

A COMUNICAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS*

GUARIENTO, Ricardo

Faculdade Santa Lúcia
ricardo.guariento@hotmail.com

TEIXEIRA, Guilherme A.

Faculdade Santa Lúcia
coolcool1911@hotmail.com

CALADO, Robisom D.

Faculdade Santa Lúcia, USF, UNESP Guaratinguetá
robisomcalado@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho identifica a existência de deficiências na troca e acesso às informações em uma empresa do ramo de desenvolvimento de sistemas, situada em Mogi Mirim. Este fator interfere negativamente na qualidade de atendimento ao cliente devido à sua não compreensão e retenção de informações essenciais quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços oferecidos pela empresa. O objetivo deste estudo é sugerir um projeto que conscientize os colaboradores quanto à importância da comunicação, no intuito de melhorar a comunicação interna na empresa e elevar a satisfação dos clientes. A metodologia utilizada para a obtenção das informações foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os principais

*Este artigo foi apresentado como trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Empresarial, Faculdade Santa Lúcia, na área de Negócios, em outubro de 2012, e foi desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. Robisom D. Calado.

resultados mostram que a implantação de projeto de baixo custo pode reverter a realidade aqui apresentada.

PALAVRAS-CHAVE: *processos; comunicação; qualidade de atendimento; satisfação do cliente.*

INTRODUÇÃO

Em um cenário no qual o mercado está cada vez mais competitivo, diversas ferramentas de marketing e TI (Tecnologia da Informação) são utilizadas para formular estratégias que visam a conquista de novos clientes e a intensificação de suas relações comerciais para, assim, alcançarem resultados favoráveis para a obtenção de lucro. No entanto, muitas empresas acabam por focarem apenas na venda dos produtos e serviços, deixando de lado alguns fatores muito importantes como o pós-venda e o relacionamento com o cliente.

Ao adquirir um produto ou serviço, é natural que o cliente mantenha um relacionamento com a empresa, seja para esclarecer dúvidas, buscar informações que auxiliem na resolução de problemas, solicitar consultoria, etc. Este relacionamento implicará diretamente no comportamento do cliente em relação às suas decisões futuras, como, por exemplo, à opção por novas aquisições e principalmente na recomendação ou não da empresa a terceiros.

Sendo assim, para que este relacionamento satisfaça o cliente e consiga atender suas necessidades, um fator determinante é que haja coerência entre as informações e especificações que foram apresentadas no momento da venda e aquelas que foram repassadas às áreas de pós-venda.

Por isso, este estudo tem o interesse de apresentar como deve ser a comunicação dentro de uma empresa, os fatores que podem gerar problemas de comunicação, sua relação com a satisfação dos clientes e o que pode ser adotado como solução para evitar falhas e aprimorar a dinâmica da comunicação.

[...] Uma pesquisa feita por Mintzberg indica que os administradores passam cerca de 80% do seu dia de trabalho em comunicação direta com outras pessoas. Isso representa 48 minutos de cada hora gastos em reuniões, em conversas pessoais, no telefone ou falando informalmente com outras pessoas. Os outros 20% do tempo do administrador é gasto fazendo trabalhos escritos, muitos dos quais incluem também comunicação na forma de leitura e escrita. [...] (CHIAVE-NATO, 2005, p.417).

Neste sentido, foi identificada a existência de deficiências na comunicação interna e acesso às informações em uma empresa do ramo de desenvolvimento de sistemas situada em Mogi Mirim. Este problema interfere criticamente na qualidade do atendimento ao cliente devido a sua não compreensão e retenção de informações essenciais no desenvolvimento dos produtos e serviços ofertados.

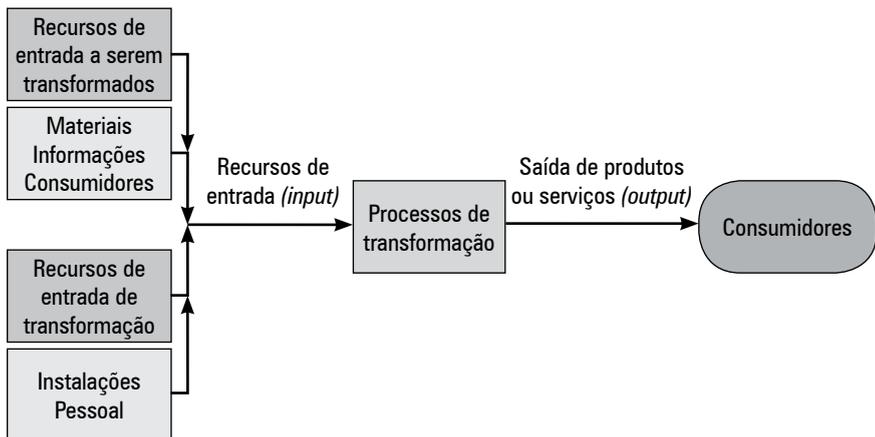
Diante deste contexto, o objetivo geral deste estudo é sugerir a implantação de um projeto de melhoria na comunicação entre os departamentos de vendas, desenvolvimento e suporte *on-line*.

2. AS EMPRESAS E OS PROCESSOS

Pode-se dizer que nas últimas décadas passou-se a ser comum a abordagem sobre processos no ambiente empresarial, sendo praticamente impossível encontrar uma empresa que ofereça produtos e serviços sem que estes passem por processos empresariais até serem entregues aos clientes.

Gonçalves (2000) define que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um *input* (entrada), adiciona valor a ele e fornece um *output* (saída). Descreve ainda que este conceito de processo como fluxo de trabalho, ou seja, *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas que seguem uma sequência e que dependem uma das outras em uma sucessão clara, vem da tradição da engenharia.

A **Figura 1** representa o conceito de um processo segundo Chambers *et al.* (2009).



Fonte: Adaptado de Chambers *et al.* (2009, p.9).

Figura 1 – Conceito de um processo (*input* – transformação – *output*).

Gonçalves (2000, p.12) destaca que:

[...] os processos nas empresas podem ser internos (quando tem início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Os processos podem, também, ser inter ou intra-organizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização[...])

2.1. *INPUTS* E *OUTPUTS* DE UM PROCESSO

Além de equipamentos e outros bens tangíveis, os *inputs* podem ser informações e conhecimento. Neste sentido, Chambers *et al.* (2009, p. 9-10) descreve que “um conjunto de *inputs* para qualquer processo é composto por recursos que podem ser tratados, transformados ou convertidos de alguma forma”, sendo eles:

- **Materiais** – operações que processam materiais podem transformar suas *propriedades físicas*. Outras operações processam materiais para alterar sua localização (empresas de entrega de mercadorias, por exemplo). Algumas, como as operações de varejo, processam materiais mudando a posse dos mesmos. Finalmente, algumas operações *estocam* materiais, como os depósitos.
- **Informações** – operações que processam informações podem transformar suas *propriedades informativas* (isto é, o objetivo ou a forma da informação), como os contadores. Algumas alteram a *posse* da informação, como é o exemplo das empresas de pesquisa de mercado que vendem informações. Algumas *estocam* informação, como, por exemplo, os arquivos e bibliotecas. Finalmente, algumas operações, como as companhias de telecomunicações, alteram a *localização* da informação.
- **Consumidores** – operações que processam consumidores podem alterar suas *propriedades físicas* de forma similar aos processadores de materiais, como os cabeleireiros e cirurgiões plásticos. Algumas *estocam* (ou, mais polidamente, acomodam) consumidores, como os hotéis, por exemplo. Empresas de transporte aéreo, metroviário e rodoviário alteram a *localização* de seus consumidores, enquanto os hospitais transformam seu estado *fisiológico*. Algumas operações ocupam-se em transformar o *estado psicológico* de seus consumidores, como é o exemplo da maioria dos serviços de entretenimento, tais como a música, o teatro, a televisão, o rádio e os parques temáticos. (CHAMBERS *et al.*, 2010, p. 9-10, grifos do original).

