



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

CELIA ALMEIDA DE SOUSA

**ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE:
um estudo de caso em uma empresa de doces em São Luís-MA**

São Luís
2022

CELIA ALMEIDA DE SOUSA

**ESTRATÁGIAS NA GESTÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE:
um estudo de caso em uma empresa de doces em São Luís-MA**

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.(a) Teyla Maria Albuquerque Santos

São Luís

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Sousa, Celia Almeida de

Estratégias na gestão da qualidade do atendimento ao cliente: um estudo de caso em uma empresa de doces em São Luís - MA. / Celia Almeida de Sousa. __ São Luís, 2022.

51 f.

Orientador: Profa. Teyla Maria Albuquerque Santos.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Gestão da qualidade. 2. Fidelização. 3. Atendimento ao cliente. 4. Crescimento empresarial. I. Título.

CDU 658.56

**ESTRATEGIAS NA GESTÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE:
um estudo de caso em uma empresa de doces em São Luís-MA**

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: 24 / 06 / 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos (Orientador)

Especialista em Gestão de Negócios

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo

Mestre em Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Gustavo Pereira Nunes

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho é proveniente da interação das ideias e esforços de algumas pessoas. Há aqui, portanto, uma distribuição de créditos. Que fique constatada minha apreciada gratidão a todos os envolvidos:

À professora Teyla Maria Albuquerque Santos, minha orientadora que tanto contribuiu com seus ensinamentos, estímulos, atenção e dedicação referidos a mim.

Aos amigos e companheiros nessa jornada: Arinelson Ferreira, Jucilene Lemos, Adriana Sousa e Antônia Cardoso. Esses tão calorosamente me ofereceram informações, dicas e apoio no período de construção deste trabalho.

Aos professores, funcionários e colegas do Curso de Administração da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB), que construíram um ambiente propício para meu desenvolvimento acadêmico.

À minha irmã Antônia Almeida e minha prima Franciwalda Maciel que, com toda dedicação, me deram o suporte necessário para prosseguir até aqui.

Por fim, em especial, dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais Edson Pereira dos Santos e Beatriz Almeida de Sousa, que me fizeram ser o que sou.

“As empresas existem para criar e preservar seus clientes. Não para criar produtos, como muita gente imagina. Os produtos são efêmeros; os clientes não.”

Dom Peppers

RESUMO

Atualmente, as empresas estão preocupando-se mais com a eficácia e gestão do cliente com a finalidade de proporcionar soluções que otimizem a satisfação em absoluto do mesmo, visando atingir as exigências do mercado. As organizações cada dia mais buscam melhorar os serviços prestados no atendimento correspondendo com a melhoria contínua e fidelização do cliente. Nesse sentido, apresentou-se as principais explicações sobre variedade no atendimento no intuito de melhoria e satisfação ao cliente. Destacou-se os tipos de atendimento para o consumidor com o intuito de reforçar a importância das estratégias de fidelização. Os aspectos gerais da qualidade do atendimento foram analisados para dar embasamento à discussão. Por fim, um estudo de caso sobre uma doceria em São Luís afirmou a teoria e fez a interseção com a prática da relevância da conquista de clientes. Concluiu-se que os investimentos em qualificação de atendimento ao cliente é uma estratégia de gestão administrativa capaz de contribuir para a fidelização e, portanto, ao crescimento empresarial.

Palavras-chave: Fidelização. Gestão da qualidade. Atendimento ao cliente. Crescimento empresarial.

ABSTRACT

Currently, companies are more concerned with the efficiency and management of the customer in order to provide solutions that optimize the absolute satisfaction of the customer, aiming to meet the demands of the market. Organizations increasingly seek to improve the services provided in customer service corresponding to continuous improvement and customer loyalty. In this sense, the main explanations about variety in service were presented in order to improve and satisfy the client. The types of customer service were highlighted in order to reinforce the importance of loyalty strategies. General aspects of the quality of care were analyzed to support the discussion. Finally, a case study of a bakery in São Luís affirmed the theory and made the intersection with the practice of the relevance of winning customers. It was concluded that investments in customer service qualification is an administrative management strategy capable of contributing to loyalty and, therefore, to business growth.

Keywords: Loyalty. Quality management. Customer service. Business growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1 – Modelo de atendimento ao cliente	24
Figura 2 – Pirâmide da teoria de Maslow	28
Figura 3 – Ciclo do PDCA	33
Figura 4 – O princípio do reconhecimento	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. VARIEDADE NO ATENDIMENTO NO INTUITO DE MELHORIA E SATISFAÇÃO AO CLIENTE	13
2.1 Clientes e suas especificações	16
2.2 Estratégias para um bom atendimento ao consumidor	19
3. OS TIPO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR	22
3.1 Modelo de um bom atendimento ao consumidor	24
3.2 Fidelização envolvendo o cliente.....	26
4 ASPECTOS GERAIS DA QUALIDADE.....	31
4.1 Ciclo PDCA como ferramenta de qualidade.....	33
4.2 Os princípios da gestão de qualidade	35
4.2.1 Foco No Cliente	35
4.2.2 Liderança	36
4.2.3 Envolvendo as Pessoas.....	38
4.2.4 Abordagem por Processo	39
4.2.6 Abordagem sistêmica da Gestão	40
4.2.6 Melhoria Contínua.....	41
5. MÉTODOS	42
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
7. CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão preocupando-se mais com a eficácia e gestão do cliente com a finalidade de proporcionar soluções que otimizem a satisfação em absoluto do mesmo, visando atingir as exigências do mercado. As organizações cada dia mais buscam melhorar os serviços prestados no atendimento correspondendo com a melhoria contínua e fidelização do cliente.

A competitividade do mercado de produtos e serviços vem sofrendo mudanças que alcancem o público-alvo oferecendo uma melhor satisfação ao consumidor e que seja desempenhado um atendimento eficaz através de ferramentas básicas da gestão da qualidade, no sentido de atribuir o índice de conformidade tanto à empresa quanto ao usuário, é um processo de contentamento de ambos os lados envolvidos, estes fatores como: qualidade na assistência ao cliente é um diferencial no relacionamento de clientes e empresas concedendo a eles um serviço ou produto na qual o mesmo está em busca, superando até mesmo suas expectativas.

Quando se fala em qualidade, tem-se uma perspectiva de aplicação ao atendimento do cliente, de maneira prática e diferenciada. A dificuldade que as organizações, tem em manter este nível de satisfação conservando as exigências do consumidor, sobretudo não é fácil, compreender o cliente e deixá-lo satisfeito. De que maneira as estratégias de gestão de qualidade contribuem para um, bom atendimento ao cliente e o crescimento da Star Cake?

Hipótese:

- Melhorar a satisfação do cliente

Para melhorar a satisfação do cliente vai além de um bom atendimento, é haver um bom relacionamento com o cliente através de práticas voltada ao seu cliente, ser compreensivo mesmo sendo na forma virtual. Porém o ideal é relacionar-se com o seu cliente possibilitando mais engajamento e atraindo mais clientes fiéis a sua marca.

Manter a competência de tratar bem, entender o posicionamento do cliente e saber evitar situações a divergente e ao mesmo tempo ser eficiente são qualidades fundamentais para aumentar a satisfação do cliente.

- Contribuição para otimização de recursos.

Atualmente vivemos no cenário competitivo as empresas que se evidencia e aquela se atenta para o lado comercial, com atendimento ao cliente e também com a sua administração, ao se planejar intrinsecamente entre os setores atuarão de forma positiva assim gerando mais produtividade que vai promover efeito positivo no resultado final.

Além disto, a otimização dos processos auxilia para evitar desperdícios tendo esse controle as chances de comprar insumos sem necessidades ou até mesmo evitar erros durante a etapa de trabalho.

Conforme a problemática, a proposta é compreender os principais tipos de atendimento ao cliente, visando a gestão de qualidade como a indispensável fator na assistência ao cliente.

A abordagem ao cliente de maneira correta e clara é de total importância para que o relacionamento entre empresa e consumidor seja fidelizado, entende-lo conforme a sua situação e necessidade é um fator primordial dentro da prestação de serviço de qualidade, pois reflete na interação entre o mesmo.

Objetivo geral deste trabalho é conceituar quais os princípios tipos de atendimento ao cliente, visando a gestão de qualidade como seu principal foco. E os objetivos específicos são: abordar sistema de melhoria e estratégias no atendimento ao cliente: compreender os principais tipos de atendimento ao cliente, estudar ferramentas da qualidade para o atendimento ao cliente citando o PDCA e o Lead Time.

Na elaboração deste trabalho e todo o processo foi elaborado por uma pesquisa qualitativa, em artigos científicos, consulta de livros, sites específicos e site de bancos de dados publicado nos últimos anos, identificando e buscando as diversas atribuições e forma apurada, para retratar excelentes resultados na gestão de qualidade.

Através do que foi imposto não há necessidade de quantificação apenas de forma eficaz e aprimorada as informações simples a adotada os procedimentos metodológicos, elaborando uma avaliação e os efeitos das ações onde ao longo deste estudo utilizado, utilizou-se de teses já constituídas para melhor entendimento e complemento de toda a metodologia aplicada a análise das aplicações isso a fim de torna visível e coerente.

2. VARIEDADE NO ATENDIMENTO NO INTUITO DE MELHORIA E SATISFAÇÃO AO CLIENTE

É fundamental que o trabalho de assistência ao cliente seja ágil e eficiente em que o mesmo obtenha experiências positivas sobre a organização e assim fidelize este atendimento. Uma boa qualidade neste serviço ao consumidor traz satisfação ao mesmo, onde a partir que o da situação que se encontra insatisfeito ele transmite as demais pessoas o que descontentamento.

Cobra diz em seu contexto (1997, p.16) preservar o consumidor sendo leal não basta, somente atendê-lo bem, para torna-lo satisfeito, precisa vislumbra-lo. A forma que se deve cuidar do cliente dentro da empresa resulta em contentamento, a empresa como organização, vem está envolvida diretamente com o cliente procurando demonstrar um ótimo atendimento refletindo confiança, torna-lo de fato, essencial para empresa, pois uma excelente assistência ao cliente com torna satisfeito. Logo, a fidelização¹ pode ser a estratégia vital para o futuro de uma organização.

