

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS-CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS-FARR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOYCE MAYARA NUNES DE SOUZA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO**

CAMPINA GRANDE – PB

2021

JOYCE MAYARA NUNES DE SOUZA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO**

Trabalho monográfico apresentado à coordenação do curso de administração da Faculdade Reinaldo Ramos- FARR, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientadora: Profa. Ma. Magna Sueli Clemente Barros.

Campina Grande-PB

2021

S729q Souza, Joyce Mayara Nunes de.
Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo /
Joyce Mayara Nunes de Souza. – Campina Grande, 2021.
53 f.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR, Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI, 2021.

"Orientação: Profa. Ma. Magna Sueli Clemente Barros".

1. Qualidade no Atendimento. 2. Satisfação do Cliente. 3. Vantagens Competitivas – Administração da Qualidade. I. Barros, Magna Sueli Clemente. II. Título.

CDU 005.6(043)

JOYCE MAYARA NUNES DE SOUZA

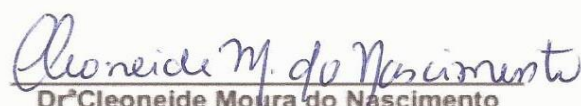
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO

Aprovada em: 07 de Julho de 2021.


BANCA EXAMINADORA



Mestre Magna Sueli Clemente Barros
Faculdade Reinaldo Ramos-FARR/CESREI
Orientador(a)



Dr^a Cleoneide Moura do Nascimento
Faculdade Reinaldo Ramos-FARR/CESREI
1^o Examinador(a)



Dr^a Juaceli Araújo de Lima
Faculdade Reinaldo Ramos-FARR/CESREI
2^o Examinador(a)

RESUMO

A forte concorrência afeta as empresas quando se diz respeito à conquista e fidelização dos consumidores, chegando a ocasionar o encerramento de muitas que não se adequam ao mercado atual, e não busca por melhorias constantes de suas atividades, visando estabelecer o diferencial. Os consumidores encontram-se cada vez mais conscientes e exigentes, e desejam obter produtos/serviços de qualidade que além de atender suas necessidades, esperam que suas expectativas sejam atendidas de forma coerente de acordo com seus direitos. Nesse caso o trabalho apresenta um contexto breve sobre o conceito e a importância do estabelecimento da qualidade total na empresa. Levando em conta a execução da qualidade no atendimento ao consumidor, método que vem ganhando prestígio no decorrer dos anos como uma prática de sucesso através da satisfação dos consumidores, tendo-se como diferencial diante da ampla concorrência. Para este efeito, as estratégias desempenhadas a partir desde o desenvolvimento do endomarketing em melhorar o clima organizacional, com a valorização, treinamento e motivação do cliente interno e preservação da reputação da empresa, com intuito de assegurar o respeito e a ética ao consumidor. Para melhor compreensão dos fatos. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar a qualidade no atendimento como diferencial competitivo através de uma abordagem qualitativa, utiliza método dedutivo e estabelece procedimentos bibliográficos de conceituados autores e pesquisas elaboradas por populares empresas que comprovem apresenta os meios para alcançar a fidelização e a prospecção de novos clientes ao adquirir melhorias no relacionamento pessoal ao consumidor e estabelecer vantagens competitivas aos seus concorrentes. Além de apresenta como exemplo a empresa de cosmético líder no mercado nacional, Natura. Referência em atendimento ao cliente, a companhia é bem renomada por apresentar um ótimo posicionamento no mercado mediante suas ações de sustentabilidade, respeito e humanismo com o ser humano e a natureza.

Palavras-Chave: Qualidade no atendimento. Clientes. Satisfação. Vantagens competitivas

ABSTRACT

The strong competition affects companies when it comes to the conquest and loyalty of consumers, leading to the closure of many who do not fit the current market, and not search for constant improvements of their activities, aiming to establish the differential. Consumers are increasingly aware and demanding, and want to obtain quality products/services that in addition to meeting their needs, they expect their expectations to be met consistently according to their rights. In this case the work presents a brief context about the concept and the importance of establishing total quality in the company. Taking Into Account The Implementation Of Quality in customer service, a method that has been gaining prestige over the years as a successful practice through consumers satisfaction, having it as a differential against the wide competition. To this end, the strategies used range from development of endomarketing to improve the organizational climate, with the appreciation, training and motivation of the internal customer to the preservation of the company's reputation, in order to ensure respect and ethics to the consumer. To Better Understand The Facts. This research has as exploratory objective to present the quality in the attendance as competitive differential through a qualitative approach, it uses deductive method and establishes bibliographical procedures of conceptualized authors and researches elaborated by popular companies that prove and present the means to reach the fidelity and the prospection of new customers when acquiring improvements in the personal relationship to the consumer and to establish competitive advantages to its competitors. Besides Presenting as an example the leading cosmetics company in the national market, Natura. A reference in customer service, the company is well known for presenting a great position in the market through its sustainability actions, respect and humanism with human beings and nature.

Key-words:Quality in customer service. Customers. Satisfaction. Competitive advantages

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	12
1. EVOLUÇÃO DO MERCADO	12
1.1. MERCADOS COMPETITIVOS	12
1.2 MUDANÇAS NO PERFIL DE CLIENTE	14
1.2.1 Respeito aos direito do consumidor	15
2. CONTEXTO HISTÓRICO DA QUALIDADE	16
2.1 CONCEITO	16
2.2 ERAS DA QUALIDADE	18
3. QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO	18
3.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE	20
4. AÇÕES PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO	23
4.1 TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS	26
4.1.2 Motivação e Treinamento do cliente interno como procedimento de qualificar o atendimento	28
5. QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	31
CAPÍTULO II	37
6. NATURA EMPRESA DE COSMÉTICA S.A REFERÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	37
6.1 HISTÓRICO	37
6.2 DIFERENCIAIS DA MARCA	39
6.3 ESTUDOS DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE ELABORADA PELO IBRC	41
6.3.1 Metodologias do estudo	42

6.4 RANKINGS IBRC – NATURA CAMPEÃ DA DÉCADA	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta a evolução do mercado e os meios pelo qual se tornou e deu origem ao mercado competitivo, assim como o surgimento de um novo perfil de cliente mais exigente e consciente. Levando em consideração que, sobrevivem quem cria e mantém o diferencial, as empresas buscam desenvolver métodos de gestão voltadas para qualidade no atendimento ao cliente com objetivo de apresentar um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes, como também se adaptar ao novo cenário do mercado como regras, direitos e assistência que proteger o consumidor promovendo ética e responsabilidade social, buscando estabelecer uma imagem positiva da empresa. Desta forma, o que proporciona um diferencial, conquista e fideliza clientes são os estabelecimento de padrões de qualidades ao atendimento de forma satisfatória e orientada pelos direitos e deveres estabelecidos, entretanto as organizações precisam investir no clima organizacional da sua empresa, na motivação dos seus colaboradores, para então os mesmo se sentir motivados em prestar um atendimento adequado aos clientes.

Esta pesquisa é relevante por apresentar a importância e as vantagens da qualidade no atendimento e o cuidado com a preservação da reputação da empresa tem feito o diferencial entre as organizações, levando em consideração os padrões de qualidades voltados para o respeito ao consumidor e a valorização do cliente interno

Considerando o mercado competitivo e a busca das empresas por estratégias que visam destacar-se à frente da concorrência, apresenta-se como problematização a falta de importância de algumas empresas em não reconhecer e aderir à qualidade no atendimento como estratégia para alcançar o diferencial competitivo. Além disso, a má qualidade no atendimento gera consequências para as empresas como a insatisfação e a perda do cliente para os concorrentes, pois um cliente mal atendido não volta a consumir na empresa além de manifestar a sua má experiência para outras pessoas denegrindo a imagem da instituição.

Justificando o problema de pesquisa tem-se que as preferências das pessoas mudam constantemente, pois existe uma grande variedade de produtos e serviços a sua disposição o que resulta em um desafio de manter seus clientes consolidados

conforme as suas expectativas ou até mesmo busca expandir sua clientela diante de tanta concorrência. Desde então, para as organizações alcançar estabilidade e crescimento no mercado moderno exige o desenvolvimento de práticas para o alcance de uma boa percepção da qualidade no atendimento, com objetivo de aderir um diferencial competitivo.

Com base no problema de pesquisa surgem duas hipóteses: O desenvolvimento do endomarketing no conjunto de estratégia da empresa e o estabelecimento de padrões de qualidade voltados para satisfação do cliente aderindo o respeito ao consumidor. O que estabelece um diferencial, tornando a empresa viva no mercado e com uma imagem positiva em relação a tantas outras.

Como objetivo geral apresentar o quanto a boa percepção da qualidade no atendimento, gerar o diferencial competitivo e estabelecer a consolidação dos clientes.

Como objetivo específico apresenta os meios mais importante e eficaz para o alcance da qualidade no atendimento, a incorporação do endomarketing no clima organizacional, com a finalidade de motivar, treinar e satisfazer os colaboradores, em conjunto da prática de condutas ao atendimento de maneira que venha atingir a expectativa do cliente considerando o código de defesa do consumidor e a preservação da reputação da empresa

Metodologia

Em relação aos objetivos da pesquisa que de acordo com Dalarosa (1999, p.102 *apud* BELLIA 2008, p.33) "os objetivos que se pretende alcançar com desenvolvimento da pesquisa", assim apresenta como finalidade a importância da qualidade no atendimento como estratégia de adquirir vantagem competitiva. Sobre esse ponto de vista apresenta-se como pesquisa exploratória "feita através de documentos, bibliografia, entrevistas, observações e visitas website"(CIRIBELLI, 2003, p.54) para melhor esclarecer e formular os objetivos.

Este trabalho apresenta como método dedutivo, pois segundo Gil "este método parte de uma construção lógica de ordem decrescente, onde se destaca uma análise geral de

princípios considerados verdadeiros que se fragmentam em outros particulares para então chegar a uma conclusão" (Gil, 2008), sendo assim, se apresenta como premissa geral que a qualidade no serviço gera satisfação do cliente, logo como premissa menor atendimento eficiente gera uma consolidação com o cliente, concluindo assim uma vantagem competitiva e sobrevivência das empresas no âmbito empresarial.

Quanto às técnicas usadas possuem natureza básica por demonstrar conhecimentos de verdades e interesse universal como a qualidade no serviço que gera para as empresas uma vantagem competitiva em meio à concorrência no mercado atual.

Foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa que se trata de um estudo amplo onde a satisfação do cliente abrange desde a qualidade no atendimento até a motivação e o treinamento dos colaboradores. Assim como destaca Richardson, o "Estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises" (RICHARDSON, 2017).

Estudo realizado por procedimentos técnicos bibliográficos através de consultas em material didático como livros e documentos virtuais que melhor conceitua e apresenta os diferentes pontos de vista de autores e pesquisadores, relativo ao tema qualidade no atendimento ao cliente, Assim como se refere Gil, "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico" (GIL, 2008, 50).