Em relação aos *outputs*, Chambers *et al.* (2009, grifos nossos) comenta que, uma vez que os processos existem para produzir produtos e serviços, a diferença entre estes dois seguimentos está na sua **tangibilidade**. Em geral, os produtos são tangíveis e os serviços, na maioria dos casos, são intangíveis.

Neste sentido, pode-se dizer que a informação e o conhecimento são os *inputs* a serem abordados neste trabalho.

Gonçalves (2000) destaca ainda que existem várias famílias de processos que podem ser encontradas nas empresas, envolvendo: Administração Geral; Manufatura; Marketing; Educacionais; Desenvolvimento de tecnologia; Financeiros; Organizacionais; Legais, De aliança; Comerciais; Gerenciamento de linha de produto; e De suporte ao cliente.

O **Quadro 1** mostra alguns dos processos que podem ser encontrados dentro do escopo da Administração Geral.

Quadro 1 – Exemplo de processos empresariais selecionados dentro do escopo da administração geral.

FAMÍLIA DE PROCESSO	PROCESSOS SELECIONADOS
ADMINISTRAÇÃO GERAL	Definição de visão - Desenvolvimento de lideranças - Gerência de contas - Comunicações internas - Projetos econômicos e setoriais.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

Observa-se que as comunicações internas fazem parte dos processos da administração geral e, com isso, pode-se concluir que é através deste processo de comunicação que as informações e o conhecimento são tratados, transformados ou convertidos em um determinado *output* no intuito de se obter novas informações ou resultados que tenham um novo valor agregado.

3. A COMUNICAÇÃO

Casado (2002, p. 272) *apud* Camacho *et al.* (2011, p.118) define comunicação como “a transferência e a compreensão de significados que, por sua vez, correspondem ao conceito ou à noção do que se quer transmitir,

seja através de palavras, gestos ou sinais”.

Diante desta definição, pode-se dizer que as organizações funcionam a partir de processos de comunicação, visto que a dinâmica organizacional ocorre somente se seus membros estiverem devidamente conectados e integrados. Chiavenato (2010, p. 313-314) completa esta observação ao dizer que “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si através de uma comunicação para alcançar objetivos comuns”.

Kunsch (2003) salienta a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, ao esclarecer que é por meio dela que as organizações interagem com diversos públicos de interesse, sendo essencial para o processamento das funções administrativas internas e para o relacionamento com o meio exterior.

Maximiano (2000) destaca a existência de duas formas básicas de comunicação, ou seja, escrita e falada, e que, com o auxílio da tecnologia, passou a ser possível definir três categorias distintas: comunicação escrita, comunicação pessoal e comunicação por meio de equipamentos, como mostra o **Quadro 2**.

Quadro 2 – Três meios de comunicação

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS
COMUNICAÇÃO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações formais • Conferências • Reuniões • Conversação um a um
COMUNICAÇÃO ESCRITA OU IMPRESSA	<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos • Circulares • Cartazes • Revistas e jornais • Sistemas de sugestão • Relatórios
COMUNICAÇÃO POR MEIO DE EQUIPAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone fixo ou móvel • Televisão • Fita de vídeo e áudio • Fax • Correio eletrônico • Internet

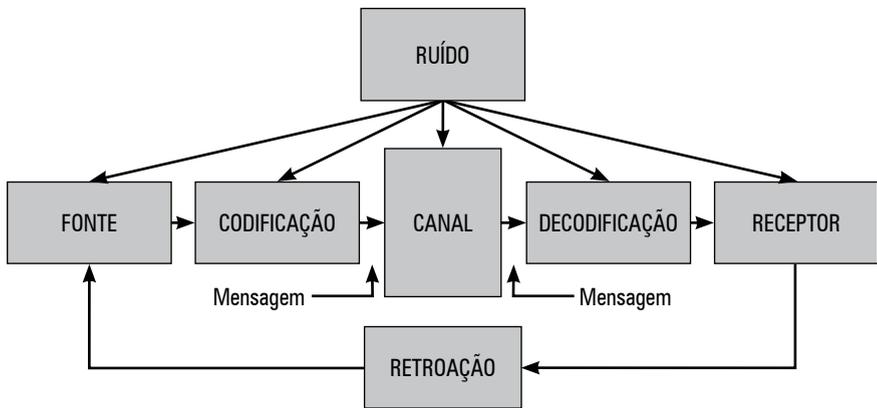
Fonte: Adaptado de Maximino (2000, p.283)

3.1. OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Para Chiavenato (2010), o ponto de partida do processo de comunicação é um propósito na forma de mensagem a ser transmitida, ou seja, a mensagem tem um fluxo que vai de uma fonte (o emissor) para um receptor. Para que isso aconteça, a mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida por meio de um canal até o receptor. Com este processo, o resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

Para que o processo de comunicação seja compreendido com maior clareza, é preciso conhecer as partes envolvidas neste processo.

Na **Figura 2**, demonstra-se quais são as sete partes do processo de comunicação, segundo Chiavenato (2010).



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 319)

Figura 2 – As sete partes do processo de comunicação

Segundo Chiavenato (2010), as sete partes do processo de comunicação são definidas a seguir (grifos do original):

- **Fonte:** é o emissor ou comunicador que inicia a comunicação através da codificação de um pensamento. A fonte envia uma mensagem. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor;
- **Codificação:** para que a mensagem seja transmitida, ela precisa ser codificada, ou seja, seus símbolos devem ser traduzidos em uma forma que possa ser transmitida adequadamente através do canal escolhido.
- **Canal:** é o veículo ou mídia pela qual a mensagem é encaminhada. O canal

é o portador da mensagem e é selecionado pelo emissor.

- *Decodificação*: para que a mensagem seja recebida, seus símbolos devem ser traduzidos para que possam ser compreendidos pelo receptor. A decodificação é um processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor.
- *Receptor*: é o sujeito a quem a mensagem se dirige. É o destino final da comunicação. Pode ser chamado também de destinatário.
- *Retroação*: o elo final do processo de comunicação é a retroação. Quando a fonte de comunicação decodifica a mensagem que foi codificada e se a mensagem é devolvida, temos a retroação. A retroação – ou *feedback*¹ – faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem, como originalmente pretendida.
- *Ruído*: refere-se aos fatores que podem distorcer uma mensagem. O ruído pode ocorrer em qualquer etapa do processo de comunicação.

Uma vez que a mensagem recebida e interpretada pelo receptor deve assemelhar-se à enviada pela fonte (emissor), percebe-se que pode ocorrer distorções na informação devido a diversos fatores envolvidos no processo, que podem ser enquadrados dentro do elemento ‘Ruído’ (grifos nossos). Chiavenato (2010) comenta que o boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada.