Conforme Santos (1995, p. 31), quando o cliente não está sendo mantido como prioridade, com certeza este cliente não retornará a fazer novas compras. Logo, “atender com qualidade e superar as expectativas fazem parte do processo na conquista de clientes, um primeiro contato bem feito é importante, mas não é o bastante” (SILVA, 2011, p.17).

¹ Fidelidade do cliente é quando um consumidor espontaneamente volta a se relacionar com uma empresa, o que está diretamente relacionado à sua experiência com ela. Isso pode ser resultado de uma série de fatores, sejam eles práticos, como preço e entrega, sejam eles humanos, como atendimento e relacionamento. (SILVA, 2020, *online*).

Para conquistar um cliente e deixá-lo satisfeito é essencial, entender, qualificar os padrões que valem mais para o seu comprador, em relação ao produto que vem sendo oferecido ao cliente, oferecido pela empresa, ou seja, o padrão mais importante para este cliente venha lhe propiciar maior satisfação. A importância em um bom suporte ao comprador é uma via pelo qual ele voltará mais vezes a este estabelecimento, já que foram superadas as suas perspectivas com relação à sua busca neste local.

De acordo com Silva (2011, p.13), “o atendimento ao cliente tem como objetivo maximizar a qualidade, satisfação e o algo mais esperado”. Existem alguns tipos de atendimento na qual está sendo abordado, que são robotizados, humanizados e o atendimento básico.

O serviço Robotizado, aquele que está envolvido na tecnologia automatizada, através de centrais telefônicas serviço de atendimento ao consumidor (SAC), este é um método muito utilizado nos últimos tempos, pois apresenta agilidade na forma de atender melhor o cliente e também por se tratar de ser bem mais econômico não possui fila de espera além de solucionar pedidos repetitivos. É direcionado ao cliente, onde a comunicação deve ampla e que contribua para o bom andamento e que venha resolver e satisfazer cada cliente com atendimento básico, é o que generaliza com o foco principal a capacidade do atendimento ao consumidor quanto a sua exigência.

A principal ferramenta que uma empresa deve ter é quando ela dar suporte para a conquista de todo e qualquer cliente, de maneira que a qualidade possa estar inquestionável para o resultado final da compra de um específico produto. O consumidor sendo cliente, deve ter um tratamento diferenciado, deve ser ouvido, acompanhado e cultivado preferencialmente pelo nome e acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões. (GODRI,1994).

Sob a ótica de valorização, quando se faz um atendimento ruim, as consequências são drásticas para organizações, dando início a perdas de clientes, até a reputação desta empresa dentro do mercado. Nesse sentido, o atendimento deve ser o mais personalizado e individualizado possível.

Para Silva (2011):

Para atender da melhor maneira possível o cliente, o profissional deve aprender a perguntar, ouvir com atenção e entender qual solução e a mais adequada para o problema apresentado por seu cliente. Nesse momento é

importante assumir uma postura que não transmita uma impressão de quem sabe tudo, pois cada cliente tem suas próprias necessidades e elas são sempre diferentes. (SILVA, 2011, p.17).

De acordo com (KOTLER, 2000), agradar um consumidor, é a maior função da empresa, assim sendo, o cliente torna-se á descontente. Atender a perspectiva do cliente é enaltecer a sua expectativa.

Agradar o desejo do cliente é o alvo pela qual as empresas devem ir em busca para conseguir um nível de excelência, fazendo com que a qualidade seja vista não só pelo produto ou serviço adquirido pelas organizações, seguindo de maneira satisfatória no atendimento ao consumidor diminuindo o *lead time* de atendimento tanto no momento da compra como no recebimento do produto, assim é uma forma em que o vendedor recebera os atributos de sua boa venda.

Nesse sentido, o cliente está diretamente interligado ao sucesso empresarial. Para Whiteley (1992, p.37), “os clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode tratar-se de um grupo complexo e de múltiplas camadas, mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade”. Dessa forma, o foco da organização deve ser, entre outras coisas, na clientela.

Segundo Kotler (2000, p,59), para as organizações centradas no cliente, a acomodação deste consumidor é simultaneamente, um alvo e uma ferramenta de marketing. Empresas que atingem altos índices de em agradar seus clientes, fazendo um serviço satisfatório, fazem questão que o seu mercado alvo saiba disso.

Quando as empresas mostram um nível alto de interesse pelo cliente este se torna satisfeito com o fornecedor que o cativou criando assim vinculo de fidelidade buscando a satisfação total do cliente. Nesse contexto, Las Casas (2001, p.153) alerta que, devido à concorrência do mercado, deve-se ter uma maior valorização do consumidor para garantir sua maior satisfação.

A definição de satisfação, segundo Schmitt (2004), é que:

Uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que compraram o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito dele. Se o produto ficar abaixo dessas expectativas, os clientes estão insatisfeitos; se estiver acima, estão satisfeitos. O modelo de satisfeito do cliente se preocupa muito mais com a funcionalidade do produto que com a experiência do cliente. (SCHMITT, 2004, p.23).

As organizações precisam obter o princípio de satisfação como ferramenta de marketing para alcançar futuros resultados através da maximização da otimização do cliente, visando lucros para empresa e nível de contentamento pessoal superando seus limites.

Todavia, para entender os conceitos e implicações do atendimento ao cliente, necessita-se fazer uma análise do perfil e especificações desse agente agregador de valor a uma organização. Assim, torna-se possível é identificar o perfil do cliente ideal para a empresa e, assim, traçar planos estratégicos focados em seu desenvolvimento (BENETTI, 2022).

2.1 Clientes e suas especificações

Entender o perfil de cada tipo de cliente potencializado num atendimento de excelência listando seus possíveis desejos e necessidades é essencial para a o crescimento de organização. Dessa forma, de acordo com Berry (1992, p.103), “atender aos clientes exige das empresas uma maior preocupação, principalmente diante dos resultados que um mal atendimento pode levar a esses clientes”.

No sentido etimológico da palavra, “cliente” refere-se a “uma pessoa que utiliza ou adquire, com frequência ou ocasionalmente, os serviços ou produtos disponibilizados por um profissional, um negócio ou uma empresa. A palavra, como tal, vem do latim *clientes*” (ENCYCLOPEDIA TITANICA, 2022, *online*). Logo, esse agente pode ser visto como um ser que compra, fazendo a economia girar e as empresas se desenvolverem.

Kotler (1993) faz uma definição de “clientes” com fomo em uma subdivisão a partir da organização estrutural desse agente. Para o autor:

Clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”. Os clientes podem ser internos ou externos. Clientes externos não pertencem à organização, aqui se inclui o público em geral, outras organizações e os órgãos regulamentadores. Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa. (KLOTTER, 1993, p.78).

Já o cliente, sob uma visão econômica, pode ser considerado um instrumento de lucro e, por isso, deve ser concebido como um agente agregador de valor a uma organização. Segundo Ikeda e Oliveira (2005, p.5), “o valor do cliente de

uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa”.

Logo, entende-se que, por ser um agregador de valor a uma empresa, esse agente deve receber o melhor atendimento possível para que retorne ao estabelecimento, constituindo um fluxo lucrativo à empresa. De acordo com o Manual de Atendimento desenvolvido pela Universidade de Passo Fundo (2019, p.3), “o atendente nato não existe, se constrói com as experiências diárias. O relacionamento humano é um processo, uma ciência, uma arte, que deve ser aprimorada com estudo e desenvolvimento”.

Por ser um processo árduo e contínuo, a conquista de clientela deve ser uma meta para toda empresa. Com a competitividade de mercado, os clientes vêm ficando vez mais exigentes em termos de qualidade e cientes de seus direitos. Dessa maneira, segundo Guadanhim (2014, p.12), “a qualidade nas organizações, é uma obrigação, é o mínimo que se pode e deve oferecer, não é diferencial, o diferencial é chegar à fidelização”.

Segundo Moraes (2018):

A fidelização de clientes é um processo de retenção dos clientes já conquistados. A base dessa estratégia é a confiança entre cliente e empresa, criada por meio de um atendimento diferenciado e produtos e serviços de excelência. Ou seja, a ideia é possibilitar que um mesmo cliente continue fazendo negócios com tal empresa e até mesmo realize um *upsell*². (MORAES, 2018, *online*).

Schiffman e Kanuk (2000) classificam os consumidores em dois tipos: consumidor final e consumidor organizacional. De acordo com o autor:

O consumidor final é representado pelas pessoas físicas que compram bens e serviços para seu uso, para o uso do lar ou para outras pessoas. O consumidor organizacional inclui organizações de todos os tipos, com ou sem fins lucrativos, os órgãos do governo municipal, estadual e federal e as instituições civis (organizações não governamentais) que necessitam compra produtos, equipamentos e serviços. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.87).

Todavia, Costa, Santana e Trigo (2015, p.159) destacam que, “para atender e entender seus clientes, a empresa precisa conhecê-lo e dessa forma, conhecendo-os, pode atender melhor. Se uma organização almeja por clientes fiéis, primeira

² *Upsell* é uma técnica de vendas usada para aumentar o ticket médio dos clientes por meio do oferecimento de uma opção mais completa, atual ou maior, de um produto ou serviço que o cliente já ia comprar ou já havia comprado. (SILVA, 2020, *online*).

precisa saber quem são eles e quais são as suas necessidades”. Assim, considera-se a análise de perfil a estratégia ideal para identificação dos nichos de consumo.

Conforme Denton (1990) não basta somente o treinamento para garantir a qualidade, pois importante saber que o empregado precisa entender que existem vários tipos de pessoas que estão na condição de clientes e que nenhum é igual ao outro, cada tem seu jeito e forma de comportamento definida e uma maneira de tratar cada cliente.

Nessa conjuntura, sobre o agente empregado, Silva (2011) argumenta que “esse profissional deve se reciclar constantemente, fazer cursos procurando ficar sempre atualizado e em sintonia com as novas tecnologias e sobre o que há de novidade no mercado onde atua” (SILVA, 2011, p.18). A especialização de serviços pode ser entendida, portanto, como uma estratégia de cativação de clientes, visando melhorar o atendimento e deixa-lo, cada vez mais, personalizado.

Para Santos et al. (2017):

As empresas podem conquistar clientes tendo um trabalho focado em satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas. A maneira que os clientes são tratados dentro da empresa poderá ajudar no aumento de satisfação sendo possível aumentar a grau de confiabilidade dos clientes com a empresa, ou seja mostrar o melhor que se pode oferecer. (SANTOS, 2017, p.4).

