

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

**BRUNA MIRANDA SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE ATENDIMENTO NA EMPRESA PARA ATRAIR E  
FIDELIZAR CLIENTES: estudo de caso de uma rede de franquias de cosméticos**

São Luís

2023

**BRUNA MIRANDA SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE ATENDIMENTO NA EMPRESA PARA ATRAIR E FIDELIZAR CLIENTES: estudo de caso de uma rede de franquias de cosméticos**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Santos, Bruna Miranda

A importância da cultura de atendimento na empresa para atrair e fidelizar clientes: estudo de caso de uma rede de franquias de cosméticos. / Bruna Miranda Santos. \_\_ São Luís, 2023.

61 f.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Atendimento ao cliente. 2. Experiência do cliente. Treinamento de funcionários. 4. Comunicação organizacional. 5. Satisfação do cliente. I. Título.

CDU 658.89

**BRUNA MIRANDA SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE ATENDIMENTO NA EMPRESA PARA ATRAIR E FIDELIZAR CLIENTES: estudo de caso de uma rede de franquias de cosméticos**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 20/06/2023.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho**

Mestre em Cultura e Sociedade na Universidade Federal do Maranhão  
(UFMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Esp. Daniel de Matos Pereira**

Especialista com MBA em Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente  
e Saúde Ocupacional

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Ma. Walline Alves Guimarães**

Mestra em Cultura e Sociedade na Universidade Federal do Maranhão  
(UFMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a minha mãe e minha  
família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus, pela honra de conseguir chegar até aqui e por ter me sustentado durante todos os períodos dessa graduação, agradeço aos meus colegas de turma e de profissão, meus professores, meu orientador e todos que direto ou indiretamente estiveram presentes e me deram forças.

“Não sou o que devo ser, nem o que desejo ser, nem o que espero ser, mas, pela graça de Deus, não sou o que era.”  
(NEWTON).

## RESUMO

A presente monografia tem como objetivo apresentar um estudo de caso sobre a importância da qualidade do atendimento, analisando a relação entre a qualidade do atendimento e o crescimento empresarial, identificando como o atendimento ao cliente pode influenciar a fidelização e a captação deles. Para atingir esse objetivo, foi realizada a revisão de literatura sobre atendimento ao cliente e sua relação com o crescimento da empresa. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, com base em artigos científicos, livros e outros materiais relacionados ao tema. Os resultados indicam que a qualidade do atendimento ao cliente pode influenciar diretamente o crescimento empresarial, tanto em termos de fidelização quanto de captação de novos clientes. Empresas que investem em treinamento de funcionários, comunicação eficaz e solução de problemas ágil e eficiente tendem a ter melhores resultados em termos de satisfação do cliente e, conseqüentemente, crescimento. Conclui-se que a qualidade do atendimento ao cliente é um fator-chave para o sucesso empresarial e deve ser tratada como uma prioridade pelas empresas que desejam crescer e se destacar no mercado. A capacitação dos funcionários e a adoção de práticas eficazes de atendimento são essenciais para garantir a satisfação do cliente e impulsionar o crescimento empresarial.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente. Experiência do cliente. Treinamento de funcionários. Comunicação organizacional. Satisfação do cliente.



## **ABSTRACT**

This monograph aims to present a case study on the importance of service quality, analyzing the relationship between service quality and business growth, identifying how customer service can influence customer loyalty and attracting them. To achieve this objective, a quantitative and qualitative research was carried out, as well as a literature review on customer service and its relationship with the company's growth. The methodology used was the bibliographic review, based on scientific articles, books and other materials related to the theme. The results indicate that the quality of customer service can directly influence business growth, both in terms of loyalty and new customer acquisition. Companies that invest in employee training, effective communication and quick and efficient problem solving tend to have better results in terms of customer satisfaction and, consequently, growth. It is concluded that the quality of customer service is a key factor for business success and should be treated as a priority by companies that want to grow and stand out in the market. Empowering employees and adopting effective customer service practices are critical to ensuring customer satisfaction and driving business growth.

Keywords: Customer service. Customer experience. Employees training. Organizational communication. Customer satisfaction.

## **LISTA DE FIGURAS E QUADROS**

<b>Figura 1: Por que as empresas perdem clientes .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2: Porcentagens de satisfação dos clientes .....</b>	<b>21</b>

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivos gerais .....	12
1.2.2 Objetivos especificos.....	12
<b>1.3 justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2. REFERECIAL TEORICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Clientes .....</b>	<b>15</b>
2.1.2 Clientes internos .....	15
2.1.2 Clientes externos .....	16
<b>2.2 Qualidade .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Cultura ao atendimento ao cliente .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Fidelização de cliente .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 Os passos de um excelente atendimento .....</b>	<b>24</b>
<b>3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>28</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>5 ANALISE DE AMBIENTE INTERNO.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1 Apresentação da Empresa .....</b>	<b>32</b>
5.1.2 Dados Gerais.....	32
<b>5.2 Pontos Fortes.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3 Pontos Fracos e a melhorar .....</b>	<b>33</b>
<b>5.4 Estrutura da Empresa .....</b>	<b>34</b>
5.4.1 Departamento Financeiro .....	34
5.4.2 Departamento Comercial.....	35
5.4.3 Departamento de Marketing.....	36
5.4.4 Departamento de Suprimentos.....	37
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>38</b>
<b>7 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido na empresa R & F cosmeticos LTDA, empresa do ramo varejista de cosméticos e produtos de perfumaria. O tema escolhido foi a importância da cultura de atendimento para atrair e fidelizar clientes.

A cultura de atendimento se refere às normas, valores, crenças e práticas de uma organização que orientam a forma como seus funcionários interagem e se comunicam com seus clientes ou usuários. A cultura de atendimento é um aspecto fundamental para qualquer empresa ou organização que busca oferecer um serviço de alta qualidade aos seus clientes. Ela pode ser moldada por vários fatores, como a visão e missão da empresa, a estratégia de negócios, a forma como a empresa lida com a resolução de problemas e a experiência do cliente.

Uma cultura de atendimento forte se baseia em uma equipe de funcionários que compartilham os mesmos valores e objetivos, e que são treinados e capacitados para oferecer um atendimento de qualidade aos clientes. Isso pode incluir o uso de uma linguagem positiva, a resolução de problemas de forma ágil e eficaz, a empatia com as necessidades dos clientes, a disponibilidade e flexibilidade para se adaptar às demandas dos clientes, entre outras práticas. Quando bem implementada, uma cultura de atendimento pode ser um fator-chave para a fidelização dos clientes e o sucesso a longo prazo da empresa.

A partir da problematização do tema, constatou-se que muitas empresas ainda não valorizam adequadamente a cultura de atendimento, o que pode impactar negativamente a imagem da organização e a fidelização dos clientes. Dessa forma, a pesquisa justifica-se pela relevância do tema e pela necessidade de se compreender melhor como as empresas podem desenvolver uma cultura de atendimento de qualidade.

O trabalho está estruturado em três partes. Na primeira parte, serão apresentadas revisões sobre o tema, na segunda parte, informações sobre a empresa, histórico e organograma que possibilitaram uma análise mais profunda sobre a situação atual da empresa. e os resultados obtidos. No terceiro e último capítulo, serão apresentadas conclusões e recomendações para a empresa desenvolva uma cultura de atendimento de excelência. A presente pesquisa tem como

objetivo investigar: “Como a cultura de atendimento nas empresas pode ser um fator crucial para atrair e delizar clientes para uma empresa?”

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho consiste em realizar uma análise comparativa entre a teoria existente sobre qualidade, atendimento e diferenciação competitiva e sua aplicação no mercado, com foco no atendimento aos clientes em uma rede de Franquias de cosméticos e perfumaria. A intenção é investigar como as teorias e conceitos relacionados à qualidade, atendimento e diferenciação competitiva são efetivamente empregados no contexto específico das lojas, buscando compreender as práticas adotadas e identificar possíveis gaps entre a teoria e a realidade do mercado.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de abordar de forma abrangente o tema problema e atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

Identificar e descrever a questão da qualidade no atendimento comercial: É de suma importância compreender a visão dos comerciantes em relação à qualidade e como eles aplicam suas teorias nesse contexto. Essa compreensão permitirá uma comparação com as teorias existentes e proporcionará uma caracterização mais precisa da organização no que diz respeito à questão da qualidade.

Realizar uma pesquisa de como todos os setores da empresa estão em relação à qualidade no atendimento: Por da pesquisa será possível coletar dados relevantes sobre a percepção dos atendentes em relação à qualidade no atendimento. Realizar uma análise comparativa entre a teoria e as práticas adotadas pelas empresas pesquisadas:

A combinação desses objetivos específicos permitirá uma análise mais profunda e abrangente da questão da qualidade no atendimento comercial em lojas. Além disso, possibilitará a identificação de lacunas entre a teoria e a prática, bem como o desenvolvimento de recomendações práticas para aprimorar

as estratégias e operações da empresa pesquisada. Além de indicar métodos e melhorias para alcançar a excelência na qualidade do atendimento.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A cultura de atendimento tem se tornado um tema cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Empresas prósperas e bem-sucedidas reconhecem a importância de compreender e atender seus clientes, além de cultivar relacionamentos sólidos com eles.

A prova disso é a concepção limitada que a maioria dos empresários tem sobre a cultura de atendimento. Poucas pessoas entendem verdadeiramente o que é e como desenvolvê-la de maneira eficaz. Isso acaba resultando em problemas para as empresas, uma vez que os empresários aplicam conceitos de forma equivocada.

Nos últimos tempos, temos presenciado uma mudança de paradigma, onde as empresas estão deixando de focar apenas nos produtos e serviços oferecidos para direcionar sua atenção para a experiência do cliente. Essa abordagem coloca o cliente no centro das estratégias e busca criar conexões duradouras, baseadas em confiança e satisfação.

Ao investir na cultura de atendimento, as empresas adotam uma postura proativa em relação às necessidades e expectativas dos clientes. Isso envolve o treinamento adequado dos colaboradores, o estabelecimento de processos eficientes de atendimento, a valorização da empatia e da escuta ativa, e o constante aprimoramento das interações com os clientes.

Essas empresas compreendem que a cultura de atendimento vai além de uma simples transação comercial. Ela busca criar conexões emocionais, construir uma reputação positiva e promover a fidelização dos clientes. Além disso, uma cultura de atendimento sólida contribui para o fortalecimento da marca, a atração de novos clientes e o aumento da vantagem competitiva no mercado.

Desta forma, essa pesquisa poderá identificar as falhas e propor melhorias, contribuir para aprimorar a gestão da qualidade de atendimento, fortalecer a confiança dos clientes nas empresas e garantir que os atendimentos prestados atendam de forma eficaz e satisfatória às necessidades dos clientes.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**



Neste capítulo, serão apresentadas diversas teorias relevantes para este estudo, abordando os assuntos relacionados de forma abrangente. A análise bibliográfica desempenha um papel crucial ao fornecer uma base teórica sólida, permitindo uma compreensão aprofundada dos temas abordados. Isso possibilita uma comparação precisa com as práticas observadas, garantindo uma abordagem adequada.

## **2.1 CLIENTES**

Atualmente existem algumas definições de clientes, mas de acordo com Lobos (1993), os clientes podem ser classificados de diferentes maneiras, considerando sua localização (externos e internos), sua distância em relação à organização (finais e intermediários), seu nível de importância (primeiro, segundo e terceiro nível) e sua relação comercial (comprador, fornecedor e colaborador).

Essas diferentes categorias de clientes destacam a variedade de indivíduos e grupos que são impactados pelas atividades da organização. Os clientes externos são aqueles que estão fora da empresa, como os consumidores finais que adquirem os produtos ou serviços oferecidos (Portal Educação, 2022). Já os clientes internos referem-se aos colaboradores e departamentos que dependem uns dos outros para o bom funcionamento da empresa.

Pensando nisso é extremamente importante conhecer o seu cliente, ainda segundo DEGEN (1989 pg. 137) que diz:

"A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes, é preciso ter certeza, e está só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades."

Para atender e compreender seus clientes de forma efetiva, é crucial que a empresa os conheça. Ao ter um conhecimento aprofundado sobre seus clientes, a organização pode oferecer um atendimento mais adequado e personalizado. Se o objetivo da empresa é conquistar clientes fiéis, é essencial saber quem são eles e quais são suas necessidades.

### **2.1.2 Cliente externo**

O cliente externo é o indivíduo ou organização que adquire produtos ou serviços de uma empresa ou marca (CRISTINA 2018). Ele é o destinatário final dos

produtos ou serviços oferecidos e desempenha um papel fundamental no sucesso e crescimento do negócio.

Os clientes externos são pessoas comuns que buscam atender suas necessidades e desejos por meio da compra de produtos ou contratação de serviços (KOTLER 2017). Eles podem ser consumidores individuais, empresas, organizações sem fins lucrativos ou governamentais, entre outros.

Para uma empresa, o cliente externo é de extrema importância, pois é por meio das vendas para esse público que ela gera receitas e mantém sua operação (SERRA 2019). A satisfação e fidelização do cliente externo são objetivos essenciais para as empresas, pois clientes satisfeitos têm maior probabilidade de retornar, fazer recomendações positivas e contribuir para o crescimento do negócio.