CAPÍTULO I

1. EVOLUÇÃO DO MERCADO

Na era dos primórdios para o ser humano obter suas próprias necessidades de sobrevivência eles mesmo tinham que cultivar seu próprio alimento e fazer suas próprias vestimentas. Com o passar do tempo após o surgimento de povoados e vilas o ser humano desenvolveu a capacidade de criação, surgindo o artesão que criava produtos manufaturados que atendia a necessidade de sobrevivência do ser humano, a troca por esses produtos era feita em feiras por outros produtos ou serviços, em decorrência passou a existir o comércio. Com a criação da primeira máquina de fabricação de tecido, o Tear e a descoberta do carvão como fonte de energia fez com que a produção aumentasse e a mão de obra humana fosse substituída pelas máquinas, fazendo com que ocorresse a primeira revolução industrial e surgimento da primeira indústria no fim do século XVIII e início do século XIX. Nesta fase vários produtos eram fabricados de forma padronizada, chamada Era do produto, tinham apenas a finalidade de atender a demanda do mercado, não existia o conceito de qualidade e não havia concorrência, as fábricas produziam para o mercado na intenção de obter lucro, atendendo as necessidades e não a satisfação das pessoas. Assim como destaca Tani (2018, p.37):

Com a abertura do mercado internacional e a conseqüente globalização, a criação do código de defesa do consumidor, a estratégia mercadológica das empresas passou do foco na produção para o foco no cliente.

A concorrência veio após o aparecimento de novas empresas, abertura do mercado internacional e alteração dos hábitos e preferências das pessoas.

1.1. MERCADOS COMPETITIVOS

Mercado Competitividade é consequência de uma globalização e está relacionada à competição entre as diferentes empresas em uma disputa, para demonstrar qual delas melhor se destaca no mercado em que atua, usufruindo de estratégias e ações direcionadas a sua visão de mercado com objetivo de se manter

sempre a frente da concorrência e conquistar novos clientes, garantindo sua sobrevivência no mercado.

O surgimento do mercado competitivo deu início após a revolução industrial em meio aos avanços da tecnologia. Novas indústrias surgiram, assim como diferentes empresas ofertando uma variedade de produtos ou serviços, com a ajuda da tecnologia estabeleceu um aumento nas variedades e especificações desses produtos e serviços, o poder de escolha estaria totalmente nas mãos da sociedade.

Chamada Era do cliente, o foco que antes era atender as necessidades do consumidor, passou a ser a satisfação do cliente, não basta atender apenas às necessidades. Para adquirir estabilidade e vantagem competitiva, é necessário atender as expectativas do cliente, obtendo os melhores recursos e desenvolvendo as melhores estratégias para conquistar e garantir uma relação de fidelidade com os clientes. Assim como afirma, Coutinho e Ferraz (1993, p.4):

...a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Sendo que as melhores estratégias para seguir não são mais as velhas fontes tradicionais como verbas publicitárias que costumavam ser eficazes e obter uma vantagem competitiva, mas sim os gestores devem obter uma nova metodologia nas suas estratégias, e uma delas se destaca como inovação assim como apresenta (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011). A competição afeta diretamente o comportamento das empresas no mercado, em comparação uma das outras exigindo delas velocidade, flexibilidade, inovação e adaptação às mudanças do mercado.

Como destaca Kotler (2000, p.17) “à medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade”. Para isso as empresa necessitam obter proveitos diante da competitiva, estabelecer uma comparação aos seus concorrentes buscando informações sobre sua atuação no mercado, a busca por informações se destaca como uma análise primordial quando se fala de competitividade, através dela se estabelece medidas de melhoramento sobre suas ações no nicho de mercado que se encontra e o que deve ser feito para seu crescimento econômico.

1.2 MUDANÇAS NO PERFIL DE CLIENTE

Diferente do conceito de consumidor que se caracteriza por ser quem adquirir um bem ou serviço, o cliente é aquele que cria laços e mantém uma relação de fidelidade, sendo considerada a sobrevivência para uma empresa adquirir rentabilidade e alcançar seus objetivos, de forma que estabeleça estabilidade no mercado. No momento em que várias empresas se expandiram, o cliente tem se tornado a sua sobrevivência, levando em consideração toda a evolução do mercado e o crescimento econômico a partir dos meios tecnológicos. Os gostos, costumes e hábitos das pessoas passaram a se modificar fazendo com que as empresas estabeleçam iniciativa em relação a essas mudanças.

Criar uma relação de fidelização e confiança com os clientes não é fácil, constando que nos dias atuais as pessoas são impulsionadas a comprar além das suas necessidades por influência do número crescente de plataformas virtuais que estabelece a cada dia um novo perfil de cliente. De acordo com Silva (2011), as ferramentas usadas para criar uma relação com o cliente usam três passos: o primeiro é atrair, em seguida manter e por fim fidelizar. Primeiramente se estabelece uma análise do perfil de cliente que deseja atrair buscando informações, através de pesquisa de mercado. Logo após, desenvolvendo padrões de qualidade e estratégia para responder às suas perceptivas, respeitando seus direitos mantendo uma relação de contato constantemente, obtém por fim o cliente satisfeito e fiel à empresa.

Os consumidores do mundo contemporâneo estão cada vez mais exigentes em relação a preço, qualidade e atendimento, encontram-se mais conscientes, pois possuem uma legislação pelas quais o protegem, o que busca garantir os seus direitos, evitando que as empresas ajam de má fé. Buscando assim regulamentar a relação de consumo entre empresa e consumidor. Diante deste cenário totalmente modificado a cada dia cabe às organizações estabelecer inovação, para se encontrar em sintonia as mudanças do mercado principalmente ao perfil do cliente que deseja atrair e manter fiel a sua empresa.

1.2.1 Respeito aos direito do consumidor

A lei nº 8.078/90 conhecida como código de defesa do consumidor entrou em vigor em 1991. Com objetivo de regulamentar a relação de consumo entre fornecedores e consumidores, antes da sua existência os problemas relacionados à compra e venda de produtos/serviços eram conduzidos pelo código civil. Segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), devido à rápida evolução da sociedade e as mudanças econômicas, se fez necessário uma lei específica e mais abrangente para dar conta das complexas relações de consumo.

Conforme o artigo 2º do código de Defesa do consumidor (CDC) o consumidor é qualquer pessoa que adquirir bens ou serviços. Também considerada a parte hipossuficiente, ou seja, aquele que está em desvantagem na relação de consumo sendo inferior ao fornecedor visto como a pessoa física ou jurídica que oferta bens ou serviços para o mercado como está expresso no artigo 3º do CDC. Desta forma a lei foi criada com intuito protetivo ao consumidor e para manter uma relação de clareza e equilíbrio entre as partes envolvidas no consumo.

Uma pesquisa feita pela Boa vista SCPC sobre Hábitos de consumo com um total de 800 entrevistados no ano de 2018 entre janeiro e fevereiro, apresentou como resultado que cerca de 67% dos consumidores conhecem pouco ou não conhecem seus direitos, enquanto 26% conhecem razoavelmente e 7% conhecem muito bem. Porém 61% dos consumidores que têm algum problema costumam reclamar, quando questionados onde reclamam 81% dizem reclamar diretamente com a empresa. Estes dados estão relacionados seja por produtos ou serviços. Perante esta pesquisa pode ser observado que a maioria das pessoas não conhece seus direitos, todavia as que possuem algum problema decorrente de produtos ou serviços decidem reclamar e buscar seus direitos, a maioria delas recorrendo às próprias empresas, o que mostra ser uma boa oportunidade para que a empresa não obtenha maiores prejuízos decorrente de serviços/produtos ofertados de maneira imprudente.

O órgão de proteção de Defesa do consumidor conhecido como PROCON, é responsável por garantir que as diretrizes do CDC sejam cumpridas, tem a finalidade de

punir as práticas errôneas dos fornecedores através de processos administrativos, decorrentes de reclamações feitas pelos próprios consumidores.

Diante de uma legislação fiscalizadora e punitiva as empresas necessitam manter-se consciente a tais preceitos para oferecer um atendimento digno ao consumidor, pois o descumprimento de tal prática tem levado muitas empresas a audiências por erros mínimos, que poderiam ser evitados facilmente, e acabam ocasionando uma imagem negativa da empresa diante da sociedade fazendo com que perda clientela. Assim como afirma Tschohl “é mais fácil criar uma imagem positiva do que apagar uma negativa” (TSCHOHL, 1996, p.59). Desta forma, considerando os objetivos específicos deste trabalho e relacionando-os com as idéias apresentadas dos autores, a qualidade no atendimento está relacionada com o respeito ao consumidor fornecendo as informações necessárias, assegurando responsabilidade e garantia de um relacionamento sem práticas abusivas e propagandas enganosas.

2. CONTEXTO HISTÓRICO DA QUALIDADE

2.1 CONCEITO

A origem da palavra “qualidade” vem do latim “*qualitate*” de acordo com um de seus significados no dicionário é definida como “Traço distintivo; aquilo que diferencia (algo ou alguém) dos demais” (Dicionário Online de Português, 2020). Porém o conceito de qualidade é caracterizado como algo subjetivo, o que significa que irá depender da percepção de cada indivíduo. Até mesmo quando se trata dos grandes estudiosos que contribuíram para o conceito de qualidade se dividem quanto a sua definição.

Através de sua perspectiva teórica William E. Deming é considerado um dos grande e famoso percurso do conceito de qualidade, definido como “um grau previsível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado” (MEDEIROS, [s.d], p.13). Para Deming a qualidade era definida através da perceptiva do consumidor final, não se referia apenas à ausência de defeitos, mas em oferecer um produto/serviço que gere satisfação aos clientes, atendendo suas necessidades a custos acessíveis por meio de melhorias constantes, pois suas necessidades estariam mudando constantemente “não é suficiente fazer o melhor. Primeiro, é preciso saber exatamente

o que fazer para depois dar o seu melhor” (DEMING, *apud*, HOLL, 2019). Os gestores submeteriam a motivação dos trabalhadores, “as pesquisas junto aos consumidores, as teorias e a aplicação dos métodos estatísticos” (MEDEIROS, [s.d] p.7). Concluindo a diminuição de despesas, aumento da produtividade e o mercado.

Ao contrário de Deming, Joseph M. Juran discorda que a qualidade seja algo tão complexo, considerava os métodos estatísticos úteis e não fundamentais, e não define necessariamente a reestruturação da organização (MEDEIROS, [s.d]). Considerou a qualidade em “termos da adequação de um produto à sua utilização pretendida” (GOMES, 2004, p.14). Sua abordagem baseia-se na necessidade dos clientes, acredita que sua satisfação seria alcançada quando o produto cumprir com sua utilidade. Para Juran, gestão da qualidade obedece a três pontos fundamentais: o planejamento da qualidade, controle da qualidade e a melhoria da qualidade. “As oportunidades para melhorias existem em grande quantidade, mas não mandam aviso” (JURAN, *apud*, HOLL, 2019)

Philip B Crosby baseava-se na prevenção de erros e criou a concepção de zero defeito, o conceito de qualidade ficou estabelecido como conformidade com os requisitos, desde que, estes requisitos estejam voltados para as necessidades dos clientes de forma que venha alcançar sua total satisfação. Para Crosby o certo deveria ser feito na primeira vez, evitando reparos, ao contrário de Deming e Juran que contabilizavam os erros e defeitos apenas depois que eles aconteciam (RAMOS, 2017). É o único estudioso que considera o estabelecimento da qualidade algo simples.

Para Feigenbaum a qualidade é o único objetivo da organização, “é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência” (FEIGENBAUM, *apud* MEDEIROS, p.11). Tal como Deming, necessitava da integração de todos os indivíduos da organização, exclusivamente o comprometimento da alta gestão, unidos a um único objetivo, a satisfação total dos clientes, os principais membros capazes de determinar a qualidade do produto e assim alcançar a excelência.

Qualidade é um “...conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” (LOBO, 2010, p.19). Concluímos que o foco está voltado para o cliente, em atender às suas

necessidades com objetivo de alcançar sua total satisfação, por meio de um conjunto de características que sejam consideradas satisfatórias em relação a suas expectativas.