O desempenho do atendente denomina total aproximação de uma ótima venda, oferecendo um bom preço do produto assim, conseqüentemente alcançara um alto nível de satisfação deste cliente não o deixando perder por falta de comunicação, ou por não ter clareza no contato com o próprio, sendo flexível quando necessário, simpático e prestativo, assim a decisão final será uma fidelização do cliente de maneira que o alvo será alcançado por este vendedor em sua forma de prestar o serviço.

De acordo com o Sebrae (2016), a forma de abordagem do servidor para com o cliente é essencial no sucesso organizacional, sendo o atendimento:

Uma peça-chave para captar novos clientes e, principalmente, para manter e fidelizar aqueles que já foram conquistados. Oferecendo um bom atendimento, a empresa estabelece uma relação de confiança com os clientes, que ficam satisfeitos e até dispostos a ajudá-la a melhorar seus produtos e serviços. (SEBRAE, 2016, p.4).

Segundo Kotler (2000, p .43), “abordar as dificuldades e os desejos dos clientes, as vezes nem sempre é um trabalho fácil. Alguns consumidores têm necessidades. Ou não conseguem associar essas falhas. Todavia usam palavras que exigem alguma análise”. Assim, saber lidar com os diferentes tipos de consumidores de produtos ou serviços é alcançar as diretrizes necessárias para um bom funcionamento organizacional.

Todavia, nem todas as empresas colocam em aplicação o método de qualidade em um bom atendimento para o consumidor. Nesse contexto, apresenta-se estratégias para um bom atendimento ao consumidor e, conseqüentemente, para o crescimento empresarial.

2.2 Estratégias para um bom atendimento ao consumidor

O modelo atual de atendimento ao cliente engloba apoio e orientação ao consumidor ao longo de toda o período de aquisição de produtos ou serviços. Isso significa que o cliente almeja diversas formas de apoio ao longo do processo de consumo que podem ir desde a consideração de compra, esclarecimento de dúvidas durante a aquisição e suporte pós-venda por período virtualmente infinito. Dessa forma, as estratégias para um bom atendimento ao consumidor fazem-se essenciais para o crescimento organizacional de uma empresa (SILVA, 2021).

Para Fremantle (1994), existem diferentes tipos de estratégias consideradas como essências para uma excepcional forma de atender clientes. Estes métodos são vitais e aplicáveis em todas as organizações de vários tipos de empresa da indústria do comércio ou de serviço. As estratégias citadas por esse autor retratam técnicas para um ótimo atendimento ao público na forma baseada em obter melhores resultados e um padrão para as organizações.

A primeira consiste em executar a solicitação do cliente. Assim terá a credibilidade de forma positiva, mostrando preocupação com o cliente. Para Paulillo (2021, *online*), “esse processo se inicia com o contato do cliente e não termina quando sua solicitação for atendida, mas quando a empresa conseguir um feedback sobre a qualidade do atendimento e também documentar tudo que foi feito para se chegar à solução da solicitação”.

Outra estratégia diz respeito ao retorno, ou seja, a diminuição do *lead time*³ de uma resposta de um atendimento para conquistar a confiança, fazendo com que o empregado venha aumentar a produtividade e possivelmente bater meta.

Levando em conta a meta de competitividade, o atendimento deve ser percebido pelos consumidores como inovador, o que impacta de maneira positiva na credibilidade da empresa, tornando-a mais atrativa e confiável (AAKER, 2007). Ou seja, para Barboza, Carvalho e Costa (2017, p.35), “a inovação é uma forma de promover maior confiança do consumidor em relação à organização e suas ofertas”.

Já a comunicação dinâmica é tida por Fremantle (1994) como fundamental, pois é a estratégia relacionada à demonstração de controle e confiança dentro do auxílio ao cliente. Um serviço prestado com dinamismo comprova eficiência e eficácia neste atendimento, sem possíveis gargalos e um *feedback* essencial direcionado ao cliente.

Todavia, segundo Proença (2003), “nem todas as capacitações de uma firma têm natureza semelhante. Se assumimos a uma situação de dinamismo no ambiente, então, por decorrência, teremos que considerar os diferentes papéis a serem supridos pelas habilidades da organização”. Logo, cada empresa deve saber traçar suas próprias diretrizes dinâmicas.

No que se refere à inovação profissional, Fremantle (1994) argumenta que todos os profissionais devem entender e compreender o tipo de produto ou serviços oferecidos pela empresa. De acordo com Almeida et al. (2016):

Ter características de um profissional inovador é o desejo e o desafio de muitos. Possivelmente todo ser humano tenha um potencial inovador, que precisa ser desenvolvido e lapidado. As habilidades necessárias ao inovador são diversas e envolvem grande complexidade. Muitas delas são intangíveis e envolvem uma série de conhecimentos e experiências prévias. (ALMEIDA et al., 2016, p.33).

O atendimento personalizado também é considerado uma forte estratégia de fidelização de clientes. Conhecer os clientes chamá-los pelo nome isto vai proporcionar um nível de confiança oferecendo qualidade e satisfação no atendimento.

De acordo com Paulillo (2021):

³ Lead time é o tempo decorrido entre a chegada de um pedido efetuado por um cliente até a entrega do produto. Em outras palavras, é o processo entre o fechamento de uma compra, entrada da solicitação no sistema, separação do item no estoque, transporte e entrega. (ADDE, 2021, *online*).

Esse tipo de atendimento diferenciado ao cliente agrega valor à empresa e contribui para que os clientes prefiram sempre fechar negócio com você em vez de irem para concorrência. Atender de maneira personalizada significa identificar e compreender as necessidades do cliente e adaptar suas soluções às expectativas específicas de cada um deles ou de segmentos de clientes. Além disso, a linguagem, a forma de tratamento, os canais de comunicação e as ações da empresa também precisam ser adaptadas para cada cliente. (PAULILLO, 2021, *online*).

Por fim, Fremantle (1997) destaca a estratégia de bonificação, argumentando que ofertar alguns pequenos serviços extras faz com que os clientes tenham as suas expectativas alcançadas pela empresa em relação ao atendimento esperado ao de confiança. Logo, as bonificações concedidas aos clientes têm o objeto de aumentar as vendas e, conseqüentemente, o lucro, desde que vinculadas às operações comerciais realizadas.

Entretanto, há outras estratégias de conquista aos clientes que podem ser apresentadas. De acordo Medeiros e Hernandez (1999), dentro de uma incorporação empresarial uma das particularidades importantes do profissional de assessoria é sua habilidade de associar-se bem, tanto na disseminação do público interno e externo. Tal relação pode ser entendida como um método de obtenção de clientela.

Conforme Kotle e Armstrong (1998) a ilustração de uma organização também pode ser uma técnica para atrair e fidelizar cliente, ressaltando a imagem de uma empresa quando se encontra em boa estrutura, de forma planejada por meio de imagens e símbolos.

Contudo, os clientes estão em busca de produtos e serviços de boa qualidade e excelência, que satisfaça as suas expectativas. Com isso, os administrantes de marketing, tem de conhecer, para quem especificamente, deve ser o alvo e o mercado em que estão fixados. Para entender essa relação entre empresa e consumidores, a seção a seguir contextualiza as diferentes formas de atendimento ao cliente na busca do crescimento empresarial.

3. OS TIPOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

O controle do atendimento é essencial para o crescimento de uma organização. Saber traçar diretrizes eficazes para atender o consumidor pode ser a solução para as incertezas do atendimento no mercado competitivo. Segundo Freemantle, (1994, p. 120), “sem alguma forma de controle, não se consegue saber como estar-se saindo no setor de atendimento, na qualidade”.

Nesse contexto, o controle de cada tipo de atendimento ao consumidor é uma estratégia de maximização de lucros, visto que esta tem relação direta com a fidelização de clientes, justamente pelo movimento de personalização de atendimento.

Para Gomes (2021, *online*):

Aplicar essas habilidades de controle de atendimento em uma empresa não é nada fácil. Mas, a ausência desse controle de atendimento pode levar a prejuízos e gerar impressões negativas aos clientes. Dessa forma, derrubando os índices de fidelização, por exemplo. Por isso, é fundamental investir nessa estrutura de controle de atendimento.

A conduta próxima do cliente, na qualidade do serviço prestado, é uma conduta que o empreendedor deve possuir para assegurar a fidelização do cliente, por intermédio da administração. Nesse contexto, as empresas para obterem a essência em um bom atendimento, devem seguir as seguintes orientações:

- Demonstrar, primeiramente, a determinação em resolver a situação do consumidor, não obstante de qualquer condição;
- Abordar cada cliente de maneira igualitária;
- Empregar a pesquisa do pós-venda para identificar falhas que podem ocorrer no atendimento;
- Investir ou atualizar os softwares que lhe ajude no momento da compra, para que não haja atraso no atendimento;
- Recepcionar o cliente em um local simpático e com boa receptividade atenção sem trâmites que atrapalhem o processo, para ser mais ágil e eficiente, para assim alcançar as expectativas do mesmo.

No que tange aos serviços ministrados pelas organizações, estes precisam de fundamental comprometimento de toda a organização, para que o cliente não entre

em contato com a empresa para somente buscar um produto, por exemplo, mas qualificar os profissionais para que possam garantir ao consumidor uma experiência personalizada que possa gerar fidelização.

De acordo com Ferreira et al. (2017):

É necessário que os vendedores se preocupem não só em realizar uma venda e sim em desenvolver relações douradoras, criando uma verdadeira parceria e assim ganhar a sua confiança e se mostrar interessado em ajudá-lo no que necessário seja de origem pessoal ou comercial. (FERREIRA et al., 2017, p.5).

Segundo Fidelis e Banov (2007), deve-se qualificar pessoas competentes para executar tarefas distintas na qual ocupa uma função designada. Para os autores, a capacitação é um seguimento que qualifica e complementa a deficiência dos profissionais. Ferreira et al. (2017, p.7) complementa essa teoria argumentando que, “a qualidade anda junta com a qualificação e para as empresas conseguirem a fatia desejada do mercado e dos profissionais, é necessário aprimorar e desenvolver programas de qualidade no atendimento”.