As empresas devem dedicar esforços para entender as necessidades, expectativas e preferências do cliente externo, a fim de oferecer produtos e serviços que atendam a essas demandas de forma eficiente e eficaz (JAVIER 2019). Isso inclui aspectos como qualidade do produto, atendimento ao cliente, preço competitivo, conveniência, entre outros fatores que influenciam a experiência do cliente.

Além disso, a empresa também deve buscar aprimorar constantemente seus produtos e serviços com base no feedback dos clientes externos, buscando superar suas expectativas e proporcionar uma experiência satisfatória (ALMEIDA 2007). O cliente externo desempenha um papel crucial na construção da reputação e imagem da empresa, pois suas percepções e opiniões podem afetar a reputação da marca e influenciar outras pessoas na decisão de compra.

### 2.1.3 Cliente interno

Além dos clientes externos, é crucial reconhecer que cada colaborador dentro da organização também desempenha um papel fundamental e pode ser considerado um cliente interno (KOTLER, 2017). Cada membro da equipe realiza ações que impactam diretamente nos processos da empresa. Portanto, ao planejar estratégias voltadas para os clientes, não se deve limitar apenas aos consumidores finais do produto, mas também considerar todas as pessoas envolvidas no processo de entrega do bem ou serviço.

É essencial compreender que a satisfação e o engajamento dos colaboradores internos são igualmente importantes para o sucesso da organização

(KOVALECHUCKI, 2019). Ao valorizar e atender às necessidades dos funcionários, a empresa cria um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem motivados e capacitados para desempenhar suas atividades com excelência. Isso reflete diretamente na qualidade do produto ou serviço oferecido ao cliente final.

Ao adotar uma abordagem centrada no cliente interno, a empresa reconhece a importância de cada membro da equipe e busca atender suas expectativas em relação a recursos, treinamento, comunicação interna e demais aspectos relacionados ao ambiente de trabalho (VIEIRA, 2014). Isso inclui a promoção de um clima organizacional saudável, o estabelecimento de canais de comunicação eficazes e a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Ao considerar todos os colaboradores como clientes internos, a empresa valoriza a colaboração, a motivação e a produtividade de sua equipe (RIBEIRO, 2012). Isso contribui para a melhoria contínua dos processos, aprimoramento da qualidade do produto ou serviço e fortalecimento da cultura organizacional.

Em resumo, é fundamental incluir os colaboradores como clientes internos e considerar suas necessidades ao planejar estratégias voltadas aos clientes (SULL 2004). Ao investir no bem-estar e satisfação dos funcionários, a empresa cria um ambiente propício ao crescimento e sucesso, onde todos estão engajados em fornecer produtos ou serviços de alta qualidade. Dessa forma, a organização promove um ciclo virtuoso em que a satisfação dos clientes internos se reflete positivamente na satisfação dos clientes externos, resultando em maior competitividade e prosperidade para o negócio.

## **2.2 Qualidade**

A definição de qualidade costumava estar associada principalmente à conformidade com as especificações do produto, especialmente no contexto industrial. No entanto, essa concepção tradicional de qualidade é considerada ultrapassada nos dias de hoje. A visão contemporânea de qualidade evoluiu para uma abordagem mais abrangente, que se concentra na satisfação do cliente.

Portanto, segundo Silva & Schmidt o conceito de qualidade pode ser definido nos dias de hoje como:

Qualidade é a filosofia que surge do valor que uma empresa busca para melhor atender as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos. A sobrevivência das empresas torna-se mais árduas pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais

consciente de seus direitos. As incertezas e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependentes das formas pelas quais operam e se transformam. Assim, a busca da qualidade e da plena satisfação do cliente exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades (SILVA; SCHMIDT, 1998, p. 6).

Nesse cenário empresarial em constante evolução, a qualidade deixa de ser meramente um diferencial competitivo e assume um papel fundamental na garantia da sobrevivência e sucesso das empresas.

Segundo Carpinetti (2009):

“A gestão da qualidade é vista hoje, tanto no meio acadêmico como empresarial, como um fator estratégico para a melhoria de competitividade e produtividade. Essa importância da gestão da qualidade decorre de um longo processo de evolução do conceito e da prática de gestão da qualidade. ” (CARPINETTI, L.C.R, 2009, p. 1)

A capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade torna-se um requisito indispensável para atender às expectativas dos clientes e se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. Como afirma Barbosa (2015, p.113) “a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, na qual a primeira impressão é a que fica. O cliente em primeiro lugar é à base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração”. Portanto, qualidade deixa de ser vista como um mero atributo adicional e passa a ser intrinsecamente ligada à reputação e imagem da empresa

A qualidade passou a ser caracterizada principalmente pela melhoria contínua dos processos organizacionais, com o objetivo de satisfazer não apenas o cliente, mas também todos os envolvidos no funcionamento da empresa. Surge então o conceito de Qualidade Total. Segundo Kotler (2000, p. 78), a Gestão da Qualidade Total (TQM) é uma abordagem que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização. Vai além de simplesmente atender as expectativas, requer oferecer serviços e produtos de qualidade, o primeiro contato entre o cliente e a empresa geralmente define se aquele cliente voltará ou não a fazer negócios com aquela empresa.

Portanto, a abordagem da Qualidade Total implica em envolver todos os colaboradores da empresa, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente, em um esforço conjunto para buscar a excelência em todas as áreas da organização (COLLEONI, 2021). Isso significa que cada membro da equipe precisa compreender a importância da qualidade, estar comprometido em entregar um serviço

ou produto de alto padrão e estar capacitado para desempenhar suas atividades com eficiência.

Marques (2013, p.571) conclui que:

“Precisamos buscar qualidade em todos os momentos. Basta analisarmos cada parte que compõe esta evolução administrativa. Para isso, precisamos iniciar os nossos planos executivos, e cada consultor faz sua interpretação pessoal. Mas, tudo gira em torno de um bom atendimento. Não adianta executar diversas fases administrativas se não iniciar com o comportamento humano. Nenhuma pessoa gosta de ser maltratada, ser ignorada, esperar. Tudo isso são princípios de mau atendimento e, para nos livrarmos disto, devemos nos colocar no lugar do outro para não praticarmos o descaso e má conduta do atendimento.”

Ao investir na preparação e no desenvolvimento dos colaboradores, a empresa cria uma cultura de qualidade, onde todos estão alinhados com os objetivos e valores da organização. Isso permite que eles compreendam a importância do atendimento ao cliente, reconheçam a relevância de suas contribuições individuais para a qualidade do produto ou serviço e se sintam motivados a oferecer um atendimento excepcional.

### **2.3 Cultura De Atendimento Ao Cliente**

A qualidade no atendimento ao cliente é um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Um atendimento de qualidade é capaz de conquistar e fidelizar clientes, além de aumentar a reputação da empresa no mercado. De acordo com Kotler (2000), o atendimento ao cliente compreende todas as ações que simplificam o acesso dos clientes às pessoas adequadas dentro de uma empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória.

Para Lima (2006, p.129):

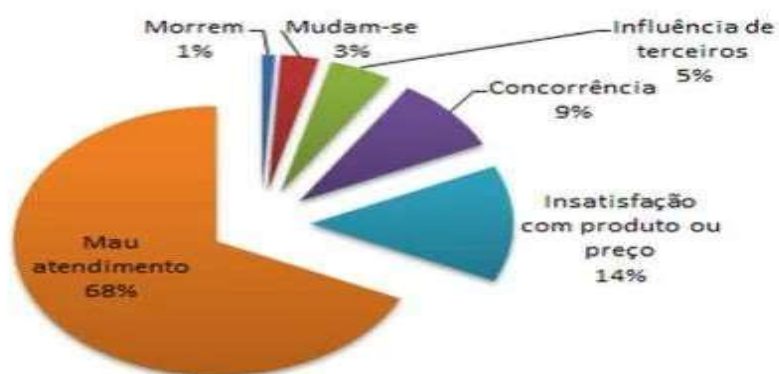
Atendimento adequado é aquele preparado para que o cliente tenha a resposta que busca numa única ligação ou num único e-mail. Além de ser eficiente e satisfazer o cliente, evita custos de chamada para a empresa – ou seja, não haverá necessidade de retornar uma ligação para o cliente ou receber uma segunda chamada sua para o mesmo fim. Rapidez, eficiência, objetividade e personalização são as peças fundamentais para a excelência no atendimento ao cliente.

Um dos principais benefícios do atendimento ao cliente de qualidade é a possibilidade de gerar lealdade e retenção de clientes. De acordo com uma pesquisa realizada pela Salesforce, 75% dos consumidores afirmam que esperam que as empresas ofereçam um atendimento consistente em todos os canais de comunicação.

Além disso, 67% dos consumidores afirmam que estão dispostos a pagar mais por um produto ou serviço se a empresa oferecer um atendimento de qualidade. Na Figura abaixo veremos destaque os principais motivos que levam as empresas a perderem clientes:

Figura 1: Pesquisa de porque as empresas perdem clientes

### Por que as empresas perdem clientes?



Fonte: Pepper & Rogers Group

Através da figura apresentada, fica evidente que cerca de 68% dos fatores mencionados estão diretamente relacionados à forma de atendimento aos clientes. Essa observação ressalta a importância de conhecer e compreender esses elementos que possuem um significado tão expressivo. Portanto, os gestores precisam estar atentos e proporcionar uma recepção de qualidade desde o primeiro contato com o cliente.

Aumentar a taxa de retenção de clientes em apenas 5% pode resultar em um impacto significativo nos lucros de uma empresa, com um aumento estimado entre 25% e 95% é o que diz uma pesquisa realizada pela Bain & Company. Além disso, os clientes fiéis apresentam comportamentos de compra favoráveis, como uma frequência de compras 60% maior em relação aos clientes não fidelizados, e um gasto médio 50% superior é que mostra outra pesquisa realizada pelo ZENDESK.

Figura 2: Porcentagens de satisfação dos clientes

**74%**  
dos clientes se sentem fiéis a determinada marca ou empresa

**52%**  
dos clientes relatam fazer o possível para comprar de suas marcas favoritas

Fonte: ZENDESK.

Ou seja, um atendimento de qualidade pode trazer benefícios significativos para o negócio. Dantas (2004) afirma que o atendimento ao cliente se fundamenta em realizar um suporte e acompanhamento amigável, que atenda as exigências dos clientes.

Para oferecer um atendimento de qualidade, é importante que a empresa invista em treinamentos para seus funcionários, de forma a garantir que eles estejam capacitados para lidar com diferentes tipos de clientes e situações, Bentes (2010) conclui que a tecnologia está disponível para todos, e nos dias atuais a diferença está em ter pessoas capacitadas para utilizar essa modernização de maneira rápida e vantajosa. Kotler (2002, p. 482) afirma que: “a tecnologia constitui o componente final da capacidade da empresa para construir relacionamentos duradouros com os clientes”, por isso é importante que a empresa mantenha canais de comunicação efetivos e ágeis, como *chatbots*, redes sociais e telefone, para que os clientes possam entrar em contato sempre que precisarem.

Ao colocar o cliente no centro das atenções, as empresas reconhecem que sua satisfação e fidelidade são elementos essenciais para o sucesso do negócio. Segundo Chiavenato (2002) a qualidade de serviço para uma organização é uma peça fundamental para a decisão dos clientes, devido à exigência do mercado, os consumidores buscam por preço e atendimento, e mais importante ainda é qualidade do serviço. A qualidade do serviço ao cliente vai além da qualidade do produto em si, envolvendo aspectos como atendimento cortês, eficiência, prontidão, resolução de problemas e personalização das interações.

Quando uma empresa prioriza a qualidade do serviço ao cliente, ela compreende que cada interação é uma oportunidade de criar uma experiência positiva e estabelecer um relacionamento duradouro. Isso requer um investimento em treinamento adequado para os colaboradores, para que possam lidar com diferentes situações de forma empática e eficaz. Além disso, é necessário estabelecer canais de comunicação eficientes, estar disponível para ouvir o feedback dos clientes e agir de acordo com suas necessidades e expectativas.

## 2.4 Fidelização De Cliente

O cliente é o centro de qualquer negócio, seja ele uma pequena loja de bairro ou uma grande multinacional. É ele quem traz a receita para a empresa e, portanto, deve ser tratado com a devida importância e respeito,

Um dos principais benefícios de se colocar o cliente em primeiro lugar é a possibilidade de fidelização. Além disso, clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar a empresa para outras pessoas, gerando um aumento na base de clientes.

Para garantir a satisfação do cliente, é importante que a empresa esteja sempre atenta às suas necessidades e expectativas. Segundo Bogman (2002), a qualidade do atendimento ao cliente é um fator crítico que pode determinar se um negócio será bem-sucedido ou fracassará. Kotler e Keller (2006, p. 142) argumentam que:

De um modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Isso ocorre porque a interação dos funcionários com os clientes pode afetar significativamente o relacionamento dos consumidores com a empresa como um todo. Em outras palavras, a qualidade do atendimento é um elemento fundamental para estabelecer uma relação de confiança e fidelidade entre a empresa e seus clientes.