Chiavenato (2010) conclui que o processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz, sendo a eficiência relacionada com os meios utilizados pela comunicação e a eficácia relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

O **Quadro 3** mostra exemplos entre a diferença de uma comunicação eficiente e uma comunicação eficaz.

Diante das informações apresentadas, fica evidente a importância de se evitar ao máximo os ruídos e preservar a eficiência e eficácia no processo de comunicação, pois é a partir destes fatores que a qualidade e precisão na troca de informações serão mantidas.

¹ *Feedback* é o nome dado ao procedimento através do qual parte o sinal de saída de um sistema (ou circuito) é transferida para a entrada deste mesmo sistema, com o objetivo de diminuir, amplificar ou controlar a saída do sistema.

Quadro 3 – A eficiência e a eficácia na comunicação.

COMUNICAÇÃO EFICIENTE	COMUNICAÇÃO EFICAZ
<ul style="list-style-type: none">• O emissor fala bem.• O transmissor funciona bem.• O canal não tem ruído.• O canal é o meio mais apropriado.• A mensagem é unívoca.• O receptor funciona bem.• Não há ruídos ou interferências internas e externas.• O relacionamento entre o emissor e o destinatário é bom.	<ul style="list-style-type: none">• A mensagem é clara, objetiva e unívoca.• O significado é consoante e consistente.• O destinatário compreende a mensagem.• A comunicação é totalmente completada.• A mensagem torna-se comum em ambas as partes.• O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.• O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e o destinatário.• A mensagem transmitida produz alguma consequência.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 322)

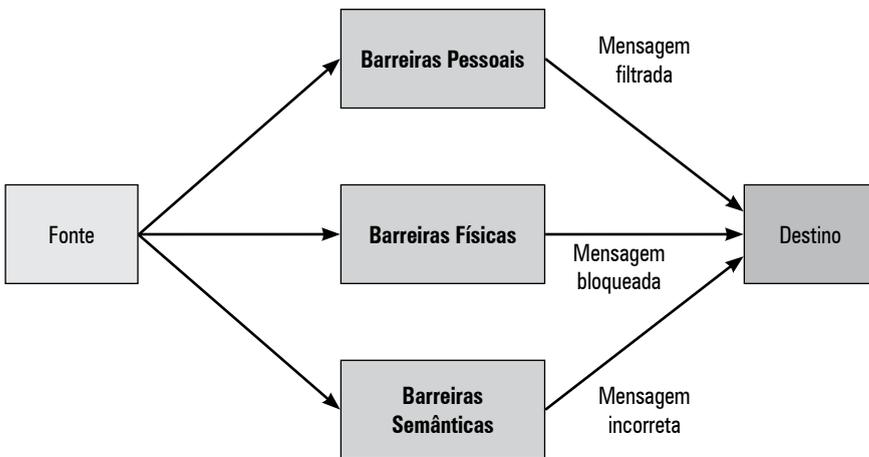
3.2. AS BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Além dos ruídos, outro fator que pode impedir que as comunicações sejam bem-sucedidas, são as chamadas barreiras. Chiavenato (2005) define barreiras como “restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo, de modo a chegar incólume a seu destino”. Sendo assim, Chiavenato (2010) destaca que, na realidade, pode-se distinguir três tipos de barreiras à comunicação humana, a saber (grifos do original):

- *Barreiras pessoais*: são as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa.
- *Barreiras físicas*: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um evento que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas etc.
- *Barreiras semânticas*: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita.

Estes três tipos de barreiras podem ocorrer simultaneamente, fazendo com que a mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida.

A **Figura 3** mostra como funcionam as barreiras humanas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 329)

Figura 3 – Como funcionam as barreiras à comunicação humana

Como exemplo de barreiras, pode-se citar: ideias preconcebidas, interpretações pessoais, preconceitos pessoais, inabilidade de comunicação, dificuldade com o idioma, pressa ou urgência, desatenção ou negligência, desinteresse, outros interesses prioritários, emoção ou conflito, laconismo ou superficialidade, motivação, etc. Sendo assim, pode-se dizer que eliminar as barreiras é o primeiro passo para que haja uma comunicação saudável e uma troca de informações de qualidade dentro do ambiente organizacional. Para que isso seja possível, deve-se cultivar a comunicação aberta e franca entre os colaboradores.

3.3. COMUNICAÇÃO INTERNA X COMUNICAÇÃO EXTERNA

Dentro do ambiente organizacional, pode-se encontrar dois tipos de comunicação: a comunicação externa e a comunicação interna.

Martinelli e Oliveira (2011) apontam a comunicação externa como responsável por informar a sociedade sobre o posicionamento da empresa e seus projetos. Rego (1986) *apud* Cavalcante (2008) comenta que a comunicação externa ajuda a proteger a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade e suas técnicas

Já a Comunicação Interna, Melo (2006) comenta que esta tem como objetivo tornar influentes, informados e integrados todos os colaboradores da empresa. Descreve também que a Comunicação Interna possibilita aos

colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho e evidencia a presença destes no andamento dos negócios.

Cavalcante (2008) acredita que a comunicação interna é um elemento mais do que essencial, é indispensável para o desenvolvimento eficaz das ações dentro da organização, o que influencia na harmonia de todos os processos executados pelos colaboradores da empresa. Por isso, é importante que a comunicação interna seja baseada na própria cultura administrativa, ou seja, percepção de como realizar algo, através de quais valores, etc.

3.4. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2010), a comunicação organizacional é essencial para o alcance gradativo da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. O autor define que a comunicação organizacional constitui o processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.

Na interpretação de Nery (2007) *apud* Cembranel (2008), a comunicação organizacional funciona como um plano de fundo para harmonizar a comunicação externa com a interna, serve também para criar um clima motivador dentro de uma empresa, construindo novos valores e valorizando indivíduos.

Cavalcante (2008) diz que a solução para a maioria dos problemas de uma organização, independente do seu porte, está ligada à comunicação. A autora comenta que isso pode ser facilmente identificado ao analisar as causas dos problemas existentes e a forma como são tratados, considerando que as falhas de comunicação, e até mesmo a falta de socialização das informações, são responsáveis por vários destes problemas, os quais poderiam ser evitados se houvesse um sistema comunicacional eficaz. Pode-se dizer que a busca pela excelência na comunicação deve começar pela redução das dissonâncias a respeito da visão, missão e os objetivos da empresa.

Com base nas informações apresentadas, pode-se concluir que, quando a comunicação empresarial é deficiente, pode culminar em problemas, tais como: funcionários desmotivados, clientes insatisfeitos e fornecedores que perdem a confiança. A má comunicação – interna ou externa – afetará diretamente a visão que o cliente possui da empresa e de seus produtos e serviços oferecidos, comprometendo assim a sua satisfação e seu relacionamento com a empresa.

4. O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Maso (2010, p. 3) explica que “a função básica do marketing é identificar as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos que os satisfaçam”. O autor completa a explicação ao dizer que a função do marketing dentro de uma organização não se limita apenas na identificação de necessidades e desejos do consumidor, determinar quais mercados-alvos a organização pode atender melhor, planejar produtos e serviços, mas também convoca todos que participam da organização a pensarem e servirem os consumidores. Sabe-se que, a partir do momento que o cliente adquire um produto ou serviço, é natural que ele mantenha um relacionamento com a empresa, seja para tirar dúvidas, solicitar informações e suporte, etc. É aí que entra o marketing de relacionamento.