Logo, a capacitação proporciona ao desenvolvimento profissional de cada pessoa ampliando um estímulo ao aumento da capacidade de atendimento, desenvolvimento de raciocínio e, conseqüentemente, o crescimento da satisfação agregada aos valores do cliente. O portal Tiflux (2020, *online*), nessa conjuntura, destaca que:

Os consumidores precisam ter uma motivação “extra”, algo que vai além do produto/serviço, para voltar a frequentar o estabelecimento ou continuar comprando o que sua empresa tem a oferecer. Contudo, é importante lembrar que a satisfação do cliente poderá gerar grandes resultados, como a indicação de seus serviços, sendo essa a melhor maneira de conseguir novo clientes, com o testemunho dos seus atuais consumidores.

Todavia, destaca-se, a seguir, um modelo referente de um bom atendimento ao consumidor desenvolvido por Dantas (2004) para explicar os principais pontos desse processo comercial. Apresenta-se, também, a importância da fidelização da clientela como impulsionador do crescimento organizacional e geração de lucros no mercado competitivo.

3.1 Modelo de um bom atendimento ao consumidor

O consumidor é uma peça fundamental dentro de uma organização e o atendimento que a mesma transmite, é o fator determinante pelo qual vai obter um resultado final. Para Gomes (2022, *online*), “o atendimento ao cliente é um processo que tem como principal objetivo receber e solucionar as demandas e solicitações apresentadas pelos clientes atuais e futuros da empresa”.

O atendimento satisfatório e positivo, como visto anteriormente, deve ser conquistado a partir da abordagem personalizada de cada colaborador em uma organização. Segundo o Manual de Atendimento ao Público desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Catarina (2016):

Para um atendimento de excelência, é essencial preparar-se para novas práticas que impliquem mudanças de comportamento. Com uma postura adequada, é possível aperfeiçoar o atendimento, enfatizando características como rapidez, flexibilidade, cordialidade e, sobretudo, qualidade no trato com o público. (UDESC, 2016, p.4).

Para entender melhor como esse processo acontece, modelos de atendimento são desenvolvidos a fim de apresentar, de forma mais visual, as etapas necessárias para realizar um bom atendimento ao consumidor.

De acordo com Silva (2020), “os modelos de atendimentos fazem parte da estratégia de Customer Success⁴ de uma empresa e são essenciais para ajudar os clientes a alcançarem o sucesso esperado com os produtos e/ou serviços adquiridos em uma organização”. Nesse cenário, estipular cada funcionalidade nas relações comerciais de consumo pode elevar o patamar de uma empresa no mercado competitivo a um nível satisfatória, em alinhamento com os anseios da administração.

Nesse contexto, Dantas (2004) desenvolveu um modelo de atendimento cliente – exposto na Figura 1 – para aferir os preceitos das relações entre colaboradores e clientes, abordando contextos como o fator principal do atendimento, a satisfação do cliente, o caráter do profissional do atendimento, além do ambiente para a realização desse comercial.

⁴ A área de Customer Success é uma área que traz um diferencial para a empresa, onde busca atender os desafios e necessidades do cliente e realiza uma antecipação desse processo para evitar qualquer problema. (SANTIAGO, 2021, *online*).

Figura1 – Modelo de atendimento ao cliente

MODELO DE UM BOM ATENDIMENTO	FATORES NECESSÁRIOS PARA O BOM ATENDIMENTO
FATOR PRINCIPAL	CORDIALIDADE, CUMPRIR OFERTAS, GENTILEZA, COMPETÊNCIA
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	O CLIENTE É SEMPRE BEM-VINDO
O PROFISSIONAL DO ATENDIMENTO	DEVE POSSUIR CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA E OS PRODUTOS OFERTADOS, DEVE TER AUTONOMIA PARA RESOLVER O PROBLEMA DO CLIENTE
AMBIENTE DE ATENDIMENTO	LIMPO, ORGANIZADO, CONFORTÁVEL TANTO PARA OS CLIENTES QUANTO PARA OS PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO

Fonte: (DANTAS, 2004).

Os indicadores de qualidade demonstram atitudes na qual um bom atendente deve estar atento, para ter um suporte ao cliente em todas as etapas de assistência ao cliente. Descobrir meios que sejam engenhosos, para que possam chamar a atenção do cliente e assegurando que este cliente encontre no local da empresa o que não se viu na concorrência.

Para Kotler e Armstrong (2003), a concorrência que as organizações enfrentam hoje é a mais estimulante possível. Dessa forma, para conseguir ter um controle no mercado de hoje, é necessário ser um especialista não apenas na elaboração de produtos, como também na aderência de novos clientes, onde o

desfecho está em realizar um ótimo trabalho oferecendo um serviço ágil e eficaz que agregue valor e qualidade para o cliente sair satisfeito ganhando a concorrência.

Contudo, para analisar de os preceitos de um bom atendimento ao cliente, faz-se necessária a análise do processo de fidelização, entendido como elemento chave da administração/marketing do sucesso empresarial.

3.2 Fidelização envolvendo o cliente

Segundo Barlow (1992) conceitualiza fidelização como uma tática que amplia a produtividade e desempenho de excelentes clientes numa correlação de serviços e valores ao longo prazo. A definição de fidelidade ao cliente é um agregado de ações que serão empenhadas pelas organizações para com os clientes, com a finalidade de formalizar clientes fiéis e que continuem comprando com frequência.

A visão da empresa se correlacionar com seus clientes determina de forma contínua em seu desenvolvimento, quando não se tem uma boa relação com o cliente não haverá progresso. O cliente é essencial para que ocorra um atendimento de forma adequada e possibilite uma melhor segurança com relação ao produto obtido. De acordo com Corrêa (2016):

A mudança constante no mundo dos negócios é sempre importante se pensar em inventar novas formas de conquistar e manter seus clientes. Sempre poderão ser encontradas novas soluções no conceito e estágios de desenvolvimento dos clientes e no fato de a fidelidade ser desenvolvida e conquistada a cada instante. (CORRÊA, 2016, p.7).

As empresas estão convencidas de que a perda de um cliente é o mesmo que perder apenas uma venda, e sim perder um total de várias compras que este cliente poderia fazer em toda a sua vida, sendo que este cliente poderia se tornar um cliente fiel.

Nenhuma organização é capacitada para satisfazer toda e qualquer necessidade de seus clientes, a empresa necessita se concentrar e fazer uma grande parte possível para satisfazer e conservar o seu cliente.

Construir a fidelização dos clientes pode retratar uma organização com uma fonte de renda estabilizada, porém esse benefício pode não ser correto, pois a fidelização do cliente, só é contínua quando ele tiver suas expectativas alcançadas. Bogmann (2001), por exemplo, tece a definição de cliente fiel aquele agente que volta

à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, movido pelo fato de estar satisfeito com o produto ou serviço. Griffin (1998, p. 89), no entanto, caracteriza o cliente fiel:

[...] Pelo seu comportamento de compras; por repetir suas compras regularmente; por recomendar a empresa, seus produtos e serviços, a outras pessoas, por ser imune à pressão da concorrência, por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe sem desertar, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

Para Moutella (2003) é inevitável que satisfazer as necessidades do cliente é a base para o sucesso da empresa, para se obter este nível de satisfação é necessário que o gosto do cliente seja o foco, para determinar qual produto ou serviço estão em busca. É importante ressaltar que os desejos dos clientes são diferentes um do outro, desta maneira a empresa deve se adequar a determinados tipos de clientes, pois um cliente insatisfeito transfere a imagem negativa a outras pessoas, danificando o nome desta organização.

Para Freitas (2001, p.95):

Existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação de clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensa aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização.

Nessa conjuntura, salienta-se que, quando clientes quando estão insatisfeitos, estes demonstram ou não seu grau de insatisfação e nem sempre revelam seu nível de descontentamento para a empresa, dando espaço para que esta repare onde está a falha e reverta este quadro para com o cliente, por isso a importância do *feedback*⁵ nessas situações. O objetivo constante da empresa, deve se dar, portanto, pelo fato de se determinar a satisfação do cliente, compreendendo que a satisfação do cliente é a motivação pelo qual a empresa deve se preocupar.

Corrêa (2016) desenvolveu um modelo de fidelização, tendo como princípio o momento da realização da atividade comercial entre cliente e empresa e as

⁵ Feedback é uma ferramenta de comunicação muito utilizada para fazer avaliações e expor opiniões sobre pessoas, empresas, equipes e colaboradores. (VAIPE, 2016, *online*).

estratégias utilizadas para atrair e manter esses clientes, são elas: o Pós-venda, o Cartão Fidelidade, o Cadastro de clientes e o Marketing um a um.

No que se refere ao Pós-venda, Corrêa (2016) salienta que esta estratégia se refere ao o contato com o cliente após a efetuação de uma compra ou prestação de serviço, início da próxima venda, é a garantia que seu negócio continuará a vender. Segundo o autor, é nesse momento que o colaborador deve coletar informações da satisfação do cliente. Se for negativa, este deve buscar resolver o empecilho.

O Cartão Fidelidade, no entanto, funciona como um cartão de crédito normal, com a diferença que é exclusiva da loja. Com ele, o cliente divide o pagamento, ganha descontos e participa de promoções (CORRÊA, 2016). Nesse contexto, diversas vantagens podem ser usufruídas pelo cliente dentro da organização pelo fato de obter essa ferramenta ao seu dispor.

Corrêa (2016) elenca algumas dessas vantagens:

- O cliente torna-se assíduo ao negócio;
- O sistema do cartão permite identificar os melhores clientes e com isso fazer ações de marketing diferenciado;
- Reforço da marca Junto ao cliente, pois tendo o cartão, o cliente nunca esquecerá de da empresa; e
- O fato de os clientes com cartão poderem ter condições de pagamento diferenciado dá a sensação de vantagem e isso gera fidelização.

O Cadastro de clientes, assim como o Cartão Fidelidade, serve para mapear os compradores em potencial. De acordo com Corrêa (2016, p.9), “a organização de um Cadastro de clientes também é uma boa estratégia de marketing para aumentar a possibilidade de retorno dos consumidores à loja”.

