pela empresa além das diversas formas de pagamento com 46% de satisfação contra 34% de insatisfação dos clientes, os custos que para 60% dos clientes é satisfatório devido à qualidade dos produtos oferecidos pela empresa que ficou com 55% de clientes satisfeitos, porem alguns clientes fizeram ressalvas com relação ao material utilizado como os pratos e xícaras utilizados por eles que apresentam muitas vezes a borda quebrada pedindo assim mais atenção por parte da empresa com esses materiais. A tabela 2 considera: 1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Indiferente, 4- Satisfeito e 5- totalmente Satisfeito.

Tabela 2. Avaliação dos gestores da empresa

ITEM	1	2	3	4	5
Velocidade	25	25	05	25	20
Atendimento	20	30	10	20	20
Flexibilidade	05	05	10	20	60
Custo	10	10	10	40	30
Qualidade	10	10	10	30	40

Fonte: Os Autores, 2020.

A tabela 2 mostra que para metade dos gestores da empresa a velocidade e o atendimento precisam ser melhorados e que consideram que a flexibilidade, os custos e a qualidade de seus produtos e serviços estão de acordo com a satisfação que eles desejam. Para os gestores ser diferenciado no trato com os clientes é garantia de sucesso para a empresa e está buscando mecanismos para que possa melhorar nesses quesitos, fazendo assim com que mais clientes procurem os serviços da empresa.

Tabela 3. Avaliação dos clientes da concorrente

ITEM	1	2	3	4	5
Velocidade	10	25	05	30	30
Atendimento	20	11,5	10	33,2	25,3
Flexibilidade	05	05	05	45	40
Custo	10	10	10	35	35
Qualidade	05	10	10	35	40

Fonte: Os Autores, 2020.

A avaliação dos clientes da concorrente com seus serviços mostrados na tabela 3 revela que a maioria deles está satisfeito com os serviços oferecidos por ela. Com todos os itens apresentando um alto índice de satisfação, com destaque para a flexibilidade dos produtos com 85% de satisfação e a qualidade dos produtos e materiais com 75%, o custo com 70% também teve um índice elevado de satisfação. Os itens que apresentaram menor desempenho foram a velocidade e o atendimento com 60% e 58,5% mostrando que mesmo com esses valores os clientes os consideram satisfatórios. Esses índices mostram e comprovam que a política de qualidade nos serviços prestados por ela é tida como prioritária e que

satisfazer seus clientes é algo que ela faz muito bem e melhor que a empresa do estudo deixando assim um exemplo para as empresas que buscam alcançar um índice de confiança do consumidor elevado.

RESULTADO E DISCUSSÕES

A pesquisa teve por objetivo aplicar questionários com perguntas para clientes que buscam os serviços de uma empresa do setor alimentício da cidade de Manaus que mediam o grau de satisfação através de uma escala de Likert onde deram notas de 1 a 5 para cinco itens que avaliam os custos dos serviços, a flexibilidade dos produtos e formas de pagamento, a velocidade com que eram atendidos, o atendimento por parte dos funcionários da empresa onde foi questionado se eram cordiais e atenciosos para com eles e a qualidade dos produtos e materiais desse estabelecimento. A pesquisa também foi feita com os gestores da empresa que também deram notas para os mesmos itens de sua empresa e ficou constatado que tanto os clientes como os gestores concordam que a empresa precisa melhorar nos aspectos velocidade e atendimento ao cliente pelos funcionários. Também foi realizada a pesquisa na concorrente da empresa e ficaram evidentes os pontos de melhora para a empresa do estudo, com o índice de satisfação de seus clientes muito acima dos índices da outra empresa. Os clientes da concorrente estão totalmente satisfeitos com os serviços prestados por ela ficando com uma média de satisfação em torno de 60%. Com isso, mostra que a empresa do estudo precisa melhorar para que fique firme no mercado, pois a concorrência é muito grande e quem não presta um serviço de qualidade não se mantém viva nesse mercado que é altamente competitivo, buscando políticas de inovação e qualidade de seus serviços para satisfazer os seus clientes. A empresa deve buscar entender porque o índice de insatisfação de seus clientes com o atendimento oferecido por ela é alto e fazer uma análise das possíveis causas para buscar as soluções necessárias para que atenda a necessidade dos seus clientes. Buscar entender o que leva os colaboradores ou a equipe de atendimento ao cliente a não realizar um bom atendimento, se falta treinamento, motivação, ou se e falta de uma boa gestão por parte dos seus gerentes de atendimento.