Fidelizar um cliente é muito mais do que fazer com que ele volte a comprar na sua loja ou a contratar os seus serviços. É estabelecer um relacionamento duradouro e de confiança, em que o cliente se sente valorizado e percebe que a empresa está comprometida em oferecer-lhe o melhor atendimento possível. Segundo Braga (2012, p. 2):

Atender bem é servir o cliente, interno ou externo, da melhor forma possível, e não de forma mecânica, mal treinada. Atender bem é interessar-se verdadeiramente pelo problema do cliente e dispor-se, não só a resolver esse problema, mas a superar a expectativa do cliente. E entender que cada pessoa é única: não existe um padrão para atender a todos porque todos não são iguais. Além de atender bem o cliente, precisasse encantá-lo, pois só a satisfação não retém o cliente para a empresa, qualquer concorrente pode oferecer algo com que faça que este



cliente mude para outra organização. Quando o cliente se sente encantado, nada o faz trocar de empresa, o encantamento é algo que vai além das necessidades e satisfação do cliente, é simplesmente impressioná-lo.

Uma das principais razões para se investir na fidelização de clientes é a possibilidade de aumentar a receita da empresa.

Para fidelizar um cliente, é importante que a empresa esteja sempre atenta às suas necessidades e expectativas. Como afirma Philip Kotler em seu livro "Marketing 4.0", o marketing deve ser focado no cliente e em suas necessidades, ao invés de apenas nas características do produto ou serviço oferecido

Outro ponto importante para a fidelização de clientes é a personalização do atendimento. Como defende Shep Hyken em sua palestra "The Power of Customer Experience", é fundamental que a empresa entenda as necessidades e preferências individuais de cada cliente, oferecendo soluções personalizadas para suas demandas. Isso pode ser feito por meio de ferramentas de marketing digital, como o uso de dados e informações sobre o comportamento do consumidor.

De acordo com pesquisas realizadas por especialistas no assunto, foi comprovado que existem diversos motivos que levam um cliente a interromper suas compras em uma determinada empresa. Dentre eles, apenas 1% dos casos são decorrentes de falecimento, 5% por mudança de endereço, 5% por influência de amizades comerciais, 10% por encontrarem maiores vantagens em outras organizações e 14% por não terem suas reclamações atendidas. No entanto, a maioria esmagadora dos clientes, cerca de 65%, deixam de comprar em uma empresa devido à indiferença e falta de qualidade no atendimento prestado pelos funcionários (AMARO apud BOGMAN,2002.p.98).

Conforme evidenciado, há uma grande carência na qualidade do atendimento ao cliente, o que é um fato preocupante. As organizações que não se atentarem a essa questão sofrerão com a perda de clientes e, em um futuro próximo, poderão enfrentar dificuldades financeiras. Kotler (2009, p.160) diz, "monitore o nível de satisfação de clientes atuais com seus produtos e serviços, não tenha esses clientes como garantidos, faça algo especial para eles de vez em quando, estimule o *feedback* deles". Portanto, é essencial que as empresas estejam atentas e monitorem constantemente a qualidade do atendimento prestado aos seus clientes. Infelizmente,

o histórico de muitas empresas revela uma falta de respeito em relação ao cliente, devido ao péssimo atendimento oferecido.

De acordo com ABDALA (2008), dados estatísticos apontam que mais de 90% dos clientes que se sentem insatisfeitos com uma empresa não voltarão a procurá-la e, além disso, compartilharão sua experiência negativa com cerca de 10 a 17 pessoas de seu círculo social. É importante ressaltar que essa realidade pode ser extremamente prejudicial para o negócio, pois pode levar a uma perda significativa de clientes e danos à imagem da empresa. Portanto, é fundamental que as organizações se esforcem para proporcionar um atendimento excepcional e garantir a satisfação de seus clientes, a fim de evitar consequências negativas para o negócio.

## **2.5 Os Passos De Um Excelente Atendimento**

O atendimento ao cliente desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer empresa. É por meio de um atendimento eficiente e satisfatório que as organizações conseguem conquistar a confiança dos consumidores e estabelecer relacionamentos duradouros. Nesse contexto, Marques (1997) identificou quatro requisitos básicos que são essenciais para um bom atendimento ao cliente: conhecer, falar, ouvir e perceber.

O primeiro requisito destacado por Marques é o conhecimento. É fundamental que os profissionais que atuam no atendimento ao cliente tenham pleno conhecimento de suas funções dentro da empresa, compreendam como ela opera, e estejam familiarizados com as normas e procedimentos a serem seguidos. Esse conhecimento permite que o atendente realize seu trabalho de forma eficiente, transmitindo confiança e segurança ao cliente.

Outro requisito essencial é a habilidade de se comunicar de forma clara e objetiva. Após ouvir atentamente o cliente, o atendente precisa transmitir as informações utilizando uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas ou gírias que possam gerar confusão. Ser claro e objetivo na comunicação é fundamental para garantir que o cliente compreenda as informações fornecidas e se sinta bem atendido.

A capacidade de ouvir ativamente é outro requisito indispensável para um atendimento eficaz. Antes de oferecer qualquer solução, é necessário ouvir atentamente o cliente, compreendendo suas necessidades, expectativas e

preocupações. Através da escuta ativa, o atendente demonstra interesse genuíno e evita adivinhações ou frustrações decorrentes de mal-entendidos. Ouvir o cliente é uma forma sábia de estabelecer uma comunicação efetiva.

Além disso, o requisito de percepção se refere à capacidade de observar e interpretar os gestos, expressões faciais e postura do cliente. Esses sinais não verbais são ricos em informações e auxiliam na compreensão do cliente como um todo. Cada pessoa é única, e a percepção atenta do atendente permite uma compreensão mais completa e a capacidade de oferecer um tratamento personalizado. Valorizar a individualidade de cada cliente é essencial para construir relacionamentos sólidos e duradouros.

Ao seguir esses passos, a empresa pode garantir que está oferecendo um atendimento excepcional aos seus clientes, o que pode levar a uma maior fidelidade e satisfação dos mesmos.

### **3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O mercado de cosméticos e perfumaria no Brasil é extremamente competitivo, exigindo das empresas do setor uma constante busca por profissionais qualificados e alinhados com suas estratégias e valores.

Segundo Chiavenato (2000 p.151) o conceito de recrutamento é:

“Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos humanos da organização”.

Nesse contexto, o recrutamento e seleção desempenham um papel fundamental na garantia do sucesso e crescimento das empresas. Neste capítulo discutiremos a importância desses processos, destacando suas contribuições para a seleção de talentos adequados, a construção de uma equipe de alto desempenho e a promoção do crescimento sustentável das organizações.

Atração de talentos qualificados:

O recrutamento eficaz permite que a empresa atraia candidatos talentosos e qualificados. Segundo Rigon (2023) a atração de candidatos, também conhecido como *inbound recruiting*, é uma estratégia que consiste em aplicar técnicas de marketing para construir um *employer branding* forte e, assim, atrair talentos qualificados para as vagas disponíveis. Através da divulgação adequada de vagas em canais apropriados, como sites especializados em empregos e redes sociais, a empresa pode alcançar um grupo diversificado de profissionais com experiência e habilidades relevantes para o setor de cosméticos e perfumaria. Além disso, a marca Minha Terra tem a oportunidade de se destacar como uma empregadora de destaque, apresentando seus valores, missão e cultura organizacional, o que atrai candidatos alinhados com sua visão.

#### Alinhamento cultural e valores:

A seleção cuidadosa dos candidatos durante o processo seletivo permite que a empresa identifique aqueles que estão alinhados com sua cultura e valores. GUIMARES (2023) afirma que:

“Os futuros e atuais colaboradores são um reflexo da organização e, portanto, embaixadores da marca da empresa. Se ela promove uma certa cultura e um conjunto de valores, mas ainda assim eles estão agindo de forma totalmente oposta, isso causa dissonância entre a forma como ela é vista e como ela deseja ser apresentada. Por isso mesmo, quanto melhor a adequação cultural entre ambos, mais forte será a marca empregadora, requisito tão importante na aquisição de talentos.”

Essa etapa é crucial para garantir que os novos colaboradores compartilhem a paixão pela indústria de cosméticos e perfumaria, bem como os princípios éticos e responsabilidade ambiental da empresa.

Ao selecionar profissionais que se identifiquem com a missão da empresa, a Minha Terra fortalece sua equipe e cria um ambiente de trabalho coeso e motivador.

#### Construção de uma equipe de alto desempenho:

Através de um processo de seleção criterioso, a empresa tem a oportunidade de identificar candidatos com habilidades técnicas e comportamentais que contribuirão para o sucesso do negócio. BARROS (2023), destaca alguns pontos importantes sobre a construção de uma equipe de alta performance:

“As pessoas são peças fundamentais no quebra-cabeça do sucesso. Formar uma equipe de alto desempenho significa compreender como cada um age e explorar os pontos mais positivos e produtivos de cada um. Portanto, tudo começa com uma compreensão do perfil do time. Mapeie quem são as pessoas, quais são as suas habilidades e classifique-as de acordo. Mais do que isso, procure ir além do profissional. Crie relações verdadeiras e entenda como as pessoas são, fora desse ambiente. Assim, é mais fácil compreender perfis e entender o que pode ser usado a favor dos resultados.”

Isso inclui competências como criatividade, habilidades de comunicação, conhecimento do mercado de cosméticos, entre outras. Ao reunir profissionais talentosos e diversificados, a empresa cria uma equipe de alto desempenho capaz de impulsionar a inovação, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de atender às demandas e expectativas dos consumidores.

Crescimento sustentável:

O recrutamento e seleção adequados desempenham um papel crucial no crescimento sustentável da empresa. Ao contratar profissionais qualificados e alinhados com a estratégia da organização, a empresa fortalece sua competitividade no mercado. O blog SAP Concur (2023) afirma que:

Existem 3 pilares que norteiam o crescimento sustentável, são eles: social, econômico e ambiental. Apesar de serem termos associados, o crescimento sustentável está ligado a recursos internos e a capacidade de se manter viva, enquanto a sustentabilidade se relaciona com as soluções que ajudam na redução de consumo energético, por exemplo.

Uma equipe capacitada é capaz de identificar oportunidades de mercado, desenvolver novos produtos e estabelecer parcerias estratégicas. Além disso, a seleção cuidadosa contribui para a redução de rotatividade, promoção de um ambiente de trabalho positivo e engajado, e a retenção de talentos, o que reduz os custos e os impactos negativos da rotatividade de funcionários. Além disso, é importante mencionar o impacto positivo do recrutamento e seleção na valorização dos profissionais brasileiros. Ao investir em processos seletivos eficientes e adequados, a empresa Minha Terra tem a oportunidade de fortalecer sua posição no

mercado, promover a inovação e a qualidade de seus produtos, além de contribuir para o desenvolvimento do setor de cosméticos e perfumaria no Brasil.

Esses processos são essenciais para a atração de talentos qualificados, o alinhamento cultural e de valores, a construção de uma equipe de alto desempenho e o crescimento sustentável da organização.

### **3.1 TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO**

Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais, Chiavenato (2010). Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aprimorar as capacidades e motivações dos colaboradores, tornando-os ativos valiosos para a organização. Essa abordagem inclui não apenas o treinamento, mas também a progressão na carreira e outras experiências relevantes.

O treinamento e desenvolvimento desempenham um papel fundamental para o crescimento e sucesso de uma empresa, especialmente no setor de cosméticos e perfumaria. No caso da empresa Minha Terra, é essencial investir em programas de treinamento e desenvolvimento que promovam o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores, contribuindo para a qualidade dos atendimentos ao cliente e a sustentabilidade do negócio. Segundo CHIAVENATO, (2003) o treinamento é: “o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

O treinamento e desenvolvimento oferecem aos colaboradores a oportunidade de aprimorar suas habilidades técnicas e conhecimentos específicos relacionados ao setor de cosméticos e perfumaria. Treinamentos também são utilizados para ensinar técnicas do negócio, regras e normas. Conforme Araújo (2006), as principais finalidades do processo de Treinamento e Desenvolvimento são:

- Adequar a pessoa à cultura da empresa;
- Mudar atitudes;
- Desenvolver pessoas;
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa;
- Desfrutar da competência humana;

- Preparar pessoas para serem remanejadas;
- Passar informações adiante;
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Colaboradores são o principal patrimônio das empresas, por isso é tão importante investir recursos neles, extinguindo totalmente a ideia de que treinamentos são despesas.

Por meio de programas de capacitação, cursos e workshops, os funcionários da Minha Terra podem adquirir conhecimentos atualizados sobre as últimas tendências, técnicas de vendas, cuidados com a pele, maquiagem e fragrâncias. Isso permite que a equipe esteja bem preparada para oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, fornecendo informações precisas e atualizadas sobre os produtos e suas características.

No setor de cosméticos e perfumaria, a inovação é essencial para se destacar em um mercado altamente competitivo. Segundo Fritz (2006, p. 02).

“O setor de cosméticos é dinâmico, expansivo. Nele, toda a cadeia produtiva acaba sendo estimulada, impulsionando assim a produção. Considerado atualmente como um dos setores que mais emprega mão-de-obra, oferece empregos diretos e indiretos, o setor de cosméticos tem estreitas relações com outros setores, como a indústria química, farmacêutica, de embalagem e alimentícia. O segmento de cosméticos é o que tem mais espaço para crescer, já que a maioria dos produtos tem um alto potencial de penetração nos lares brasileiros.”