Por fim, o Marketing um a um é voltado para o cliente individual, pois baseia-se na ideia de uma empresa conhecer seu cliente. De acordo com Corrêa (2016, p.10):

Por meio de interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Assim, a empresa torna-se capaz de tratar esse cliente de maneira diferente dos outros clientes No entanto marketing um a um não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deve ser tratada de maneira exclusiva. Em vez disso, significa que cada cliente tem uma

colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.

Logo, a estratégia do Marketing um a um relaciona-se com o atendimento personalizado e individualizado. Assim, conhecendo se cada um dos clientes pode-se identificar sua necessidade e tratá-lo de maneira personalizada.

Nesse contexto, a fidelização de clientes abre precedentes para a percepção dos anseios e inquietações do cliente enquanto agente econômico consumidor. Logo, Maslow (1943) desenvolveu uma teoria capaz de aferir essas pretensões.

Conhecida como teoria de Maslow, essa ideia retrata o que os clientes necessitam no momento da aquisição de produtos ou serviços em uma economia. Maslow acreditava que a ação humana era motivada por suas necessidades, que são: Necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e pelo auto realização. Preceitos esses apresentados a seguir, na Figura 2.

Figura 2 – Pirâmide da teoria de Maslow



Fonte: (SCHERMANN, 2022).

Em base, estas teorias seguem uma hierarquia do modo que as pessoas sentem uma necessidade, quando todas as outras já foram repletas. Esta teoria é demonstrada em forma de uma pirâmide em ordem entre estas suas necessidades.

Sobre a disposição dos níveis de cada camada da pirâmide de Maslow, Robbins (2002) explana que:

O primeiro nível da pirâmide de Maslow são as necessidades fisiológicas, as quais o indivíduo precisa realizar para se manter vivo. O próximo passo após ter realizado esse anseio é o nível da segurança, desejo de se proteger contra algo ou alguém. Após realizar essas necessidades vem o desejo de se relacionar com outrem, e, para Maslow, isso é denominado necessidades sociais: no momento em que o indivíduo já tem o que comer, onde dormir, está seguro, surge a necessidade de se relacionar, ter amigos viver em sociedade de forma amigável. Após ter alcançado esses níveis, avança-se para o próximo, o reconhecimento social, desejo de estar numa determinada posição e assim a autoestima manter-se elevada. O quinto nível dessa pirâmide é o da autorrealização, quando o indivíduo consegue realizar-se, sendo uma necessidade intrínseca a pessoa. (ROBBINS, 2002, p.58).

Maslow (1943), afirmou inicialmente que os indivíduos devem satisfazer necessidades de déficit de nível mais baixo antes de progredirem para atender às necessidades de crescimento de nível mais alto. No entanto, ele posteriormente esclareceu que a satisfação de uma necessidade não é um fenômeno de “tudo ou nada”, admitindo que suas declarações anteriores podem ter dado a falsa impressão de que uma necessidade deve ser satisfeita 100% antes da próxima necessidade.

Quando uma necessidade de déficit for "mais ou menos" satisfeita, ela desaparecerá, e nossas atividades se tornarão habitualmente direcionadas para atender ao próximo conjunto de necessidades que ainda precisamos satisfazer. No entanto, as necessidades de crescimento continuam a ser sentidas e podem até tornar-se mais fortes depois de engajadas. Logo, para qualquer ação de consumo é necessário algum estímulo para início do ciclo motivacional, sendo ele do próprio ser ou de seu meio externo (ANDRADE, 2017).

Toda pessoa é capaz e tem o desejo de subir na hierarquia em direção a um nível de auto realização. Infelizmente, o progresso é muitas vezes interrompido por uma falha em atender às necessidades de nível mais baixo. Experiências de vida, incluindo divórcio e perda de emprego, podem fazer com que um indivíduo flutue entre os níveis da hierarquia. Ao mesmo tempo, outras superiores, necessidades emergem e estas, ao invés de fome fisiológicas, dominam o organismo. E quando estas, por sua vez, estão satisfeitas, mais uma vez novas necessidades e ainda mais altas emergem e assim por diante. Pode-se dizer que, quando as necessidades humanas básicas estão organizadas e relacionadas em uma hierarquia de relativa à prepotência.

4 ASPECTOS GERAIS DA QUALIDADE

A qualidade é a principal característica atribuída a um produto ou serviço. Segundo Maximiano (1995, p. 160), “a qualidade é um assunto de todos e envolve todos as questões com relação ao funcionamento da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica”. Dessa forma, assegurando a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos como também dos serviços, gerando satisfação ao cliente⁶.

Segundo Guimarães (2022):

Qualidade é um termo que, intuitivamente, adotamos no nosso dia a dia. Ao adquirirmos um produto ou serviço esperamos que ele tenha qualidade, ou seja, que ele atenda às nossas necessidades. No entanto, vale ressaltar que o conceito de qualidade é subjetivo: um produto de qualidade para mim pode não ser de qualidade para você, porque cada um tem uma visão própria do que é bom ou ruim. (GUIMARÃES, 2022, *online*).

A qualidade é um requisito necessário para garantir o sucesso do desempenho de uma atividade. Apresentar qualidade é a palavra chave para a empresa alcançar um nível de qualidade. Pode ser também definida, como um processo constante de construção e relacionamentos, pois ela, avalia, antecipa e satisfaz as necessidades que são autodeclaradas implícitas.

Para Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006, p.11):

Existe uma certa dificuldade em se definir qualidade, justamente pelo fato de ser este um conceito extremamente abrangente e as definições tentam, de um modo geral dar um único sentido à qualidade. [...] De um modo geral, a literatura define qualidade como satisfação do cliente, que é todo aquele que de alguma forma é afetado pelo produto ou processo.

O conceito de gestão na qualidade se enquadra dentro das normas da ISO 9000: que é referente as exigências do sistema de gestão de qualidade devem obter. Sendo baseadas num conjunto de fundamentais princípios e aspectos do termo qualidade, tais como:

⁶ De acordo com Churchill (2000, p. 56) “satisfação é o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos. Reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um produto e o que percebe após o seu consumo”.

- Desempenho do produto: Sua funcionalidade é pelo menos melhor ou igual a seus concorrentes.
- Ausência de falhas: Entrega com atraso, funcionamento do produto originam em uma série de fatores que causam insatisfação, reclamações e devolução do produto.

Logo, a produção pode afetar diversas relações comerciais e seu nível de eficácia e satisfação pode ser considerado um requisito ao sucesso de uma organização. Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006, p.12) ainda destacam que “o conceito de qualidade total leva a uma definição de cliente mais abrangente, incluindo todas as pessoas que são afetadas por nossos processos e nossos serviços. Essas pessoas incluem clientes internos e clientes externos”.

Todavia, a administração da qualidade vem a ser um desafio para as organizações que pretendem conquistar clientes. Para isso, a Gestão de Qualidade é uma vez agregando muito valor aos produtos comercializados no mercado competitivo, e no mundo globalizado.

Para o portal FIA (2021, online), essa estratégia é importante pois se refere à “soma de processos, técnicas e estratégias com o objetivo de assegurar que produtos e serviços sejam entregues conforme as expectativas. Ela se divide em dois suportes básicos: a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade”. Assim, saber a hora certa de investir nesse setor organizacional é primordial para a longevidade de uma empresa.

A Gestão de Qualidade utiliza, além de princípios que criam diretrizes para o funcionamento adequado dos produtos e/ou satisfação por um bom serviço prestado, também conta com o método PDCA de melhoria contínua desses produtos e serviços, sendo, portanto, capaz de abranger esses dois tipos de metas, pois é composto do ciclo PDCA⁷ e do ciclo SDCA⁸. Adiante, apresenta-se o primeiro ciclo como ferramenta de qualidade e os princípios da uma gestão de qualidade eficaz.

⁷ O ciclo PDCA é composto pelas etapas de planejamento, execução, verificação e ação, enquanto o segundo substitui a etapa de planejamento pela de padronização.

⁸ O ciclo SDCA busca manter o processo funcionando com a garantia de que este problema não retorne mais.

4.1 Ciclo PDCA como ferramenta de qualidade

O Ciclo PDCA ou método PDCA é um método de gestão de projetos cujo intuito é a promoção de melhoria contínua dos produtos e serviços. É uma estratégia administrativa que deve ser realizada por quatro etapas: planejar (P), fazer (D), checar (C) e agir (A) (PATEL, 2022). Logo, a ferramenta de gestão da qualidade tem por objetivo, de alcançar um grau de eficiência e eficácia para determinada atividade ou processo.

De acordo com Alves (2015, p.2):

O ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar os processos e produtos de forma contínua. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, pois apresentado em 1930 por Walter A. Shewhart como um ciclo aplicável sobre a administração da qualidade, mas somente ao longo dos anos 50, através de William Edwards Deming e suas palestras no Japão, que o Ciclo PDCA tornou-se amplamente conhecido no mundo.

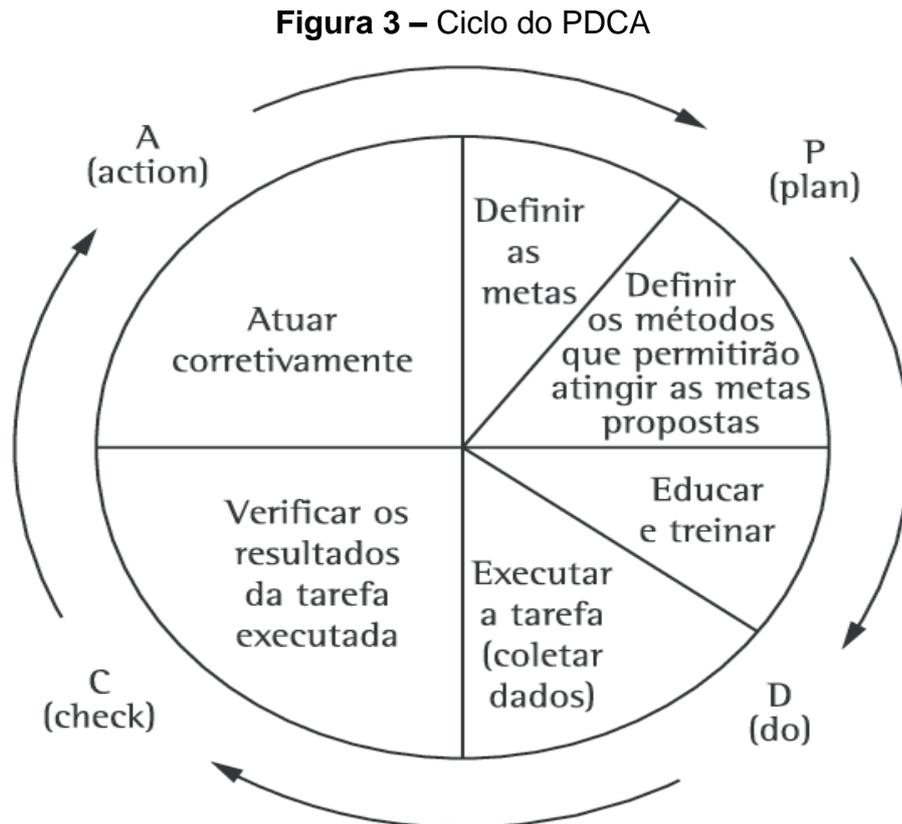
Quando se fala em Gestão de Qualidade, pode-se analisar a proporção para soluções com o objetivo de mensurar, decidir o desempenho de um determinado processo. Todavia, quando a empresa planeja, executa, verifica e age repetidamente, ou seja, utiliza o ciclo PDCA, esta consegue eliminar os erros e aprimorar seu negócio a cada ciclo.