2.2 ERAS DA QUALIDADE

Gradativamente o controle da qualidade foi evoluindo ao passar do tempo de 1900 a 1930 o controle da qualidade baseava-se na inspeção, "...o objetivo é decidir se o produto atende ou não a uma especificação através de inspeção de 100% do que foi produzido. A inspeção não produz qualidade apenas encontra produtos defeituosos. (MEDEIROS, [s.d] p.3)". Em fase posterior, entre os anos de 1930 a 1950, o estatístico Walter A. Shewhart desenvolveu um sistema de controle estatístico capaz de identificar possíveis defeitos no processo produtivo por meio de técnicas de amostragem.

Atualmente o controle da qualidade é um problema de todos envolvidos no processo de produção ou na oferta dos serviços, não se limita apenas as uniformidades do produto, o foco passou a ser o cliente "cada vez mais os clientes querem certa segurança e buscam produtos de elevada qualidade técnica a preço competitivo, exigindo excelência nos serviços" (LOBO, 2010, p. 17). Esta fase ficou denominada como, controle da qualidade total, onde os clientes querem muito mais que produtos de qualidade técnicos a preços baixos e competitivos, exigem serviços de excelência.

3. QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO

Diferente dos bens manufaturados, a prestação de serviços se diferencia quanto às características de tangibilidade, estocagem, simultaneidade e contato com o cliente. Embora ambos tenham a mesma finalidade, Através de suas transações comerciais atende as necessidades do mercado consumidor gerando valor a empresa.

Segundo Las Casas, "serviços são atos, ações e desempenho" (2008, p. 4). São ações realizadas aos clientes exigindo sua total participação, conseqüentemente a qualidade será avaliada perante as suas expectativas em relação à percepção do serviço prestado. Porém de acordo com o tipo de pessoa a qualidade será percebido de

diferentes formas. Por parte dos clientes uma maneira de avaliar a qualidade no serviço é através da escala Servqual. De acordo com Silva *et. al.* (2019, p.726):

Foi criada por Zeithami, Parasuraman e Berry em 1988 é uma ferramenta para avaliar a qualidade percebida e utiliza como princípio as lacunas existentes entre as percepções do desempenho de um serviço e as expectativas geradas pelos clientes.

Esta ferramenta faz uma avaliação através das dimensões da qualidade, levando em consideração que a importância relativa de cada uma tende a variar com o tipo de serviço. Inicialmente as consideradas “determinantes da qualidade nos serviços” eram divididas em dez, com o passar do tempo Parasuraman, Zeithaml e Berry reduziram para cinco. São elas: **Segurança**, credibilidade prestada pelos funcionários para os clientes sentir confiança e livre de perigo; **Confiabilidade**, fidelidade que a empresa tem de executar o serviço que foi prometido de forma precisa; **Tangibilidade** refere à aparência dos aspectos físicos do estabelecimento como as instalações, equipamentos e até mesmo a aparência do pessoal; **Responsabilidade/Presteza** habilidade em ajudar os clientes em suas necessidades e fornecer serviços rápidos; **Empatia**, proporcionar atenção e cuidado especificadas aos clientes.

O SERVQUAL pode ser abreviado em questionário composto pelas cinco dimensões possibilitando mensurar o Gap 5 capaz de avaliar a lacuna existente entre a expectativa e a realização do serviço prestado. Segundo Vieira (2017) as expectativas dos clientes referem às influências que o consumidor obteve através do boca a boca, as atividades promocionais e as necessidades pessoais já a experiência real é determinada pela maneira pela qual a organização presta seu serviço (GIMENEZ, *apud*, VIEIRA, 2017). Ainda de acordo com Vieira (2017) o GAP é representado da seguinte forma:

$$\text{GAP} = \text{PERCEPTIVA} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Neste caso podem ocorrer três situações:

1. *Perceptivas < Expectativas*, obviamente o cliente ficará insatisfeito. Pois o serviço prestado não atendeu às suas expectativas.

2. *Perceptiva >Expectativa*, é o resultado mais esperado pela empresa, corresponde a satisfação do cliente, os serviços prestados foram além da expectativa do cliente.
3. *Perceptiva = expectativa*, possivelmente o cliente ficará satisfeito, porém não o torna fiel a empresa.

Evidentemente, o interesse das empresas é que a qualidade dos serviços prestados seja percebida positivamente, e sejam capazes de satisfazer seus clientes, ou seja, ausência de defeitos na qualidade percebida, o que chamamos de gestão da qualidade total mantém o foco no cliente com objetivo de alcançar o sucesso em longo prazo. Segundo Albrecht (1992, p. 24, *apud* ANTUNES *et. al*, 2015, p. 7), “...a qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes proprietários e funcionários” Envolve o empenho de todos que fazem parte da empresa, incluindo os gestores e funcionários na construção de satisfazer necessidades e beneficiar a todos além dos clientes externos. De acordo com Medeiros [s.d], a qualidade passou a ser uma preocupação global e holística, não diz respeito apenas ao produto ou serviço, nem é uma responsabilidade apenas do departamento de qualidade, ou seja, é uma construção decorrente de todos que com ela interagem.

3.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE

A palavra “atendimento” vem do verbo “atender”. Segundo o dicionário Aurélio significa “1. Dar ou prestar atenção. 2. Tomar em consideração; deferir. 3. Atentar, observar. 4. Acolher com atenção ou cortesia. 5. Atender. 6. Escutar atentamente” (FERREIRA, 2001, p. 71)

O conceito de atendimento é bastante abrangente, porém de grande importância para a empresa ao prestar assistência ao público, pois é no atendimento que o público tem o seu primeiro contato com a empresa. Se distinguir em duas formas segundo Tani (2018) Atendimento ao público e atendimento ao Cliente, ambos têm o mesmo propósito ouvir, entender e dar solução. Enquanto o atendimento ao público é uma prestação de serviço às pessoas em modo geral, ou seja, a qualquer indivíduo que

decide buscar o estabelecimento, o atendimento ao cliente é aquele feito especialmente ao indivíduo que já se tornou cliente pelo hábito de frequentar o estabelecimento em busca dos produtos/serviços que já conhece. Não importa o nível de relacionamento da empresa com o indivíduo, ambos são consumidores e estarão prestes a consumir, necessariamente deve ser atendido adequadamente, como compreender suas necessidades e atendê-las de forma satisfatória.

Segundo Jardim (2012) Diante do nível de competitividade do mercado nos dias atuais a qualidade no atendimento apresenta uma estratégia de sobrevivência para as empresas. Manter um atendimento de excelência representar buscar melhorias constantes, satisfazendo as necessidades do consumidor buscando manter-lo fiel a sua empresa. Sem esses pressupostos as organizações tende a perde seu lugar no mercado, pois quando um cliente é mal atendido ele faz propagação de sua experiência para outras pessoas, sejam no marketing boca a boca, através de blogs, sites, redes sociais e aplicativos de comunicação, ou simplesmente decidem procurar outras empresas.

De acordo com uma pesquisa online de tendência de atendimento ao cliente desenvolvida pela empresa Dimensional Research (2019) com parceria da Zendesk, contou com a participação de 510 consumidores de amplas idades, rendas e gêneros. Sua intenção foi compreender as expectativas do cliente e identificar os impactos causados pelo atendimento ao cliente nos negócios empresariais, as perguntas referiam-se a experiências vividas pelos participantes no atendimento ao cliente via telefone ou online, o relatório “Quantificação do impacto comercial do atendimento ao cliente no Brasil” (SILVA, 2020) permitir constatar como consequência do mau atendimento, a perda de faturamento, a dificuldade para fidelização dos clientes e a divulgação negativa sobre a marca.

No que se refere à causa da perda de faturamento, 98% dos entrevistados informaram que receber um atendimento ruim influencia sua decisão de compras futuras, sendo que 57% dos participantes dizem ter parado de compra naquela empresa enquanto 50% escolheram outras empresas para consumir, esta situação reflete a perda de cliente e gera como consequência a perda de vendas na empresa,

decorrente de um mau atendimento. Em contrapartida 94% responderam que um bom atendimento reflete positivamente seu comportamento em compras futuras. As interações desfavoráveis no atendimento tendem a ser recordadas por mais tempo, o que não colabora para fidelização dos clientes. Levando em consideração o período de dois, há mais anos atrás 59% dos participantes lembram-se de suas experiências ruins, enquanto 10% lembram-se das boas experiências que tiveram no atendimento. Ou seja, as experiências ruins causam um impacto muito maior que as boas recordações. Além disso, o cliente insatisfeito divulga sua experiência com outras pessoas, o que compromete negativamente a imagem da empresa, pois 96% compartilham suas experiências ruins, de forma pessoal e até mesmo pelas redes sociais (SILVA, 2020). Através de interações sociais 76% compartilham para amigos e familiares, 60 % para colegas de trabalho, 47% anunciam para amigos online nas redes sociais e 43% fazem sua divulgação em sites de avaliação online.

Esta pesquisa mostra que o cliente decide onde comprar, de acordo com os atributos que consideram ser mais importantes na hora da compra, com uma grande variedade de empresas disponível ficou fácil escolher a que melhor atende às suas exigências, pois “os clientes querem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços” (COSTA *et al*, *apud* MANDELLI, 2013, p.15). Embora a qualidade no atendimento seja hoje considerada uma vantagem competitiva, ainda existem empresas que não fazem dela uma prática. Segundo Alves “Para uma empresa crescer no mercado em que atua é necessário criar algo que a diferencie das demais, e uma ótima maneira de fazer isso é satisfazer os seus consumidores com um atendimento diferencial”. (2014, p.26-27)

Considerando assim a afirmativa do autor e a pesquisa da Dimensional Research (2019) pode-se verificar a concordância de acordo com os objetivos deste trabalho comprovando em dados que a qualidade no atendimento e uma conduta que influencia a decisão de compra do público em determinada empresa e atingir a satisfação do cliente. Assim como afirma Santos (2019) a qualidade no atendimento impacta muito mais as decisões de compra dos consumidores do que os preços e a qualidade dos produtos. Desta forma as empresas que não buscam estratégias para melhorar o seu atendimento tendem a perder lucratividade com a perda de cliente e corre o risco da

sua marca ser mal vista no mercado pela divulgação do mau atendimento. De acordo com Kotler e Chiavenato:

O atendimento é um dos setores que contribui para o crescimento dos lucros empresariais, já que um cliente satisfeito fala para pelo menos mais duas pessoas, ao passo que um insatisfeito realiza a propaganda negativa para pelo menos oito pessoas. Assim, falar bem e ter o cliente à disposição da empresa trará o retorno importante para a lucratividade empresarial (KOTLER; CHIAVENATO, *apud* TANI, 2018, p.14)

O cliente é o principal gerador do lucro da empresa, o que leva as empresas a investir em ações estratégicas para melhor atender os seus clientes superando suas expectativas com foco na excelência, alcançando um diferencial que fará os indivíduos voltar a procurar por produtos/serviços da empresa. Pois o atendimento inadequado é considerado o principal causador de perdas de clientes. Todos que fazem parte da organização devem se importar em prestar um atendimento com qualidade e excelência, o principal papel da alta gestão deve ser o investimento em motivação e treinamento para a perfeita qualificação de seus funcionários.