O treinamento e desenvolvimento proporcionam às equipes a oportunidade de se manterem atualizadas com as últimas tendências, tecnologias e lançamentos de produtos. Isso permite que a empresa esteja sempre à frente, oferecendo produtos inovadores que atendam às demandas e preferências dos clientes. Através do treinamento, os colaboradores são incentivados a desenvolver sua criatividade e habilidades de pesquisa, contribuindo para o processo de inovação da empresa.

A satisfação do cliente desempenha um papel crucial no sucesso do negócio. O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são essenciais para aprimorar suas habilidades de atendimento ao cliente. Isso inclui o desenvolvimento de competências de comunicação, empatia, habilidades de vendas e capacidade de entender as necessidades individuais dos clientes. SOUSA (2023), afirma que:

“Em um mercado altamente competitivo, o atendimento ao cliente desempenha um papel crucial na construção de relacionamentos duradouros com os consumidores e no sucesso de qualquer negócio. Além disso, o atendimento ao cliente eficaz é uma poderosa ferramenta de marketing, pois clientes satisfeitos se tornam defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com outras pessoas.”

Ao investir no treinamento adequado, a empresa pode garantir que sua equipe esteja preparada para oferecer um atendimento personalizado e de qualidade, fortalecendo o relacionamento com os clientes e aumentando a fidelização.

O treinamento e desenvolvimento não se limitam apenas aos colaboradores de níveis operacionais, mas também são essenciais para o desenvolvimento de líderes internos. Na empresa Minha Terra, é importante identificar e investir no potencial de liderança dos colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento para assumir cargos de gestão no futuro. Isso inclui programas de treinamento em liderança, gestão de que

Investir em treinamento e desenvolvimento também desempenha um papel importante na retenção de talentos e no engajamento dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que a empresa está comprometida em seu crescimento e desenvolvimento profissional, eles se sentem valorizados e motivados a permanecer na organização. Além disso, o treinamento contínuo oferece oportunidades de progresso na carreira, o que aumenta a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com a empresa.

No setor de cosméticos e perfumaria, existem regulamentações e normas específicas que devem ser seguidas para garantir a qualidade e a segurança dos produtos. O treinamento e desenvolvimento podem desempenhar um papel crucial ao fornecer aos colaboradores conhecimentos atualizados sobre as regulamentações vigentes. Isso inclui treinamentos sobre boas práticas de fabricação, legislação específica, questões relacionadas à segurança e testes de produtos. Ao manter sua equipe atualizada e bem informada, a Minha Terra demonstra seu compromisso em oferecer produtos de alta qualidade e seguros para seus clientes.

No cenário brasileiro, várias empresas do setor de cosméticos e perfumaria têm se destacado por investir em programas eficazes de treinamento e desenvolvimento. Por exemplo, a Natura é reconhecida por suas práticas de



capacitação e desenvolvimento, oferecendo treinamentos específicos para seus consultores de venda, fornecendo conhecimentos sobre seus produtos e técnicas de vendas. A Boticário é outra empresa de destaque, investindo em programas de treinamento para seus colaboradores, desde a fábrica até as lojas, para garantir um atendimento diferenciado e aprimorar o conhecimento sobre seus produtos.

Investir nesses programas proporciona diversos benefícios, como o aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores, a inovação e diferenciação no mercado, a melhoria do atendimento ao cliente, o desenvolvimento de lideranças internas, a retenção de talentos, o alinhamento com as regulamentações do setor e o engajamento dos colaboradores.

#### **4 METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi classificada como exploratória, qualitativa e descritiva, conforme sugerido por Gil (2002). A abordagem qualitativa é caracterizada por um estudo não estatístico que busca identificar e analisar em profundidade dados de difícil mensuração relacionados a um grupo específico de indivíduos e a um problema específico. Ela se concentra em compreender os sentimentos, sensações e motivações que podem explicar determinados comportamentos, buscando entender o significado que eles adquirem. De acordo com Selltiz et al. (1987) e Trivinos (1987), a presente pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva, levando em conta seu objetivo principal. Ela é descritiva, pois apresenta os dados exatamente como são encontrados, e exploratória, uma vez que pretende identificar os elementos necessários para obter os resultados desejados em contato com uma determinada população. A pesquisa qualitativa proporciona uma compreensão em profundidade do contexto do problema e é um método indutivo por excelência para entender por que as pessoas agem, pensam ou sentem de determinada maneira, uma vez que respostas detalhadas só podem ser obtidas por meio dessa abordagem (Minayo, 2004).

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica como fonte secundária. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.65, 89), a pesquisa bibliográfica é baseada em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, além de textos magnéticos e eletrônicos, com o objetivo de explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados. Ela busca reunir conhecimentos

sobre um problema e é o processo básico para estudos monográficos. Foram pesquisados artigos científicos nas bases de dados do Google Acadêmico, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES.

Os critérios de inclusão adotados foram que as produções pertencessem à área de administração, pois o objetivo desta revisão era analisar as produções nesse campo relacionadas à qualidade do atendimento ao cliente. Os critérios utilizados para determinar se os artigos eram da área de administração foram a concentração de autores na área de administração e a publicação em periódicos específicos desse campo. Foram excluídos os artigos que não estavam relacionados ao tema da pesquisa.

Em resumo, o método da pesquisa bibliográfica, juntamente com as fontes teóricas mencionadas, proporcionou uma base sólida para a análise e elaboração das informações neste estudo.

## **5 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO**

Esta análise de ambiente interno irá permitir conhecer as atividades e avaliar algumas áreas da organização, com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria em suas estruturas, processos e recursos.

### **5.1 Apresentação da Empresa**

#### **5.1.2 Dados Gerais**

A empresa Minha Terra, que tem a razão social R & F COSMESTICOS LTDA, está presente no segmento de Lojas de Cosméticos e Perfumaria e foi fundada em 22/10/2020, foi a primeira franquia da rede NATURA em São Luís, e atualmente já conta com duas filiais. As franquias Aqui Tem Natura somam 446 lojas espalhadas por 234 cidades, de 24 estados brasileiros (dados de junho de 2020). Em tempos de isolamento social, seja por meio de *delivery* ou *drive-thru*, elas foram um dos meios de encontrar os produtos e, ainda por cima, apoiar as Consultoras e os Consultores de Beleza Natura. Isso porque os proprietários desses estabelecimentos começaram como consultores.

A loja foi inaugurada em outubro de 2020, na Avenida Coronel Colares Moreira, Tropical Shopping Center, contando como parte do time três funcionárias,

uma gerente e a proprietária Thalita Duarte, atualmente conta duas filiais nos bairros Cohatrac e Cidade Operaria, com mais de 10 colaboradores diretos e 2 indiretos, as lojas são sucessos de vendas, conquistando prêmios nacionais e ranking inacreditáveis para uma franquia tão nova. O ambiente de trabalho saudável, engajado com os pilares da empresa NATURA, oferece cursos para todos os seus colaboradores de aprendizado sobre gestão de pessoas, marketing, vendas, linguagem corporal e liderança, pelo site Neolude (plataforma de cursos natura) e pelo site Universia (plataforma universitária do Santander).

## **5.2 Pontos fortes**

A empresa possui uma estrutura organizacional sólida, com departamentos bem definidos e um excelente relacionamento entre os colaboradores. O sistema de informação adotado permite a total integração do grupo, aumentando a eficiência dos processos produtivos e garantindo a qualidade dos produtos. Possui uma ampla variedade de produtos disponíveis. A fidelização do cliente é um dos pontos fortes da empresa, graças à qualidade dos produtos e ao comprometimento em atender às necessidades do cliente. A empresa possui um capital próprio significativo, o que permite manter sua sustentabilidade mesmo em tempos de crise econômica. A seriedade e o compromisso em vender produtos de acordo com as especificações do cliente são valores fundamentais da empresa, que tem como objetivo investir em educação, visando o desenvolvimento e aprimoramento dos seus colaboradores, oferece cursos de capacitação para seus colaboradores, com o intuito de promover o crescimento profissional e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Além disso, há um plano de cargos e salários estabelecido, buscando valorizar e reconhecer o desempenho dos colaboradores.

## **5.3 Pontos a melhorar**

Comunicação interna, clareza sobre as atividades desenvolvidas, a empresa tem enfrentado problemas com a admissão de colaboradores sem qualificação e sem compromisso com os objetivos da empresa, o que pode afetar a reputação e os resultados da organização, ausência de controle interno no setor financeiro.

## 5.4 Estrutura da empresa

No topo da hierarquia organizacional da empresa está a sua Presidente e proprietária, seguida pela Alta Gerência que é dividida em Diretoria Administrativa e Diretoria Comercial. No nível operacional, há vários departamentos, tais como o Financeiro, Marketing e Suprimentos.

A responsabilidade de coordenar todo o planejamento estratégico para o desenvolvimento do negócio é da Presidente da empresa. A diretoria acompanha de perto toda a movimentação do mercado, tanto interna quanto externa, e o plano de negócios é baseado nessas informações. As decisões de grande impacto são tomadas após análise minuciosa pela Presidente, que conta com o auxílio dos diretores para avaliar as necessidades de cada departamento.

A empresa é organizada em departamentos para identificar com clareza as forças e fraquezas de cada um deles. Com base nessa análise, são planejadas ações que buscam garantir a importância da qualidade no atendimento ao cliente de forma individualizada, mas que apresente um bom resultado para o conjunto da empresa.

### 5.4.1 Departamento Financeiro

O departamento financeiro da empresa é dividido em duas áreas: contas a pagar e contas a receber. Essa divisão garante maior eficiência nos processos financeiros. A cobrança é realizada por meio de boletos bancários, que são enviados juntamente com as notas fiscais de compras e são debitados automaticamente das contas correntes das respectivas empresas.

O controle financeiro é feito de maneira informatizada, com o fluxo de caixa sendo controlado diariamente por meio da análise de contas a pagar e receber. Toda a equipe é coordenada por um gerente financeiro, que é responsável pela análise financeira e suas particularidades. O setor financeiro da empresa trabalha para administrar e controlar todas as entradas, saídas e investimentos. O objetivo é fazer o gerenciamento e controle dos ativos e recursos.

Pontos fortes:

- A divisão em contas a pagar e contas a receber permite uma maior especialização da equipe, aumentando a eficiência nos processos financeiros.

- O controle financeiro informatizado, com análise diária do fluxo de caixa, permite uma visão clara da situação financeira da empresa em tempo real.
- A coordenação de um gerente financeiro especializado permite uma análise mais profunda e estratégica das finanças da empresa.

Pontos fracos:

- Dependência de recursos tecnológicos pode gerar problemas caso ocorram falhas ou interrupções no sistema informatizado.
- O processo de cobrança por boletos bancários pode não ser eficiente com o que pode levar a atrasos nos pagamentos.
- Se a equipe financeira não estiver bem treinada e atualizada, pode haver erros ou imprecisões na análise financeira, comprometendo a tomada de decisões estratégicas.
- A falta de flexibilidade no controle de ativos e recursos pode dificultar a adaptação a mudanças no mercado ou na situação financeira da empresa.

#### 5.4.2 Departamento Comercial

O Departamento Comercial é um ponto central na comunicação entre diversos setores da empresa, como compras, logística e financeiro. Um bom desempenho desse departamento é crucial para o sucesso da empresa, pois é considerado o primeiro ponto de contato com os clientes. Os funcionários do departamento comercial são poucos em relação à grande demanda, variando entre três a quatro de acordo com as lojas, que são responsáveis por todas as atividades. O quadro de funcionários inclui uma gerente, e duas ou três vendedoras que são responsáveis por gerar pedidos no sistema, atender clientes, organizar e controlar saídas de estoque, limpeza da loja, mudança de vitrine e preços.

A gerente de vendas é responsável pela abertura e fechamento de caixa, além de controlar estoques juntamente com o carregamento, para garantir o que os produtos chegaram na quantidade e qualidade devida.

Embora o departamento comercial possa se beneficiar da realização de tarefas adicionais, a gerência justifica a necessidade de contratar mais funcionários com base no crescimento da empresa e no fluxo de clientes, a empresa alega fatores como a crescente competição no mercado, custos de mão de obra, encargos sociais e crises econômicas, entre outros.

#### Pontos fortes:

- O Departamento Comercial é considerado um ponto central de comunicação entre diversos setores da empresa, permitindo que haja uma integração mais eficiente entre as diferentes áreas.
- A equipe é responsável por gerar pedidos no sistema, atender clientes, controlar o estoque e garantir que os produtos cheguem com a qualidade adequada, o que contribui para a satisfação do cliente.
- A gerente de vendas é responsável pelo controle financeiro, o que ajuda a garantir a saúde financeira da empresa.
- A equipe é capaz de se adaptar a diferentes atividades e demandas, o que pode ajudar a atender às necessidades dos clientes de forma mais ágil.

