



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

A Cultura de Atendimento ao Cliente como Estratégia e Diferencial Competitivo
em Empresas de Serviços

Marília Carolina de Souza Severo da Silva

Santarém

Ano 2025



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

A Cultura de Atendimento ao Cliente como Estratégia e Diferencial Competitivo
em Empresas de Serviços

Marília Carolina de Souza Severo da Silva

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação do Prof . Doutor Vasco Ribeiro.

Santarém

Ano 2025

Resumo

O atendimento ao cliente representa um dos pilares fundamentais para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas e consumidores, especialmente no setor de serviços, onde a experiência vivida pelo cliente tem peso decisivo em sua percepção de valor. A qualidade do atendimento envolve fatores como empatia, agilidade, clareza na comunicação, capacidade de resolução de problemas e personalização da interação. Uma experiência positiva de atendimento não apenas fortalece a confiança na marca, como também estimula a lealdade do cliente e seu desejo de recomendação a terceiros. Foi realizada pesquisa de natureza quantitativa exploratória com métodos qualitativos (questionário e levantamentos) que coletaram dados numéricos e foram analisados estatisticamente. A partir do índice Alpha de Cronbach 0.83 e coeficiente de correlação Rho de Spearman verifica-se que os itens do questionário são coerentes, refletem a realidade e os dados são confiáveis, e que as correlações se revelaram estatisticamente significativas entre variáveis-chave, a avaliação do atendimento esteve moderadamente relacionada à percepção da qualidade na primeira compra e à satisfação nas compras subsequentes, sugerindo que experiências positivas iniciais exercem influência direta sobre a fidelização e a manutenção da qualidade percebida ao longo do tempo. Observou-se a correlação relevante entre a percepção de que o atendimento influencia a decisão de continuar como cliente e a disposição em recomendar a empresa, apontando para o efeito multiplicador do bom atendimento tanto na retenção de clientes quanto na promoção da marca por meio do boca a boca. Assim como, uma associação entre percepção de personalização das promoções e avaliação positiva do atendimento, indicando que a comunicação direcionada pode reforçar a imagem da qualidade do serviço. Dessa forma, os dados obtidos reforçam a premissa de que o investimento em um atendimento de qualidade não se limita à satisfação imediata do consumidor, mas atua como elemento estratégico de fidelização, reputação e vantagem competitiva no mercado de serviços.

Palavras-chave: atendimento ao cliente; análise estatística; fidelização; satisfação do consumidor; correlação de variáveis.

Abstract

Customer service is one of the fundamental pillars for building and maintaining long-lasting relationships between companies and consumers, especially in the service sector, where the customer's experience has a decisive influence on their perception of value. The quality of service involves factors such as empathy, agility, clarity of communication, problem-solving ability and personalized interaction. A positive service experience not only strengthens trust in the brand but also stimulates customer loyalty and their desire to recommend it to others. An exploratory quantitative study was conducted using qualitative methods (questionnaire and surveys) that collected numerical data and analyzed statistically. Based on Cronbach's Alpha index of 0.83 and Spearman's Rho correlation coefficient, it can be seen that the questionnaire items are consistent, reflect reality and the data are reliable, and that the correlations were statistically significant between key variables. The evaluation of service was moderately related to the perception of quality on the first purchase and satisfaction on subsequent purchases, suggesting that initial positive experiences have a direct influence on loyalty and the maintenance of perceived quality over time. A significant correlation was observed between the perception that customer service influences the decision to continue as a customer and the willingness to recommend the company, indicating the multiplier effect of good customer service both in customer retention and in brand promotion through word of mouth. There was also an association between the perception of personalized promotions and positive evaluation of the service, indicating that targeted communication can reinforce the image of service quality. Thus, the data obtained reinforce the premise that investment in quality customer service is not limited to immediate customer satisfaction, but acts as a strategic element of loyalty, reputation and competitive advantage in the service market.

Keywords: customer service; statistical analysis; loyalty; consumer satisfaction; correlation of variables.

ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema e questões de investigação.....	9
1.2 Objetivos, geral e específicos	10
1.3 Estrutura do relatório.....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA 1	12
2.1 Conceito de serviço	12
2.2 Conceito de atendimento ao cliente e sua importância	13
2.3 Conceito de cultura organizacional	14
2.4 Atendimento ao cliente em empresas de serviços	16
2.5 O impacto da cultura de atendimento ao cliente	17
2.6 O impacto do digital no atendimento ao cliente	18
2.7 Relacionamento empresa – cliente como um diferencial competitivo e estratégia empresarial	20
2.8 Importância estratégica da cultura de atendimento	22
2.9 Atendimento ao cliente como Diferencial Competitivo	24
2.10 Modelo e Teorias relacionadas à cultura de atendimento ao cliente	25
2.11 Tecnologia e Inovação no atendimento ao cliente	27
3. MÉTODO	30
3.1 Objetivo da Pesquisa	30
3.2 Metodologia Utilizada	30
3.3 Modelos de Avaliação da Qualidade de Serviço	30
3.3.1 Modelo SERVQUAL	30
3.3.2 Modelo SERVPERF	31
3.4. Construção do Questionário	31
3.5. Coleta e Tratamento dos Dados	31
3.6. Ferramentas Estatísticas Aplicadas	31

4. RESULTADOS	32
4.1 Análise estatística	32
4.2 Coeficiente Alpha de Cronbach	32
4.3 Reliability Statistics	32
4.4 Perfil sociodemográfico	33
4.4.1 Faixa etária	33
4.4.2 Gênero	33
4.4.3 Nacionalidade	33
4.5 Modelo SERVQUAL	34
4.5.1 Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?	34
4.5.2 No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?.....	34
4.5.3 Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa.....	35
4.5.4 Considera-se fidelizado a alguma empresa onde costuma usar os serviços?.....	35
4.5.5 As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?	36
4.5.6 O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?	36
4.5.7 Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?.....	37
4.5.8 Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?	37
4.5.9 Alguma vez deixou de ser cliente de alguma empresa de serviços devido a um mal atendimento?	38
4.5.10 O atendimento de alta qualidade aumenta a sua vontade de continuar a ser cliente?	38
4.6 Análise de Correlações entre Variáveis	39

