

A IMPORTÂNCIA DE UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

**Cristiane Camargo Bubols
Elia Rocha Campos
Teresinha Pereira Bozzi
Valéria Vidal da Silva**

**Graduando(a) em Gestão de Recursos Humanos
Viviam Ester de Souza Nascimento (DOCENTE)**

RESUMO

O artigo propõe uma análise sobre a importância de ter um departamento em Gestão de Pessoas eficiente e a necessidade de implantar nas organizações um sistema de qualidade, uma vez que atender bem e com qualidade passou a ser exigências dos consumidores, que cada vez mais conhecedores de seus direitos, exigem produtos e serviços de qualidade e um bom atendimento que atenda suas necessidades. O principal objetivo deste trabalho é identificar como as empresas podem está se preparando para atingir e avaliar o grau de satisfação de seus clientes, acompanhado de um departamento eficaz em Gestão de Pessoas, que tem o papel fundamental de moldar e desenvolver as pessoas de forma que elas possam desenvolver as suas tarefas de modo que alcance os objetivos da empresa.

Por fim, analisa-se como estudo de caso prático as empresas TAM, Ford Motor CO e o Bradesco.

Palavras chave: Qualidade, Atendimento, Satisfação do Cliente.

Linha de pesquisa: Marketing, Gestão de Pessoas

A IMPORTÂNCIA DE UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

A realidade do mercado mostra que os clientes estão cada vez mais exigentes, e vai muito além de querer bons produtos ou o melhor preço. É o atendimento de qualidade que está sendo cada dia mais exigido. As empresas têm que ter o foco no cliente, estarem comprometidas com os resultados e o sucesso, levar soluções aos problemas do cliente, além do relacionamento. Ter a percepção do tipo de cliente que tem a sua frente buscando uma forma mais eficaz de se comunicar com ele, é por isso que as empresas não podem apenas oferecer produtos que satisfazem os consumidores, mas sim oferecer um atendimento diferenciado.

O objetivo deste trabalho é destacar a importância de se ter um atendimento diferenciado que traga fidelidade e sucesso da organização e como o departamento em Gestão de pessoas pode ajudar nesse processo.

Vence rão a grande concorrência do mercado aquelas empresas que oferecer melhor qualidade em seu atendimento, o que poderá ser traduzida em confiabilidade, agilidade e presteza de informação com seus clientes. Esse objetivo pode ser alcançado com ajuda de treinamento de funcionários e do CRM que são duas ferramentas básicas para conquista de um bom atendimento.

Para entender melhor o sentido deste diferencial que todas as empresas buscam, é preciso analisar o que venha a ser qualidade no atendimento e como fazer com que esse requisito se torne um diferencial para sua empresa.

1 CONCEITOS BÁSICOS

1.1 QUALIDADE

A palavra qualidade tem um amplo significado, dando margem a inúmeras interpretações. Apresentar uma única definição de qualidade não é tão simples, pois, qualidade é um valor pessoal, uma percepção que cada indivíduo possui de um determinado produto ou serviço, assim ela representa para muitos a busca da satisfação do cliente e para outros, além da satisfação do cliente, engloba a busca da excelência para todas as atividades de um processo.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 32):

Qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador.

No ponto de vista de Almeida (1998 p. 11): “qualidade é fazer certo na primeira vez”. Ou seja, desde o princípio é procurar ‘fazer’ um produto ou realizar um serviço de uma única e primeira vez, evitando-se o retrabalho para o conserto de alguma deficiência encontrada, fazendo com que o cliente sinta confiança no produto ou serviço.

Segundo Philip e Gary (1995, p. 400), “qualidade como a totalidade de aspecto e características de um produto ou serviço como capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

As características de um produto ou serviço de qualidade alcança o grau de excelência quando atende as necessidades, supera expectativas, encanta e agrada o cliente, proporcionando sua satisfação por completo.

Para Moura (2003, p. 18) o conceito de qualidade é como, “modo de organização e gestão de empresa que visa garantir aos produtos e serviços as características que os clientes percebem e estejam adequadas às suas necessidades e expectativas”.

Nesse sentido entende-se que na atualidade as organizações estão buscando a qualidade, pois esta passou a ser uma exigência do mercado. As organizações que atuam com essa dinâmica, são mais competitivas, além de possuírem um diferencial que atenda ao consumidor.