#### Pontos fracos:

- A equipe é reduzida em relação à grande demanda, o que pode comprometer a eficiência das operações e a qualidade do atendimento ao cliente.
- A gerente de vendas assume muitas responsabilidades, o que pode comprometer a eficiência do departamento caso haja uma sobrecarga de trabalho.
- A realização de tarefas adicionais pode sobrecarregar a equipe e reduzir a qualidade do atendimento ao cliente.
- A falta de flexibilidade em relação à contratação de mais funcionários pode comprometer a capacidade do departamento de lidar com picos de demanda e garantir a satisfação do cliente.

### 5.4.3 Departamento de Marketing

O departamento de Marketing desempenha um papel crucial na empresa pois é responsável por desenvolver estratégias e ações que impulsionem o crescimento e o sucesso da marca, o marketing foi responsável por definir e comunicar a identidade da marca, destacando os valores, diferenciais e proposta de valor da empresa, isso ajudou a construir uma imagem sólida e atraente para os consumidores.

#### Pontos forte

- Criatividade e inovação
- Conhecimento do público-alvo
- Estratégias de comunicação

#### Pontos fracos e a melhorar

- Orçamento limitado
- Concorrência desleal
- Falta de alinhamento com o setor vendas
- Falta da utilização de tecnologia e análise de dados
- Falta de mensuração do retorno sobre o investimento (ROI)

#### 5.4 Departamento de Suprimentos

O departamento de Suprimentos é responsável pela manutenção e atualização do sistema de compras, assim como a distribuição dos produtos para as demais lojas, o controle de estoque embora que seja feito de forma informatizada ainda requer muita modernização para possibilitar um melhor controle.

##### Pontos fortes:

- Controle de documentos: O departamento de Suprimentos possui um controle eficiente de documentos, como notas de produtos e pedidos, o que ajuda a manter um registro organizado das transações comerciais.
- Busca por melhoria contínua: A empresa valoriza a busca por melhorias contínuas no departamento de Suprimentos, o que indica uma postura de aprimoramento constante dos processos e procedimentos relacionados às compras e distribuição de produtos.
- Transparência no processo de compras: Existe um compromisso com a transparência no processo de compras, garantindo que todas as transações sejam realizadas de forma ética e de acordo com as políticas da empresa.

##### Pontos fracos e a melhorar:

- Falta de cadastro dos produtos no software de gestão de estoque: A ausência de cadastro dos produtos no software de gestão de estoque pode dificultar o controle adequado dos itens disponíveis, podendo levar a erros e desalinhamentos nos registros.
- Erro no preenchimento de dados para alimentar a planilha de pedidos: Se houver erros no preenchimento de dados para alimentar a planilha de pedidos,

isso pode afetar a precisão das informações e causar problemas na reposição de estoque e no atendimento aos clientes.

- Falta de controle sobre as entradas e saídas do estoque: É importante ter um controle rigoroso sobre as entradas e saídas do estoque, pois isso permite identificar possíveis desvios, perdas ou problemas de reposição.
- Falta de controle sobre a quantidade correta dos produtos no estoque de segurança: O estoque de segurança é fundamental para evitar a falta de produtos e garantir o atendimento adequado aos clientes. A falta de controle sobre a quantidade correta dos produtos nesse estoque pode levar a problemas de disponibilidade.

Em resumo, o departamento de Suprimentos possui pontos fortes relacionados ao controle de documentos, busca por melhoria contínua e transparência no processo de compras. No entanto, existem pontos a melhorar, como o cadastro de produtos no software de gestão de estoque, o preenchimento correto de dados na planilha de pedidos, o controle das entradas e saídas do estoque e a gestão da quantidade correta dos produtos no estoque de segurança. Implementar melhorias nessas áreas pode contribuir para uma gestão mais eficiente dos recursos e evitar possíveis problemas operacionais.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa Minha Terra, franquia da rede NATURA, atuante no segmento de Lojas de Cosméticos e Perfumaria, apresenta uma série de pontos fortes que contribuem para seu sucesso no mercado. Segundo Half (2022) ter uma estrutura organizada, eficiente e bem desenhada para os colaboradores é extremamente importante para que a execução das demandas realmente aconteça conforme os processos internos exigem, por tanto a estrutura organizacional sólida da empresa Minha terra, com departamentos bem definidos e um excelente relacionamento entre os colaboradores, proporciona uma maior eficiência nos processos produtivos e garante a qualidade do atendimento. Além disso, a ampla variedade de produtos disponíveis e o comprometimento em atender às necessidades dos clientes contribuem para a fidelização dos mesmos.

A empresa conta com uma gestão que busca o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores, oferecendo cursos de capacitação e um plano de



cargos e salários para valorizar e reconhecer o desempenho da equipe, o Portal RH (2022) afirma que, a capacitação profissional assume o posto estratégico nas organizações, dela depende a eficácia operacional, flexibilidade produtiva e inteligência criativa na geração de inovações e diferenciais. Esse ambiente de trabalho saudável e engajado com os valores da NATURA contribui para o sucesso das lojas, que já conquistaram prêmios nacionais e alcançaram rankings inacreditáveis para uma franquia tão nova.

No entanto, há alguns pontos que podem ser melhorados. A comunicação interna precisa ser aprimorada, como afirma CARNEVALE (2023) a comunicação interna de uma empresa é o pilar que mantém todos os colaboradores conectados e integrados buscando mais clareza sobre as atividades desenvolvidas na empresa, com isso o clima organizacional da empresa também vai ser melhorado. Em relação ao Clima Organizacional, introduz-se sua definição por um grande especialista da área administrativa, segundo Chiavenato (2006):

“Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273). “

Por meio dessa citação, consegue-se compreender a relação entre o lado humano que uma empresa precisa construir para tornar o clima organizacional favorável ao bem estar e felicidade no ambiente corporativo.

Além disso, a contratação de vendedores sem qualificação e compromisso com os objetivos da empresa pode afetar sua reputação e resultados, segundo o METADADOS (2017) o que sua empresa tem de mais importante são os funcionários, eles são o motor de todas as atividades essenciais para que o negócio continue funcionando e, ainda mais importante, são a fonte das inovações que garantem uma vantagem competitiva no mercado, por isso, o processo de contratação de funcionários para a empresa é crucial. Também é importante destacar a ausência de controle interno no setor financeiro, o que pode gerar problemas no gerenciamento dos recursos da empresa, como afirma a AVA BPO Finanças (2020), controle financeiro de uma empresa é um dos principais alicerces que faz a empresa manter a

competitividade no mercado e impulsiona o empreendedor a dar passos para um crescimento sustentável do negócio. Porém, a falta desse controle pode ser fatal para a marca no mercado.

No que diz respeito à estrutura da empresa, a presidência e a alta gerência desempenham um papel importante no planejamento estratégico e na tomada de decisões. O departamento financeiro, dividido em contas a pagar e contas a receber, apresenta pontos fortes como a especialização da equipe e o controle financeiro informatizado. Segundo a Redação ZOOP (2020) Esse processo permite dar mais agilidade e segurança tanto ao gerenciamento quanto ao processamento de pagamentos e transações por parte dos seus clientes. No entanto, dependência de recursos tecnológicos, processo de cobrança por boletos bancários e possíveis erros na análise financeira são pontos a serem melhorados.

O departamento comercial é considerado o primeiro ponto de contato com os clientes e desempenha um papel central na comunicação entre diversos setores da empresa. Segundo Gomes (2021) É a equipe de atendimento que tem um contato mais próximo com os clientes. Tendo isso em vista, é de extrema importância dedicar-se em atender os clientes da melhor maneira possível. No entanto, a equipe reduzida em relação à demanda e a sobrecarga de responsabilidades da gerente de vendas podem comprometer a eficiência do departamento, MYLIUS (2023) afirma que o estilo do gestor afeta a maneira como sua equipe de vendas trabalha e desempenha as funções do dia a dia, então se o gestor estiver sobrecarregado, ele vai centralizar demais as demandas e limitar o trabalho dos membros da equipe, MYLIUS também afirma que ao contrário do que muita gente pensa, o gerente de vendas - ou gestor de vendas - não tem como função vender, seu papel é formar uma equipe de vendas, treiná-la, liderá-la, estabelecer metas e monitorar seus resultados, embora o gerente de vendas não esteja diretamente envolvido nas vendas diárias, sua função é crucial para criar uma equipe de vendas bem treinada, motivada e capaz de alcançar os objetivos de vendas da organização.

O departamento de marketing é responsável por desenvolver estratégias que impulsionem o crescimento da marca. Segundo PEÇANHA (2020) Marketing é o conjunto de atividades que uma empresa (ou pessoa) executa com o objetivo de atrair novos negócios, criar relacionamentos e desenvolver uma identidade de marca. A equipe de Marketing da empresa Minha terra possui criatividade, conhecimento do público-alvo e estratégias de comunicação, porém, é necessário superar desafios

como orçamento limitado, concorrência desleal, falta de alinhamento com o setor de vendas e a falta de utilização de tecnologia e análise de dados, além da necessidade de mensurar o retorno sobre o investimento.

Por fim, o departamento de suprimentos é responsável pela manutenção do sistema de compras e pela distribuição dos produtos. Embora apresente pontos fortes como o controle de documentos e a busca por melhoria contínua, há desafios a serem superados, como o cadastro adequado dos produtos no software de gestão de estoque, o controle das entradas e saídas.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

A Minha Terra, possui uma estrutura organizacional sólida, que inclui vários departamentos essenciais para o seu funcionamento eficiente. No entanto, existem algumas áreas que podem ser aprimoradas para melhorar ainda mais a empresa. Aqui estão algumas considerações gerais e sugestões de melhorias:

### **1. Integração entre departamentos:**

Promover a integração entre departamentos é um aspecto crucial para o bom funcionamento de uma organização. Embora cada departamento tenha suas próprias responsabilidades e objetivos específicos, a colaboração e a comunicação efetiva entre eles são fundamentais para garantir uma operação eficiente e sinérgica. Diversos estudos destacam a importância dessa integração. Um estudo realizado por Simatupang e Sridharan (2008) demonstrou que a colaboração entre departamentos resulta em um melhor desempenho organizacional. A pesquisa identificou que a troca de informações, recursos e conhecimentos entre diferentes áreas da empresa contribui para a redução de erros, a melhoria dos processos e o aumento da eficiência operacional. Outra pesquisa, conduzida por Yu, Ramanathan e Nath (2012), destacou que a integração entre departamentos tem um impacto positivo na satisfação do cliente. Ao trabalharem em conjunto e compartilharem informações relevantes, os departamentos podem responder de forma mais rápida e eficiente às necessidades dos clientes, proporcionando uma experiência mais satisfatória.

Para promover a integração entre departamentos, é importante implementar algumas práticas e estratégias. Alguns exemplos incluem:

**Realizar reuniões regulares:** Estabelecer encontros periódicos entre os líderes de cada departamento, proporcionando um espaço para compartilhar informações, discutir desafios e alinhar estratégias. Segundo Oliveira (2022) reunião

é uma ferramenta muito poderosa da liderança e quando usada da forma correta traz resultados incríveis para os colaboradores, para a equipe e para o negócio

**Compartilhar informações:** Estabelecer mecanismos para facilitar o compartilhamento de informações relevantes entre os departamentos, como sistemas de gestão integrados, plataformas colaborativas ou simplesmente e-mails e documentos compartilhados, o Portal Blog (2023) afirma que ter acesso às informações faz com que os colaboradores fiquem cada vez mais aptos ao cumprimento de todas as tarefas da empresa. Empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade (MATOS, 2009, p. 91). Quando toda a equipe tem esse acesso, o crescimento é coletivo, e todos evoluem juntos rumo a uma execução mais plena, ao promover o compartilhamento de informações, as organizações podem superar silos departamentais, melhorar a tomada de decisões, estimular a colaboração e impulsionar a eficiência operacional. Isso cria uma cultura organizacional mais integrada e orientada para resultados, onde todos os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos comuns da empresa.

**Estabelecer objetivos compartilhados:** Definir metas e objetivos que envolvam colaboração e sinergia entre os departamentos, incentivando o trabalho em equipe e a cooperação mútua. HALF (2022) afirma que isso acontece, pois, candidatos alinhados com os objetivos organizacionais entregam o necessário para elevar o desempenho da empresa que, dessa forma, pode se manter competitiva no mercado.

**Incentivar a comunicação aberta:** Promover um ambiente de trabalho onde a comunicação entre os departamentos seja incentivada e valorizada, estimulando a troca de ideias, feedback construtivo e a resolução colaborativa de problemas, BRUNO (2019) Afirma que por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação. As distâncias entre os departamentos são reduzidas e, com isso, as pessoas podem interagir mais e trabalhar em sintonia.

Ao implementar essas práticas, as organizações podem criar uma cultura de colaboração e integração, maximizando o potencial de seus recursos e garantindo uma operação mais eficiente e eficaz.

## 2. Foco no cliente:

A empresa deve sempre ter o cliente como prioridade, é importante adotar uma abordagem centrada no cliente em todos os departamentos, garantindo que suas necessidades sejam atendidas de maneira adequada. Isso envolve ouvir os clientes, buscar constantemente a melhoria dos produtos e serviços oferecidos e fornecer um excelente atendimento ao cliente em todas as interações. A seguir, apresento alguns pontos importantes a respeito do foco no cliente:

**Compreender as necessidades dos clientes:** É essencial entender profundamente as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de mercado, análise de dados, feedback dos clientes e interações diretas. O site Rockcontent (2022) afirma que, identificar a necessidade dos clientes é um passo importante para oferecer uma experiência encantadora e aumentar o nível de fidelização. O aumento da competitividade em diversos mercados contribui para que as empresas se tornem eficientes e capazes de melhorar o atendimento ao público, quanto melhor a empresa compreender os clientes, mais eficazmente poderá atendê-los.