4.7 estatisticamente significativas encontradas	42
4.7.1 Avaliação do atendimento geral × Qualidade percebida na 1ª compra	43
4.7.2 Avaliação do Correlações atendimento geral × Satisfação na repetição de compra	43
4.7.3 Qualidade da 1ª compra × Satisfação com a repetição de compra	43
4.7.4 Influência do atendimento na continuidade como cliente × Indicação para terceiros	43
4.7.5 Promoções adequadas ao perfil × Avaliação do atendimento geral	43
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5.1 Cultura de Serviço ao Cliente como Estratégia Organizacional	44
5.2 Importância da Experiência do Consumidor e do Atendimento de Qualidade	44
5.3 Modelo SERVCULT e Dimensões da Cultura Organizacional	45
5.4 Perspectivas Acadêmicas sobre Transformações Culturais nas Organizações	45
5.5 Estudos Internacionais sobre Cultura Organizacional e Serviços Públicos	46
5.6 Contribuições da Pesquisa para o Entendimento do Atendimento ao Cliente	46
5.7 Limitações da Pesquisa Realizada	46
5.8 Recomendações para Pesquisas Futuras	47
6. CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	
A.1 Questionário aplicado	
A.2 Tabela 1 – Alpha de Cronbach	
A.3 Tabela 2: Análise de Correlações entre Variáveis	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de correlações	30
---------------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

Marketing é um conjunto de atividades e processos destinados a identificar, criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, cujo objetivo é atender suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo em que promove produtos, serviços ou marcas.

Atualmente, organizações e empresas prestadoras de serviços têm buscado excelência na prestação de serviços aos clientes, com foco na satisfação e até superação das expectativas. Utilizam estratégias de pesquisa de mercado e segmentação dos seus consumidores, a fim de ajustar e otimizar as ações, construir relacionamentos duradouros com os clientes e fortalecer imagem e reputação no mercado.

Existem diversos tipos de marketing, o foco deste trabalho acadêmico é abordar o quanto a cultura de atendimento ao cliente e o marketing de prestação de serviços podem impactar a tal ponto de serem considerados elementos estratégicos e um diferencial competitivo nas empresas de serviços.

O tema “qualidade em serviços” vem sendo discutido nos ambientes acadêmico e organizacional porque envolve dois tópicos complexos: qualidade e serviços. Para essa análise, são utilizados modelos conceituais direcionados à qualidade de serviços.

Bens e serviços são produtos, tangíveis ou não, criados para serem consumidos. Em sentido mais amplo, bens podem ser tocados fisicamente, enquanto, serviços são atividades essenciais para a sociedade oferecidos por pessoas ou empresas, executados por pessoas qualificadas e envolvem interações humanas.

Os serviços estão em todos os lugares, uma viagem de fim de semana, jantar em um restaurante ou uma visita ao museu, a gama de serviços e a economia mundial que a rodeia estão em ascensão. A expansão do setor de serviços começou quando além das empresas de serviços tradicionais, os produtores de bens passaram a oferecer serviços provocando um diferencial no mercado capaz de gerar fontes de receitas adicionais (Hoffman, Bateson, 2003).

Os serviços são caracterizados quanto à simultaneidade quando são consumidos quase ao mesmo tempo que são produzidos, intangibilidade representados por produtos não-físicos e heterogeneidade quando existe relação do produto com o fator humano (Freitas, Cosendey, 2008).

Diferentemente do fabricante de bens, os prestadores de serviço estão em contato constante com seus clientes e o sucesso dessa relação está intimamente ligado à forma como essas empresas administram sua clientela. As vantagens dessa relação possibilitam que o cliente personalize o serviço, possa produzi-lo mais rápido e com custo menor, como exemplo, temos o cliente que abastece seu carro com gasolina no posto de combustíveis. Dentre as desvantagens, o aumento da participação do cliente pode levar a empresa a perder o controle de qualidade, desperdício, aumento dos custos operacionais e a percepção do cliente de que a empresa está se distanciando dele (Bateson, Hoffman, 2015).

Estabelecer relacionamento entre cliente e organização requer uma série de atividades sistemáticas gerenciadas com objetivo de obter melhor compreensão, atrair atenção do cliente, gerar receita e alcançar o crescimento saudável da empresa. Essas atividades são orientadas para o cliente, apoiadas pela estratégia e tecnologia da organização e são projetadas para satisfazer seus desejos e necessidades, além de torná-lo fiel e leal (Hayati et al., 2020).

A fidelização do cliente significa que ele confia no produto e/ou serviço da empresa e que existe uma promessa de recompra. O conceito da lealdade é mais profundo, está relacionado a uma conexão emocional ou intelectual que o cliente tem com a marca, assim, mesmo que outras empresas ofereçam preços mais baixos ou benefícios tentadores, esse cliente não troca de marca facilmente.

Empresas que atendam e/ou prestam serviços a clientes têm valores, práticas e normas que orientam comportamentos e capacidades de tomada de decisão dos funcionários, denominada cultura organizacional. Esse nível de organização exige comunicação, informação e ajuda os funcionários a coordenarem suas atividades para atingir os objetivos da empresa, além disso, influencia a motivação, satisfação e os compromissos dos funcionários, fortalecendo a ligação entre si e com a organização (Morelli, Wang, 2020).

A globalização acirrou a competitividade entre empresas e impactou na magnitude dos serviços oferecidos, logo, melhorar a qualidade do serviço passou a ser fundamental para atrair novos clientes e manter os antigos. Ao correlacionar a satisfação do cliente com fatores relacionados à qualidade do serviço, a experiência do cliente é utilizada como fator mediador, para estudos estatísticos, a satisfação do cliente é a variável dependente e os fatores relacionados são independentes (Hasan, Lim, 2024).

Em mercados competitivos e em constantes mudanças, o foco das organizações têm sido criar mecanismos e novas abordagens para alcançar a satisfação dos clientes, com o objetivo de obter a fidelidade desses consumidores, por meio de inovação, eficiência, qualidade e capacidade de responder ao cliente.

A fim de compreender as necessidades desses clientes, avaliar o serviço prestado é uma ferramenta que mede esse desempenho.

1.1 Problema e questões de investigação

Toda a investigação desse trabalho foi direcionada para responder: Como o atendimento ao cliente pode ser um diferencial competitivo nas empresas de serviços?

Diante da crescente competitividade no setor de serviços, compreender o papel do atendimento ao cliente como um diferencial competitivo torna-se essencial. Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar se a qualidade do atendimento prestado pode influenciar a satisfação e a fidelização dos consumidores, tornando-se um fator estratégico para as empresas.

Para alcançar essa resposta, alguns pontos específicos serão explorados. Primeiro, busca-se investigar quais são os principais fatores que caracterizam um atendimento de excelência no setor de serviços. Em seguida, pretende-se avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade desse atendimento e como ele impacta sua experiência de consumo.

Além disso, será fundamental identificar de que forma o atendimento influencia diretamente na fidelização do cliente, verificando se empresas que investem em estratégias diferenciadas

conseguem obter vantagens competitivas. Por fim, busca-se examinar a eficácia dessas estratégias na retenção de clientes e na recomendação dos serviços, entendendo se um bom atendimento pode, de fato, fortalecer a reputação da empresa no mercado.