Nessa conjuntura, o conceito do ciclo PDCA, que é uma ferramenta que apresenta uma abordagem da qualidade com o ponto de vista geral de um sistema ou uma ideia de variabilidade, relaciona-se como o desenvolvimento de um parecer sistêmico de ações que estabelecem o melhoramento contínuo. Logo, essa teoria possui quatro tipos de fases, na qual cada uma é denominada em quadrante baseado no controle de processos, sua aplicação constitui:

- 1ºquadrante- Plan (Planejar): Organizar e planejar o processo e atividades;
- 2ºquadrante-Do (Executar): Executar conforme o planejado;
- 3ºquadrante-Check (Verificar): Verificar os processos especificados;
- 4ºquadrante-Act (Agir): Agir no sentido de corrigir no sentido de corrigir o processo que foi verificado começando do primeiro quadrante,

iniciando novamente o ciclo, formando então um sistema de melhoria contínua.

A Figura 3, a seguir, demonstra as especificações do ciclo PDCA.



Fonte: (CAMPOS, 1992).

Este ciclo PDCA ou ciclo de Deming, portanto, consiste em melhorar o processo e controle do processo como uma garantia, com atividades planejadas com um determinado fim. Segundo Werkema (1995), o método mais aplicado para o gerenciamento de processos, é o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), que poderá ser utilizado igualmente, para tomadas de decisões baseando-se em metas previamente estabelecidas.

No gerenciamento de um processo não basta apenas reconhecer e apontar todas as fases que o compõe, é preciso, além disso, administrar os fatores (mão de obra, máquina, método, meio ambiente, medidas, materiais) que interferem nesse processo em virtude de ter o controle completo direto ao resultado final. Assim, o ciclo

PDCA tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão (ALVES, 2015).

Desta forma, a administração dos fatores requer uma execução planejada, disciplinada, que obedeça a uma sequência adequada. Isso é possível com o ciclo PDCA, que é uma metodologia de gerenciamento, a qual pode ser utilizada em qualquer circunstância e por qualquer pessoa.

Contudo, a gerência onde envolve a qualidade, no nível estratégico de uma empresa, tem como avanço e desenvolvimento a busca da eficácia organizacional, trazendo novos padrões com o propósito de alcançar metas estabelecidas empregando em todos os ângulos de uma organização, estimulando o conhecimento das deficiências dos clientes, de diversos segmentos de mercado ou de tecnologias que serão aplicadas ao negócio.

Nesse cenário, o gerenciamento da rotina busca o atendimento dos objetivos determinado para cada fase do processo e preconiza a utilização do ciclo PDCA para promover a melhoria contínua.

Todavia, a gestão de qualidade não depende unicamente do ciclo de PDCA. Apresenta-se, adiante, os principais precedentes para uma boa gestão de qualidade e, conseqüentemente, o alcance de níveis satisfatórios de crescimento empresarial por conta das organizações que operam no mercado competitivo.

4.2 Os princípios da gestão de qualidade

Estes princípios da qualidade são definidos de forma que tenham uma excelente gestão. Pode-se dizer que, os princípios para se ter excelência em gestão propõem introduzir normas de gestão de qualidade e prática individual de cada princípio deste. A ISO 9004, refere-se aos princípios que são descritos como foco no cliente, liderança, abordagem por processo, abordagem sistêmica de gestão e melhoria contínua.

4.2.1 Foco no Cliente

As organizações dependem de seus consumidores e, deste modo precisam compreender as dificuldades que são atuais e as futuras necessidades dos

clientes. Deve-se designar a atenção em atender as exigências dos clientes e se empenhar em atender as suas expectativas.

De acordo com Paulillo (2022, *online*):

Foco no cliente é uma metodologia de trabalho inteiramente direcionada às demandas do cliente. O conceito de foco no cliente determina que uma empresa deve orientar todas as suas energias para atender as necessidades dos clientes de uma forma que os surpreenda positivamente.

Logo, o objetivo principal desse preceito é garantir ao cliente alguma solução que consiga suprir com sua expectativa. Dessa forma, o processo de fidelização pode ser encurtado, fortalecendo sua relação com a empresa. Para Coutinho (2018, *online*), “ao focar no cliente, a empresa tem suas necessidades atendidas, afinal, consegue definir seu público alvo, estratégias de vendas, montar uma equipe focada em determinado comportamento ou perfil.

Teixeira (2021, *online*) explana que:

O foco no cliente é uma filosofia de negócio que perpassa a cultura organizacional de modo a desenvolver ações estratégicas em que o consumidor é sempre o centro das atenções. Isso significa que todas as energias de uma empresa devem se concentrar em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.

O foco no cliente pode gerar inúmeros benefícios à organização, como o aumento de receita e a fidelização, como já citado. O estudo de Paulillo (2022) constatou que, em 2021, 64% das empresas com uma liderança focada no cliente acreditavam que são mais lucrativas do que seus concorrentes por conta dessa estratégia administrativa. Assim, esse resultado demonstra que o preceito na perspectiva de atração de clientela é o caminho para o crescimento empresarial.

4.2.2 Liderança

Os dirigentes das empresas definem o propósito e direcionamento das empresas, de maneira que as pessoas se tornam envolvidas em alcançar os objetivos desta empresa. E esta, é a finalidade da organização, de seus dirigentes, impulsionar a prática de liderança no que a empresa pratica ou determina.

Segundo Rodrigues (2009, p.16):

Liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo.

Em administração, a liderança relaciona-se com o poder de influenciar pessoas para tomadas de decisões que envolvam o sucesso de uma empresa. É notório que a liderança abrange muitos fatores e em diversos contextos, podendo ser conceituada de várias formas.

Nessa perspectiva, Bianchi et al. (2017, p. 47) dizem que a liderança consiste na relação entre líder e liderado, ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, esse segmento torna-se um assunto crítico a ser discutido. Os autores ainda complementam argumentando que “[...] os estudos acadêmicos que analisam o líder e a liderança abordam diferentes aspectos e estes, das mais variadas formas. Os estudos são extensos, ricos na diversidade de abordagens, mas talvez escassos no aprofundamento de algumas temáticas” (BIANCHI et al., 2017, p. 50).

Nessa perspectiva, percebe-se que a temática acerca da liderança é ampla, e que, os estudos já realizados abrangem muitos fatores e se faz de grande relevância, más, que há uma necessidade de aprofundamento, esmiuçando as definições.

Como menciona Garcia (2017, p. 04), “uma pessoa não nasce líder e nem pronto para liderar, as características da liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas em qualquer pessoa, dessa forma, a pessoa vai aprendendo proporcionalmente ao seu interesse em aprofundar-se na temática”. Nesse ponto, entende-se que a liderança pode ser adquirida e/ou desenvolvida em uma pessoa, pela percepção da decisão assertiva a ser tomada em determinadas situações.

Para Couto (2017, p. 01) a liderança “é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objetivo. Ou seja, ao invés da ordem propriamente dita, existe uma influência de forma a convencer que o que tem de ser efetuado é necessário”.

Contudo, para ser um líder de sucesso não basta somente ditar formas de trabalho, muito pelo contrário, deve-se direcionar os trabalhos e, assim que possível

e necessário, envolver toda a equipe em determinada operação (PANZENHAGEN; DE NEZ, 2012).

Por fim, observa-se que a percepção de que a organização que tem um líder atuante em função do bem coletivo dos membros de sua equipe, pode obter resultados positivos, pois, a partir das diretrizes desse agente administrativo, é permitido que os membros do grupo façam sugestões e cooperam com suas ideias para que cheguem a um senso comum de qual decisão será mais assertiva e eficaz para a organização.

4.2.3 Envolvendo as Pessoas

As empresas dependem de seus funcionários e o envolvimento por completo propicia que as suas competências, sejam utilizadas em favor da organização. As ações de gestão de uma empresa envolvem, não somente líderes, mas todos os funcionários que estão envolvidos em obter resultados num atendimento ou na empresa, treinando pessoas, capacitando profissionais em resolver problemas.