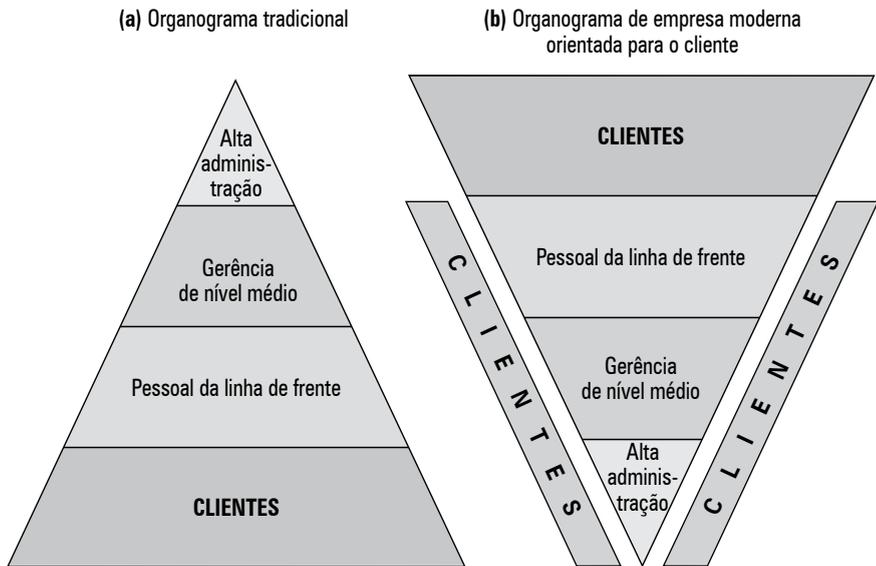
McKenna (1993) *apud* Maso (2010, p. 13) define o marketing de relacionamento como um “conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com seus clientes”.

[...] o Marketing de Relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como, desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local apropriado para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. [...] (IAN, 1999, p. 106, *apud* MASO, 2010, p.13).

Keller e Kotler (2006, p. 16) afirmam que “o Marketing de Relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”.

Segundo Keller e Kotler (2006), os profissionais de administração e marketing, que acreditam que a única fonte de lucro de uma empresa é o cliente, consideram obsoleto o organograma tradicional utilizado para ilustrar os níveis de importância dentro de uma organização (**Figura 4 – (a)**). Ao invés de considerar o topo como a alta administração, com a gerência de nível médio na parte mediana e a base composta pelo pessoal de linha de frente e clientes, a pirâmide é invertida (**Figura 4 – (b)**), colocando os clientes no topo.

A **Figura 4** detalha os dois tipos de organograma: o tradicional e o orientado para o cliente.



Fonte: Keller e Kotler (2006, p. 139)

Figura 4 – Organograma tradicional *versus* organograma orientado para o cliente

5. QUALIDADE DE SERVIÇO, EXPECTATIVAS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Keller e Kotler (2006, grifos do original) afirmam que vários especialistas definem qualidade como ‘adequado para uso’, ‘conforme as exigências’, ‘uniforme’ etc., no entanto, consideram a definição da *American Society for Quality Control*, a qual define que a qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas e implícitas, ou seja, uma definição claramente voltada para o cliente.

[...] O consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços, neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência. [...]
(LEITÃO; SANTOS, 2008, p. 18).

Segundo Keller e Kotler (2006), existe uma estreita ligação entre a qualidade de produtos e serviços, a satisfação de clientes e a lucratividade

da empresa, ou seja, quanto maior for o nível de qualidade, maior será a satisfação do cliente, justificando preços mais altos e (frequentemente) permitindo custos menores. O autor defende a ideia de que a qualidade total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente, sendo assim como o marketing, uma obrigação de todos.

Parasuraman *et al.* (1985) *apud* Keller e Kotler (2006) define como lacunas as possíveis falhas que podem ocorrer durante a contratação de um serviço que demande alta qualidade, sendo elas:

- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: corresponde ao fato de, às vezes, a gerência não compreender o que o cliente quer;
- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: embora a gerência compreenda o que o cliente deseja, não é capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho;
- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: normalmente causada por mau treinamento dos funcionários ou mesmo por funcionários não capazes, bem como funcionários desinteressados em prestar o serviço com qualidade;
- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: causada por “propagandas” que afetam a expectativa dos clientes, aumentando-as em relação ao que prestador de serviço pode realmente oferecer (grifos nossos);
- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: ocorre quando o cliente não percebe a qualidade do serviço, podendo interpretá-lo erroneamente.

Quanto às expectativas dos clientes, Leitão e Santos (2008, p. 17) explicam que, se a qualidade “faz jus às expectativas, o cliente fica satisfeito, se excede a expectativa, ele fica encantado. O autor completa essa observação dizendo que a chave é equilibrar as expectativas dos clientes com o desempenho da empresa, ou seja, deve-se prometer apenas o que se pode cumprir”.

Keller e Kotler (2006) concordam com esta colocação ao afirmarem que os clientes formam expectativas baseadas em diversos fatores, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado e, se ambos não estiverem alinhados, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão motivados a recorrer novamente ao fornecedor.

Uma empresa pode identificar seu público-alvo, mas falhar em compreender com clareza as necessidades de seus clientes. Keller e Kotler

(2006) reforçam esta ideia enfatizando que essa compreensão nem sempre é tão fácil quanto parece, pois os desejos e as necessidades dos clientes nem sempre são tão simples quanto parecem.

Muitas vezes os clientes possuem necessidades que eles mesmos não estão cientes ou não conseguem expressá-las e transmiti-las adequadamente, prejudicando a sua interpretação. Como interpretar quando um cliente pede “um carro barato” (grifos nossos)? Diante deste ponto de vista, os autores classificam as necessidades em cinco tipos, sendo elas:

- Necessidades declaradas (deseja-se um carro econômico);
- Necessidades reais (deseja-se um carro que, embora seu preço inicial seja alto, seu custo de manutenção é baixo);
- Necessidades não declaradas (espera-se um bom atendimento por parte dos funcionários do revendedor);
- Necessidade de ‘algo mais’ (o cliente gostaria que fosse incluso no “produto” um computador de bordo);
- Necessidades secretas (deseja-se ser visto pelos outros como um cliente inteligente).

Pode-se dizer que quando um cliente adquire um produto ou serviço para atender às suas necessidades, cria-se uma expectativa de como ele será ou como será o seu desempenho.

[...] Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. 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. [...] (KELLER; KOTLER, 2006, p.139).

Neste sentido, pode-se dizer que a satisfação está diretamente ligada à qualidade dos serviços e às expectativas criadas pelos clientes. Kotler (1998, p. 53) *apud* Leitão e Santos (2008, p.17) define a satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Leitão e Santos (2008) consideram que a satisfação dos clientes não é uma opção e sim uma questão de sobrevivência para qualquer empresa e completa dizendo que, para satisfazer o cliente, é imprescindível haver uma compreensão profunda de suas necessidades, bem como possuir processos de trabalho que permitam resolver essas necessidades. Ainda segundo o autor, a satisfação dos clientes é uma forma das empresas se manterem no

mercado a partir da conquista e fidelização de seus parceiros comerciais, justificando o ganho de importância do termo satisfação no contexto da administração de empresas.

Ao analisar este contexto, pode-se dizer que estes três fatores, ou seja, qualidade de serviço, expectativas e satisfação estão inter-relacionados. Se a qualidade não corresponder às expectativas, conseqüentemente o cliente ficará insatisfeito e surgirão as reclamações.