Com essa abordagem, espera-se trazer contribuições valiosas para o entendimento sobre o atendimento ao cliente como peça-chave para o sucesso das empresas de serviços.

Inicialmente, foi preciso investigar os conceitos de marketing, serviço, atendimento ao cliente e cultura organizacional para então correlacioná-los ao impacto no atendimento ao cliente.

A forma como as empresas se organizam e se comunicam com seus funcionários interfere no objetivo final, satisfazer o cliente e torná-lo fiel. Na teoria, essa relação existe, mas para tornar o cliente satisfeito e ter o atendimento prestado reconhecido, as empresas precisam contratar e treinar os funcionários para receber e atender o cliente, além de criar valor e prestar bons serviços.

1.2 Objetivos, geral e específicos

Esse estudo tem como objetivo geral analisar se a qualidade do atendimento prestado pode influenciar a satisfação e a fidelização dos consumidores, tornando-se um fator estratégico para as empresas.

Para alcançar essa resposta, alguns pontos específicos serão explorados. Primeiro, busca-se investigar quais são os principais fatores que caracterizam um atendimento de excelência no setor de serviços. Em seguida, pretende-se avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade desse atendimento e como ele impacta sua experiência de consumo.

Além disso, será fundamental identificar de que forma o atendimento influencia diretamente na fidelização do cliente, verificando se empresas que investem em estratégias diferenciadas conseguem obter vantagens competitivas.

Por fim, busca-se examinar a eficácia dessas estratégias na retenção de clientes e na recomendação dos serviços, entendendo se um bom atendimento pode, de fato, fortalecer a reputação da empresa no mercado.

Com essa abordagem, espera-se trazer contribuições valiosas para o entendimento sobre o atendimento ao cliente como peça-chave para o sucesso das empresas de serviços.

O objetivo geral desse trabalho foi estudar o que as empresas devem fazer para satisfazer seus clientes, torná-los fieis e, ainda, se manterem competitivas no mercado.

1.3 Estrutura do relatório

Este relatório está dividido em duas partes principais. A primeira parte, de natureza qualitativa, aborda a revisão da literatura sobre os conceitos de marketing, serviço, atendimento ao cliente e cultura organizacional. Esta seção visa estabelecer a base teórica necessária para compreender os diversos fatores que influenciam a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente.

A segunda parte é dedicada à pesquisa empírica, onde um questionário foi elaborado e aplicado para coletar dados sobre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com esse questionário, seguidos da análise e discussão dos mesmos, de forma a responder às questões da pergunta norteadora e atingir os objetivos propostos.

Finalmente, o relatório é concluído com as implicações práticas dos resultados, recomendações para as empresas de serviços e sugestões para futuras pesquisas na área.

2. REVISÃO DA LITERATURA 1¹

2.1 Conceito de serviço

Schüritz, Seebacher & Dorner (2017) explicam que os modelos de serviço estão baseados em ou orientados por dados e análises cujo objetivo é transformá-los em receita. Os métodos para análise dos dados popularizaram-se na década de 1990, a partir de modelos estatísticos e técnicas de mineração de dados, e evoluíram da perspectiva tradicional (interna) para ajudar a criar valor para os clientes, enriquecendo produtos e serviços por meio da exploração desses dados. A partir desse ponto, os dados passaram a ser o recurso principal dos modelos de negócios e as empresas gradualmente passaram a oferecer serviços orientados por dados.

Do ponto de vista acadêmico, o conceito de serviço é observado nos valores morais básicos de pessoas que dedicam suas vidas aos ideais sociais, de caridade e benevolência. Definido como tipo de atitude de uma pessoa que se sente responsável e obrigada a cumprir seu trabalho, de forma consciente e contínua, independentemente das condições e gestão superior, seja por altruísmo, empenho e dedicação ou cidadania explica Moiseenko (2019).

Já os serviços públicos, de responsabilidade do Estado, são garantidos pela prestação direta ou a cargo de empresas privadas. A história mostra que a relação entre política e administração passou por vários modelos de administração pública, desde a separação de poderes entre política e administração quando cabia à política legislar e elaborar objetivos e a administração estava subordinada à lei e deveria encontrar meios de executar estes projetos. A partir da Revolução Industrial e crescimento econômico, a eficiência de uma organização aliada a um sistema impessoal guiado por regras, hierarquia e profissionais especializados permitiu que Estado e gestores trabalhassem em conjunto em agendas, planos políticos e interferências entre si. O modelo atual da

¹ Marília, S. (2025). The Culture of Customer Service as a Strategy and Competitive Differentiator in Service Companies. In R. Marcão & V. Santos (Eds.), *Evolving Strategies for Organizational Management and Performance Evaluation* (pp. 545-562). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0149-5.ch025> (SCOPUS indexed)

gestão pública entende a complexidade dos serviços públicos, seu papel central de suprir as necessidades e experiências do cidadão, prestar serviços de qualidade e manter os cidadãos cada vez mais informados, atentos e conhecedores dos seus direitos (Correia et al., 2020).

Nos últimos anos, os serviços fornecidos por assinatura são utilizados em diversos setores, como indústrias, telecomunicações, entretenimento e saúde. Não é diferente no setor energético, o fornecimento de energia pode proporcionar aos clientes benefícios ambientais, econômicos e sociais generalizados: menor consumo, menor custo de energia e maior acesso às tecnologias energeticamente eficientes. As vantagens aos fornecedores de energia podem ser fluxos de receitas alternativos, diferenciação competitiva e simplificação de futuros mercados energéticos (Gillham et al., 2023).

Takano et al. (2024) descreveram um modelo de serviço de mobilidade com carros elétricos projetado para diminuir consideravelmente o congestionamento de tráfego rodoviário e a emissão dos gases estufa na cidade de Banguecoque (Tailândia) considerada uma das cidades com piores níveis de congestionamento no mundo. De acordo com os resultados, foi possível diminuir o congestionamento e as emissões de gás carbônico (efeitos primários). Dentre os efeitos secundários, houve melhora da qualidade do ar e redução da temperatura local permitindo que as pessoas pudessem caminhar ao ar livre, o controle dos veículos com localizador e mais estabilidade permitiu aumento da segurança nas estradas assim como, o monitoramento do comportamento dos condutores e identificação de práticas inseguras. Futuramente, o objetivo é tornar esse serviço de mobilidade público, sustentável sem afetar os lucros e expansivo para outras cidades.