Algumas empresas no Brasil são destaques no atendimento ao cliente uma delas é a Natura que pelo terceiro ano consecutivo é a primeira colocada no ranking Nacional de Atendimento ao Cliente elaborado pelo Instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente – IBRC em parceria com a revista EXAME

4. AÇÕES PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Seja no atendimento presencial, por telefone ou via web, o cliente precisa ser bem atendido e necessariamente é importante que a qualidade seja percebida e vá além das suas expectativas. De acordo com Tani (2018), o cliente deve ser atendido com calma, e para melhor compreender suas necessidade é importante ouvi-los atentamente e sem gerar grandes expectativas para cumprir sua demanda no limite da capacidade da empresa, assim evitando frustrações para o cliente. E principalmente respeitar os seus direitos como consumidor como manda a legislação, sem esquecer que todos têm o mesmo direito.

Já na ideologia de Detzel e Desatnick (1995) para alcançar a satisfação dos clientes é importante que

...toda a organização mantenha o foco no cliente, estabeleça padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários, medir o desempenho em serviço em relação a marcos de referência superior, reconhecer e recompensar os comportamentos exemplares em serviços e manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente (DETZEL; DESATNICK, 1995, p. 8 *apud* MANDELLI, 2014, p. 18)

O mercado atual exige o estabelecimento da qualidade total, ou seja, o estabelecimento da qualidade em todos os setores da empresa, sempre buscando a melhoria constante e o envolvimento de todos que fazem parte da empresa com objetivo de assegurar a excelência nos seus produtos e serviços.

Para Anselmo (2010), É importante que os funcionários tenham pleno conhecimento das suas atividades e saibam passar as informações corretas, satisfazendo de forma ágil e eficaz as dúvidas dos clientes, evitando criar altas expectativas, porém buscando ser honesto e cumprir o que foi prometido, após realizar uma venda procurar elogiar a escolha do consumidor de forma sincera instituindo laços de amizade com o cliente, eles gostam de ser chamados pelo nome sentindo-se importante para a empresa. Além disso, é importante que a empresa mostre segurança nas suas negociações, mas tente evitar ser tão burocrática e facilite os processos de entregas, pagamentos, cobranças e crediário trabalhando de forma a qualificar todo o ambiente.

São diversas as ações que envolvem prestar um atendimento de qualidade, até mesmo cursos é oferecido para as pessoas apresentarem melhorias nas suas habilidades de atender o próprio consumidor. Para Alexandre Jardim, em seu curso de “Qualidade no atendimento” no segundo módulo apresenta uma lista de competência para melhorar o desempenho do atendente:

Conhecer a empresa e os produtos/serviços que comercializa e fazer bem feito e com atenção já na primeira vez, manter sempre uma comunicação eficaz, ter sensibilidade às necessidades dos clientes, ter paciência e tolerância, ter elevado senso ético e cumprir as normas, ter iniciativa, motivar-se demonstrando alegria e sentindo prazer ao cumprir o seu trabalho diante do cliente, manter a organização, ter capacidade de diagnosticar a necessidade do cliente e oferecer soluções, ter criatividade, investir em suas habilidades humanas e técnica para lidar

com o cliente, saber trabalhar em equipe e estar atento às mudanças e promover a melhoria contínua. (JARDIM, 2012)

Embora sejam ações simples, têm grande importância no momento do atendimento, e quando não cumpridas geram grandes insatisfações ao consumidor. Necessariamente quando o cliente busca a empresa, ele deseja que suas necessidades sejam compreendidas e atendidas, ou seus problemas sejam solucionados. O funcionário que apresenta tais competências transmite segurança para o cliente e conseqüentemente alcança seu nível de satisfação que segundo Ancelmo (2010) refere-se à relação da expectativa do cliente ao contentamento com a performance percebida. Porém a permanência da satisfação do cliente exige melhorias constantes. Ainda de acordo com Ancelmo (2010) “a qualidade total que cria o valor e satisfaz o cliente é a obrigação de todos. A qualidade é a maior certeza de fidelidade dos clientes.” (ANCELMO, 2010, p. 17)

Já na percepção de Bentes (2012), para manter a fidelização do cliente é necessário ter “tecnologia, qualidade nos processos e produtos, equipamentos e dinheiro para investir” (BENTES, 2012, p. 20). Mas destaca que o principal diferencial está nas pessoas, principalmente no atendimento. Não basta apenas aplicar os diversos pressupostos considerados adequados no atendimento, se não existem pessoas preparadas, treinadas e motivadas para prestar um bom atendimento. Da mesma forma como Tani (2018) considera que é necessário que as empresas invistam em treinamentos e qualificação de seus funcionários, pois tanto os clientes externos como internos são importantes no crescimento da organização. Considerando que o cliente interno é aquele que faz parte da empresa, como funcionário, fornecedores e os acionistas. O cliente externo é o público que não faz parte da empresa, mas consome seus produtos e serviços.

Sobre os padrões de qualidade, é importante ressaltar que segundo (BRAGA [et. al.] 2012, *apud* MANDELLI, 2014) cada pessoa é única, o que significa que não existe um padrão estabelecido para atender todos da mesma forma, assim considera-se a importância de promover a capacitação dos profissionais de atendimento para se adequar e atender de forma correta a cada tipo de cliente. É função dos gestores

fornecer treinamento, ferramentas necessárias e motivar seus colaboradores no atendimento ao cliente, para atingir sua fidelização.

4.1 TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS

Como já foi mencionado existem dois tipos de cliente, o público que faz parte da empresa representa o cliente interno. E tem aqueles que geram fonte de renda para empresa através da compra de produtos/serviços, o cliente externo.

O cliente externo está voltado a atender às suas necessidades motivacionais e compra de serviços. Ele vai se utilizar da empresa para realizar suas expectativas e seus desejos. No caso dos clientes internos, eles estão voltados a organizar a empresa (TANI, 2018, p. 60).

Há diferentes personalidades humanas, sendo assim não existe um único padrão para atender todas as pessoas. É no atendimento direto, por telefone ou presencial, que são revelados diversos grupos de consumidores. É essencial que o colaborador que trabalha no contato direto com o cliente execute uma abordagem personalizada no instante em que interage com o consumidor, buscando se adequar ao perfil de cada cliente.

Segundo Pilares (COSTA *et al*, *apud* MANDELLI, 2014)apresenta em seu estudo 11 tipos de cliente e a forma de interagir com cada um, São eles:

Clientes impacientes são aquelas pessoas ansiosas e apressadas que não gostam de esperar, sendo assim tem um grande índice de irritabilidade. O atendente deve ser ágil em seu atendimento buscando sempre manter a paciência, cortesia e a sinceridade.

Clientes silenciosos com poucas palavras é o tipo de pessoa que não dá a oportunidade de conhecê-lo, sendo um desafio para o atendente identificar suas necessidades, desta forma o atendente deve incentivar o diálogo com perguntas claras buscando o máximo de informação possível

Clientes barganhador, e o tipo de cliente negociador que vai buscar vantagem na compra para adquirir o Máximo de desconto possível, o atendente deve ser cauteloso para não oferecer oportunidades de desconto que a empresa não possa suportar, o ideal é manter argumentos consistentes preservando sempre o respeito e a cortesia

Cliente indeciso esse cliente tem em sua personalidade traços de insegurança, está sempre perguntando as características e propriedade dos produtos/serviços, neste caso o atendente deve saber ouvir o cliente, ser paciente, sincero e gentil ao responder cada pergunta.

Cliente agitado, apressado e não mostra ter interesse em ouvir o atendente muitas das vezes chega até interromper o atendimento, portanto o atendente deve ser calmo e objetivo pronto para fazer um atendido ágil valorizando o tempo do cliente e buscando identificar suas necessidades rapidamente

Cliente de bom senso é o perfil de cliente que cativa o atendente de forma encantadora mostra ter um comportamento agradável, paciente e colaborativo no ato do atendimento desta forma o colaborador deve sempre agir com simpatia e gentileza.

Cliente bem humorado este cliente é bastante descontraído e simpático o que provoca uma boa comunicação com o colaborador, em contrapartida, muitas das vezes foge do assunto. O atendente deve interagir com cautela para não perder o foco no atendimento, controlar a conversa e mostrar seriedade.

Cliente inteligente ao contrário do cliente indeciso, este cliente mostrar ser decidido e ter o conhecimento do produto/serviço. Por achar que sabe tudo não gosta de ser contrariado e muitas das vezes acham que sempre está com razão. O colaborador deve estar bem preparado e não omitir as informações, dialogar de forma objetiva e segura, complementando o conhecimento já adquirido pelo cliente.

Cliente confuso muda rapidamente de opinião, parecido com o perfil do cliente indeciso demonstra ter dúvidas na hora da escolha do produto/serviço. O funcionário precisa ser paciente, e conversar com o cliente com objetivo de interpretar suas necessidades, dialogar de forma sincera e consistente.

Cliente presunçoso semelhante ao cliente inteligente é aquele que sabe tudo e que pouco dialoga, subestima as informações do colaborador. Sem bajular mais mantendo sempre a ética, o atendente necessita manter uma comunicação com seriedade, cordialidade e calma, ao ponto de convencer o cliente de que o funcionário está habituado a fornecer as informações necessárias que ajude na melhor escolha.

Cliente detalhista atento e procurando saber todos os detalhes do produto/serviço, argumentar e questionar sempre o atendente, o ideal é o colaborador manter uma comunicação clara com o máximo de detalhes possível de forma transparente e paciente.

Cliente agressivo, é bastante crítico e tem facilidade em questionar e reclamar de qualquer coisa, muitas vezes demonstra ser hostil e ofensivo este tipo de cliente deve ser atendido com muita cautela, o funcionário deverá sempre ouvi-lo com calma, educação, usando palavras que tranqüilize o cliente e passar a se interessar completamente no seu caso.

4.1.2 Motivação e Treinamento do cliente interno como procedimento de qualificar o atendimento

Percebe-se a importância de adaptação do colaborador ao atender e recepcionar cada tipo de cliente, facilitando a interpretação de suas necessidades e então interagir de forma convincente e agradável. Para esse fim, a empresa necessita perceber a importância de gerir uma boa equipe de trabalho e aperfeiçoar seus colaboradores “é preciso ter uma gestão de pessoas de excelência, para chegar ao cliente com qualidade (BENTES, 2012, p.22)”. Levando em consideração os objetivos específicos e concretizando a idéia do autor Bentes, investir em treinamento e aperfeiçoar as habilidades do profissional dentro da organização é sinônimo de sucesso para empresa com foco no cliente final, do mesmo ponto de vista de Tani “o treinamento de desenvolvimento dos clientes internos permite que o atendimento seja direcionado para sua conclusão rápida (TANI, 2018, p.64)”

Todavia para o treinamento ser considerado eficaz é preciso envolver toda a empresa e está voltado para as metas e objetivos da organização de acordo com suas políticas, além de estabelecer padrões considerados adequados conforme os seus valores para ser atingido pelos funcionários no ato do atendimento, assim como afirma:

Para um treinamento ser bem efetivo ele deve estar em consonância com os objetivos da empresa e considerar não apenas o conhecimento e a habilidade do profissional, mas também o comportamento necessário para o desempenho das atividades (SENAC, 2014, p. 51-52)

Tani ainda afirma que o investimento em treinamento do cliente interno além de proporcionar o desenvolvimento das técnicas do profissional e aperfeiçoar a estrutura funcional fornecem reconhecimento ao colaborador o que reflete para o cliente externo.