6. INSATISFAÇÕES E RECLAMAÇÕES

Lovelock e Wirtz (2006) relatam a existência de quatro intenções principais que levam um cliente a reclamar. São elas: obter restituição ou compensação, dar vazão à raiva, ajudar a melhorar o serviço e por razões altruístas. Explicam cada uma:

- Obter restituição ou compensação: ao considerar que foram “lesados”, alguns clientes reclamam para recuperar seu prejuízo econômico em forma de reembolso ou compensação;
- Dar vazão à raiva: alguns clientes utilizam a reclamação para dar vazão à raiva e frustração, recuperando assim a sua autoestima;
- Ajudar a melhorar o serviço: clientes motivados com a ideia de posteriormente receber um serviço de qualidade melhor reclamam para tentar contribuir com melhorias;
- Por razões altruístas: alguns simplesmente desejam evitar que outros clientes tenham o mesmo problema que ele vivenciou. Esses clientes podem até se sentir mal se não apontarem o problema.

Por outro lado, Gianesi (1996) *apud* Leitão e Santos (2008) afirma que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação, sendo este fato decorrente de três fatores principais:

- Os funcionários de empresas não costumam favorecer reclamações, assumindo uma postura defensiva;
- Os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar resultado;
- Quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se corresponsável por sua própria insatisfação.

Sabe-se que, quando um cliente acredita que não foi tratado de maneira que considera justa e adequada, quando se dispõe a reclamar, sua reclamação será duradoura e emocional. Para qualquer tipo de reclamação, deve haver esforços na recuperação do serviço e da imagem

da empresa. Estes esforços devem ser voltados para a correção das falhas no serviço logo após que elas ocorrem, tentando assim conservar a boa vontade do cliente.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), a recuperação do serviço é um fator crucial na conquista e na recuperação da satisfação do cliente, afinal, o verdadeiro comprometimento da empresa com a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes não se limita apenas nas propagandas feitas, mas também na maneira em que ela atua quando as coisas não saem da maneira esperada. Os autores ainda consideram que essa atuação é indispensável, pois as falhas que ocorrem podem destruir a confiança do consumidor em relação à empresa. Se essas falhas forem resolvidas de modo satisfatório, os clientes tendem a ficar mais fiéis.

7. METODOLOGIA

Quanto às fontes de informações no presente estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois foi realizado um levantamento teórico envolvendo vários autores onde foi possível visualizar a importância da comunicação – interna e externa – e sua relação com a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação dos clientes. Realizou-se também uma pesquisa de campo em uma empresa de desenvolvimento de sistemas localizada em Mogi Mirim, que foi a base para a realização de um estudo de caso.

Como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a colaboradora responsável pelo departamento administrativo/financeiro da empresa para mapear as causas mais relevantes que geram as insatisfações dos clientes. Elaborou-se também um questionário contendo cinco questões fechadas e estruturadas, abordando o que é considerado mais crítico quanto à qualidade dos trabalhos diários, envolvendo aspectos de capacitação, infraestrutura e trabalho em equipe. Este questionário foi preenchido por 20 colaboradores da empresa.

A pesquisa de campo, a entrevista e a aplicação do questionário foram realizadas pessoalmente junto aos colaboradores da empresa no mês de setembro de 2012. Diante dos resultados obtidos, apresenta-se um plano de melhoria da empresa, baseado na conscientização e treinamento dos colaboradores, além da reestruturação dos processos internos de documentação.

7.1 ESTUDO DE CASO: A EMPRESA

Fundada em junho de 2000, a empresa em estudo está localizada

em Mogi Mirim (SP) e tem como atividade principal o desenvolvimento e comercialização de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), além da prestação de serviços agregados aos seus *softwares*. No momento da pesquisa (setembro de 2012), a empresa é composta por 28 colaboradores e atende uma carteira de aproximadamente 800 clientes, sendo estes pequenas e médias empresas localizadas em várias cidades do Estado de São Paulo e Sul de Minas Gerais. A empresa é composta pelos seguintes departamentos: diretoria executiva, administrativo/financeiro, comercial, desenvolvimento, implantação e suporte.

7.2 COMO A EMPRESA FUNCIONA

O departamento comercial exerce o primeiro contato com o cliente e oferece os *softwares* desenvolvidos pelo departamento de desenvolvimento. A partir do momento em que o cliente fecha o contrato de aquisição do(s) *software(s)*, a equipe do departamento de implantação entra em ação para que seja feita a devida implantação das soluções adquiridas, além de ser responsável pelos primeiros treinamentos junto ao mesmo. Já o departamento de suporte é responsável pelo atendimento ao cliente, seja para sanar dúvidas, analisar e resolver problemas que estejam dentro de suas condições técnicas e atualizar as versões dos *softwares*. Os atendimentos são realizados por telefone ou *chat online* através do site da empresa.

a) Resultados da entrevista com a responsável pelo departamento administrativo/financeiro

Através da entrevista com a colaboradora responsável pelo departamento administrativo/financeiro foi possível identificar que os colaboradores apresentam deficiência nos processos de comunicação. Segundo sua observação, o início dessa deficiência está no departamento comercial, pois nem sempre os clientes são compreendidos em sua totalidade, o que prejudica o processo de desenvolvimento das soluções contratadas. Por outro lado, segundo ela, ocorre ocasionalmente também o fato de o cliente não receber ou não absorver todas as informações transmitidas pelo vendedor, pois também é necessário que ele tenha claro conhecimento sobre o serviço ofertado, suas condições de execução, normas e procedimentos, sendo imprescindível que ele tenha ideia concreta do que lhe será entregue.

A colaboradora ainda explica que, após a coleta das informações

necessárias em campo, os vendedores precisam transmiti-las aos demais departamentos da empresa. Cada departamento necessita de uma informação específica para a realização de seus trabalhos. No entanto, devem ter acesso às informações completas para que promovam o desencadeamento normal das atividades da empresa e tenham conhecimento dos estágios do trabalho, quando necessário. Eventualmente, as informações ficam retidas em determinados departamentos durante esse processo, principalmente por serem consideradas irrelevantes ou por falta de pró-atividade dos colaboradores. Embora o *software* criado e utilizado pela empresa permita a documentação das informações e atividades, ele não é devidamente alimentado pelos colaboradores devido à falta de conhecimento de causa (da necessidade dos demais departamentos terem acesso às informações), pela falta de tempo e até mesmo pelo desinteresse dos responsáveis.

Para finalizar, a colaboradora enfatiza que, havendo a deficiência na comunicação, conseqüentemente haverá transtornos, como a demora na entrega das soluções e serviços para o cliente, necessidade de reajustes e novos desenvolvimentos para a entrega das funcionalidades prometidas e atendimento de má qualidade. Isso faz com que transpareça ao cliente a falta de comunicação interna, gerando insatisfações, além de elevados gastos para mantê-lo após as reclamações e retrabalhos para solucionar corretamente seus problemas.

Através dessa entrevista foi possível também mapear com a colaboradora as causas mais relevantes que geram as insatisfações dos clientes. Para aumentar a visibilidade dos fatores identificados, utilizou-se o Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa).

Segundo Vieira (1999, p.31) *apud* Silva *et al.* (2011, p. 4), o Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para investigar causas prováveis de um problema de qualidade.