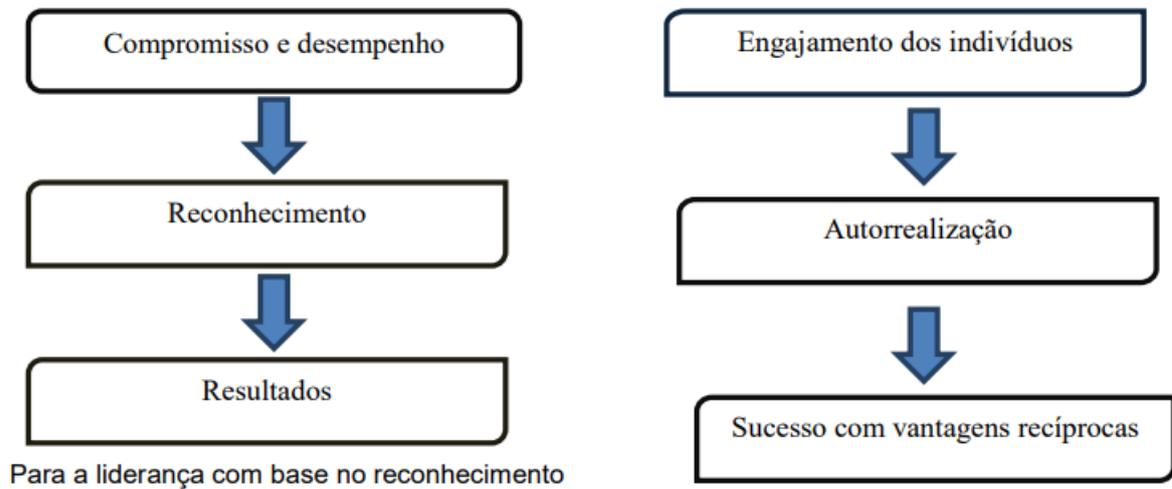
Logo, o colaborador em uma empresa deve ser aquele que colabora de forma efetiva com a organização, que desempenha funções que busquem o crescimento da empresa. Ou seja, deve estar incluso no processo amplo de organização. A inclusão desse agente nos processos da empresa pode fazer com que ele se sinta importante para o sucesso da mesma. Nesse caso, a partir do momento que o colaborador se sentir relevante para o sucesso de algum projeto, ele também se sentirá à vontade para compartilhar suas ideias.

De acordo com Souza (2016, p.10):

O comprometimento no trabalho é de extrema importância e valorização na empresa. Um profissional comprometido exerce as suas atividades com bastante empenho, dedicação, responsabilidade e lealdade com a organização. O funcionário comprometido é mais focado nas suas tarefas e engajados, e conseqüentemente, produzem com maior qualidade.

Todavia, o envolvimento de pessoas para a promoção do crescimento de uma organização ocorre de maneira processual e recompensador. Nesse caso, os funcionários, para aumentarem seu compromisso com a empresa devem ser reconhecidos por ela. Elton e Gostik (2009) desenvolveram um esquema sobre tal processo, apresentado na Figura 4.

Figura 4 – O princípio do reconhecimento



Fonte: (ELTON; GOSTIK, 2009).

Todavia, considera-se como pré-requisito para um bom atendimento ao cliente o investimento com uma equipe qualificada a fim de obter bons resultados e, assim, o crescimento organizacional.

4.2.4 Abordagem por Processo

O desempenho e os recursos administrados como um método na busca de resultados são predeterminantes para a empresa atingir objetivos eficientes e com mais eficácia, quando as atividades são gerenciadas por um processo eficaz e bem administrado. Logo, desenvolver atividades de organização distribuída por processo auxilia no reconhecimento dos fatores e das metas estabelecidas.

Dessa forma, a Abordagem por Processos é um dos princípios da gestão da qualidade que consiste em compreender e gerir atividades como processos inter-relacionados, para chegar a resultados consistentes e previsíveis de forma eficiente. Assim, a Abordagem por Processos faz com que qualquer um dos intervenientes de uma empresa consiga ter uma visão mais abrangente do seu papel dentro do sistema (FABIANA, 2020).

Entre os principais benefícios da Abordagem por Processos, segundo Fabiana (2020), destacam-se:

- Alinhamento dos processos.
- Gestão dos processos.
- Concentração de esforços nos processos principais e mais importantes da empresa.
- Obtenção de resultados consistentes e previsíveis.
- Aproveitamento de oportunidades de melhoria.
- Implementação de melhorias.
- Otimização do desempenho.
- Uso eficiente de recursos.
- Capacidade para desenvolver estratégias mais assertivas.
- Resultados mais positivos.
- Redução de barreiras interfuncionais.
- Confiança nas atividades de equipa.
- Aumento da confiança também em relação à consistência, eficácia e eficiência dos processos.

Contudo, o montante desses benefícios é capaz de garantir estabilidade na relação entre clientela e empresa, contribuindo para o desenvolvimento da companhia.

4.2.6 Abordagem Sistêmica da Gestão

Uma empresa amplia sua eficácia e seu reconhecimento na compreensão da gestão por processos interligados de um sistema, planejado em atender determinada finalidade. Quando se compreende, estes processos inter-relacionados obtém-se uma excelente gestão de processo.

De acordo com Iarozinski Neto e Leite (2010, p.12), “a Abordagem Sistêmica da Gestão pressupõe uma estratégia de ação com o objetivo de gerar o entendimento de um fenômeno. Pode ser considerada como uma abordagem global que leva em conta a totalidade dos elementos envolvidos em uma situação”. Dessa forma, identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, são fatores que contribuem para a eficácia e eficiência da organização no cumprimento de seus objetivos (SANTOS, 2020).

4.2.6 Melhoria Contínua

É o objetivo das empresas, uma melhoria contínua dentro de seu funcionamento. Este primeiro objetivo da empresa é a busca contínua de satisfação do cliente, controle de custos, planejar tarefas e priorizá-las, organização e melhoria de qualidade.

A Melhoria Contínua é, portanto, uma filosofia adotada por organizações que tenham como objetivo atingir resultados melhores de forma ininterrupta, sendo eles nos produtos e serviços da empresa, ou até mesmo em seus processos internos. No que tange à conquista de clientes, essa é uma diretriz fundamental da gestão de processos.

Por fim, reitera-se que essa estratégia é dinâmica e contínua, ou seja, a empresa que pretende alcançar o crescimento empresarial deve implementar o melhoramento sempre que possível das relações entre a empresa e o cliente.

5 MÉTODOS

Para a realização dessa pesquisa, analisou-se algumas das principais referências bibliográficas sobre as estratégias na gestão da qualidade do atendimento ao cliente. Utilizou-se, para tanto, autores que contribuíram com o fortalecimento da discussão proposta.

Em seguida, elaborou-se um estudo de caso a partir de uma entrevista com a empresa “Star Cake”, empresa do setor alimentício com sede em São Luís-MA. Construiu-se, dessa forma, um questionário para averiguar as principais estratégias de relacionamento entre empresa e clientes da loja, enviado por e-mail e respondido também por e-mail.

Portanto, a pesquisa enquadra-se em uma análise de caso e, também, como uma pesquisa bibliográfica. Logo, a partir desses métodos de pesquisa, viu-se que após essa etapa, analisou-se as respostas para a constatação da relação entre teoria e prática, onde, finalmente, debateu-se os resultados obtidos.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com a proposta da pesquisa, elaborou-se um questionário com dez perguntas sobre gestão de negócios para a fidelização de clientes para a empresa Star Cake. O questionário foi respondido com bastante agilidade, o que deu a pesquisa mais fluxo de produtividade.

Primeiramente, questionou-se quais são as principais ações estratégicas que garantem a gestão da qualidade da empresa em relação ao atendimento ao cliente. Em resposta, a Star Cakes respondeu que trabalham com atendimento personalizado ao cliente, sem uso de robôs ou algo parecido. De acordo com a empresa, o objetivo principal da empresa é gerar uma boa experiência desde a realização do pedido por meio de conversa com o próprio cliente que deve ser tratado como um amigo, pois a Star Cakes não está lá apenas para prestar serviços. A empresa ainda revelou que consoma conversar por aplicativos de celular, utilizando “figurinhas e áudios”, o que acaba deixando o cliente mais a vontade e a conversa mais leves.

Em seguida, perguntou-se quais eram as principais ações estratégicas que garantem a Gestão de Qualidade na Star Cake em relação ao pós vendas. De acordo com a própria empresa, receber um feedback após uma venda é algo muito gratificante, mas muitas vezes o cliente não chega a dizer algo sobre o produto que comprou. A empresa respondeu também que busca sempre entrar e, contato com cardápios de datas especiais, ou quando estão prestes a entrarem em promoções.

O terceiro questionamento foi para saber de que maneira a qualidade na Star Cake é aplicada em imagem e identidade visual. Como resposta a empresa disse que sua imagem e identidade visual é muito baseada no que é real desde a logo no papel ao que realmente é mostrado, o desejo de passar aos clientes a vida real de empreender com a confeitaria. Segundo a Star Cake, desde quando começaram a aparecer mais nos *stories* de clientes, contando o dia a dia da empresa e mostrar o passo a passo de uma encomenda, começaram a constatar que os clientes começaram a ver os clientes com outros olhos, pois, segundo a empresa, uma organização que não propõe essa experiência ao cliente não tem como fidelizar seus clientes, não de uma forma mais pessoal.

Como quarto questionamento, a partir do contexto do mercado altamente competitivo, perguntou-se o que a empresa faz para ter uma melhoria contínua. A Star

Cake respondeu que buscam sempre saber o que está em alto no mundo da confeitaria, pesquisando e buscando aperfeiçoamento. A empresa revelou que também pergunta aos clientes seu grau de satisfação através de enquetes em redes sociais, para saber o que o cliente pretende ver ou obter da organização, a fim de conseguir atendê-los com um cardápio vasto e único, o que demonstra a preocupação com a singularidade em meio ao mercado competitivo.

Como quinto questionamento, procurou-se saber qual era o adjetivo que a empresa mais se encaixa em relação a relação da empresa e o cliente. A resposta foi que a “diferenciação” era o adjetivo perfeito para descrever o propósito da Star Cake.

Como sexta pergunta, perguntou-se o que a Star Cake considerava essencial na qualidade referente ao atendimento ao cliente. Como resposta, obteve-se a resposta de que é essencial a busca pelo atendimento da necessidade do cliente, ou seja, a personalização no momento do atendimento e cumprimento com horários e datas.

Em seguida, questionou-se quais são os indicadores de qualidade e desempenho usados pela Star Cake. A empresa respondeu que “qualidade no atendimento” e “eficiência” são os principais indicadores.

A oitava pergunta quis saber o que a Star Cake considera um ponto a melhorar em relação a qualidade de seus serviços. A resposta foi que, muitas vezes, não conseguem dar conta de fazer tudo, pois, segundo a empresa, “uma só pessoa fazendo de tudo pode influenciar no resultado de tudo, quando tudo está muito corrido.

A penúltima pergunta aferiu se a Star Cake considera os indicadores importantes na tomada de decisões. A empresa respondeu positivamente, alegando que esses indicadores cooperam em todo o processo da empresa, desde o momento do atendimento até na precificação final de um produto. Assim, os indicadores ajudam, segundo a organização, a melhoria das estratégias e metas de alcance, e no melhoramento do atendimento ao cliente.