**Melhoria contínua:** A empresa deve buscar constantemente melhorar seus atendimentos, serviços e processos para atender às necessidades em constante evolução dos clientes. O site Lecom (2019) afirma que a melhoria contínua é essencial para sustentar e aumentar o sucesso de uma empresa. Em especial por meio da redução de desperdícios, sejam eles em termos financeiros, tempo, ou até mesmo processos extensos e desnecessários. Isso pode envolver a realização de pesquisas de satisfação, análise de reclamações e sugestões dos clientes, e a implementação de ações corretivas para aprimorar a experiência do cliente.

**Atendimento ao cliente excepcional:** Cada interação com o cliente é uma oportunidade para oferecer um excelente atendimento. Segundo CUBOUP (2022) Quando você oferece atendimento ao cliente excepcional e trata bem seus clientes, isso pode abrir a porta para novas oportunidades, como parcerias. Quando as pessoas veem como você cuida dos clientes que tem atualmente, isso pode levar a colaborações, parcerias e outros tipos de oportunidades. Todos os departamentos devem estar preparados para lidar com as solicitações, dúvidas e problemas dos clientes de forma ágil, cortês e eficiente. Um atendimento de qualidade contribui para a fidelização dos clientes e para a construção de uma boa reputação para a empresa.

**Personalização e customização:** Os clientes apreciam quando a empresa reconhece suas necessidades individuais e oferece soluções personalizadas. Segundo Thiel (2022) a customização melhora a experiência porque permite que os clientes selecionem suas preferências. Ao definir o que desejam, os clientes tornam mais fácil a criação de campanhas e serviços para suas necessidades específicas. E a adoção de abordagens de marketing e vendas que levam em consideração as preferências e características específicas dos clientes podem ser um diferencial competitivo importante.

**Colaboração entre os departamentos:** O foco no cliente deve ser uma preocupação compartilhada por todos os departamentos da empresa. As principais vantagens ou benefícios da colaboração são: redução no tempo necessário para a execução de tarefas; melhoria da capacidade de resolver problemas complexos; aumento da capacidade criativa para gerar alternativas; discussão das vantagens e desvantagens de cada alternativa para selecionar as viáveis e tomar decisões; melhoria na comunicação; aprendizagem; satisfação pessoal; estímulo à inovação; estabelecimento de uma rede de colaboração até mesmo com outras empresas (DEMARCO e LISTER, 1999). De modo geral a colaboração entre as áreas é fundamental para garantir uma experiência consistente e de qualidade para o cliente em todos os pontos de contato com a organização.

**Monitoramento da satisfação do cliente:** É importante medir a satisfação do cliente de forma sistemática. Segundo Frankenthal (2018) Manter os clientes satisfeitos é um desafio diário para qualquer empresa que queira se destacar no mercado. Oferecer um produto de qualidade já não é mais suficiente. O que os consumidores querem é ter suas expectativas superadas. O monitoramento da satisfação do cliente permite a identificação precoce de problemas relativos à qualidade, desempenho e funcionalidade do produto ou serviços e expectativas não atendidas dos clientes. Pesquisas de satisfação, avaliações de feedback e indicadores-chave de desempenho podem ser utilizados para monitorar a experiência do cliente e identificar áreas de melhoria.

Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, a empresa demonstra compromisso em atender e superar as expectativas dos clientes. Isso contribui para a fidelização dos clientes, o fortalecimento da marca e o crescimento sustentável do negócio.

### 3. Inovação e adaptação:

Em um ambiente de negócios em constante mudança, é crucial que a empresa esteja aberta à inovação e seja capaz de se adaptar rapidamente às novas demandas e tendências.

No mundo atual as empresas que não estejam constantemente desenvolvendo, adquirindo ou adaptando novas tecnologias provavelmente estarão fora do negócio em pouco tempo, segundo Daft (1999, p. 190).

“Mudanças de tecnologia são modificações no processo de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades, que capacitam a competência distintiva. Essas modificações são realizadas para tornar a produção mais eficiente ou para produzir maior volume. As modificações de tecnologia abrangem as técnicas de fazer produtos ou prestar serviços. Elas incluem os métodos de trabalho, equipamentos e fluxo de trabalho. as do mercado.”

Cada departamento deve estar atento às mudanças e buscar continuamente maneiras de melhorar seus processos, produtos e serviços. A cultura organizacional deve encorajar a criatividade, o pensamento inovador e a disposição para experimentar novas ideias. A seguir algumas sugestões relevantes sobre inovação e adaptação:

**Cultura de inovação:** A empresa deve promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, encorajando a criatividade e o pensamento inovador em todos os níveis. Segundo ZENDECK (2022) o principal benefício da cultura de inovação é tornar as empresas adaptáveis aos cenários de constante transformação. Dessa forma, os negócios se tornam mais duradouros pois passam a ser resilientes e estão sempre preparados para inovar diante das mudanças. Isso pode ser alcançado através da promoção de ideias, da valorização do aprendizado contínuo e da criação de um ambiente que incentive a experimentação e a busca por soluções inovadoras.

**Monitoramento de tendências:** É essencial que cada departamento esteja atento às mudanças e tendências do mercado em seu setor de atuação. O portal CORTEX (2022) afirmou que ele é preventivo, evitando crises de imagem, mas também serve para a detecção de oportunidades de diálogo com stakeholders a partir das pautas que os meios de comunicação fazem circular na sociedade. Essa estratégia deve ser manejada pelos times de Relações Públicas, Comunicação e Marketing. Isso pode envolver a análise de dados, o acompanhamento de concorrentes, a participação em eventos do setor e a busca por insights dos clientes.

Essa atenção às tendências permite identificar oportunidades de inovação e se antecipar às necessidades emergentes dos clientes.

**Processos ágeis:** A capacidade de adaptação rápida é fundamental para lidar com as demandas em constante mudança do mercado. Segundo LOURENÇO (2021) Independentemente do tamanho da empresa ou área de atuação, as metodologias ágeis representam uma das estratégias mais modernas no cenário atual de desenvolvimento de softwares, sobretudo pelo fato de colocar o cliente como foco das suas ações. Os departamentos devem adotar processos ágeis que permitam responder de maneira flexível e eficiente às mudanças, isso pode envolver a implementação de metodologias ágeis, como o Scrum ou o Kanban, que incentivam a colaboração, a experimentação e a entrega iterativa de projetos.

**Colaboração interdepartamental:** A inovação muitas vezes surge da colaboração entre diferentes áreas da empresa. Os departamentos devem estar abertos à troca de ideias e ao compartilhamento de conhecimentos, trabalhando juntos para encontrar soluções inovadoras. A comunicação e a colaboração efetivas entre os departamentos estimulam a sinergia e a geração de ideias criativas.

**Investimento em pesquisa e desenvolvimento:** Destinar recursos para pesquisa e desenvolvimento é fundamental para impulsionar a inovação. Segundo ROSA (2023) as empresas devem investir em pesquisa e desenvolvimento para inovar e desenvolver novos produtos, processos e tecnologias que lhes dão uma vantagem competitiva. Os benefícios podem incluir aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade do produto ou serviço. Os departamentos devem ser incentivados a buscar constantemente melhorias em seus produtos, processos e serviços, investindo em projetos de inovação e explorando novas tecnologias e abordagens.

**Aprendizado com os erros:** A inovação nem sempre é um processo perfeito. É importante criar um ambiente onde os erros sejam vistos como oportunidades de aprendizado e melhoria. ASSIS (2013) afirma que, entender o erro como um processo de aprendizagem é essencial para que possamos amadurecer as ideias e aperfeiçoar seus métodos de análise e aplicação. Recriminá-los só inibe as pessoas e as fazem ocultar problemas que poderiam facilmente ser resolvidos se postos na mesa. Os departamentos devem encorajar a experimentação, permitindo que os funcionários testem novas ideias e aprendam com os resultados, ajustando e refinando suas abordagens conforme necessário.



Ao abraçar a inovação e a adaptação, a empresa se torna mais ágil e preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado em constante mudança. A capacidade de inovar e se adaptar rapidamente permite que a organização se mantenha relevante, competitiva e sustentável a longo prazo.

#### 4. Investimento em tecnologia:

A tecnologia desempenha um papel vital nos negócios modernos. A empresa deve avaliar constantemente as necessidades tecnológicas de cada departamento e investir em sistemas e ferramentas que possam melhorar a eficiência, a produtividade e a experiência geral dos colaboradores e dos clientes (GUIMARAES 2023). Isso pode incluir a implementação de software de gestão, automação de processos, análise de dados e outras soluções tecnológicas relevantes para cada área. Sem dúvida, o investimento em tecnologia é essencial para impulsionar a eficiência e melhorar a experiência dos colaboradores e dos clientes. Abaixo estão alguns pontos importantes sobre o investimento em tecnologia:

**Avaliação das necessidades:** É fundamental realizar uma avaliação das necessidades tecnológicas de cada departamento. Segundo o Portal RH (2023) ela permite avaliar as necessidades de cada colaborador e entender o potencial produtivo das equipes, encontrando pontos de melhoria e habilidades que precisam de mais desenvolvimento. Isso envolve identificar os gargalos, pontos de melhoria e oportunidades de automação ou otimização dos processos. Cada área pode ter necessidades específicas que devem ser consideradas na seleção das soluções tecnológicas adequadas.

**Seleção das soluções tecnológicas:** Com base nas necessidades identificadas, a empresa deve buscar soluções tecnológicas que sejam eficientes, confiáveis e escaláveis. FARIAS (2021) a escolha de tecnologias auxilia os colaboradores a desenvolverem as suas funções com mais eficácia e a utilizarem os recursos de modo apropriado. Isso pode incluir software de gestão integrada, ferramentas de automação de processos, sistemas de análise de dados, plataformas de colaboração e outras soluções relevantes para cada departamento.

**Implementação e integração:** A implementação de novas tecnologias deve ser cuidadosamente planejada e executada, garantindo uma integração adequada com os sistemas e processos existentes. O blog *PROJECT BULLDER* (2020) afirma que, a implementação de novas tecnologias traz muitos benefícios. Porém, os

procedimentos também geram resistência dos colaboradores que ficam inseguros com a chegada de novidades. Isso atrapalha a produtividade da organização e o rendimento dos funcionários, causa insatisfação e estresse para as equipes. Por esse motivo, é indispensável prepará-las para receber as inovações como algo positivo e benéfico. É importante considerar a capacitação dos colaboradores para utilizarem as novas tecnologias de forma eficaz, oferecendo treinamento e suporte adequados.

**Melhoria da eficiência e produtividade:** As soluções tecnológicas escolhidas devem ter como objetivo melhorar a eficiência e a produtividade dos colaboradores. FARIAS (2021) As tecnologias aprimoram a prática e contribuem com o aumento da lucratividade. Elas não substituem os seres humanos, na verdade, ajudam-nos a gerenciar os dados capturados e processados por meio de sistemas de gestão. Além do mais, otimizam a forma de administrar os negócios e possibilita a criação de soluções automatizadas. Isso pode ser alcançado por meio da automação de tarefas repetitivas, da centralização e compartilhamento de informações, da agilidade na execução de processos e da eliminação de retrabalho.

**Melhoria da experiência do cliente:** A tecnologia também desempenha um papel fundamental na melhoria da experiência do cliente. Segundo PORTELA (2021) a tecnologia permite otimizar a qualidade do atendimento. Isso porque ela ajuda a empresa no fornecimento de informações preciosas dos clientes. Essas informações influenciam positivamente na qualidade do serviço, pois isso possibilita uma melhor interação empresa/cliente. A implementação de sistemas de atendimento ao cliente, plataformas de autoatendimento, ferramentas de análise de dados e personalização de serviços são exemplos de como a tecnologia pode ser utilizada para oferecer uma experiência positiva e satisfatória aos clientes.

**Acompanhamento e atualização:** A tecnologia está em constante evolução, e é importante acompanhar as tendências e atualizações relevantes para cada departamento. O blog Leucotron (2019) afirma que, é essencial para as organizações, especialmente em momentos de crise, como a que o Brasil se encontra. Por isso, a atualização de hardwares e softwares não pode ser encarada como um gasto. É, na verdade, um investimento que traz diversos benefícios. Acompanhar as tendências pode envolver a participação em eventos do setor, o contato com fornecedores de tecnologia, a leitura de publicações especializadas e a busca por informações sobre novas soluções tecnológicas que possam trazer benefícios para a empresa. Esse é o

caminho mais seguro para garantir o desenvolvimento do negócio e aumentar seu diferencial perante a concorrência

Ao investir em tecnologia de forma estratégica, a empresa pode otimizar processos, melhorar a eficiência, impulsionar a produtividade e oferecer uma melhor experiência tanto para os colaboradores quanto para os clientes (COMPILA, 2020). O uso adequado da tecnologia pode proporcionar uma vantagem competitiva e contribuir para o crescimento e sucesso da organização.