[...] Conhecido também como Diagrama de Espinha de Peixe, é um instrumento gráfico desenvolvido por Kaoru Ishikawa em 1943, para identificar, organizar e apresentar de modo estruturado as causas de diversos problemas, ou seja, apresentar claramente as várias causas que afetam o processo, Representa a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito. [...] (SILVA *et al.*, 2011, p. 4).

A **Figura 5** mostra o diagrama de causa e efeito criado a partir das informações coletadas com a colaboradora, por meio da entrevista.

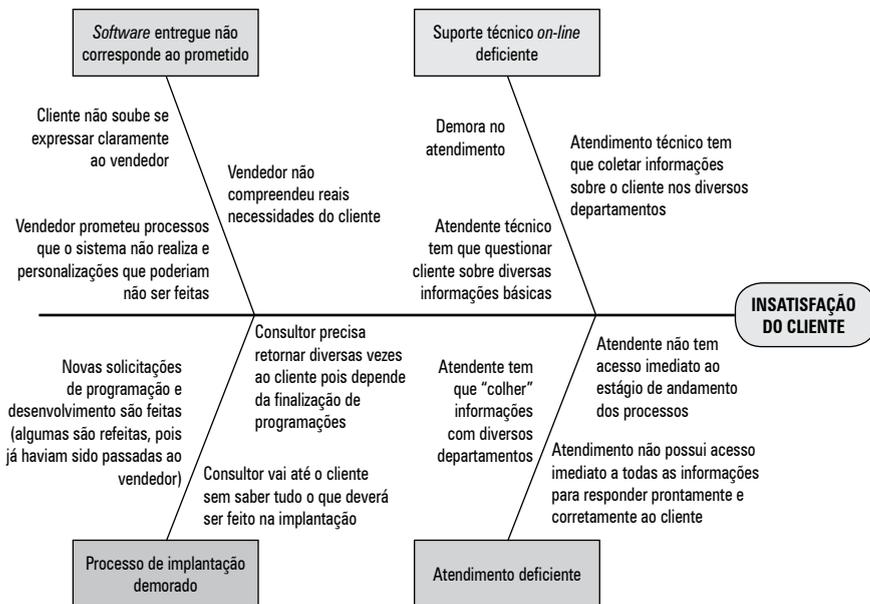


Figura 5 – Diagrama de causa e efeito aplicado à empresa em estudo

b) Resultados do questionário aplicado aos demais colaboradores da empresa

Para saber se os demais colaboradores compartilham desta mesma observação, foi aplicado um questionário simples para 20 dos 28 colaboradores da empresa. O questionário foi composto de apenas uma pergunta, seguida de cinco alternativas para saber o que é mais crítico quanto à qualidade de desenvolvimento dos trabalhos diários, conforme mostra a Figura 6.

Qual das situações abaixo você considera mais crítica quanto à qualidade do desenvolvimento dos seus trabalhos diários?

1. () falta de equipamentos necessários;
2. () dificuldade de acesso às informações necessárias;
3. () carência de pró-atividade na equipe;
4. () capacitação técnica;
5. () despreparo da equipe quanto ao relacionamento com o cliente.

Figura 6 – Exemplar do questionário aplicado aos colaboradores da empresa

Para analisar os resultados do questionário, criou-se uma tabela contendo o total de respostas de cada alternativa e suas representações em porcentagem. A Tabela 1 mostra os resultados do questionário (**Figura 6**) respondido por 20 colaboradores.

Tabela 1 – Resultados obtidos através do questionário

RESULTADOS OBTIDOS – TOTAL DE RESPOSTAS: 20					
Alternativas	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Total de respostas	0	9	3	1	7
Valores em porcentagem (%)	0%	45%	15%	5%	35%

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, criou-se um gráfico de pizza com base nas informações preenchidas na **Tabela 1**.

A **Figura 7** mostra os resultados obtidos através do gráfico de pizza.

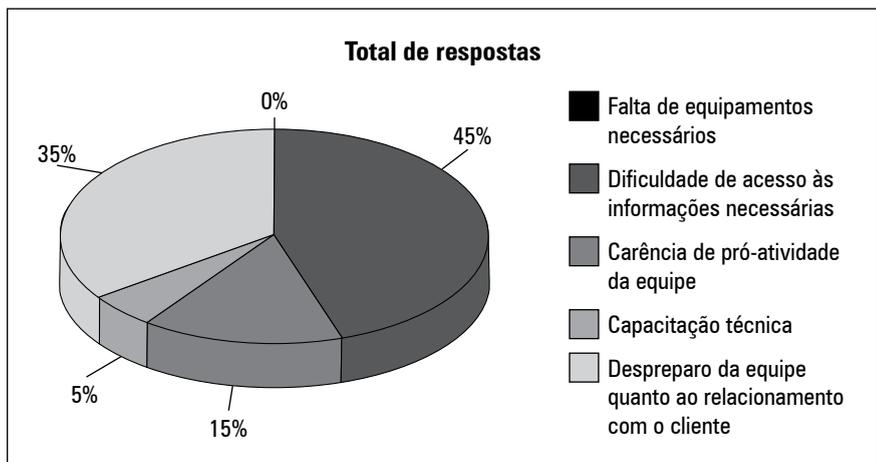


Figura 7 – Resultados obtidos através do gráfico

Ao analisar os resultados, observa-se que ninguém considera a falta de equipamentos necessários como fator crítico, 5% consideram a capacitação técnica, 15% consideram a carência de pró-atividade da equipe, 35% consideram o despreparo da equipe quanto ao relacionamento com o

cliente e 45% acreditam que a dificuldade de acesso às informações é um fator crítico para a realização das atividades diárias.

Para Chiavenato (2005, p. 417), “90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação, ou melhor, da sua ausência ou inadequação. A tendência que se nota é de um forte aumento nessa porcentagem à medida que as organizações crescem”.

Diante desta observação do autor e dos resultados apresentados, acredita-se que é a comunicação deficiente que desencadeia a maioria dos problemas, conforme dito por Chiavenato (1999) *apud* Oliveira e Botelho (2005, p. 316):

[...] Toda organização deve ser construída sobre uma base sólida de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir suas responsabilidades através de disseminação da informação. [...]

Sendo assim, evidencia-se a importância da boa comunicação para respostas rápidas e corretas no intuito de promover um atendimento de qualidade em uma empresa como a que está sendo apresentada. Portanto, faz-se necessário conscientizar os colaboradores sobre a importância desta troca de informações, além de incentivá-los a trabalhar de forma proativa, evidenciando os benefícios que tal atitude trará a todos os departamentos e aos processos da empresa como um todo.

Este cenário pode ser revertido através de treinamentos de comunicação para melhorar o processo de compreensão dos clientes e a transmissão correta de informações importantes, possibilitando aos consumidores entender de forma clara os processos da empresa que os acompanharão ao longo do relacionamento, desencadeando uma expectativa compatível com a entrega que terão ao decorrer do tempo. Segundo Boog (1999) *apud* Oliveira e Botelho (2005, p. 315), “o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo.” Para Oliveira e Botelho (2005), o processo de treinamento exige instalações adequadas, ou seja, ambientes e instalações físicas que passem aos treinados uma imagem de qualidade para alcançar os resultados desejados com bastante segurança e flexibilização.