1.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Investir na qualidade no atendimento aos clientes atualmente tornou-se ponto chave para o sucesso da organização. Contudo, o compromisso de “bom atendimento” muitas vezes passa por parâmetros de qualidade dos quais as organizações ainda não dispõem.

De acordo com Godfrey (apud BRAGA, 2008, p. 7) “o cliente não deve ficar somente satisfeito, mas ‘encantado’ – surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais que atendidas”.

A qualidade de atendimento deve ser estendida por toda organização. Essa qualidade deve ser compreendida não só pelo atendente, mas por todo processo que seja necessário até a entrega final do produto ou serviço, pois, todas as etapas são avaliadas pelo cliente, se só o atendimento foi bom, ele vai sair com uma impressão negativa do restante do serviço, mesmo que o primeiro contato do atendimento seja positivo.

“Os funcionários de uma empresa devem estar adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes” (COBRA, 1992, p. 24).

Nesse sentido Kotler e Armstrong (1999, p. 12) afirmam:

É partindo desta análise, sobre o comportamento do consumidor, que as empresas bem sucedidas, hoje, procuram ser as melhores em atendimento às necessidades de seus mercados alvos. Sobretudo, e como afirma dedicam uma extrema atenção na qualidade do atendimento leva em consideração o produto, preço, promoção, praça e a sua posição física dentro do próprio mercado. Tudo porque se seu cliente tem uma necessidade, ela vai satisfazê-la. Mais cedo ou mais tarde. Se é você quem vai fornecer-lhe os produtos ou serviço para satisfazer essa necessidade, do ponto de vista do cliente, é mera casualidade.

O atendimento ao cliente deve, além de satisfazer suas necessidades, adicionar benefícios aos serviços prestados, surpreendê-lo, e acima de tudo não discriminá-lo em momento algum quanto a sua raça, situação financeira ou até mesmo sua condição de vida, sendo imparcial, dedicando sua atenção, interesse em suprir suas necessidades e solucionando seus problemas (NOBRE 2001).

Segundo Nobre (2001, p. 42), a qualidade de um bom atendimento é composta por quatro etapas, quais sejam:

Perguntar: identificação das necessidades do cliente, para evitar suposições;

Ouvir: prestar atenção para compreender as necessidades do cliente;

Planejar: para reunir alternativas, evitando surpresas;

Agir: colocar em prática as etapas anteriores.

Percebe-se que o atendimento é parte integrante na prestação de serviço, portanto, para muitos clientes não basta obter um bom serviço, é importante haver também um bom atendimento.

1.3 ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A qualidade é vista como impacto estratégico e como oportunidade competitiva, voltada para o mercado e as necessidades do consumidor. A responsabilidade é de todos na organização e exige que a direção exerça uma liderança ativa. E é por isso que toda empresa deve buscar prestar um excelente atendimento, tornando a mais competitiva e com um diferencial perante seus concorrentes. A qualidade deve ser vista não como mais uma ação ou mais uma meta, mas como um processo, que permeia toda a organização.

Conforme Cobra (1993, p. 1) “O Cliente se conquista e se mantém com base na qualidade no atendimento”.

Todos querem manter vantagem diante dos outros, é assim desde que as pessoas se entendem por gente, visto que cada uma delas quer ter vantagem diante de um fator de sua vida, quer seja tirar boas notas, comprar algo, enfim, as vantagens estão nas mentes humanas.

“Uma vantagem competitiva é um benefício significativo e (idealmente) de longo prazo para uma companhia perante seus competidores” (PORTER, *apud* STAIR, 2006, p. 51). Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre a sua concorrência. Estabelecer e manter uma vantagem competitiva é complexo, mas a sobrevivência e prosperidade de uma empresa depende disso.

Dessa forma as empresas estão criando estratégias, através de uma gestão que busca a compatibilização da organização com o ambiente externo, através de atividades de planejamento, controle e dedicação.