Investir no cliente interno é reconhecer a importância e a necessidade desse profissional, afinal, a empresa precisa de uma base bem estruturada para funcionar, pois a inteligência dos clientes internos é o conhecimento das técnicas faz que os clientes externos percebam o diferencial competitivo (TANI, 2018, p. 61)

A empresa não necessita apenas de uma boa base estruturada, ela precisa reconhecer seus funcionários como uma parte importante na empresa. Os clientes internos são tão importantes quanto os clientes externos, pois são os principais responsáveis pelo sucesso da empresa “É através dos clientes internos que as organizações podem desenvolver-se. Sem eles, os termos progresso e sucesso, dentre outros, não teriam qualquer sentido.(ZAMBON E SILVA, 2015, p.268)”

Reconhecer os funcionários como cliente interno é uma prática do endomarketing que deve ser usada dentro da empresa como uma estratégia de melhorar o clima organizacional, motivar e estimular os colaboradores a prestar um atendimento com excelência segundo Las Casas (2012), o endomarketing reconhece o funcionário como cliente interno e desenvolve ação de motivação que proporciona a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho garantindo uma melhora no clima organizacional, o necessário é buscar constantemente motivar e conquistar os colaboradores da mesma forma que conquista os clientes externos, pois um péssimo clima organizacional desmotiva o funcionário, a idéia do autor torna concreto o objetivo específico da implantação do endomarketing como objetivo de motivar e proporcionar satisfação ao cliente interno. Incentivos como melhores salários já não são suficiente para o indivíduo se sentir reconhecido e motiva, o diferencial está em fazer o funcionário se sentir parte integrante da organização

É importante que o profissional esteja se sentindo parte integrante da empresa e estimulado[.] Pagar melhores salários é apenas um dos caminhos para se reconhecer o trabalho dos profissionais, usa de reforços positivos ajudam a incentivar o colaborador, como um simples elogio, oferecer benefícios, programas contínuo de desenvolvimento de pessoas(SENAC, 2014, p.50-51)

Embora sejam práticas simples, muitas empresas vêem como um gasto, é não vislumbram a virtude de investir em seus trabalhadores,conseqüentemente o retorno é muito maior, como finaliza SENAC (2014)

Se os profissionais se sentirem valorizados e satisfeitos com o próprio trabalho, de cara, passarão esse sentimento para o cliente. Além disso, se tiverem consciência de que o cliente é o patrimônio mais importante da empresa farão de tudo para servi-lo bem (SENAC, 2014, p.52)

Falar em qualidade na prestação de serviço nos dias atuais significa se importar com todos que fazem parte da organização, principalmente com os profissionais que estão na linha de frente com o cliente final.

A experiência de Hawthorne foi um estudo do comportamento organizacional realizado em 1927 coordenado por Elton Mayo que se tornou fundador da escola de teoria das relações humanas. Através desse estudo percebeu-se a importância da motivação dos colaboradores como também a liderança e o trabalho em equipe. Elton teve como colaborador Deming - conhecido como o principal percurso da gestão de qualidade - chegou à conclusão que o funcionário motivado e satisfeito no seu lugar de trabalho tinha uma grande capacidade de produção, o mais interessante foi os fatores que levaram o funcionário a se sentir motivado. Gomes (2014, p.8) afirma que :

...a fonte de motivação tinha a ver com a atenção dispensada por parte da gestão a esses empregados, e não com outro tipo de recompensas como os prêmios pecuniários ou as promessas de progressão na carreira.

Os funcionários não esperam da empresa apenas remunerações justas esperam ser reconhecidos por seus gestores desde um simples elogio até práticas de desenvolvimento profissional através de treinamento e capacitação como também condições de trabalho satisfatório e programas de incentivos.

Quando os funcionários são motivados a empresa proporciona um bom clima organizacional, fazendo com que seu rol de funcionário trabalhe de forma satisfatória e aprimore sua relação com o cliente.

5. QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

O ambiente mercadológico está a cada dia mais competitivo, as organizações tendem a buscar por inovações e estratégias que as diferenciam da concorrência, considerando o ciclo de vida das empresas muitas chegam ao declínio por não investir em simples ações que as proporcione destaque entre tantas outras. Para melhor entender o ciclo de vida das organizações, partir da sua **introdução** no mercado, ou seja, a sua criação quando ela está sendo construída, em seguida vem o seu **crescimento** que se refere aos seus primeiros passos no mercado e suas primeiras ações, já em sua **maturidade** a empresa tem uma boa parcela do mercado, possui sua clientela e suas ações consistem em se manter em crescimento para não chegar a última fase do ciclo chamado **declínio** que representa a falência da organização.

Desta forma é no período de maturidade que as organizações devem trabalhar constantemente no seu crescimento para não ser superada pelos seus concorrentes e chegar a ser excluída do mercado, assim como se refere Bentes o ambiente mundial é de alta mudança e volatilidade. As incertezas de nossa era são muitas, e a única ação capaz de manter uma organização no mercado e no topo, são as competências desenvolvidas” (BENTES, 2012, p.18). As empresas que não compreende a incerteza do mercado e não busca por melhorias constantes tende a perder seu espaço, pois o desenvolvimento de competências promove o diferencial e garantir sua sobrevivência, ainda de acordo com Bentes (2012, p.18)

O sucesso de ontem não garante o sucesso e nem o lugar de competidor no mundo amanhã. O que vale é ter competência para ser competitivo. Algumas empresas se foram, por não terem feito a correta leitura deste cenário de mudanças alucinantes e deixaram de se reinventar.

As competências que adquiri o diferencial são reconhecidas por aquelas que promovem a satisfação total do público alvo, e garante a conquista e a fidelização dos clientes. Nesse aspecto, Santos et al (2018, p.8) afirma que:

... a satisfação é crucial para a fidelização do cliente, assim as empresas superam a concorrência tendo vantagens competitivas, é importante existir foco em satisfazer o cliente, suas necessidades e expectativas.

Porém, é importante lembrar que para alcançar a satisfação do cliente é necessário superar as suas expectativas já que “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento, comparado ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daqueles que compra” (KOTLER, 2000, p.58).

Mas de que forma pode-se alcançar a satisfação do cliente? Levando em consideração o fato de estarmos vivendo em um cenário totalmente globalizado e dominado por tecnologia e legislação que protege o consumidor de modo consequente há uma mudança no perfil do consumidor tem-se um cliente totalmente exigente e conhecedor de seus direitos. Assim “a empresa ética, que sela um compromisso com a qualidade e quer se manter no mercado, precisa assegurar os direitos do consumidor” (SENAC, 2014, p. 30-31) à vista disso, a satisfação é adquirida por diferentes competências entre elas os investimentos em qualidade e respeito aos consumidores, em outras palavras, segundo Ancelmo (2010) apresenta que:

...a satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar, assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

Apesar de ser uma excelente estratégia de marketing e que gera satisfação ao consumidor, esse tipo de competências são práticas que qualquer empresa pode obter. Segundo Bentes (2012) a tecnologia, dinheiro para investir em produtos, equipamentos e processos de qualidade são grandes dominantes para manter o cliente fiel a empresa, porém estão disponíveis para todos, o diferencial está em obter pessoas competentes para gerir todos estes aspectos. São critérios indispensáveis a oferta de produtos/serviços de qualidade já que não é considerado um diferencial e sim uma obrigação de todos, além de considerar que “a satisfação é divergente de acordo com cada indivíduo” (ANCELMO, 2010 p.18). Ou seja, um aspecto específico considerado qualidade de um determinado produto/serviço que atribui satisfação a um consumidor, necessariamente não satisfaça ou não seja considerado qualidade para outrem.

A verdadeira atribuição que produz satisfação e promove diferencial está na relação interpessoal, segundo Las Casas (2012, p.24) “a tecnologia permite quantificar, mas o contato pessoal dá o toque humano nas relações [...] o contato humano sempre será o mais relevante para proporcionar satisfação”. O avanço da tecnologia permitiu

que as empresas desenvolvessem produtos e serviços sofisticados, inovadores, atraentes e otimizados atrativos importantes no momento da escolha do produto/serviço. Muitos fatores são levados em consideração na hora da compra, seja a localização da empresa, os produtos e principalmente o preço. Mas um termo que é bastante valorizado é a experiência pela qual o cliente presencia através do atendimento. (DAMINI e NETTO [s.d]).

Portanto percebe-se inúmeros fatores que são levados em consideração no momento da compra, no entanto considerando as convicções das pesquisas em analisar e estudar fatos que ocorrem na realidade de forma consistente, muitas empresas que realiza esse tipo de pesquisa comprovam que o verdadeiro e principal fator levado em consideração pelos consumidor na hora de escolher onde comprar baseia-se na relação de cliente x profissional, além da imagem da empresa diante do mercado, pois de acordo com um artigo elaborado por Gisele de Paula (2018), diretora de relacionamento B2B e novos negócios do Reclama AQUI, HugMe e legal, Paula também estuda o comportamento do novo consumidor além de apresentar estratégias para atender o cliente com eficiência, em seu artigo publicado no portal da DIGITALKS (uma empresa brasileira que atua no setor digital e leva conhecimento e oportunidade de negócio por meio de canais de comunicações), apresenta uma pesquisa realizada pelo Reclame AQUI. Baseada na pergunta “o que o consumidor acha mais importante na hora de decidir por uma marca?” 48% responderam que levam em consideração a reputação e o atendimento ao cliente como principal critério de decisão.

Para isso, Paula (2018) afirma que 700 mil pessoas pesquisam diariamente a reputação das marcas no Reclame AQUI sendo que 10% fazem reclamações enquanto o restante apenas está pesquisando e procurando formar opinião sobre as empresas através do que as pessoas pensam sobre elas, quais os problemas enfrentados e como foram solucionados, fatores que compõem a reputação de 250 mil empresas cadastradas no Reclame AQUI, considerando que 35% dessas pessoas encontram-se no momento da compra. Sendo assim Paula (2018) concluir que o Marketing tradicional voltado para a publicidade e propaganda já não possui a mesma força de antigamente, nos dias atuais o que possui mais relevância é o marketing de atendimento, onde a

propaganda se encontra alinhada ao atendimento, sendo necessário o desenvolvimento de toda camada da companhia para então promover a confiança do consumidor.

Defini-se “reputação” como “conceito obtido por uma pessoa a partir do público ou da sociedade em que vive” (REPUTAÇÃO, 2021) neste caso a reputação de uma empresa é definida a partir do que as pessoas pensam sobre ela, levando em consideração que seu renome será construído por intermédio das suas ações e de seu comportamento no mercado ao longo do seu ciclo de vida desde a sua criação até a sua maturidade. No portal do Consumidor Moderno (2021) a visibilidade da empresa envolve como ela lida com as questões sociais e ambientais além da sua identidade visual e atendimento ao público, ou seja, como a empresa se apresenta à sociedade através de seus valores, benefícios, cultura e personalidade. A Reputação é resultado de um esforço constante de promover ações que gerem um impacto positivo na sociedade. Assim como acrescenta Mariana *apud* Consumidor Moderno (2021):

Reputação é o resultado de um trabalho contínuo e consistente realizado por um longo período. É um ativo que deve ser construído e fortalecido diariamente e estar ancorado na identidade e no propósito da marca.

A reputação parte dos princípios e dos valores da organização sendo construída a cada dia por aqueles que dela fazem parte. Na verdade, vale tanto para os clientes como para os colaboradores e investidores. Portanto o renome da empresa no mercado influencia bastante a decisão de compra dos consumidores, as organizações que agir de má fé tendem a perder cliente, pois muitos consumidores do mundo contemporâneo preferir aquelas que são politicamente corretas, referente ao seu posicionamento e ética no mercado, de acordo com Bentes (2011, p.17)

...os clientes têm contribuído para o atendimento de demandas das sociedades em que estão inseridas as empresas, muitas vezes deixando de comprar produtos das que não são reconhecidas como socialmente responsáveis. Ética e a devolução de ganhos auferidos às sociedades em que se inserem as empresas são pontos crescentes de observação e exigência dos consumidores.