2.2 Conceito de atendimento ao cliente e sua importância

Empresas com sistema de comunicação eficiente onde empregados, gerentes e gestores trabalham alinhados garantem aumento da eficiência, produtividade, redução de custos internos, expansão de novos mercados e atendimento de excelência ao cliente. Consumidores satisfeitos com o atendimento recebido são aliados importantes na luta contra a concorrência e frutos da estratégia corporativa da empresa que investiu no preparo técnico de seus funcionários, valor agregado,

inovação, cordialidade, agilidade na solução das demandas e orientações seguras que conquistaram e fidelizaram esses clientes (Sabino, Bianchi, 2019).

Juanamasta et al. (2019) explicam que o modo de comunicação e tipo de relacionamento que a empresa tem com seu cliente são as formas de contato com o ambiente externo e devem ser as mais eficazes possíveis. No universo da prestação de serviços, essas atividades são realizadas por um setor especializado chamado Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), responsável por aumentar a satisfação do cliente e consequentemente manter a imagem e reputação da companhia.

Mehta & Tariq (2020) descreveram como a imagem da marca e a qualidade do serviço prestado influenciam na satisfação, fidelização e lealdade do cliente. A imagem da marca é um recurso imaterial muito importante, confere valor entusiástico, define a organização e resulta em alta lucratividade e vantagem competitiva. A prestação de bons serviços aos clientes é um dos fatores mais significativos para atrair clientes. A satisfação do cliente é a interpretação de seus desejos, necessidades de serviços ou produtos e a garantia de que suas compras são seguras, em contrapartida, as organizações dependem do cliente satisfeito para gerar receitas, benefícios e atender seus próprios interesses.

2.3 Conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de valores, normas práticas e comportamentos de uma empresa que orienta o funcionário a desempenhar sua função mais motivado e produtivo, alinhado com os objetivos da empresa e mostra que ele pertence à organização (Priya, 2015).

O termo organização significa atividade coordenada e praticada por coletividade humana ou divisão de trabalho em conjunto para alcançar objetivos em comum. O papel da cultura é fornecer suporte, desenvolvimento e manutenção necessários para alcançar tais objetivos como também, capacitar os líderes na tomada de decisões (Tama, 2019).

Essa cultura organizacional deve ser aplicada continuamente aos funcionários e está diretamente relacionada às estratégias financeiras de longo prazo da empresa, sua implementação não é fácil,

requer treinamento, tempo de implementação e socialização, até que a produção gere resultados esperados (Wijaya, 2020).

De acordo com Naveed et al. (2022), a cultura organizacional influencia o meio de comunicação entre os trabalhadores, consequentemente, a eficácia organizacional. Devido à velocidade da tecnologia, novas tendências e globalização, as organizações precisam se adaptar as mudanças e pressão do mercado empresarial global e serem capazes de abrir espaço para estratégias inovadoras, isso só será possível se os funcionários tiverem relacionamentos positivos entre si, com seus líderes e comportamento organizacional.

O líder na cultura organizacional é o responsável pela motivação e moral entre os membros, ele representa a filosofia da gestão, a visão e personalidade da empresa. A liderança pode ser transacional ou transformacional, na primeira, a interação e troca entre líder e seguidor não tem um propósito maior. Em contrapartida, na liderança transformacional, líder e seguidores estão conectados, esse líder está atento às necessidades de quem o segue, ajuda-os a atingir seu potencial máximo para que toda a equipe alcance o objetivo em comum (Nguyen et al., 2023).

Segundo Batoool, Ibrahim, Adeel (2024), o conceito de liderança tem se destacado nos estudos de gestão devido à responsabilidade dos líderes com base na teoria da aprendizagem social quando a partir da observação dos comportamentos as pessoas criam e compartilham as ideias criativas. Assim, líderes responsáveis e confiáveis são capazes de estimular os funcionários a criarem e compartilharem suas ideias, além disso, outras características de liderança geram segurança, tais como imparcialidade, verdade, acessibilidade, princípios e confiabilidade.

Ao longo do projeto de construção ou de uma ideia, diferentes equipes organizacionais podem trabalhar em conjunto temporariamente. As organizações temporárias envolvem profissionais de competências diversas, especialistas de diferentes formação e profissão que possivelmente não tenham trabalhado juntos anteriormente, entretanto, apesar de seus hábitos e cultura de organização próprios, adotarão uma cultura de trabalho colaborativo. Situações como essa são desafios gerenciais em função do obstáculo na comunicação, tomada de decisão, controle e dificuldade ao lidar com diferentes culturas simultaneamente no mesmo projeto, mesmo que por tempo limitado (Tulokas, Haapasalo & Tampio, 2024).

O ambiente de trabalho que favorece a cultura do desenvolvimento e facilite a criação torna-se um local de trabalho amigável, de cooperação e respeito mútuo denominado cultura desenvolvimentista e cultura relacional. A desenvolvimentista representa inovação, adaptabilidade, aceitação de riscos e comportamento empreendedor por parte da administração, também valoriza a transformação e a prática efetiva das atividades. Por outro lado, a cultura relacional é uma teoria de desenvolvimento humano onde as relações interpessoais são uma necessidade humana fundamental (Aggarwal, 2024).

Essa cultura organizacional é de grande vantagem competitiva, principalmente, quando unificada, consistente e coerente, porém, empresas internacionais com mercados dinâmicos, de muita concorrência e demandas diversas, sua validade é questionada. A internacionalização exige diferentes estratégias de exploração de inovação, design de novos produtos e diferentes processos de gestão do conhecimento (Lee et al., 2024).

2.4 Atendimento ao cliente em empresas de serviços

Inicialmente, o conceito gestão de serviços propunha especificar, diferenciar e categorizar os serviços de acordo com a tecnologia empregada, integração com os clientes e natureza da produção tinham origem na complexa gestão de operações. A fim de simplificar os serviços prestados, a estratégia das empresas passou a focar na percepção de valor dos clientes a respeito do cenário e da qualidade dos serviços, da lealdade e da satisfação, ao invés de se preocuparem com as características de serviço que as empresas do mesmo ramo utilizavam (Miles, 2013).

O conceito da criação de valor estabelece os objetivos de uma empresa inserida numa sociedade, a observação, situação financeira, poder econômico, questões climáticas e globalizadas dessa sociedade definem o papel de uma corporação. Duas ideologias principais são usadas como base na criação de valor: (1) Teoria do “valor para o acionista”, onde a gestão da empresa prioriza a maximização dos lucros expressos em dividendos e do mercado de ações; e (2) “Valor para as partes interessadas” amparada no capital social (Teti, Perrini, Tirapelle, 2014).