Por fim, questionou-se, em relação à qualidade, o que não pode faltar na Star Cake e um contexto geral. Logo, a empresa respondeu que sempre buscam o aperfeiçoamento, desde os estudos à utilização das melhores marcas, elevando a qualidade do produto, e contribuindo para a fidelização da clientela.

Como complemento, a CEO da Star Cake fez questão de explicar que desde criança fez bolos e doces para amigos, família, mas, segundo ela, nada profissional. Quando em 2018 ela resolveu investir e começar a trabalhar com bolos.

No segundo semestre do mesmo ano entrou na faculdade e logo começou a vender seus brigadeiros a 1 real, e, segundo a CEO, foi assim que a Star Cake surgiu na cozinha da casa da minha mãe. Hoje, a empresária não tem loja física, apenas virtual.

Dessa forma, constatou-se que a questão do gerenciamento para o fortalecimento da relação entre cliente e empresa é o principal propósito da Star Cake, demonstrando que essa estratégia é eficaz pois contribui para o crescimento das vendas no ambiente virtual e, assim, o crescimento empresarial.

7 CONCLUSÃO

A partir da realização dessa pesquisa, constatou-se que os clientes estão em sempre busca de produtos e serviços de boa qualidade e excelência, que satisfaça as suas expectativas. Com isso, os administrantes dessas organizações devem conhecer, para quem especificamente, deve ser o alvo e o mercado em que estão fixados.

Em seguida, aferiu-se que toda pessoa é capaz e tem o desejo de subir na hierarquia em direção a um nível de auto realização. Dessa forma, verificou-se que, quando a empresa investe em fidelização de clientes, os próprios consumidores dos produtos e serviços contribuem para o progresso da organização.

Contudo, viu-se, ainda, que a qualidade é um assunto de todos e envolve todas as questões com relação ao funcionamento de uma empresa, ou seja, notou-se que a qualidade é uma questão sistêmica. Dessa forma, comprovou-se que, quando se assegura a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos como também dos serviços, gerando satisfação ao cliente.

Por fim, a partir do estudo de caso, constatou-se que a questão do gerenciamento para o fortalecimento da relação entre cliente e empresa é o principal propósito da empresa analisada, o que demonstrou que essa estratégia é eficaz, pois contribui para o crescimento das vendas e, assim, o crescimento empresarial.

Contudo, comprovou-se a hipótese e concluiu-se que os investimentos em qualificação de atendimento ao cliente é uma estratégia de gestão administrativa capaz de contribuir para a fidelização e, portanto, ao crescimento empresarial

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Innovation: brand it or lose it**. Sacramento: California Management Review, 2007.

ADDE, Talitha. **O que é lead time e como concluí-la?** 2021. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/lead-time-o-que-e-tipos-de-lead-time-e-como-calcular/>. Acesso em: 23/05/2022.

ALMEIDA, A. et al. **Inovação e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

ALVES, É. A. C. **O PDCA como ferramenta de gestão na rotina**. Rio de Janeiro: UFF, 2015

ANDRADE, S. A. J. **Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano**. São Paulo: Portal dos Psicólogos, 2017.

BALAGUÉ MOLA, N. **A aplicação dos padrões ISO 9000 em centros de documentação: uma oportunidade de melhoria**. Em: seminário em centros de documentação em matéria de meio ambiente e espaços naturais protegidos 2002. Disponível em: Acesso em: 29 de abril. 2018. (Site)

BARBOZA, S.; CARVALHO, D.; COSTA, F. **Satisfação, confiança e lealdade em clientes de E-service: uma análise de fatores de influência em sites de notícias**. João Pessoa: FPL, 2017.

BARLOW, R. Relationship Marketing – **The ultimate in costumer services**, Retail Control, 1992.

BERRY, Leonard; PARASURAMAM, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Malase-Norma, 1992.

BENETTI, R. **Como identificar o cliente ideal para seu negócio?** 2022. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/como-identificar-o-perfil-do-cliente-ideal/>. Acesso em: 20/05/2022.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades**. São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, 2017.

BOGMANM, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2001.

CHURCHILL E J. PAUL Peter. **Marketing – Criando valores para os clientes**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos; Henrique Nogueira. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORRÊA, V. **Fidelização de clientes**. Rio de Janeiro: FSF, 2016.

COUTINHO, T. **Foco no cliente e foco do cliente**. 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/foco-no-cliente-e-foco-do-cliente>. Acesso em: 02/06/2022.

COUTO, Pedro Miguel Almeida. **Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avalio a uma empresa do setor industrial**. Salvador: Égide, 2017.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

ELTON, C.; GOSTICK, A. **O Princípio do Reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ENCYCLOPEDIA TITANICA. **O que é o cliente**. 2022. Disponível em: <https://encyclopedia-titanica.com/significado-de-cliente>. Acesso em: 19/05/2022.

FABIANA, T. **Abordagem por processos: como começar a gerir de forma eficaz as atividades de uma empresa**. 2020. Disponível em: <https://templum.pt/abordagem-por-processos-como-comecar-a-gerir-de-forma-eficaz-as-atividades-da-sua-empresa>. Acesso em: 03/06/2022.

FAESARELLA, I.; SACOMANO, J.; CARPINETTI, L. **Gestão de qualidade: conceitos e ferramentas**. São Carlos: USP, 2006.

FERREIRA, I. et al. **Qualidade no atendimento: questão de qualificação**. Fortaleza: UFC, 2017.

FIA, Business School. **Gestão de qualidade: entenda o conceito, os pilares e as vantagens**. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-da-qualidade>. Acesso em: 31/05/2022.

FIDELIS, Gilson José e BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, Beatriz. Marketing de Relacionamento. In. ABEMED- Associação brasileira de marketing direto: **Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. São Paulo: Atlas, 2017.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

GOMES, G. **Atendimento ao cliente: um guia completo com tudo o que você precisa saber para atender melhor seus clientes**. 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 25/05/2022.

GOMES, P. **Controle de atendimento ao cliente: dicas para otimizar**. 2021. Disponível em: <https://organizenapratica.com.br/controle-de-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 25/05/2022.

GRIFFIN, Jill. **Como Conquistar e manter a fidelidade dos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

GUADANHIM, Thiago. **Atendimento ao Cliente e Consumidor**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2014.

GUIMARÃES, G. F. **Afinal, o que é gestão de qualidade?** 2022. Disponível em: <https://unilavras.edu.br/2020/07/01/afinal-o-que-e-gestao-da-qualidade/>. Acesso em: 31/05/2022.

IAROZINSKI NETO, A.; LEITE, M. S. **A abordagem sistêmica na engenharia de produção**. São Paulo: Scielo Brasil, 2010.

IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. V. **O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing**. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração, 2005.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Conceitos exercícios Casos**. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 30 de maio de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução à administração**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995;

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, D. **A arte de fidelização de clientes: entenda o que você precisa para ter um consumidor que propague sua marca**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes/>. Acesso em: 23/05/2022.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. 18 de abril de 2003. Disponível em: <http://.acessa.com/negócios>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; DE NEZ, Egeslaine. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões**. São Paulo: Gestão em Foco, 2012.

PATEL, N. **Ciclo PDCA: o que é, etapas e como aplicar a seu projeto.** 2022. Disponível em: https://neilpatel.com/br/blog/pdca/?lang_geo=br. Acesso em: 31/05/2022.

PAULILLO, J. **Conceito de foco ao cliente.** 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/conceito-de-foco-no-cliente>. Acesso em: 02/06/2022.

PAULILLO, J. **Processo de atendimento ao cliente.** 2021. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/processo-de-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 23/05/2022.

PROENÇA, A. **Capacitações dinâmicas e o dinamismo das capacitações: o enfoque centrado em capacitações e o processo estratégico.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, J. D. B. **A prática da liderança.** Assis: FEMA, 2009.

SANTIAGO, L. **Customer Success: o que é, o que faz e 7 benefícios do CS?** 2021. Disponível em: <https://reev.co/customer-success/>. Acesso em: 25/05/2022.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, M. **Satisfação de clientes: análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João Del Rei-MG.** São João Del Rei: XIV SEGeT, 2017.

SANTOS, P. **Abordagem sistêmica e gestão de processos.** 2020. Disponível em: <https://cadernodeprova.com.br/abordagem-sistemica/>. Acesso em: 03/06/2022.

SILVA, D. **10 dicas para oferecer um bom atendimento ao cliente.** 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/bom-atendimento-ao-cliente-dicas/>. Acesso em: 23/05/2022.

SCHERMANN, D. **Pirâmide de Maslow.** 2022. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 27/05/2022.

SCHIFFMAN, G. L.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: Égide, 2000.

SCHIMITT, B. **Gestão da Experiência do Cliente: uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores.** São Paulo: Bookman, 2004.

SEBRAE – Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **E-book Qualidade no Atendimento.** São Paulo: SEBRAE, 2016.

SILVA, D. **Fidelidade do cliente: fatores de influência.** 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/fidelidade-cliente/>. Acesso em: 20/05/2022.

SILVA, Douglas. **O que é upsell, cross sell e upgrade?** Saiba a diferença. 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-upsell/>. Acesso em: 23/05/2022.

SILVA, R. C. **O atendimento como arte de encantar o cliente.** Assis: FEMA, 2011.

SOUZA, H. **A importância de valorizar os colaboradores no âmbito organizacional.** São Paulo: Excelência em Gestão, 2016.

TEIXEIRA, R. F. **3 Estratégias que colocam em foco no cliente que você precisa conhecer.** 2021. Disponível em: <https://deskmanager.com.br/blog/foco-no-cliente/>. Acesso em: 02/06/2022.

TIFLUX. **Dicas para aplicar uma boa capacitação no atendimento ao cliente.** 2021. Disponível em: <https://tiflux.com/blog/capacitacao-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 25/05/2022.

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina. **Manual de Atendimento ao Público.** Florianópolis: UDESC, 2016.

UFP – Universidade de Passo Fundo. **Manual de Atendimento.** Passo Fundo: UFP, 2019.

VAIPE. **Feedback:** entenda o que significa, qual a importância e exemplo. 2019. Disponível em: <https://vaipe.com.br/blog/feedback/>. Acesso em: 27/05/2022.

WERKEMA. M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WERKEMA. M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.