1.4 GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSO DE ATRAÇÃO, MONITORAMENTO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

O cenário atual vem apontando que é extremamente importante as empresas investirem no departamento de gestão de pessoas, independentemente do ramo de atuação, seja em

organizações de pequeno, médio e grande porte, a mesma vem com objetivo de fortalecer e garantir o crescimento das empresas. O departamento de gestão de pessoas tem o papel fundamental de moldar e desenvolver as pessoas de forma que elas possam desenvolver as suas tarefas de modo que alcance os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 6) afirma que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Essa ferramenta pode ser utilizada de forma estratégica, para se ganhar vantagem competitiva diante da concorrência que esta cada vez mais acirrada. Segundo Chiavenato, existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas, que são os princípios de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar:

- a) Processo de Agregar Pessoas: É o processo que as empresas utilizam para agregar pessoas na organização, utilizando as etapas de recrutamento e seleção de pessoas.
- b) Processo de aplicar pessoas: É a etapa onde irão definir as atividades que os funcionários irão realizar, acompanhada de uma orientação e planejamento, incluindo o desenho organizacional.
- c) Processos de Recompensar Pessoas: É o processo utilizado em muitas empresas para recompensar e incentivar os funcionários incluem recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais.

- d) Processos de Desenvolver Pessoas: Processo utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal.
- e) Processos de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- f) Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão interligados e se influenciam entre si, um depende do outro para poder exercer suas funções, cada processo é desempenhado e desenhado de acordo com as exigências das influências das forças ambientais externas e internas. Toda empresa vive de resultados e para que este seja alcançado é necessário que seus colaboradores estejam comprometidos com a mesma, por isso a importância de um recrutamento e seleção eficaz e eficiente, para que seja contratada a pessoa correta para o departamento certo.

No universo organizacional são adotados muitas ferramentas para se alcançar os objetivos da mesma, outra ferramenta extremamente importante que as empresas estão adotando é a avaliação de desempenho, que consiste em uma estratégia para mostrar ao colaborador o seu desempenho bem como feedback, para que através de uma análise gerencial o mesmo possa melhorar e gerar bons resultados para a empresa.

Chiavenato afirma que "a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

Salientamos que a avaliação de desempenho tem a finalidade de melhorar a performance dos colaboradores bem como o desempenho organizacional, pois é através das pessoas que se consegue atingir os resultados almejados.

1.4.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

O relacionamento com clientes é um dos aspectos prioritários para a obtenção de resultados no mercado financeiro atual, constituindo-se como diferencial de vantagem competitiva entre as empresas.

Para a equipe de Gestão de Pessoas da Organização Bradesco, estar presente é um conceito amplo que retrata um importante compromisso de nossa instituição no mercado financeiro, traduzido em ações concretas e visíveis de dedicação, atenção e interesse genuíno pelas necessidades e expectativas de seus clientes e usuários.

O Cliente é a nossa razão de ser. Por isso a “Qualidade no Atendimento ao Cliente” é um tema que aparece de maneira recorrente ao longo da trajetória de sucesso do Bradesco. É tema freqüente em nossas comunicações, [...] e campanhas em geral. Isso porque a Organização entende que a melhoria na qualidade do atendimento é construída e sedimentada dia a dia, em todos os momentos e depende do esforço constante de todos os funcionários (BRADESCO, 2009, p. 3).

1.4.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O setor de Recursos Humanos vem ganhando espaço e mostrando que nos dias de hoje o grande diferencial no resultado final é a pessoa, com o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficiente e eficaz, o setor de recursos humanos da empresa passa a poder caminhar com mais segurança na realização dos processos de gestão de pessoas, e isto é fundamental para que a empresa consiga se adaptar as ligeiras mudanças do cenário mundial. No Banco Bradesco quando é percebida a necessidade de um novo colaborador para o quadro, é feito

todo o processo de recrutamento, onde o candidato realiza todo o processo com aplicação de provas de conhecimentos gerais, dinâmicas de grupo e psicológicas.

1.4.3 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO (AMBIENTAÇÃO) DE NOVOS EMPREGADOS

O programa de integração geralmente vem aplicado ao treinamento do novo empregado com intuito de integrá-lo à empresa, o objetivo básico desse sistema consiste no processo em que a organização procura o melhor caminho para adaptar o funcionário à empresa. Na organização Bradesco, o funcionário após receber o código de conduta, o novo colaborador é levado pela gerência a conhecer as instalações e ser apresentado a toda a equipe. Os funcionários também realizam cursos presenciais nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, existem os incentivos chamados funcionário do mês, onde escolhe-se o funcionário que mais se destacou naquele mês.