Da mesma forma que a falta de ética e de comprometimento com o meio social e ambiental prejudica a reputação da entidade, “quando uma empresa não atende bem o seu público, gera-se uma insatisfação que rapidamente se espalha, podendo

comprometer a reputação da marca” (ZENDESK, 2020). Pois quando um cliente é mal atendido ele faz uma propaganda negativa da empresa para outras pessoas.

É no momento da verdade que a empresa tem a oportunidade de criar a sua imagem. São os funcionários que trabalham na linha de frente que é responsável pela primeira impressão, é necessário que estejam concentrados e preparados para fazer o que lhe foi designado com eficácia e habilidade, sempre orientado a prestar um bom atendimento, seguindo as estratégias da empresa (SENAC, 2014). Habilidades como cortesia, empatia, atenção e saber ouvir o cliente são consideradas primordial ao prestar o primeiro atendimento ao cliente, e assim gerar uma boa impressão. Porém, “cada pessoa é diferente, portanto a maneira que ela gosta de ser atendida também pode mudar” (ZENDESK, 2020). Desta forma, cabe a retaguarda preparar e desenvolver habilidades para que a linha de frente execute um atendimento satisfatório para cada tipo de cliente, ambos fazem parte de um só propósito. Ou seja, promover o diferencial com o atendimento de qualidade ao ponto de gerar satisfação ao cliente e garantir o seu retorno ao estabelecimento. Segundo Kotler (2000, p.63):

Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

Para chegar ao alcance de satisfação dos clientes a empresa deve esta atenta primeiramente a satisfação dos seus colaboradores, para esses desenvolver e aprimorar suas habilidades de promover a satisfação dos clientes, principalmente através do atendimento, “A valorização encadeada, ou seja, a empresa valoriza o profissional e este, por sua vez, valoriza o cliente” (SENAC, 2014, p.11) Motivação e treinamento são práticas para capacitar e valorizar o trabalhador, ajudando-o a se adaptar a função que ele exerce, logo aprimora o atendimento exercido pela linha de frente. Ou seja, quando a empresa investir em ações e programas com intuito de motivar o funcionário causa sobre ele inspiração em operar suas funções com disposição, neste caso há uma troca de valores, a empresa reconhece e valoriza o funcionário em troca ele presta seu trabalho com veemência ao atender e recepcionar o

cliente, assim o cliente se satisfaz e a empresa passa a ser bem vista, além de divulgar sua boa experiência com outras pessoas e por fim a clientela vai crescendo junto com o lucro da empresa.

A qualidade no atendimento não atinge um retorno imediato, porém, sua estabilidade é em longo prazo, pois a boa desenvoltura do funcionário na relação pessoa com o cliente o faz retornar a empresa.

Desta forma, verifica-se a importância e o impacto que causa uma má reputação, as entidades que preservam pela boa imagem e conduta no mercado alcançam o diferencial baseado nos aspectos dos produtos/serviços, posicionamento de sua marca e no atendimento ao público, os quais os clientes preferem e consideram ser melhores e conscientes em detrimento as demais competidoras do mesmo ramo de atuação.

CAPÍTULO II

6. NATURA EMPRESA DE COSMÉTICA S.A REFERÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

6.1 HISTÓRICO

Segundo o próprio site da marca (NATURA, 2020) a Natura é uma empresa brasileira fundada pelo empreendedor Luiz Antonio Sabra e atua no setor de vendas de produtos cosméticos há mais de 50 anos no mercado. Em 28 de agosto de 1969, Luiz Antonio Seabra em sociedade com Jean Pierre Berjeaout fundou uma pequena fábrica de cosmético no Estado de São Paulo continha menos de 10 colaboradores, chamada Industria de comercio de cosmetico Berjeaout LTDA, que logo veio chama-se de Natura devido a grande composição de ativos vegetais nos produto. As atividades da companhia começaram em 1970 na sua primeira loja, localizada na Rua Oscar Freire em São Paulo, o próprio fundador que prestava o atendimento. Em uma jogada de marketing na intenção de captar clientes na inauguração da loja, por meio de um atendimento direto, Luiz Seaba abordava os clientes na rua distribuindo rosas brancas junto a uma mensagem e conversava do potencial dos seus cosméticos. Desde 1974 o modelo de negócio escolhido foi à venda direta. O primeiro catálogo foi feito em 1976 para todos os consultores e consultoras, de forma bem detalhada que continha todas as informações de uso do produto, pouco tempo depois Guilherme Leal e Pedro Passos juntaram-se à Natura.

Na década de 80 houve o fechamento da loja e o investimento em vendas diretas, contribuindo para o crescimento da marca e pela expansão para outras regiões do Brasil, o crescimento no número de colaboradores (200) e consultores (2.000), o acesso ao mercado internacional através de uma distribuidora no Chile, inovação de produtos como o óleo de banho, o sabonete erva doce muito conhecido pela marca, produtos antissinais e chronos por fim atingiu cerca de 50 mil consultoras.

Na década de 90 levou adiante o desenvolvimento sustentável e o uso da biodiversidade, desenvolveu o lançamento de novas linhas de produtos como a mamãe e bebe, a linha de produtos não cosméticos, a criação da fragrância mais conhecida da

natura os famosos perfumes kiaiak e foi muito além das fronteiras da América Latina, expandindo sua marca para Argentina e Peru.

Nos anos 2000 a partir dos ativos da biodiversidade lançou a linha EKOS, em Cajamar – São Paulo, a Natura inaugurou o maior centro de pesquisa e produção de cosmético da América latina, para obter mais recursos decidiu abrir seu capital, abertura da primeira loja em Paris, fim dos teste de produtos em animais, criação do programa carbono neutro, atingiram a marca de 1 milhão de consultoras. Em 2015 a rede natura alcança todo o território do Brasil com a plataforma de vendas on-line, após 35 anos a Natura volta a ter loja física no Brasil e a criação de um grupo global com a Aesop e a The Body Shop, que começou a surgir na Austrália e na Inglaterra iniciando uma nova forma de fazer negócios.

Ainda de acordo com site da Natura (NATURA, 2020) Nos dias atuais a Natura conta com 1,7 milhões de consultoras e consultores independentes na venda direta espalhada pelo Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru, e mais de 7 mil funcionários. Contém cerca de 61 lojas físicas. Segundo a Interbrand, a Natura é líder no ranking das mais valiosas da América Latina com um custo estimado de US\$3,15 bilhões.

Luiz Sabra com sua criatividade, humanismo e equilíbrio, fatores em que permanecer até os dias atuais, fez da Natura a maior empresa de cosméticos da América Latina. Desenvolveu seu negócio com objetivo de estabelecer Bem Estar Bem, através da harmonia no relacionamento do indivíduo consigo mesmo, com as pessoas e com o meio ambiente. Fornecendo produtos inovadores com ingredientes vegetais, estabelecendo o respeito e compromisso com o meio ambiente e contra a crueldade com os animais.

A companhia é destaque nacionalmente pela boa atuação dos seus negócios e produtos, com estratégias voltadas para a qualidade no atendimento com foco na excelência o que contribui para atrair e fidelizar clientes trazendo para a Natura um grande diferencial competitivo no seu ramo de negócios.

6.2 DIFERENCIAIS DA MARCA

A Natura vem mostrando grande potencial competitivo no seu ramo de negócio, o seu diferencial está em sua essência, na forma como a marca é vista, em seu modelo de negócio, nos produtos que oferta e na relação com seus colaboradores e clientes, são viés que estão desde seu surgimento e vem melhorando ao longo do tempo se adaptando ao mercado, promovendo o respeito, humanismo, sofisticação, acessibilidade, equilíbrio e responsabilidade a todos.

A companhia trabalha com a inovação e contam com diversas linhas de produtos, que chegam a atingir diferentes nichos de mercado e classe social a partir de preços considerados acessíveis, os produtos são fabricados por uma matéria prima de comprovada qualidade extraída de componentes naturais desenvolvido com alta tecnologia, voltado para o público feminino e masculino com as mais variadas idades, desde os bebês até os idosos. Pode-se disse que a iniciativa de aderir à comercialização de produtos complementares trouxe para a Natura grandes estratégias de vendas, considerando como melhor resultado e satisfação a utilização da completa linha dos produtos, pois em relação “... às linhas de produtos podem gerar vantagens competitivas relevantes na medida em que são constituídas por produtos complementares” (POSSAS, 1999. *Apud*, MACHADO, 2006, p. 35)

Em relação ao modelo de negócio a escolha da venda direta foi o grande marco da natura que contribuiu para o seu crescimento e a expansão da marca para toda América Latina, além de possibilitar uma boa oportunidade de obtenção de renda para as consideradas “consultoras natura” a companhia garante que o nome da marca seja espalhado por todo território brasileiro são cerca de 1,7 milhões de consultores espalhados pelo Brasil, esta forma de venda estabelece baixos investimentos e oferecer atendimentos exclusivos para os clientes. Para o perfeito funcionamento dos Canais de distribuição, a empresa estabelece uma logística totalmente automatizada, para o controle e organização da produção, distribuição e armazenagem. A Natura produz de acordo com a demanda, controlada pelo sistema kanban monitora a produção de acordo com os pedidos das consultoras, os produtos passam por um controle de processo efetivo visando o comprimento das normas de qualidade, seu

processo de distribuição é controlado pelos códigos de barras. Sendo assim uma logística bem organizada e controlada permitindo que as encomendas cheguem no tempo certo e de forma eficiente garantindo a confiabilidade e satisfação tanto dos consultores como dos clientes.

Como uma estratégia inteligente para garantir uma boa vantagem competitiva e estabelecer uma boa imagem da empresa no mercado, a companhia dispõe de uma visão sustentável e uma política de responsabilidade sócio-ambiental, Estabelecendo a ética na valorização da cultura brasileira, o cuidado com o planeta sendo a primeira empresa brasileira de cosmético a adotar embalagens de materiais renováveis, a conservação da natureza firmando o compromisso com a Amazônia e com sua comunidade e banindo a crueldade animal, viés que confirmam a sua essência de gerir bem estar social e ambiental. A companhia ganhou o certificado B pelo desenvolvimento sustentável mundial, foi aprovada no programa *Leaping Bunny* por se livrar dos testes de produtos em animais, garantiu o selo UEBT pela justa comercialização e conservação da biodiversidade brasileira.

Com esta postura a Natura garante uma boa visibilidade e atrai clientes com seu potencial ético, já que nos dias atuais os clientes estão cada vez mais exigentes e procuram por empresas que respeitem os indivíduos e o meio ambiente.

Outro ponto que faz da Natura uma marca com grande potencial competitivo é o seu atendimento ao cliente e a importância que dá aos seus colaboradores. Desde 1995 que a organização se preocupava com a qualidade de vida de seus funcionários estabelecendo uma política favorável de remuneração e benefícios, mas para complementar suas ações abrangem até os dias atuais um programa de qualidade de vida no trabalho voltado para ações de prevenção como a ergonomia e a segurança do trabalho, como também a promoção da saúde aos seus trabalhadores procurando desenvolver hábitos saudáveis em sua vida. Investimentos que serviram de resultados no aumento da produtividade, pois após “melhorar as condições de trabalho, os trabalhadores sentiram-se valorizados e reconhecidos retribuindo com aumento da produtividade” (COSTA; FRANÇA; 2001 p. 12). Em relação ao atendimento ao cliente, a organização foi eleita a campeã da década, mantendo-se na liderança do ranking feito

pelo instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente – IBRC, pelo quarto ano consecutivo.