O conceito de valor público tem origem na administração pública, os gestores públicos são forçados a escutar o usuário e avivar a participação do público, como cliente e cidadão. Da mesma forma que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado, no setor público é criar valor público, assim, o valor público dos cidadãos e suas necessidades atendidas deveriam ser o foco das operações dos órgãos públicos ao prestar serviços (Lopes, Luciano, Macadar, 2018).

2.5 O impacto da cultura de atendimento ao cliente

É importante distinguir bens e serviços, apesar de estarem interligados, bem é definido como objeto ou dispositivo, enquanto serviços podem ser ações ou desempenhos, mas a principal diferença é a intangibilidade, isto é, a ausência de substância física. Bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e consumidos e os serviços são vendidos primeiro, então produzidos e consumidos simultaneamente (Hoffman, Bateson, 2003).

Na prestação de serviços e cuidados na área da saúde, dois fatores são importantes, humanos e fiabilidade. Os fatores humanos podem reduzir os erros e evitar eventos adversos, assim, pacientes e familiares passam a confiar na prestação de cuidados. Fiabilidade significa prestar cuidados com melhores práticas às pessoas certas, no momento certo, de acordo com o conceito de profissionalismo. Considerada uma medida de processo, frequentemente é apresentada como resultado, embora processo e resultado em sistemas complexos sejam indistintos e não lineares (Bion, Abrusci, Hibbert, 2010).

O conceito da criação de valor estabelece os objetivos de uma empresa inserida numa sociedade, a observação, situação financeira, poder econômico, questões climáticas e globalizadas dessa sociedade definem o papel de uma corporação. Duas ideologias principais são usadas como base na criação de valor: (1) Teoria do “valor para o acionista”, onde a gestão da empresa prioriza a maximização dos lucros expressos em dividendos e do mercado de ações; e (2) “Valor para as partes interessadas” amparada no capital social (Teti, Perrini, Tirapelle, 2014).

A pesquisa de Utama et al. (2023) investigou quais fatores poderiam influenciar a satisfação do cliente. A amostra com 150 consumidores respondeu a um questionário pelo Google Survey onde

foram abordados qualidade do serviço, confiança e conveniência percebidas e preço do produto. Segundo os autores oferecer melhores produtos e serviços influenciam a satisfação e a fidelidade do cliente, ademais, satisfação do cliente e qualidade do serviço são relações recíprocas e indissociáveis e toda empresa precisa estar atenta a esses princípios. A percepção da confiança e conveniência são resultado positivo da experiência de compra do produto ou serviço e de como suas necessidades foram atendidas.

A fim de garantir que seus produtos e/ou serviços atendam às expectativas de seus clientes e às demandas regulamentares e estatutárias, a norma ISO 9001 fornece requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). É composta de princípios de gestão da qualidade, foco na satisfação do cliente, motivação e implicação da alta administração para obter vantagem competitiva, abordagem e melhoria constantes do processo (DNV, 2024).

2.6 O impacto do digital no atendimento ao cliente

A comunicação em mão-dupla que a internet e as redes sociais proporcionam movimentam trocas de conteúdo entre cliente e empresas, como também entre clientes. O conteúdo digital gerado principalmente pelos consumidores tirou o controle que as empresas tinham sobre seus produtos. O comportamento social do cliente nas redes sociais influencia a gestão desses produtos, engajando consumo, divulgando problemas ou insatisfação apenas com o compartilhamento de mensagens. Em ambos os casos, as empresas precisam monitorar as informações nas redes e estarem preparadas para inovar ou gerir qualquer cenário de crise que possa prejudicar o relacionamento com seus clientes (Salvador, Ikeda, 2018).

De, Hu & Rahman (2018) explicam os cinco erros mais comuns que as empresas cometem no ramo digital e como evitá-los: (1) não permitir que o consumidor se perca em uma quantidade enorme de produtos ou serviços, o *website* deve orientar o consumidor a usar filtros para restringir os resultados da pesquisa; (2) não enviar ao e-mail do cliente conteúdo irrelevante ou que não tenha relação com pesquisas ou compras anteriores. O relacionamento empresa-cliente via e-mail deve ser objetivo, saudável, menos automático e mais personalizado; (3) não promover expectativas irrealistas ao descrever o objeto que não serão cumpridas quando o cliente receber o serviço; (4) as

empresas não devem se preocupar apenas em aumentar as vendas, a quantidade e o custo de devolução, retorno ou estorno são altos no mercado digital, causados em sua maioria por falta de clareza ou erro na informação de venda, então, detalhar as informações, formas de uso, especificações evitam retornos e equilibram as vendas; (5) e por último, não investir no *site* da empresa, não investir no *design*, na usabilidade, otimização de busca, no sistema de atendimento ao cliente (SAC). Para impulsionar vendas on-line, o site é a principal porta de entrada do cliente, onde ele deve encontrar as informações que precisa fácil e detalhadamente.

O modelo de negócio *online* denominado “*free-mium*” ou “*free-to-play*” cresceu muito na última década, é uma estrutura de produto e preço que oferece gratuitamente um serviço, porém, a receita é gerada pela venda de produtos adicionais e serviços premium. Esse modelo abrange diversas áreas: música, revistas, redes sociais, serviços em nuvem, filmes e jogos, onde para criar valor e aumentar os produtos é preciso haver configuração meticulosa entre os serviços oferecidos gratuitamente e os produtos premium. A estratégia das empresas é aumentar a desejabilidade dos produtos adicionais e aumentar, intencionalmente, a frustração com o serviço gratuito tornando-o mais inconveniente ou mais oneroso de usar, ou colocando alguns recursos fora do alcance dos usuários que o utilizam gratuitamente. Em outras palavras, estes prestadores de serviços apelam para persuadir os usuários a comprar produtos premium (Hamari, Hannerb, Koivisto, 2020).

A crise econômica causada pela pandemia global da COVID-19 acelerou a transformação digital que já vinha acontecendo e forçou as empresas a mudarem os planejamentos de longo para curto e médio prazos. Todo avanço tecnológico somado às preocupações ambientais, mudanças demográficas e urbanização levaram as organizações a implementarem dinâmicas baseadas em agilidade, flexibilidade, resiliência e velocidade a fim de reestruturar rapidamente cadeias de abastecimento, reorientar produção de produtos, materiais e prestação de serviços para atender a demanda dos consumidores (Lee, Trimi, 2021).

Devido à situação pandêmica mundial, as mídias sociais começaram a usar marketing para informar, impressionar e reter consumidores, capacitar as empresas a gerarem atividades de qualidade relacionadas à marca, além de estimular o cliente a continuar consumindo o produto ou o serviço, mesmo após a abertura das restrições das atividades externas. Compartilhar nas redes sociais as atividades de compra, fornecendo informações do produto/serviço mudou o

comportamento das pessoas, a possibilidade de interagir com as marcas, trocar ideias com outros usuários e criar conteúdo criaram um canal de comunicação direta e boas relações com os clientes, fatores que influenciam positivamente na imagem e fidelidade da marca declarou Rachmad (2022).