2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A qualidade produzida nas empresas precisa ser avaliada constantemente, mas para que esta avaliação seja positiva, é preciso que haja um controle e melhoria nas tomadas de decisões ao adotar métodos capazes de identificar falhas e apresentar soluções de melhorias. Segundo Vergueiro (2002, p. 52), “colaboram para a identificação e compreensão de problemas, ao estabelecimento de um quadro completo de todas as causas, bem como para desenvolver uma solução efetiva e aplicável”. As ferramentas da qualidade são fundamentais para o acompanhamento do controle de processos (produto ou serviços), pois identificam possíveis problemas e podem apresentar propostas de melhoria da qualidade.

Na visão de Mezomo (1994, p. 105), “elas são perfeitamente transferíveis, são fáceis de aprender e são extremamente úteis. Elas facilitam o processo de melhoria”. As ferramentas da

qualidade são fundamentais para o acompanhamento da melhoria da qualidade, para que a empresa possa tomar decisões necessárias na resolução de problemas nos processos de produção ou serviços.

2.1 FERRAMENTAS BÁSICAS PARA UM BOM ATENDIMENTO

2.1.1 TREINAMENTO

A empresa que visa buscar qualidade na prestação de serviços não pode deixar de dar atenção especial aos seus funcionários. Eles deverão ser instruídos para que possam atender bem os clientes, de forma que consigam satisfazer as suas expectativas.

Segundo Bonne (1998, p. 47):

Uma ferramenta importante para alcançar a satisfação do cliente e promover a qualidade em todos os setores da empresa, é um comprometimento do funcionário – motivar os funcionários para executar melhor suas tarefas por meio do marketing interno, delegação de poderes (*empowerment*), treinamento e trabalho em equipe (*teamwork*).

As empresas deverão ter atenção ao atendimento que seus funcionários dispensam aos clientes, pois se este atendimento não for de qualidade, eles poderão destruir a qualidade do serviço como um todo, desde suas origens. As empresas que pretendem ter uma boa qualidade no atendimento devem manter uma boa relação com o seu quadro de funcionários, sempre permitindo que tenham liberdade para expressar suas opiniões e ideias; dessa forma, a empresa conseguirá um maior grau de compreensão, envolvimento e comprometimento dos mesmos.

Dar atenção aos nossos funcionários é essencial, pois são eles que lidam diretamente com o cliente e têm uma grande parcela de responsabilidade, pois estão representando a empresa, e expondo sua imagem junto ao cliente. É necessário que a empresa invista em treinamento de pessoal, para que haja uma melhor atuação profissional dos funcionários. Treinamento e constante capacitação são pontos cruciais para a busca da excelência na qualidade dos

serviços. Para se alcançar à qualidade nos serviços, é importante que as empresas possuam processos ágeis.

Bonne afirmou que a importância do treinamento pela qualidade é ressaltada pelos enormes investimentos feitos pelas organizações, na educação e no progresso dos funcionários. Temos como exemplo a empresa Ford Motor Co, que gasta 20 milhões de dólares por mês, em treinamentos pela qualidade.

A Boston Consulting Group estima que as empresas americanas, estejam investindo cerca de 750 milhões de dólares anualmente em programas e materiais de treinamentos.

Na forma de trabalho da empresa pode estar o fator chave para o diferencial, desde que os funcionários sejam preparados e se sintam motivados para fazerem o melhor pelo cliente. A imagem que o cliente leva da organização é aquela obtida através das pessoas que o atenderam. E a forma como irão atendê-los depende muito da forma como são tratados pela organização. Daí a importância de motivar, treinar e desenvolver essas pessoas.

2.1.2 CRM

O CRM pode oferecer para as empresas um maior acesso e conhecimento dos clientes, e conseqüentemente oferecendo um serviço diferenciado e de alta qualidade. A importância do CRM está intimamente ligada à importância do atendimento ao cliente, já que o atendimento comprovadamente é a principal razão da perda de clientes em uma empresa. (ABDALA, 2007)

Um exemplo é o caso da TAM, viação aérea na qual agregar valor e fidelizar o cliente se torna a meta da empresa. A TAM, uma das principais empresas aéreas do país, já entrega Todas as informações que recolhe de seus clientes ao CRM (Customer Relationship Management) – Gerenciamento de Relacionamento com o cliente, da empresa, que faz parte do programa “Fale com o Presidente”, um dos primeiros a serem colocados em prática, o call center (Central de Informações), e o check in (Checar no local), e todos os pontos e canais de

atendimentos disponíveis. Segundo o gerente de projetos, trabalhar com essas informações tem sido muito importante, pois permitiu fazer uma reestruturação do programa de fidelidade TAM, atendendo às necessidades constadas com os próprios clientes (GAJANIGO, 2000, p. 29)

Perante o estudo um bom atendimento ao cliente é o mínimo necessário hoje em dia. O atendimento ao cliente que for personalizado e que "agrade" o seu público-alvo ajudará seu negócio a prosperar e ter futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, muito vem se falado sobre qualidade e satisfação do cliente. Essa questão vem sendo abordada de maneira especial pelas empresas, obrigando – as a descobrir uma maneira eficiente de conquistar e conseqüentemente fidelizar o cliente.