O grande destaque nesta conquista é a assistente virtual Nat, criada em 2016 com objetivo de aperfeiçoar o atendimento digital ao cliente e as consultoras, para complementar sua eficiência e resolver problemas mais complexo a ferramenta de inteligência artificial foi adaptada e além de tirar dúvidas dos clientes e consultores, solicitar a segunda via de boletos, consultar títulos e verificar o status dos pedidos e pagamentos a Nat agora é capaz de recalcular pagamentos e fazer seu atendimento ao cliente de igual para igual. Segunda a diretora de atendimento da Natura Paula Pimenta (2020) os gastos para o aperfeiçoamento da ferramenta são altos, mas que valem a pena, pois vem aprimorando a qualidade no atendimento. “São adaptações custosas e que levam algum tempo, mas valem à pena, porque conseguimos aprimorar muito a qualidade do atendimento” (PIMENTA *apud*. ARANHA, 2020)

6.3 ESTUDOS DE SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE ELABORADA PELO IBRC

O IBRC - Instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, junto com a revista EXAME formula desde 2010 estudos, para avaliar o nível de satisfação do cliente no atendimento prestado pelas empresas brasileiras, aponta as 25 piores e 25 melhores empresas, no quesito qualidade no atendimento. Um dos principais objetivos do estudo é acompanhar o relacionamento do cliente com a empresa, identificar as estratégias que diferenciam as melhores das piores, gerando para o cliente conteúdo informativo mercadológico. O IBRC deixa claro que o estudo não se trata apenas de um ranking é um mecanismo de avaliação, que serve como indicador do desempenho geral da empresa incluindo a performance dos executivos e do setor de atendimento, baseados nos fundamentos do nível de maturidade, nas regulamentações específicas dos serviços de atendimento ao cliente, nível de exigência/necessidade do consumidor brasileiro e nos parâmetros fundamentais para o relacionamento do cliente com a empresa, resultando-se em uma metodologia diferente e adaptada a realidade e não uma avaliação de *call centers*.

6.3.1 Metodologias do estudo

De acordo com o estudo IBRC (2016) permite avaliar a qualidade no atendimento considerando os três momentos do relacionamento da empresa com o cliente, conhecidos como pré-venda, venda e pós-venda. E para melhor classificar o atendimento como bom ou ruim de uma empresa, o estudo partir da premissa de avaliar também as habilidades que a empresa se utiliza para não gera gaps, ou seja, divergências entre a empresa e o cliente, se caso acontecer algum gaps quais as práticas que a empresa utiliza e quais ações para que não volte a ocorrer. Para melhor mensurar estes aspectos o estudo abrange em sua metodologia os três prismas da qualidade. A **qualidade desenhada** é aquela que a empresa define para alcançar a excelência no atendimento; a **qualidade entregue** representa a real qualidade entregue no atendimento pela empresa ao cliente; já na **qualidade percebida**, como o próprio nome diz é aquela interpretada pelos clientes.

O estudo IBRC (2016) é dividido em 4 etapas contendo uma certa pontuação. 2 delas são uma pesquisa para melhor mensurar os resultados .

- A primeira etapa é de natureza quantitativa, são ouvidos mais de cinco mil pessoas em 148 municípios de todos os estados, é o momento de classificação feita através das opiniões dos próprios consumidores brasileiro, que irá responder um questionário para citar o nome de 5 empresas que sua perspectiva prestaram um bom atendimento e 5 empresa que não prestaram um bom atendimento e que tenha gerado uma certa insatisfação.

A estatística para a formação da amostragem é bastante rigorosa, são considerados os índices de potencial de consumo das famílias brasileiras da região, a distribuição da renda familiar por estado de acordo com a PNDA/POF.

Nesta etapa, a pesquisa valerá 10 pontos, mas para calcular a nota, todas as empresas citadas passam por uma linha de corte, baseada nos critérios de não ser uma empresa da administração pública direta ou

indireta, que tenha no mínimo uma receita de 400 milhões, empresas ou produtos individualizados e que receberam mais de 100 citações. As empresas que se encaixam nesta linha de corte ganharam uma nota na etapa um, as notas são calculadas pela soma da nota obtida na porcentagem de citações positivas e negativas. Por exemplo, esta etapa vale 10 pontos, se houver 100% de citações positivas a nota correspondente será 10 pontos, em contrapartida se houver 100% de citações negativas a nota será -10 pontos. Em seguida é elaborado um ranking pela sequência linear, de acordo com a nota obtida. São classificadas 120 empresas, divididas entre as 60 melhores e as 60 piores.

- Após a classificação e avaliação das empresas pelas percepções do consumidor, a segunda etapa irá fazer uma autoavaliação das empresas classificadas pelas percepções dos próprios representantes das empresas, que responderam um questionário enviado pela web, com 20 afirmativas sobre ações que impactar a qualidade no atendimento, de acordo com seu ponto de vista irá avaliar as questões pelo seu grau de importância, que será classificado de 1 a 5, onde (1 e 2) é considerado como falso, 3 regular (nem falso nem verdadeiro) e (4 e 5) verdadeiro. Esta etapa também valerá 10 pontos, e é calculada pela soma de cada nota obtida em cada afirmativa. Cada questão vale no Máximo 0,5 pontos correspondendo a marcação de 5 (afirmativa verdadeira). Por exemplo, se o representante marcou 2 em uma afirmativa do tipo “Na minha empresa, todos, do porteiro ao presidente, têm como missão atender bem ao cliente” ele estará considerando esta afirmativa como falsa o que corresponde a 0,2 pontos, se marca 3 considera esta afirmativa como regular e pontuara 0,3. E assim sucessivamente.

Esta etapa considera a qualidade Desenhada, ou seja, aquela que a empresa consiste em adquirir pelo planejamento de seus processos, considerados convenientes para o sucesso no atendimento ao cliente elaborado pela alta gestão, composta pelos diretores, executivos,

representantes e gestores do setor de marketing. É por este motivo que a autoavaliação é feita por eles próprios.

- A terceira etapa vai avaliar a qualidade entregue, aquela que realmente é estabelecida aos clientes nas 120 empresas classificadas. Levando em consideração que este tipo de qualidade só será identificado na prática, a avaliação é feita por um cliente oculto que fará onze interações seja presencial, pela web ou por telefone, os contatos virtuais valem 6 pontos corresponde a 20% dos pontos total, os demais contatos valem 24 pontos equivale a 80% dos pontos. Porém o canal de contato será escolhido de acordo com o segmento de negócio, ou seja, a metodologia usada para analisar será individual, adaptada a cada área de negócio e conforme a real utilização que o cliente tem com a empresa. Por exemplo, no setor bancário, não é considerado os itens como proatividade de venda, exposição de preços em vitrine e prazo de validade de perecíveis que geralmente são avaliados no setor de supermercado. Já nas empresas IT, são retirados alguns itens da metodologia original, como a obrigatoriedade de fornecimento de protocolo, e a esse ramo de negócio são feitas 4 interação por telefone e 7 pela web.
- A quarta e última etapa é de natureza qualitativa, é será analisada a qualidade percebida, aquela avaliada pela perceptiva dos próprios clientes que já tem um relacionamento com a empresa. É elaborada uma entrevista com 25 clientes de cada empresa, terá questões abertas e 4 afirmativas, que devem ser pontuadas pelos clientes de 0 a 10, levando em consideração que 0 representa afirmativas consideradas totalmente falsas, enquanto 10 representa afirmativa totalmente verdadeira. Cada uma das respostas vale 10 pontos.

Portanto, somando todas as notas obtidas no logo das quatro etapas, vai ser elaborado um ranking linear com 100 empresas, onde as 25 primeiras apresentam resposta positiva na qualidade do seu atendimento ao cliente, enquanto as últimas 25 demonstram ter um péssimo atendimento ao cliente.

6.4 RANKINGS IBRC – NATURA CAMPEÃ DA DÉCADA

Pelo terceiro ano consecutivo a Natura é líder em qualidade no atendimento. O que vem mantendo a empresa na liderança desde 2017, esta conquista se dá pelo investimento constante que a empresa vem buscando para melhorar seus canais de comunicação para clientes e consultoras. Segundo a diretora de atendimento e serviço ao cliente, Paula Pimenta “o atendimento na Natura é considerado parte da jornada da consultora e dos clientes com foco em investimentos em melhorias continua” Assim afirma que a empresa está sempre procurando inovar em sua forma de prestar atendimento ao cliente visando sempre estabelecer melhorias constantes assim alcançando a excelência em seu atendimento. Paula Pimenta (2020) declara no próprio site da companhia que o maior destaque da empresa em permanecer na liderança foi a criação da assistente virtual Nat em 2016 “a Nat consegue resolver mais de 70% dos casos que antes seriam direcionados para Central de Relacionamento da Natura, tornando o nosso atendimento mais ágil e satisfatório”. Além deste investimento, em 2019 a companhia procurou melhorar ainda mais sua fonte de comunicação com as consultoras, afirma Paula Pimenta “uma das iniciativas adotadas foi possibilitar a ligação 0800 pelo celular de todas as nossas consultoras” (PIMENTA *apud* BAUDIOTI, 2020).

Diante do que foi exposto e considerando a avaliação do estudo elaborado pelo IBRC, a Natura tem concretizado os objetivos específicos, em adotar condutas no atendimento que visam atingir as expectativas do cliente levando em consideração o respeito ao consumidor, a natureza e a sociedade, assegurando a preservação da marca da empresa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo obtém informações manifestadas em revisão bibliográfica, citada por alguns autores que apresenta o conceito e a importância da qualidade no atendimento ao cliente.

Devido ao novo cenário econômico, composto de alta competitividade e com mudanças no perfil do consumidor por se encontrar exigente e consciente de seus direitos, as empresas encontram-se em posição de incertezas para garantir a fidelização, a conquista de novos clientes e até mesmo a sua sobrevivência no mercado. Os clientes são os principais responsáveis para assegurar a sobrevivência da empresa, para isso faz necessário o desenvolvimento de práticas que apresentem o diferencial entre tantas outras empresas, com objetivo de alcançar a satisfação do cliente e garantir a sua fidelidade. Os critérios como preço e qualidade dos produtos/serviços são considerados dominantes no momento da compra, porém levando em consideração a modernidade do mundo atual, estes critérios serão relativos a cada tipo de cliente o que todos os indivíduos buscam nos dias atuais é a valorização, ou seja, é ser tratados bem, com respeito de forma honesta e satisfatória. É assim que a qualidade no atendimento é conceituada como fator primordial no momento da compra, além de ser uma prestação de excelência a qualidade tem contribuído para uma boa reputação da empresa, facilita o processo de fidelização e alcança novos clientes, pois quando um cliente é bem atendido sua experiência é compartilhada para outros.

É importante que o nível gerencial compreenda e aplique o conceito de qualidade total, que se caracteriza como uma estratégia adquirida pelo esforço e engajamento de todos que fazem parte da empresa, com intuito de alcançar o objetivo maior estabelecido. A implantação do endomarketing em valorizar, motivar e treinar os funcionários com intuito de estabelecer uma boa cultura organizacional, são procedimentos que colaboram para a perfeita desenvoltura do trabalhador ao prestar um bom atendimento e garantir uma boa reputação da empresa.