A servitização digital tem provocado mudanças importantes e progressivas para que as empresas consigam satisfazer exigências e atender de prontidão os clientes. Entre elas estão estabelecer parcerias complementares entre ecossistemas (de negócios, serviços, tecnológicos) para criar, entregar e capturar maior valor de serviço e utilizar serviços digitais cada vez mais sofisticados, como constante manutenção preventiva e aprimoramento dos *sites* para oferecer uma rede de segurança digital (Kolagar, Parida, Sjödin, 2022).

Essa transformação digital empresarial tornou-se uma necessidade absoluta e revolucionou o ambiente de trabalho, assim como a forma tradicional de laborar. Empresas investem substancialmente em maquinário e algoritmos para substituir mecanismos manuais e trabalho humano, entretanto, essa transformação demanda mais do que atualizar tecnologia e redesenhar produtos, é preciso assumir riscos, inovar, utilizar inteligência artificial (IA) e aumentar o feedback da digitalização (Leal-Rodríguez et al., 2023).

2.7 Relacionamento empresa – cliente como um diferencial competitivo e estratégia empresarial

Em uma gestão de relacionamento com o cliente, pessoas, processos e tecnologias, são três componentes utilizados nas estratégias bem-sucedidas de marketing capazes de melhorar o desempenho dos negócios, a satisfação e a retenção de clientes. É indicada às empresas que considerem importante ter relacionamentos próximos com os clientes, principalmente, em ambientes competitivos e para tal devem implementar uma cultura organizacional, porém, apesar dos bons resultados, sua implementação é custosa, demorada e com risco considerável de fracasso (em torno de 64%), por isso é preciso cautela (Rahimi, 2017).

No mercado competitivo, a lealdade do cliente é de extrema importância e vital a longo prazo. Manter clientes já existentes reduz em cinco vezes o custo da empresa para gerar novos clientes,

isso comprova a correlação entre fidelização e lucratividade. Além disso, a satisfação do cliente é uma reação emocional positiva de um desejo, necessidade ou objetivo dele que foi atendido e passou a ser prioridade na prestação de serviço (Iqbal et al., 2017).

Atualmente, a diferenciação entre produtos e serviços oferecidos é cada vez menor, ao contrário da exigência dos clientes que é cada vez maior, por isso a fidelização dos clientes é desafiadora aos profissionais de marketing. Além disso, devido à grande concorrência, as empresas precisam entender a necessidade dos seus clientes para atender à expectativa do produto ou do serviço prestado e medir a satisfação do cliente pode ser difícil porque suas expectativas são formadas por experiências de consumo pessoal (Kumar, 2017).

Em função disso, Lee & Lee (2019) explicam que as empresas hoje em dia mantêm uma base de dados sobre as necessidades, preferências, rotinas e até estados emocionais dos seus clientes que além da qualidade do atendimento, passaram a exigir serviços personalizados que atendam aos seus gostos, necessidades e estilos de vida.

As empresas têm utilizado um conceito inovador de negócio que combina a oferta de produtos com serviços relacionados, denominado Sistema de Serviço de Produto (SSP) ou *servuction*, sob alegação de oferecer o produto físico como também a sua função, assim o consumidor além de possuir, também usufrui da funcionalidade do objeto. O SSP nas empresas de serviços envolve reparo, reposição de peças, garantia estendida, serviços de *recall*, treinamento, suporte técnico e constrói um relacionamento duradouro com os clientes que vai além da transação comercial, além de gerar altos graus de satisfação e fidelização do cliente (Guan, Ali, Bourrieres, 2019).

De acordo com Bouranta et al. (2019) um dos indicadores que mede o desempenho qualitativo dos serviços oferecidos é a satisfação do cliente interno, também chamado de funcionário. O estado emocional de satisfação do empregado que lida diretamente com o cliente e realiza, facilita ou atende às necessidades dele gera uma série de resultados organizacionais, tais como: empenho no atendimento, comprometimento, vantagem competitiva e alguns aspectos comportamentais organizacionais como confiança, foco no cliente, recompensa e reconhecimento. O trabalho em equipe e a cultura organizacional impactam positivamente tanto na satisfação dos funcionários no trabalho e como na do cliente.

Os fatores determinantes na decisão e ação de compra como hábitos, crenças e costumes de seus clientes precisam fazer parte das estratégias de marketing das empresas, assim como, é preciso entender e analisar as preferências e expectativas de consumo e serviços. Como, o que, por que e quando o consumidor se sente motivado ou influenciado a comprar um produto ou serviço. Para fazer essas análises são usadas duas ferramentas: SWOT ou 5W2H. SWOT que em inglês que significa *Strenght* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunity* (oportunidade) e *Threat* (ameaça) considera fatores internos e externos à organização e é capaz de analisar, compreender e determinar com facilidade e de forma clara quais seriam as prioridades das empresas. Já a ferramenta 5W2H funciona como uma *checklist* de perguntas que garante o desenvolvimento dos processos, a sigla 5W significa: *What* (O que?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?) e *Why* (Por quê?) e 2H significa *How* (Como?) e *How Much* (Quanto custa?) (Benzaghta et al., 2021).

Segundo Bungatang e Reynel (2021), empresas que mantêm a prestação de seus serviços em contante inovação e seus funcionários empenhados em ganhar a confiança dos clientes têm dois pilares importantes para suprir as necessidades e fidelizar seus clientes. Entretanto, isso não é o bastante, a qualidade do serviço só pode ser mensurada durante a execução do mesmo quando o prestador de serviço tem a oportunidade de agradar o cliente. A qualidade de experiência e de credibilidade vivenciadas pelos consumidores são analisadas após o serviço prestado, as crenças do consumidor criam expectativas antes de experimentar ou comprar um produto e são utilizadas como referência na avaliação da satisfação do cliente para comprovar se a qualidade do serviço é boa ou não.

Na organizações de saúde, onde cliente e paciente são a mesma persona, Dorigan (2021) explicou que as estratégias para promoção da satisfação e lealdade são medidas pela qualidade do serviço: confiabilidade (prestação do serviço de forma confiável e precisa), tangibilidade (instalações físicas e equipamentos adequados), responsividade (disponibilidade do provedor de saúde em atender e auxiliar prontamente o paciente), garantia (expertise dos profissionais para realização do serviço que inspire confiança) e empatia (atenção individualizada do cuidado ao paciente). Ao marketing de relacionamento cabe atender às expectativas de clientes/pacientes específicos de forma contínua e fornecer valor ao serviço, por meio de infraestrutura individualizada.