Acredita-se que, com a melhoria na comunicação, os trabalhos desenvolvidos pela empresa apresentarão maior qualidade, garantindo bons resultados, atendimento rápido e preciso, que sem dúvida terão impacto positivo na satisfação do cliente. Por fim, espera-se que haja maior fidelização

por parte dos clientes, gerando aumento na receita e diminuindo os custos com reconquista e retenção de consumidores.

[...] a comunicação interna é percebida como uma ferramenta de potencial e caráter estratégico, podendo viabilizar o fortalecimento das relações de confiança e comprometimento dos colaboradores em relação à organização, assim, como o alcance dos objetivos desejados. [...] (CAMACHO *et al.*, 2011, p. 113).

Durante a entrevista com a colaboradora responsável pelo departamento administrativo/financeiro, foram expostos dois exemplos de falha de comunicação ocorridos que geraram conflitos com clientes.

O primeiro exemplo relata uma situação onde o departamento de implantação informou ao cliente um determinado valor para uma visita técnica. Sem comunicação prévia, um dos vendedores fez uma visita neste mesmo cliente e acordou outro valor para esta visita técnica que ocorreria. Como essa informação não foi repassada ao departamento de implantação e ao departamento financeiro, foram gerados boletos de cobrança com valores diferentes daqueles que haviam sido combinados com o vendedor, o que resultou em uma reclamação por parte do cliente, questionando sobre os valores cobrados. Este problema é representado pela **Figura 8** através do diagrama de Ishikawa.

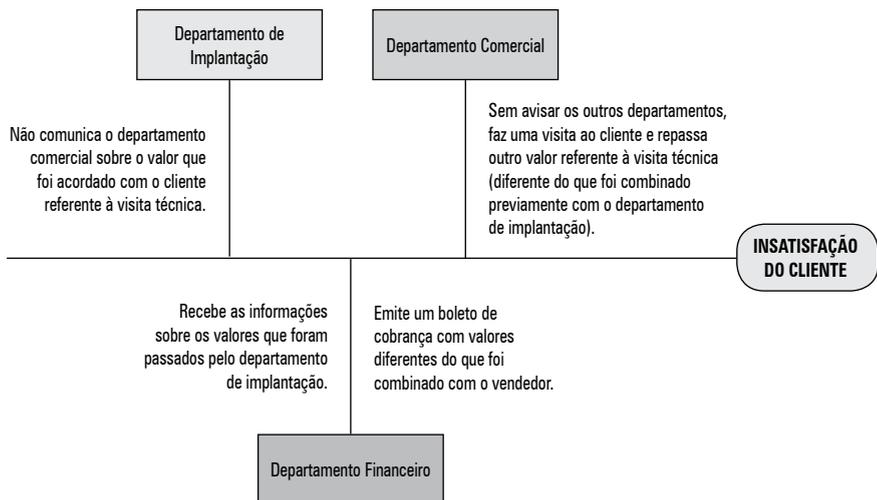


Figura 8 –Primeiro exemplo de problema representado através do diagrama de Ishikawa

O segundo exemplo consiste no fato de que, muitas vezes, o departamento de desenvolvimento libera novas versões do sistema e as instala em alguns clientes sem que estas tenham sido devidamente testadas e sem que as mudanças destas versões tenham sido repassadas ao departamento de suporte. Quando o cliente solicita um atendimento relatando problemas no sistema, a equipe de suporte não sabe como atender o cliente adequadamente pelo fato de não saber sequer que tais versões haviam sido liberadas. Conseqüentemente, o cliente fica insatisfeito com o sistema e com o atendimento despreparado da equipe de suporte. A **Figura 9** representa o segundo exemplo de problema através do diagrama de Ishikawa.

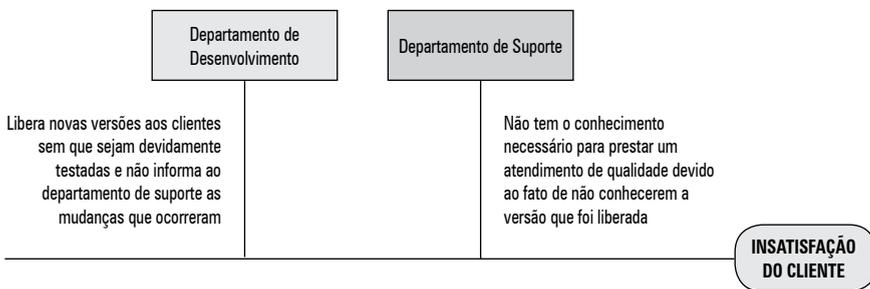


Figura 9 – Segundo exemplo de problema representado através do diagrama de Ishikawa

7.3 PROJETO DE MELHORIA

O projeto de melhoria proposto consiste em melhorar a comunicação da empresa em estudo através da conscientização e treinamento dos colaboradores, além da reestruturação dos processos internos de documentação, condicionando os colaboradores a compreenderem os clientes quanto aos seus desejos e necessidades, evitando ao máximo os ruídos entre a comunicação de toda a equipe da empresa. Para tanto, sugere-se a execução de um cronograma de atividades, respeitando os prazos e atividades, de acordo com a necessidade e condições da empresa e disponibilidade dos colaboradores. A **Tabela 2** mostra a composição do projeto de melhoria proposto.

Conforme **Tabela 2**, o primeiro passo é a exposição do projeto ao diretor geral para a autorização de sua aplicação, determinando assim quais pessoas comporiam a equipe responsável para tal procedimento; transmite-se a elas a importância da comunicação da empresa, fazendo-as compreender a viabilidade do trabalho proposto. Em uma segunda etapa, expõe-se todo o

planejamento, realizando um *brainstorm*² para ajustes e adaptações. Obtendo validação, inicia-se a execução do projeto.

Tabela 2 – Proposta de projeto de melhoria na comunicação interna da empresa em estudo.

	Proposta de Trabalho	Nov. 2012	Dez. 2012	Jan. 2013	Fev. 2013	Mar. 2013	Abr. 2013	Mai. 2013	Jun. 2013
1	Apresentação do projeto ao gerente geral; definição da equipe responsável pela implantação e conscientização da mesma sobre a importância da comunicação para a qualidade e sucesso da organização.								
2	Apresentação do projeto à equipe responsável; <i>brainstorm</i> e ajustes necessários.								
3	Conscientização de todos os colaboradores sobre a importância da comunicação; divulgação do projeto.								
4	Treinamento para todos os departamentos sobre comunicação interna e novos processos de documentação.								
5	<i>Feedback</i> ; análise; ajustes necessários								
6	Treinamento para todos os departamentos sobre como se comunicar com o cliente.								
7	<i>Feedback</i> ; medições de resultados; análises; ajustes necessários.								(...)

Em primeira instância, todos os colaboradores seriam reunidos para a conscientização da importância da comunicação em relação ao sucesso profissional e empresarial, podendo realizar um novo *brainstorm* a fim de igualar opiniões. O treinamento inicial deve abordar a comunicação interna, abrangendo aspectos como a relevância de cada informação para os diferentes departamentos e a sua facilidade de acesso. Para tanto, será indicado o que deve ser informado a cada pessoa e como realizar a

² *Brainstorm* (literalmente: tempestade cerebral em inglês) ou tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

alimentação do sistema com todas as informações e observações colhidas, além da documentação de todos os estágios de programações, implantações e treinamentos. Durante todo o processo de treinamento e posterior a este, o grupo responsável pela implantação do projeto deve observar, analisar e supervisionar os novos métodos adotados, a fim de que eles se tornem uma rotina. O próximo treinamento dirá respeito à capacitação dos colaboradores para comunicação com o cliente, ressaltando os principais aspectos, ou seja, a identificação de suas verdadeiras necessidades e expectativas, eliminação e prevenção de barreiras e a promoção da consonância na comunicação. O profissional deverá aprender como se expressar com clareza aos consumidores, realçando a metodologia do trabalho, prazos e normas de modo que eles se sintam seguros e esclarecidos.