#### 5. Aprendizado contínuo:

A capacitação e o desenvolvimento profissional devem ser incentivados em todos os níveis da empresa (DIAS & MARIANA 2023), cada departamento pode promover a atualização das habilidades e conhecimentos de seus colaboradores, por meio de treinamentos, workshops, participação em conferências e programas de desenvolvimento. Segundo Robbins (2000) como a competição tem aumentado para quase todos os produtores e prestadores de serviços nenhuma organização pode tomar como certa sua base de consumidores ou clientes. Ter pessoal bem treinado eleva o nível de qualidade dos serviços e produtos, agrega valor às pessoas, a organização e aos clientes, além de ser uma estratégia inteligente melhora também a comunicação interna.

O aprendizado contínuo não apenas aprimora o desempenho individual, mas também impulsiona o crescimento e a inovação da empresa como um todo.

Cultura de aprendizado: É importante criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo. Isso envolve incentivar os colaboradores a buscar oportunidades de desenvolvimento, compartilhar conhecimentos e experiências, e reconhecer a importância do crescimento profissional. Conforme SILVA (2022) a importância da aprendizagem ao longo da vida para empresas:

“Dentre os benefícios da aprendizagem ao longo da vida está o aumento da produtividade. Afinal, com conhecimento e repertório atualizados, uma pessoa terá mais agilidade para contornar um desafio e resolvê-lo com eficiência. Outro ponto é uma maior vantagem competitiva à empresa, visto que ela passará a ter colaboradores mais capacitados. A consequência disso será o alcance de melhores resultados e destaque frente aos concorrentes. Há ainda o aumento da criatividade, já citado anteriormente, porque todos passam a ter mais referências e podem contribuir com ideias inovadoras para os projetos da companhia. A formação contínua também cria um ambiente de

trabalho mais dinâmico, pois todos passam a compartilhar conhecimento entre si e crescem juntos. O time se mantém motivado, as pessoas buscam por novas soluções e um incentiva o outro a se aprimorar cada vez mais.”

O aprendizado contínuo é essencial para o crescimento e desenvolvimento tanto dos colaboradores quanto da empresa como um todo (HENRIQUE, 2023).

**Identificação das necessidades de capacitação:** Cada departamento deve identificar as necessidades de capacitação de seus colaboradores, levando em consideração as competências necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz. GODOY (2021) afirma que a importância de realizar esse diagnóstico é que, ao identificar esses gaps, é possível direcionar os esforços práticos para cobri-los. Desse modo, há uma economia de tempo e de dinheiro com métodos ou estudos obsoletos e desnecessários. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, feedback dos colaboradores e análise das demandas do mercado.

**Programas de treinamento e desenvolvimento:** Com base nas necessidades identificadas, os departamentos podem oferecer programas de treinamento e desenvolvimento. Isso pode incluir treinamentos presenciais ou online, workshops, cursos, mentorias e participação em conferências e eventos do setor. O site SÓLIDES (2023) afirma que o treinamento e desenvolvimento permite identificar e solucionar pontos problemáticos que afetam a qualidade e a autoestima do colaborador. Nesse contexto, gestores podem receber treinamentos específicos que os ajudem a acompanhar melhor os processos, delegar tarefas e transmitir ordens com clareza. É importante selecionar formatos e conteúdos que sejam relevantes e aplicáveis aos desafios enfrentados pelos colaboradores.

**Acesso a recursos de aprendizagem:** Além dos programas formais de treinamento, os colaboradores devem ter acesso a recursos de aprendizagem contínua, como materiais educacionais, livros, vídeos e cursos online. é importante, segundo o site PontoTel (2022), pois incentiva a inovação dentro das empresas e ajuda a equipe a manter-se motivada. Ela é também essencial para que os funcionários saibam como usar, em sua potencialidade, as tecnologias adotadas para a melhoria de processos da empresa. Isso permite que eles ampliem seus conhecimentos de forma autônoma, buscando soluções para desafios específicos e se mantendo atualizados em relação às tendências e melhores práticas.

Compartilhamento de conhecimento: O aprendizado contínuo também ocorre por meio do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. Quando as pessoas são estimuladas a compartilhar conhecimento e contribuem para a inteligência coletiva, o processo torna-se muito mais interessante, diverso e rico sendo o ganho da coletividade e, portanto, da organização como um todo (MKS soluções integradas, 2021). Incentive a troca de experiências, a realização de workshops internos, isso promove a colaboração, o fortalecimento da equipe e a disseminação de boas práticas dentro da organização.

Aprendizado como catalisador de inovação: O aprendizado contínuo é um catalisador para a inovação. Ao adquirir novos conhecimentos e habilidades, os colaboradores são capazes de propor soluções criativas, explorar novas ideias e impulsionar a inovação em suas áreas de atuação (COELHO, 2020). Encoraje os colaboradores a pensar de forma criativa, a experimentar novas abordagens e a buscar constantemente melhorias.

Ao promover o aprendizado contínuo, a empresa investe no desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, o que resulta em um desempenho aprimorado, maior motivação e engajamento, e um ambiente propício à inovação (MIQUELINO, 2023). Além disso, o aprendizado contínuo contribui para a adaptação às mudanças do mercado e para a manutenção de uma vantagem competitiva.

Em resumo, ao promover a integração entre os departamentos, adotar uma abordagem centrada no cliente, estimular a inovação, investir em tecnologia e fomentar o aprendizado contínuo, a empresa pode aprimorar seu desempenho e se manter competitiva no mercado.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após uma análise detalhada do estudo de caso e da pesquisa realizada, é evidente que os tempos atuais trouxeram uma mudança significativa na abordagem dos administradores e gestores em relação à qualidade no atendimento ao cliente. Essa mudança de paradigma reflete-se na crescente preocupação em relação aos colaboradores e em sua capacitação para desempenharem suas atividades com eficiência e agilidade.

Ao examinar os conceitos discutidos neste estudo, podemos identificar oportunidades para propor alternativas e soluções que visam aprimorar a qualidade

no atendimento ao cliente. É notável que as empresas estão reconhecendo a importância de investir em treinamentos e capacitações para seus colaboradores, a fim de proporcionar um atendimento mais eficiente e satisfatório.

Com base nas informações coletadas e nas melhores práticas discutidas neste estudo, é possível sugerir estratégias práticas para alcançar a excelência no atendimento ao cliente. Por exemplo, um enfoque na empatia e na comunicação efetiva, juntamente com a implementação de processos ágeis e eficientes, pode resultar em uma experiência positiva para o cliente.

A pesquisa também destacou a importância de uma cultura organizacional centrada no cliente. Ao criar um ambiente em que todos os colaboradores compreendam e valorizem a importância do atendimento ao cliente, as empresas podem estabelecer uma base sólida para a excelência no atendimento.

Ao concluir este trabalho, espera-se que tenhamos fornecido uma análise abrangente e aprofundada sobre a qualidade no atendimento ao cliente. Através da exploração dos elementos-chave, estratégias e melhores práticas, buscamos oferecer insights valiosos para empresas que desejam melhorar seu desempenho no atendimento ao cliente.

Através do estudo de casos e exemplos práticos, demonstramos como a empatia, a comunicação efetiva, a rapidez, a eficiência e a personalização podem impactar positivamente a experiência do cliente, resultando em maior satisfação e fidelização. Além disso, destacamos a importância do treinamento e capacitação dos colaboradores, do feedback dos clientes e da cultura organizacional centrada no cliente como elementos-chave para alcançar a qualidade no atendimento.

No entanto, é importante ressaltar que cada empresa é única e que as estratégias e abordagens devem ser adaptadas às suas necessidades e características específicas. O atendimento ao cliente é uma jornada contínua de melhoria, e é essencial que as empresas estejam dispostas a ouvir, aprender e se adaptar às demandas em constante evolução dos seus clientes.

Espera-se que este trabalho possa servir como um guia de inspiração para as empresas que buscam aprimorar seus serviços de atendimento ao cliente, reconhecendo que a qualidade no atendimento não é apenas uma vantagem competitiva, mas sim uma necessidade fundamental para o sucesso e crescimento sustentável no mercado atual.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, João. Consultor do SEBRAE. **Atendimento de Qualidade ao Cliente**, 2008.

ASSIS, Jose de. **Porque errar também é preciso! - Ideia de Marketing**. Ideia de Marketing. Disponível em: < <https://www.ideiademarketing.com.br/2013/06/03/porque-errar-tambem-e-preciso/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

ARAUJO, Luis César G.de **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANGELAKENSY. **Falta de controle financeiro: consequências para o negócio e melhores práticas**. AVA BPO Financeiro. Disponível em: < <https://avabpofinanceiro.com.br/falta-de-controle-financeiro-consequencias-para-o-negocio-e-melhores-praticas/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

Almeida, H. : Faísca, L.; Jesus, S. N. **SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/61502962.pdf> Acesso em: 12 jun. 2023.

BARROS, Verônica. **Como o líder constrói uma equipe de alto desempenho? – Movidaria Aprendizagem Corporativa**. Movidariaaprendizagem.com.br. Disponível em: < <https://movidariaaprendizagem.com.br/como-o-lider-constroi-uma-equipe-de-alto-desempenho/#:~:text=Formar%20uma%20equipe%20de%20alto,e%20classifique%2Das%20de%20acordo> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. Nobel, 2000.

Blog do RH. **Contratação de funcionários: 4 dicas para não errar na escolha**. Disponível em: < <https://www.metadados.com.br/blog/contratacao-de-funcionarios-4-dicas-para-nao-errar-na-escolha> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

BRUNO, Elias. **Comunicação interna: entenda o que é e como isso impacta sua empresa**. Rock Content - BR. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/#:~:text=Melhora%20o%20clima%20organizacional&text=Por%20meio%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna,mais%20e%20trabalhar%20em%20sintonia> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

BRAGA, Verônica Severo. **Qualidade no Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Revista

Blog Lecom **Melhoria Contínua Qual a Importância para a Empresa?** Blog Lecom. Disponível em: < <https://www.lecom.com.br/blog/melhoria-continua-qual-a-importancia-para-a-empresa/#:~:text=A%20melhoria%20cont%C3%ADnua%20%C3%A9%20essencial>,

[mesmo%20processos%20extensos%20e%20desnecess%C3%A1rios](#). >. Acesso em: 2 jun. 2023.

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antonio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. Cairu: Revista de Iniciação Científica, 2015.

BENTES, Otavio. Atendimento ao cliente. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

Clientes internos e externos: o que são? - Blog do Portal Educação. Blog do Portal Educação. Disponível em: <<https://blog.portaleducacao.com.br/clientes-internos-e-externos-o-que-sao/>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

CHRISTINA, C.; HUAYLLASCO, G.; ÁVILA BOLÍVAR, L. Relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de daruchi solutions s.a.c. como parte de su estrategia de internacionalización relation between work climate and external client satisfaction of daruchi solutions s.a.c. as part of its internationalization strategy artículo original. **Global Busines Administration Journal**, v. 3, n. 2, p. 2019, [s.d.].

Cortex-intelligence. **Monitoramento de tendências de mídia: como analisar pilares estratégicos e potenciais riscos de imagem..** Disponível em: <<https://www.cortex-intelligence.com/blog/monitoramento-de-tendencias-de>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

CUBOUP. **Atendimento ao cliente é importante para sua empresa: entenda!** CuboUP. Disponível em: <<https://cuboup.com/conteudo/atendimento-ao-cliente-e-importante/#:~:text=Quando%20voc%C3%AA%20oferece%20atendimento%20ao,e%20outros%20tipos%20de%20oportunidades>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

CARNEVALE, Bruna. **factorialhr.com.br/**. Factorial Blog. Disponível em: <<https://factorialhr.com.br/blog/plano-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CINTHIA; AMORIM, Silva ; CARVALHO, Lucas. **Colaboração em cadeias de suprimentos: revisão, análise e lacunas da literatura**. Exacta, v. 16, n. 1, p. 55-70, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/810/81058841006/html/>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

CARPINETTI, L.C.R., MIGUEL, P.A.C., GEROLAMO, M.C., Gestão da Qualidade: ISO 9001:2000, São Paulo, Atlas, 2009. - Free Download PDF. Silo.tips. Disponível em: <<https://silo.tips/download/introduao-e-capitulo-1-parcial-carpinetti-lcr-miguel-pac-gerolamo-mc-gestao-da-q>>. Acesso em: 6 jun. 2023.



COMPILA SOLUÇÕES. **Investimento em tecnologia: por que é essencial para o seu negócio?** Blog Compila - Gestão Empresarial e Tecnologia. Disponível em: < <https://blog.compila.com.br/investimento-em-tecnologia/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

COELHO, Pedro. **A Tecnologia como Catalisador de Inovação na Educação | Directions**. IDC Directions. Disponível em: < <https://directions.pt/inovacao/a-tecnologia-como-catalisador-de-inovacao-na-educacao> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública, 2006**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição. Disponível em:.. Acesso em: 27/03/2023.

DIAS, Mariana. **A importância da capacitação profissional: conheça os benefícios**. Gupy.io. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/capacitacao-profissional> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DEMARCO, T.; LISTER, T., 1999, *Peopleware: Productive Projects and Teams*. 2 ed. New York, USA, Dorset House.