Este estudo apresenta como exemplo a Natura, marca bem posicionada no mercado por apresentar diferenciais como humanismo, sustentabilidade e

transparência. Além de oferecer uma variedade de produtos de qualidade, a Natura é referência em atendimento ao cliente ao investir constantemente em melhorias que preste assistência a suas consultoras e ao público em geral.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVES, Anderson Yuri Dantas. **Qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa AlôCell**. 2014. 48 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Patos, Universidade Estadual da Paraíba, 2014. Disponível em: <<https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3276/1/PDF%20-%20Anderson%20Yuri%20Dantas%20Alves.pdf>> Acesso em: 26 de out 2020 PDF

ANSELMO, José Carlos Pedroso. **Gestão do atendimento ao cliente e a utilização das melhores praticas nas organizações privadas**. 2010. 63 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Rio de Janeiro, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/joyce/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/TCC/B001557.pdf>>. Acesso em: 07 de nov. 2020

ANTUNES, A.L; DANIEL, A.L; LEITE, C.E; PEREIRA, V.S; SANTANA, F.A.S; **Gestão de qualidade no atendimento aos clientes de micro e pequenas empresas**.in: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. p. 1 – 12. Disponível em : <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122320.pdf>> Acesso em: 14 out 2020. PDF

ARANHA, Carla. Robô, o novo aliado do cliente. **Revista Exame**. 13 de fev. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/robo-o-novo-aliado-do-cliente/>>. Acesso em: 30 de out. 2020

BALDIOTI, Fernanda. Natura é eleita a campeã da década em atendimento ao cliente. **Fashion network**. 14 fev. 2020. Disponível em:<<https://br.fashionnetwork.com/news/Natura-e-eleita-a-campea-da-decada-em-atendimento-ao-cliente,1186950.html>> Acesso em: 28 de out. 2020

BELLIA, Rogéria Aparecida Camargo Lima. **Falando sobre Pesquisa**. 2008. 57 f. Material didático – Londrina, Secretaria de Estado da Educação do Paraná, 2008. Disponível em:<http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_neide_regina_usso_barreto.pdf> Acesso em: 22 de mar 202. PDF

BENTES, O.**Atendimento ao cliente**.Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2011

BRAGA, Verônica Severo. Qualidade no Atendimento ao Cliente. Nº. 06 – X Semana de Extensão – XIV Jornada de Iniciação Científica – 2012. Disponível em: <<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1reta2&page=article&op=view&pat> >

BRASIL.**Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm>. Acesso em: 31 de agosto de 2020

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Como_elaborar_uma_disserta%C3%A7%C3%A3o_de_mestr/3haJdQ9KRLEC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=pesquisa+descritiva&pg=PA54&printsec=frontcover> Acesso em: 23 de Mar 2021

Como construir a reputação da empresa no novo mundo. Consumidor Moderno. 2021. Disponível: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/10/como-construir-reputacao-empresa-novo-mundo/>>. Acesso em: 04 de abr 2021

COSTA, InmaculadaFigols; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa Natura. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – SEME AD, 5., 2001, São Paulo. **Estudo de caso RH**. São Paulo: [s.n], 2001. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/5semead/RH/QVT%20NATURA.pdf>>. Acesso em: 29 de out. 2020

COSTA, C. U.; NAKATA Y.U.; CALSANI J. R.S. **Qualidade no atendimento**: a influência do bom atendimento para conquistar clientes. REV. Científica Eletronica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n., p.54-65, jan./jun.2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/4.pdf>>. Acesso em: 15 out 2020.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 1993. 320 f. Campinas – SP PDF

DALAROSA, Adair Ângelo. Ciência, Pesquisa e Metodologia na Universidade. In: LOMBARDI, José Claudinei. Pesquisa em educação: história, filosofia e temas transversais. Campinas: Autores Associados: HISTEDBR, Caçador: UNC, 1999

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira, 1995.

DIMENSIONAL RESEARCH, ZENDESK. **Quantificação do impactor nos negócios causado pelo atendimento ao cliente no Brasil**: 2020 p. 17. Disponível: <https://zen-marketing-content.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_May%2027_QUANTIFICA%C3%87%C3%83O%20DO%20IMPACTO%20NOS%20NEG%C3%93CIOS%20CAUSADO%20PELO%20ATENDIMENTO%20AO%20CLIENTE%20NO%20BRASIL.pdf> Acesso em: 24 de out 2020 PDF

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. rev. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001

FÓRUM BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – FBRC. O que é o ranking EXAME/IBRC de atendimento ao cliente? EXAME 2016. São Paulo: FBRC, 2017. Disponível em: <<https://fbrc.com.br/2017/ranking-exame.php>>. Acesso em: 2 de Nov. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. PDF

GIMINEZ, Douglas Rodrigues. **Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços**. 2012. 87 f. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96436/307672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 out 2020.

GOMES, P. A. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos BAD (Portugal)**, n. 2, p. 6-18, 2004. Disponível em: <<file:///C:/Users/joyce/Downloads/826-1726-1-SM.pdf>>. Acesso em: 06/10/2020 PDF

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. [tradução AllTasks]. 2. ed. São Paulo : Cengage Learning, 2011. PDF

HOLL, Isabela. Gurus da qualidade total: conheça 8 grandes nomes e aprenda com eles. **CAE Treinamentos**, 2 abril. 2019. Disponível em:

<<https://caetreinamentos.com.br/blog/qualidade/gurus-da-qualidade-total/>>. Acesso em: 06 de out 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. Saiba quem é Luiz Antonio Seabra, fundador da Natura. Goiás: IBRC, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/luiz-antonio-seabra-fundador-da-natura/>>. Acesso em: 27 de out. 2020

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR – IDEC. Credibilidade, Independência e Cidadania. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://idec.org.br/em-acao/em-foco/codigo-de-defesa-do-consumidor-completa-22-anos-nesta-terca-11>> Acesso em: 31 de Ago de 2020

INSTITUTO IBERO BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – IBRC. Ranking nacional de atendimento ao cliente. São Paulo: IBRC, 2017. Disponível em: <<https://ibrc.com.br/ranking/>> Acesso em: 13 de out. 2020.

JARDIM, Alexandre. **A importância do cliente**. Curso de qualidade no atendimento. 2012 (Apostila). Disponível em: <<https://sites.google.com/site/qualidadenoatender/system/app/pages/sitemap/hierarchy>>

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. PDF

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2012

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

LAZZARI, Fernanda et al. Determinantes da qualidade em serviços: Um estudo ambientado em laboratórios universitários. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 29. 2009, Salvador. **Estudo qualitativo**. Salvador: [s.n], 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_092_627_12701.pdf>

Acesso em: 13 de out de 2020

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade total**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2010 PDF

MACHADO, Michele Pires do Prado. **Uma análise sobre a estratégia de Diferenciação no setor de cosméticos: O caso Natura**. 2006. 72 f. Monografia (Bacharelado em ciências Econômicas) – Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295541.pdf>> Acesso em: 28 de out 2020 PDF

MANDELLI, Anielli da Silveira. **Qualidade no Atendimento ao Cliente**. 2014. 41 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Criciúma, Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, 2014. Disponível em: <[ANIELLI DA SILVEIRA MANDELLI.pdf](#)> Acesso em: 15 de out 2020. PDF

MEDEIROS, Daysan F. K. Leal. **Evolução da qualidade**. Curso gestão da qualidade. [s.d] (Apostila).

NATURA COSMETICOS S/A. **Nossa historia**. São Paulo: Natura, 2020. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em: 27 out. 2020.

NETTO, Gabriela Berneira; DAMINI, Nedir Rosane. **O atendimento ao cliente como estratégia de sucesso**. 9 f. Artigo científico apresentado à disciplina de Língua Portuguesa IV, Secretariado Executivo Bilíngue, Universidade de Passo Fundo – RS, [s.d]

PAULA, Gisele. A reputação das marcas na era da transformação digital. **Digitalks**, 2018. Disponível em: <<https://digitalks.com.br/artigos/a-reputacao-das-marcas-na-era-da-transformacao-digital/>> Acesso em: 30 de mar 2021

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégias e dinâmica seletiva na economia. São Paulo: Hucitec, 1999.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: Use isso a seu favor a partir de 4 princípios básicos. Zendesk, 2018. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/qualidade-atendimento-diferencial/>>. Acesso em: 04 de abr 2021

QUALIDADE. *In: DICIO, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/qualidade/>>. Acesso em: 05 de out 2020.

RAMOS, Davidson. Gurus da qualidade: Philip Crosby. **Qualiex – Blog da qualidade**, 29 de jun, 2017. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade->

[philip-crosby/](#)>. Acesso em: 08 de out 2020.

REPUTAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/reputacao/>>. Acesso em: 07 de abr 2021

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social – Métodos e técnicas**. 4. ed. rev. atual e ampl. São Paulo: Atlas, 2017

SANTOS, Franciele Silva; SANTOS, Sarah Ferreira Candeias. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente: O caso do shopping Mestre Álvaro**. 30 f. Trabalho de curso, Bacharel em Administração, Faculdade Doctum de Serra – ES, 2018

SANTOS, Julio Cesar S. **Qualidade no atendimento ao cliente**. Editora: clube de autores, 2019

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviço**. ed. atual. E ampl. 38. reimpr/ Rose Zuanetti; Renato Lee; Lourdes Hargreaves. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014

SERVIÇO CENTRAL DE PROTEÇÃO AO CREDITO – SCPC BoaVista. Conhecimento na construção de ótimas relações entre consumidores e empresas. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/67-dos-consumidores-afirmam-conhecer-pouco-os-seus-direitos-aponta-pesquisa/>> Acesso em: 31 de ago 2020

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007 PDF

SILVA, Douglas. Conseqüências do mau atendimento ao cliente: o que pode acontecer?. **Biblioteca**, 2020. Disponível: <<https://www.zendesk.com.br/blog/consequencias-mau-atendimento-cliente/>> Acesso em: 24 de out 2020

SILVA, Douglas. **Qualidade no atendimento ao público**: definição, técnicas e dados que podem ajudar a sua empresa. Zendesk, 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/qualidade-no-atendimento-ao-publico/>>. Acesso em 05 de abr 2021

SILVA, F. G; ZAMBON M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2015.

SILVA, Rafaelle Cristine. **O atendimento como arte de encantar o cliente**. 2011. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Assis, 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260021.pdf>> Acesso em: 02 de dezembro de 2019. PDF

SILVA, SthéfanyMarilacet al. Avaliação da qualidade em serviços: uma Análise com relação à percepção dos discentes de uma instituição de ensino superior. **Revista científica eletrônica de engenharia de produção**, Florianópolis, SC, v. 19, n. 2, p. 722-758, 2019. Disponível em: <[file:///C:/Users/joyce/Downloads/3264-11210-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/joyce/Downloads/3264-11210-2-PB%20(1).pdf)> Acesso em: 14 de out 2020. PDF

TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público**. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2018. PDF

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente**. São Paulo: Makron nooks, 1996

VIEIRA, Valeria Gonçalves. **Análise dos serviços do restaurante universitário da UFCG na perspectiva dos usuários**. 2017. 78 f. Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/8800/1/VAL%C3%89RIA%20GON%C3%87ALVES%20VIEIRA%20-%20TCC%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%202017..pdf>> Acesso em: 13 out 2020. PDF

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 6, 1994. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-6-ano-1994-nid-44321/>>. Acesso em: 09 de out 2020.