Colocando-se em prática todos os conceitos transmitidos, faz-se necessária a medição e análise constante, realizando ajustes e adaptações conforme as necessidades do dia-a-dia.

7.4 RESULTADOS ESPERADOS

Acredita-se que, com a implantação do cronograma proposto, haverá aprimoramento na dinâmica do desenvolvimento dos trabalhos diários. Estima-se também que o fluxo de trabalho passará a ser mais rápido e dinâmico, diminuindo o tempo de resposta ao cliente. Também é esperado que haja queda de desvios nos processos de desenvolvimento das soluções, assemelhando-se mais às expectativas dos clientes para promover sua total satisfação. Espera-se também que problemas semelhantes aos que foram expostos pela colaboradora do departamento administrativo/financeiro possam ser minimizados e até mesmo eliminados, melhorando ainda mais o relacionamento com os clientes.

É importante ressaltar que o projeto sugerido demanda baixos custos, pois prevê trabalhar apenas com a conscientização e treinamento de seus colaboradores, fazendo a abordagem de mudanças de hábitos para posturas adequadas; prevê também reestruturação em um processo que já existe, exigindo apenas adequações ao sistema (desenvolvido pela própria empresa) utilizado para o armazenamento e documentação das informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir, por meio do estudo realizado, que a comunicação é uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois se enquadra

como fator básico para o contato e relacionamento com o cliente, auxiliando na identificação e compreensão de seus desejos, necessidades e expectativas. Além disso, é essencial, no âmbito interno da empresa, auxiliando na troca de informações relevantes ao desenvolvimento das atividades diárias. Analisando o cenário da empresa em estudo, fica evidente a deficiência nesta área, necessitando melhorias para que os serviços e atendimentos prestados sejam executados de forma correta e com qualidade, garantindo a satisfação dos clientes.

Considerando o objetivo do trabalho – que foi evidenciar os fatores que geram deficiências nos processos de comunicação e sugerir um projeto de melhoria – pode-se dizer que este foi alcançado. Através da revisão bibliográfica foi possível observar a importância da comunicação dentro do ambiente organizacional e sua relação com a satisfação do cliente. Foi possível também propor um projeto de melhoria de baixo custo que visa à conscientização do treinamento dos colaboradores, condicionando-os a compreender os clientes quanto as suas necessidades e expectativas, bem como comunicar-se com eles e com toda a equipe da empresa sem ruídos.

Os benefícios e resultados da implantação do projeto de melhoria sugerido ficarão visíveis quando comparados ao quadro anterior, antes da implantação.

Uma empresa que dispõe de uma comunicação interna clara e precisa pode fazer a diferença no mercado competitivo, pois garante credibilidade e integridade das informações, trazendo maior satisfação e conforto aos clientes e aos próprios colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1999. *apud* OLIVEIRA, U. R. de; BOTELHO, R. O.. **Capacitação pessoal e profissional através de treinamento, comunicação, empowerment e motivação: um estudo de caso no consórcio modular Xpto Caminhões e Ônibus**. 2º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2005.

CAMACHO, A. B. *et al.* A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 1, nº 1, 2011.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10ª ed.. São Paulo: Gente, 2002. *apud* CAMACHO, A. B.; FERREIRA, M. A. A.; XAVIER, J. M. A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 1, nº 1, 2011.

CAVALCANTE, S. M.. **Gestão da Comunicação Organizacional**: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades. Monografia. Universidade Potiguar - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - Curso de Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas. João Pessoa, 2008.

CEMBRANEL, T.. **A comunicação mercadológica aplicada à empresa Hidraltec**. Universidade do Estado de Santa Catarina – Centro de Ciências Tecnológicas – Departamento de Engenharia de Produções e Sistemas. Joinville, 2008.

CHAMBERS, S. *et al.* **Administração da Produção**. 3ª ed.. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. *apud* OLIVEIRA, U. R. de; BOTELHO, R. O.. **Capacitação pessoal e profissional através de treinamento, comunicação, empowerment e motivação**: um estudo de caso no consórcio modular Xpto Caminhões e Ônibus. 2º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2005.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIANESI, I. G.N.. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente – São Paulo: Atlas, 1996. *apud* LEITÃO, J. S.; SANTOS, V. N. **Satisfação de Clientes**. Monografia. Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA II Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. Universidade de Brasília, 2008.

GONÇALVES, J. E. L.. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, nº 1, p. 6-9, 2000.

IAN, G.. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1999. *apud* MASO, L.. **Marketing de relacionamento** O que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente?. Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai. Getúlio Vargas, 2010.

KELLER, K. L.; KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. 12ª ed.. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento**, . 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. *apud* LEITÃO, J. S.; SANTOS, V. N. **Satisfação de Clientes**. Monografia. Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA II Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. Universidade de Brasília, 2008.

KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEITÃO, J. S.; SANTOS, V. N.. **Satisfação de Clientes**. Monografia. Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA II Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. Universidade de Brasília, 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINELLI, L.; OLIVEIRA, S. A.. **Comunicação Externa - Revista Keune Beauty Hair**. Monografia. MBA em Gestão da comunicação Pública e Empresarial da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2011.

MASO, L.. **Marketing de relacionamento** O que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente?. Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai. Getúlio Vargas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R.. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente** / Rio de Janeiro : Campus, 1993. *apud* MASO, L.. **Marketing de relacionamento** O que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente?. Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai. Getúlio Vargas, 2010.

MELO, V. P. C.. **A Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Revista Tecitura (publicação científica da Faculdade Juvêncio Terra), Vitória da Conquista, v. 1, nº 1, p. 1-12, 2006.

NERY, L. S. C.. **A comunicação Organizacional**. 2007. Disponível em <http://www.borkenhagen.net/artigos/comunicorgan.htm>. Acessado em 08/04/2008. *apud* CEMBRANEL, T.. **A comunicação mercadológica aplicada à empresa Hidraltec**. Universidade do Estado de Santa Catarina – Centro de Ciências Tecnológicas – Departamento de Engenharia de Produções e Sistemas. Joinville, 2008.

OLIVEIRA, U. R. de; BOTELHO, R. O.. **Capacitação pessoal e profissional através de treinamento, comunicação, empowerment e motivação: um estudo de caso no consórcio modular Xpto Caminhões e Ônibus**. 2º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal Of Marketing, 1985, p. 44. *apud* KELLER, K. L.; KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. 12ª ed.. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

REGO, F. G. T.. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. *apud* CAVALCANTE, S. M.. **Gestão da Comunicação Organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. Monografia. Universidade Potiguar - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - Curso de Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas. João Pessoa, 2008.

SILVA *et al.* Aplicação do Diagrama de Ishikawa em uma oficina de reparação automotiva. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação.** Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, 2011.

VIEIRA, S.. **Estatística para a qualidade:** como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999, p. 198. *apud* SILVA *et al.*, Aplicação do Diagrama de Ishikawa em uma oficina de reparação automotiva. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação.** Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, 2011.