DA, Ludimila ; MARIA, Stella. **Atitudes diferenciais de atendimento do profissional de secretariado: uma revisão sistemática da literatura**/Differential attitudes of service to the secretarial professional: a systematic literature review. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 4, p. 19-35, 2021. Disponível em: < <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA683720009&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=1676045X&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E9cd78706&aty=open+web+entry> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

FARIAS, Danielle. **Confira 7 motivos para implementar a tecnologia na sua empresa!** Sebrae Alagoas: Expansão e modernização da sua empresa. Disponível em: < <https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/confira-como-implementar-a-tecnologia-na-sua-empresa/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

FRITZ, Monika. **INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS-CASOS DE EMPRESAS DO SETOR**. [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: < [http://www.abenge.org.br/cobenge/legado/arquivos/13/artigos/6\\_50\\_766.pdf](http://www.abenge.org.br/cobenge/legado/arquivos/13/artigos/6_50_766.pdf) >. Acesso em: 3 jun. 2023.

Gympass.com. **A importância de funcionários satisfeitos para o sucesso da sua empresa**. Disponível em: < <https://gympass.com/pt-br/blog/desenvolvimento-do-colaborador/importancia-de-funcionarios-satisfeitos-para-o-sucesso-da-sua-empresa/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

GOMES, Gustavo. **Atendimento ao cliente: um guia completo com tudo o que você precisa saber para atender melhor os seus clientes**. Blog do Agendor. Disponível em: < <https://www.agendor.com.br/blog/atendimento-ao-cliente> > Acesso em: 2 jun. 2023.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas: o que é, como fazer e estratégias no RH.** Gupy.io. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

GUIMARÃES, Bruna. **Fit cultural: descubra o que é e como avaliar o candidato.** Gupy.io. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/fit-cultural> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

GODOY, Fabio. **O que é diagnóstico das necessidades de treinamento? Proposta + importância.** Blog - EAD Plataforma. Disponível em: < <https://bit.ly/45HPvHJ> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

HALF, Robert. **Modelos de estrutura organizacional.** Roberthalf.com.br. Disponível em: < <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/modelos-de-estrutura-organizacional-conheca-principais-rc> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

HALF, Robert. **Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** Roberthalf.com.br. Disponível em: < <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc#:~:text=Isso%20porque%20candidatos%20alinhados%20com,se%20manter%20competitiva%20no%20mercado> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

HENRIQUE, Edgar. **Setor de Recursos Humanos eficaz em 10 passos | Ponto eletrônico.** Controle de Ponto Eletrônico | TWO. Disponível em: < <https://tworh.com.br/setor-de-recursos-humanos-eficaz-em-10-passos/> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

JAVIER, Mauricio. **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS.** Core.ac.uk, 2019.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Ufrn.br, 2016. Disponível em: <<https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1257>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2002.

KOVALECHUCKI, Viviane aparecida córdova. **AS MELHORIAS REALIZADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: A motivação no ambiente de trabalho.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/534837647.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

LORENTE, Rafaella Piraletto. **A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO BANCÁRIO E A SUA EVOLUÇÃO**. [s.l.: s.n.], 2013. Disponível em: < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260818.pdf> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

LACERDA, Idelma. **Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial**. Monografias Brasil Escola. Disponível em: < <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

LOURENÇO, Hugo. **Metodologia Ágil: o que é, quais os benefícios e como implementar**. Objective. Disponível em: <<https://www.objective.com.br/insights/metodologia-agil/>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

LEUCOTRON. **Por que a atualização tecnológica é tão importante para as empresas?** Blog Leucotron - Tecnologia para Comunicação e Atendimento ao Cliente. Disponível em: < <https://blog.leucotron.com.br/por-que-a-atualizacao-tecnologica-e-tao-importante-para-as-empresas/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

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

MYLIUS, Marcos. **Entenda como o seu estilo de gestão pode afetar sua equipe de vendas**. Sales Coaching. Disponível em: < <https://salescoaching.com.br/gestao-da-equipe-de-vendas/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

MENEZES, Karina. **Retenção de Clientes: o que é e como mensurar**. Treble.ai, 2022. Disponível em: <https://www.treble.ai/pt/blog/retencao-de-clientes/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MORAES, Daniel. **Fidelização de clientes: entenda a importância disso para sua empresa**. Rock Content - BR. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

MKS» **6 benefícios para você começar a compartilhar conhecimento**. Mkssolucoes.com.br. Disponível em: < <https://mkssolucoes.com.br/6-beneficios-para-voce-comecar-a-compartilhar-conhecimento/#:~:text=Quando%20as%20pessoas%20s%C3%A3o%20estimuladas,da%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20como%20um%20todo.> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

MIQUELINO, Amanda. **Capacitação profissional: o que é, benefícios e como oferecer!** | Allya. Blog da Allya. Disponível em: < <https://blog.allya.com.br/capacitacao-profissional/> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

**O que é Atendimento ao Cliente?** Salesforce. Disponível em: < <https://www.salesforce.com/br/atendimento-ao-cliente/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

OLIVEIRA, Michel. **7 dicas para fazer uma reunião de resultados - Líder HD.** Líder HD. Disponível em: < <https://liderhd.com/7-dicas-para-fazer-uma-reuniao-de-resultados/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. **Atendimento Nota 10.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 190 p.

PEÇANHA, Victor. **Marketing Digital: o que é, como fazer, estratégias e TUDO sobre!** Rock Content - BR. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

PORTAL, Blog. **Qual a importância de compartilhar informações no trabalho?** Blog Portal Pós. Disponível em: < <https://blog.portalpos.com.br/compartilhar-informacoes/#:~:text=Ter%20acesso%20%C3%A0s%20informa%C3%A7%C3%B5es%20faz,a%20uma%20execu%C3%A7%C3%A3o%20mais%20plena.> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

PROJECT BUILDER ; PROJECT BUILDER. **Como lidar com a implementação de novas tecnologias?** Project Builder. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/como-preparar-a-equipe-para-a-implementacao-de-novas-tecnologias/>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

PAULO, João. **Gestão da qualidade total: entenda o que é e como fazer.** Blog Scoreplan. Disponível em: <<https://scoreplan.com.br/blog/2020/05/26/gestao-da-qualidade-total/>>. Acesso em: 6 jun. 2023.

PORTELA, Mateus. **Como a tecnologia pode melhorar o atendimento aos clientes – VendaMais.** Vendamais.com.br. Disponível em: < <https://vendamais.com.br/como-a-tecnologia-pode-melhorar-o-atendimento-aos-clientes/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

REVISTA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, Ric ; CAIRU. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL.** v. 02, p. 112-133, 2015. Disponível em: < [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08\\_QUALIDADE\\_ATENDIMENTO\\_FATOR.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FATOR.pdf) >.

RH, Portal. **Tudo sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

REDAÇÃO ZOOP. **Automatização de pagamentos: o que é? Para que serve? Saiba +.** Zoop. Disponível em: < <https://zoop.com.br/blog/gestao/automatizacao-de-pagamentos/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

ROBBIS, Stelphen. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RIGON, Renata. **10 estratégias de recrutamento para atrair candidatos talentosos.** Blog da Feedz. Disponível em:

<<https://www.feedz.com.br/blog/estrategias-de-recrutamento/>>. Acesso em: 3 jun. 2023.

REDATOR ROCK CONTENT. **Entenda como identificar as necessidades dos clientes da sua empresa.** Rock Content - BR. Disponível em: <<https://rockcontent.com.br/blog/necessidades-dos-clientes/#:~:text=Identificar%20a%20necessidade%20dos%20clientes,aumentar%20o%20n%C3%ADvel%20de%20fideliza%C3%A7%C3%A3o.&text=O%20aumento%20da%20competitividade%20em,melhorar%20o%20atendimento%20ao%20p%C3%BAblico.>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

ROSA, Nalbert. **Investimento em pesquisa: entenda sua importância.** Blog da Metzger. Disponível em: <<https://blog.metzger.com/investimento-em-pesquisa/#:~:text=Investimentos%20empresariais%3A%20As%20empresas%20podem,qualidade%20do%20produto%20ou%20servi%C3%A7o.>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

RH Portal. **O que é avaliação de desempenho? Objetivos e benefícios.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/beneficios-de-realizar-avaliacao-de-desempenho/#:~:text=Isso%20porque%2C%20ela%20permite%20avaliar,que%20precisam%20de%20mais%20desenvolvimento.>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

REDATOR PONTOTEL. **Saiba o que é Cultura de Aprendizagem, por que aplicar internamente e como o RH pode ajudar a promover na empresa.** PontoTel. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/cultura-de-aprendizagem/>>. Acesso em: 3 jun. 2023.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Perfil de Evolução das Empresas Brasileiras. RGO - Revista Gestão Organizacional. VOL. 5 - N. 2. Fortaleza, 2012.

RODRIGUES, Jonatan. Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para vender mais e fidelizar seus clientes. Resultados Digitais. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SILVA, Douglas da. **O que é aprendizagem ao longo da vida? Qual a importância?** Zendesk Português. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/aprendizagem-longo-da-vida/#:~:text=Dentre%20os%20benef%C3%ADcios%20da%20aprendizagem,e%20resolv%C3%AA%2Dlo%20com%20efici%C3%AAncia.>>. Acesso em: 3 jun. 2023.

SERRA, L.; CARVALHO, C. **Avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes externos: o caso da Universidade Federal do Maranhão.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/15570676.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SOLIDES. **Treinamento e Desenvolvimento: o que é, como fazer e os tipos.** Solides.com.br. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/o-que-e-treinamento-e-desenvolvimento/#:~:text=Dessa%20forma%2C%20o%20treinamento%20e,e%20transmitir%20ordens%20com%20clareza.>>. Acesso em: 3 jun. 2023.

**Shep Hyken especialista em serviço ao cliente, palestrante e autor.** CrossKnowledge. Disponível em: < <https://www.crossknowledge.com/pt/experts/shep-hyken/> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

**SOUSA, Thyago. Atendimento ao cliente e marketing: alavancando seu negócio.** Pulse Solution. Disponível em: < <https://pulsesolution.com.br/atendimento-ao-cliente-e-marketing/> >. Acesso em: 3 jun. 2023.

**SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**THIEL, Cristine. Personalização e Customização: Qual é a Diferença?** Cristiane Thiel. Disponível em: < <https://cristianethiel.com.br/personalizacao-e-customizacao/#:~:text=A%20customiza%C3%A7%C3%A3o%20melhora%20a%20experi%C3%Aancia,servi%C3%A7os%20para%20suas%20necessidades%20espec%C3%ADficas> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

**VIEIRA, R. et al. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA -CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/30407758.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

**ZENDESK. Você sabe o que é cultura de inovação? Conheça seus benefícios.** Zendesk Português. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-culturainovacao/#:~:text=O%20principal%20benef%C3%ADcio%20da%20cultura,para%20inovar%20diante%20das%20mudan%C3%A7as> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

## ANEXO 1

# CULTURA DE ATENDIMENTO

As informações coletadas nessa pesquisa são para a disciplina de TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, visando o público interno das empresas, com objetivo de coletar dados para realizar uma pesquisa

de como todos os setores da empresa estão em relação à qualidade no

atendimento, prezando pelo sigilo das respostas não é necessário se identificar.

\* Indica uma pergunta obrigatória

---

1. Quais requisitos você considera importante no atendimento de qualidade? \*

---

2. Se você pudesse fazer algo para melhorar o atendimento ao cliente, o que faria? \*

---

3. Você conhece algum benefício sobre a qualidade do atendimento ao cliente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

4. Existe algum atendimento que te marcou? Como foi esse atendimento? \*

---

5. Você já participou de alguma pesquisa sobre satisfação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, já participei

Não, nunca participei

6. Você sente que as empresas que fazem pesquisa de satisfação realmente escutam os feedbacks dos clientes?

*Marcar apenas uma oval.*

S

i

m

N

ã

o

7. Cite um ponto forte e um ponto a melhorar do seu setor sobre o atendimento ao cliente. \*

---

8. Você sente que os setores da empresa estão alinhados, com os meus valores e objetivos? Justifique.

---

9. Atualmente dentro do seu setor, qual a sua principal dificuldade em relação ao atendimento ao cliente?

---

10. Espaço aberto para você deixar sua opinião e suas sugestões de melhoria

---

---

---




## ANEXO 2

### R & F COSMETICOS

#### AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Declaramos para os devidos fins, que cederemos à pesquisadora **BRUNA MIRANDA SANTOS**, o acesso aos arquivos de banco dados/ Coleta de informações para serem utilizados na pesquisa: A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE ATENDIMENTO NA EMPRESA PARA ATRAIR E FIDELIZAR CLIENTES: estudo de caso de uma rede de franquias de cosméticos, cujo objetivo é realizar uma análise comparativa entre a teoria existente sobre qualidade, atendimento e diferenciação competitiva e sua aplicação no mercado, com foco no atendimento aos clientes em uma rede de Franquias de cosmeticos e perfumaria, que está sob a orientação do Prof. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Documento assinado digitalmente  
 MARIA DE FATIMA ROCHA DA FONSECA  
Data: 28/06/2023 11:04:56-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela  
Instituição ou pessoa por ele delegada