Considerações Finais

Satisfazer o cliente atualmente é crucial para que uma empresa faça sucesso em seu ramo de atuação, pois com a globalização e as novas tecnologias o mercado se tornou ainda mais competitivo e com isso fez com que as empresas busquem diferenciais para que se mantenham vivas no mercado. Com preços e qualidades quase que iguais às empresas devem no atendimento ao cliente criar um diferencial para que tenham longevidade. Com o estudo realizado em uma empresa do setor alimentício da cidade de Manaus verificou-se o grau de satisfação dos clientes com essa empresa através de um questionário onde foram dadas notas para diversos itens da empresa que contribuem para que seja reconhecida com um bom atendimento. Foram identificados dois pontos negativos que são a velocidade no atendimento, ou seja, o cliente da empresa acha que demora muito para ser atendido, não somente quando chega ao local, mas também demora em o serviço ser executado, ou seja, quando o cliente chega, por exemplo, pra tomar café e quer pedir um sanduiche ou tapioca, por exemplo, a espera para ser atendido para tirar seu pedido demora muito e, além disso, o seu pedido também demora pra

sair e muitas vezes seu café esfria causando irritação e descontentamento no mesmo. E também o atendimento dos colaboradores que muitas vezes segundo os clientes ou estão conversando ou não sabem informações sobre os produtos da empresa ou atendem de qualquer jeito não sendo simpáticos com os clientes. Se um cliente receber um mau atendimento com certeza não voltará mais ao estabelecimento e isso é muito ruim para a empresa, pois este pode fazer propaganda negativa da empresa, por isso a satisfação do cliente deve ser o foco principal e diário da empresa. A pesquisa mostrou também que os clientes estão satisfeitos com a variedade de produtos, a qualidade dos produtos porem com ressalva para a qualidade dos materiais que são utilizados por eles que a maioria das vezes ou estão quebrados ou apresentam a borda rachada colocando assim em risco de que aconteça algum acidente ao pegar esses materiais. A pesquisa foi feita também com os gestores da empresa e com a concorrente dela e mostrou que os gestores acompanham os clientes de sua empresa em suas opiniões e elegem também o atendimento como ponto negativo e que deve ser melhorado, já a concorrente tem seu índice de satisfação excelente em todos os itens pesquisados fazendo que com isso a empresa do estudo fique atenta para não perder clientes para ela, pois com o mercado competitivo atual o diferencial é o bom atendimento. Conforme os resultados da pesquisa realizada verificou-se que a empresa tem pontos a serem melhorados para que possa se manter firme no mercado e adquirir novos clientes, com isso, recomenda-se que a empresa busque maneiras para melhorar seu atendimento e por consequente melhorar a satisfação de seus clientes e depois que implantar as melhorias faça novamente pesquisa com seus clientes para verificar o índice de satisfação dele com os seus serviços prestados.

Agradecimentos

Por este trabalho agradeço primeiramente a Deus que é o provedor de tudo e sem Ele não conseguiríamos nada. A minha mãe Ana Creuza, minha esposa Daniele dos Santos, ao meu professor orientador David Barbosa de Alencar pela oportunidade e apoio neste trabalho e Ao Centro Universitário Fametro por ter me proporcionado cursar essa graduação.

REFERÊNCIA

- Bezerra, Igor Salume. Qualidade do ponto de vista do cliente. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: atlas 2012.
- Carvalho, M.M. et al. Gestao da qualidade: teoria e casos. 2 ed. Isevier: ABEPRO, 2012.
- Corte, M.R. (2009). A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Funchal, Portugal). Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte.Pdf>.
- Deming, Willian Edwards. Qualidade a Revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques- Saraiva 1986.
- Dias, Sergi Roberto (coordenador). Vários autores. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva 2003.
- Feigenbaun, Armand; Feigenbaun, Donald. O poder do Capital Gerencial- como utilizar novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global. São Paulo: Qualitymark, 2003.

- Freemantle, David. *Incrível Atendimento ao Cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Garvin, David A. *Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- Kotler, Philip e Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing: análise planejamento e implantação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- Lobos, Júlio. *Encantando o cliente: externo e interno*. São Paulo: Instituto da Qualidade 1993.
- Paladini, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Rize, Marcia; Sita, Mauricio. *Ser + em excelência no atendimento ao cliente*. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- Whiteley, R.C. *A empresa totalmente voltada para o cliente-do planejamento a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