2.8 Importância Estratégica da Cultura de Atendimento

Todo o esforço das empresas em atender e bem os clientes está embasado no consenso que o foco no cliente pode gerar diversos benefícios econômicos, como por exemplo, aumento nas vendas. Entretanto, a globalização, sofisticação crescente dos consumidores, avanços na tecnologia da informação e comunicação aumentam a concorrência, oferecem aos clientes mais opções, consequentemente, a retenção deles é um desafio. Assim, empresas, gerentes e funcionários priorizam os interesses do cliente e concentram seus esforços na compreensão e satisfação deles a fim de gerar lucratividade a longo prazo (Ngacha, Onyango, 2017).

O conceito “atendimento ao cliente” difere de uma empresa para outra, embora, o objetivo em comum seja atingir altos níveis de atendimento ao cliente a custos baixíssimos. Especialistas consideram o atendimento ao cliente a interseção entre gestão e marketing, os gerentes precisam definir claramente a estratégia de atendimento ao cliente respaldada em uma rigorosa comprovação científica, sem desconsiderar a experiência com o cliente para obter vantagem competitiva. Usar a experiência positiva do cliente é uma forte ferramenta contra a concorrência, tempestades econômicas e deve fazer parte da essência organizacional (Metz, Ilieş, Nistor, 2020).

Tien et al. (2021) analisaram os serviços ao cliente prestados pela rede de supermercados BigC no Vietnã, desde serviços de entretenimento para crianças, praça de alimentação atraente com pratos variados, diversas formas de pagamento e promoções de fornecimento de serviços ao cliente e consumo de bens, vantagens estratégicas que os pequenos mercados não conseguem arcar. Mesmo nos momentos de crise econômica, o BigC manteve sua receita e continuou a fornecer serviços com nível mais alto e mais caro. De acordo com os autores, o que mantém o BigC mais ativo e um dos maiores varejistas é a sua estratégia competitiva. Na perspectiva do setor logístico, o atendimento ao cliente está relacionado a atividades que agregam valor que a curto prazo têm pouco valor, mas a longo prazo pode ser um dos fatores para criar relacionamentos.

No Japão, a cultura de atendimento ao cliente, de acordo Wackowski, Duc, Hong (2021), passa por toda e qualquer atividade ou serviço oferecidos, com uma atenção meticulosa e dedicada a cada detalhe para trazer o máximo de boas experiências. A cultura corporativa japonesa é o valor central

de cada negócio e a satisfação do cliente é regida pela filosofia Omotenashi, praticada pelos japoneses no dia a dia com o objetivo de oferecer a melhor experiência possível. Expressa por saudações matinais, atitudes amigáveis e entusiasmas para com os clientes, se tornou uma arte na indústria de serviços, uma medida e um fator que afetam muito o sucesso de qualquer negócio.

De acordo com Salem et al. (2022), o setor de turismo é responsável por grande parte do prejuízo causado ao meio ambiente devido ao alto consumo de água e energia. A preocupação individual e coletiva a respeito do bem-estar, da necessidade de aprender a cuidar do ambiente natural e valores ambientais são contemporâneos. A fim de reduzir essa imagem negativa perante os clientes, muitos hotéis tornaram-se ecologicamente corretos com estratégias verdes e passaram a atender as expectativas dos clientes verdes que valorizam produtos, práticas e políticas ecologicamente corretos. Assim, ao mesmo tempo que atendem exigências dos clientes, preservam os recursos naturais para fornecer uma melhor qualidade de vida a todos.

Oliveira, Miranda & Paula Dias (2022) acrescentam que a indústria da moda também é grande poluidora do meio ambiente e consumidora de recursos naturais, e por isso, a sustentabilidade do setor de vestuário passou a ser questão discutida na ONU e estratégica para as empresas. Porém, até esse momento são poucas as pesquisas que respondam como os consumidores reagem a tais estratégias, é incerto a verdadeira adesão do consumidor em comprar produtos mais sustentáveis, mesmo que tenham preços finais mais altos. Apesar dos consumidores ao redor do mundo relatarem preferir comprar produtos verdes, existe uma lacuna entre a intenção de compra e a prática. A adoção de práticas verdes pela indústria é urgente, mas só terá vantagem competitiva empresarial se o consumidor mudar sua atitude.

2.9 Atendimento ao Cliente como Diferencial Competitivo

Diferencial competitivo é uma vantagem sobre os concorrentes ao oferecer aos clientes maior valor, seja por meio de preços mais baixos, benefícios e/ou serviços adicionais que justifiquem preços semelhantes ou possivelmente mais altos. Encontrar e nutrir uma vantagem competitiva pode representar aumento de lucro e empreendimento sustentável e bem-sucedido a longo prazo, construído por um núcleo de clientes fiéis conforme afirmou Ehmke (2005).

A gestão de relacionamento com o cliente se justifica quando as empresas se empenham em compreender melhor os desejos de seus clientes e criam propostas direcionadas a eles. Atitudes como essa resultam em clientes satisfeitos e influenciam o comportamento de (re)compra colaborando para um maior desempenho empresarial (Yeboah, Ewur, 2014).

Arslan (2020) descreve que os elementos principais que determinam a fidelização do cliente são satisfação do cliente, qualidade do serviço, valor e confiança do cliente e custo de reposição. A satisfação e qualidade do serviço representam o que os clientes desejam, como recebem o produto ou serviço e o que eles obtêm após comprar e utilizar o produto, entretanto, não garantem que o cliente se torne fiel. O valor e a confiança do cliente impactam diretamente na fidelidade porque estabelecem um vínculo emocional que, por sua vez, afeta indiretamente os custos de reposição e a relação a longo prazo.

Segundo Teixeira et al. (2021), o potencial do elemento qualidade do serviço pode ser observado em ginásios, clubes de treinamentos ou academias onde treinos individualizados são ajustados de acordo com as necessidades individuais de cada cliente, caracterizados como atividade particular prestada por profissionais técnicos especializados. Do ponto de vista do cliente, a qualidade do serviço é medida pela exclusividade e correspondência às expectativas tornando-o satisfeito e leal. Ao profissional prestador do serviço cabe menor esforço de angariação de novos clientes, consequentemente menor rotatividade e mais tempo de dedicação e acompanhamento aos clientes fixos.