Uma das principais tarefas das empresas, para que se tornem competitivas no setor em que atuam e resistam a pressões constantes dos mercados e da concorrência, é voltar-se para o cliente. Para isso, precisa avaliar seus processos e praticas e suas estratégias. Atualmente o serviço de atendimento ao cliente é um caminho de extrema importância para o sucesso empresarial. Os funcionários bem como alta administração, deve estar ciente do seu papel e exercê-lo de forma excelente, tendo em vista a missão corporativa.

As ferramentas básicas para auxiliar o departamento de Gestão de Pessoas nas empresas a ter um bom atendimento é oferecendo aos seus funcionários treinamentos, e implantando o sistema de CRM , em suas empresas, para identificar, aprender, e atender as necessidades de cada cliente. As organizações envolvidas em um processo de otimização do relacionamento e da satisfação do seu cliente, são capazes de proporcionar uma alta qualidade, não de acordo com as definições delas próprias, mas sim, conforme o cliente a define. Portanto abrange duas

essenciais dimensões que é a qualidade no produto e serviço e a qualidade no atendimento que exige diferentes habilidades e estratégias.

Tendo em vista as contingências e a necessidade de formação de bases sólidas para empresas serem bem sucedidas no mercado, é importante não só oferecer ao cliente o que ele deseja, mas sim, exceder as suas expectativas.

Assim, por meio do estudo de caso, percebeu-se que o serviço de atendimento ao cliente é um caminho de extrema importância para o sucesso empresarial. Os funcionários bem como alta administração, deve estar ciente do seu papel e exercê-lo de forma excelente, tendo em vista a missão corporativa. Manter o foco no cliente pode também significar estar em sintonia com a sociedade, a organização deve evoluir de uma postura "mercantil" em relação ao cliente, para outra, de cidadania e busca de atendimento eficaz das necessidades da sociedade, avaliando sua própria missão em conjunto com eles. É possível concluir que a empresa não adiante ter máquinas modernas na produção, se a empresa não possuir um atendimento ao cliente eficiente, ou ainda, se não está preocupada com as necessidades e anseios dos mesmos.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, João. CRM em pequenas empresas. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/crm_pequena_empresa.aspx>. Acesso em 01 nov. 2008.
- ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa**: a única coisa que importa São Paulo: Pioneira, 1995. p.12.
- ALMEIDA, Leão G. **Qualidade Introdução a um processo de melhoria**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- ANDRADE, Antônio César de. Casas Santa Terezinha: a fórmula para o sucesso. **A Gazeta**, Espírito Santo, 30 de outubro, 2007, p. 17.
- ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- AZEVEDO, Getúlio Gomes de. Posição no ranking deixa empresa satisfeita. **A Gazeta**, Espírito Santo, 30 de outubro, 2007, p. 21.
- BOONE, L.E; Kurtz, D.L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRANCO. **Apostila TreiNet cliente razão de ser do Bradesco**: Excelência no Atendimento. ISO 9001. Bradesco: 2009.
- COBRA, Marcos. Serviço ao Cliente: **Uma Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo; 1993.
- FRANCISCO, Fernandes; PEDRO, Celso, Lufh; MARQUES, F. Guimarães. **Dicionário Brasileiro Globo**. 47ª. Ed. São Paulo: Globo, 1952.

FURLONG, Carla B. **Marketing para Reter Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégia, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 6ª. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Administração de Vendas**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NOBRE, Jorge Alberto. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento**. Porto Alegre: Passaporte para o sucesso, 2001.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STAIR, Ralph M; REYNOLDES, George W.. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

STARK, Peter B. **Aprenda a Negociar**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

WEBBER, Alan M.; ROW, Healt. “Como sua Empresa pode fazer diferença”, **Exame Você S.A.** ano I n 3, 1998.