Segundo Fruchter & Wiszniewska-Matyszek (2024), responsividade é a estratégia empresarial necessária para alinhar a qualidade do produto com as expectativas do cliente. Empresas responsivas maximizam os benefícios para angariar ou fidelizar mais clientes e agem diante de alguma mudança ou para se adaptar. Ao invés de criar oportunidades, concentram-se em gerar, disseminar e agir sobre informações de mercado para melhor satisfazer necessidades articuladas dentro de seus domínios atuais de produto/mercado. O conceito é acumular clientes fiéis e aumentar os lucros usando publicidade informativa, personalização (mix de marketing que atenda o gosto do cliente a partir dos dados coletados) e customização (o próprio cliente monta seu kit de marketing).

2.10 Modelos e Teorias Relacionados à Cultura de Atendimento ao Cliente

Avaliar a qualidade do serviço prestado é uma informação valiosa para os provedores de serviço porque geralmente reflete o julgamento do cliente a respeito da excelência ou superioridade. Por esse motivo, diversos métodos de avaliação da qualidade são comumente aplicados pelas empresas explicaram Omar, Ariffin & Ahmad (2016).

Lu & Hsee (2019) descrevem a disposição para pagar (*Willing To Pay* - WTP) e a disposição para comprar (*Willing To Buy* - WTB) como dois métodos que podem impactar os clientes diante de promoções ou ao comparar preços do mesmo produto. De acordo com o WTP, os consumidores tendem a valorizar menos o produto quando ele está em promoção do que quando não é, porém, o inverso ocorre quando o fator que rege a compra é o WTB e o produto em promoção é mais valorizado do que quando não é. Caso a avaliação do produto seja feita primeiro com WTP e depois com WTB, os consumidores sempre valorizam menos o produto quando ele é oferecido com uma promoção de preço do que quando não é.

O método *Quality Function Deployment* (QFD) consiste em um processo de planejamento que ajuda empresas a planejar e implementar diversas ferramentas eficientes de suporte técnico capaz de solucionar problemas. O objetivo desse método é especificar desejos e necessidades do cliente e traduzi-los para linguagem técnica, para que cada setor e nível organizacional possam entender e atingir metas. As etapas básicas são planejamento do produto, posicionamento de peças, planejamento de processo e planejamento de produção e desenvolvidas por uma equipe multifuncional que determina a relação entre “o quê” e “como”, além de, discriminar valores de peso de cada uma. Entretanto, apesar de muito útil, o QFD não é uma ferramenta de fácil aplicação, por isso, existe o esforço dos pesquisadores em tentar descomplicá-la (Ginting et al., 2020).

De acordo com Waqas, Hamzah, Salleh (2021), aplica-se a teoria da cultura do consumidor (TCC) para entender o conceito da experiência vivida pelo cliente a partir dos estímulos criados pela empresa: imagens, sinais e discursos. Os conceitos aqui utilizados têm origem na teoria microeconômica e psicologia cognitiva e afetiva, usados para estimular os clientes nas redes sociais. Com a chegada das comunidades de consumidores nas plataformas sociais, a troca de experiência individual entre eles define em conjunto suas crenças ou sentimentos a respeito do

objeto experiência, a partir desse ponto, as empresas precisam compreender como esses consumidores interpretam essa interação para criar experiências melhores no futuro.

Juniansyah, Hasan , Putra (2022) explicam como as variáveis de valor emocional do cliente e a inovação em serviços podem influenciar na compra por meio do Modelo de Aceitação de Tecnologia (*Technology Acceptance Model* - TAM). Esse modelo, criado em 1989, simplifica o processo de aceitação do uso de tecnologia nas organizações e propõe compreender as percepções individuais de usabilidade e facilidade de uso. A intenção de compra pode ser influenciada por dois fatores: o primeiro está relacionado à atitude ou comportamento e o segundo é a influência social, isto é, fator subjetivo. O valor emocional que os clientes sentem pode ser constatado pela resposta, experiência positivas e prazer, com o método TAM é possível medir a crença do consumidor em acreditar que a tecnologia é capaz de tornar viável seus desejos. Enquanto para alguns decidir comprar é apenas uma atividade de rotina que supre a necessidade, para outros, decidir comprar é uma avaliação cuidadosa dos atributos de um produto, marca ou serviço que passa por um processo de seleção e ao final escolher a alternativa de resolução de problemas.

A estratégia da Teoria de Gestão de Relacionamento é focar no cliente e consiste em processos de negócios e políticas gerais projetados para capturar, reter e fornecer serviço. Para tal é preciso entender o usuário, suas necessidades físicas e emocionais, a partir do mapa da empatia onde o pesquisador observa a vida do usuário em seis constructos: veja; ouvir; pensar e sentir; dizer e fazer; dor; ganho e do engajamento que utiliza um questionário semiestruturado para sintetizar todas as informações coletadas e definir o perfil de cada usuário. Espera-se com esse bom relacionamento melhores serviços prestados com objetivos corporativos definidos, aumento na quantidade de clientes, maior fidelidade, menor custo de produção e, conseqüentemente, clientes satisfeitos (Sinansari et al., 2023).

2.11 Tecnologia e Inovação no Atendimento ao Cliente

Devido à evolução da tecnologia nos *smartphones* e *tablets* e à explosão do e-commerce, hoje, qualquer produto ou serviço pode ser comprado a qualquer hora e lugar com apenas um clique. Essas facilidades possibilitaram a criação de modelos de negócio exclusivos tais como serviços de

varejo com caixa de assinatura, onde o cliente paga uma taxa de assinatura semanal/mensal para acessar mercadorias ou serviços de sua preferência, desde assinatura periódica de revistas, jornais, produtos de beleza e serviços de streaming. As vantagens desse modelo estão no preço, qualidade, sortimento e exclusividade do produto capazes de causar atitude positiva do cliente, além do fator surpresa do produto considerado fator importante na formação de atitude (Lee, Sadachart, Manchiraju; 2019).

A inovação é o fator-chave para sobrevivência e desempenho dos prestadores de serviços, permite que as empresas criem seus produtos e/ou serviços de forma exclusiva, diferente dos concorrentes, a fim de criar valor aos seus clientes. Porém, ainda não há consenso a respeito do conceito de inovação de serviços, isso é devido à falta de aplicabilidade de métodos de medição da inovação para produtos tangíveis e pesquisas experimentais, portanto, para Tajeddini, Martin, Altinay (2020), são necessários mais estudos com maiores níveis de inovação organizacional que possam levar ao melhor desempenho dos negócios.

Para sustentar a vantagem competitiva, as pesquisas de inovação focam no rápido desenvolvimento da tecnologia no setor de serviços que passa a ser responsável pela mudança radical no comportamento do consumidor. A demanda é por conveniência, uso fácil, serviço sem complicações e informações precisas imediatas denominada “serviço não tátil”, é fornecida por meio de tecnologias digitais e sem encontros entre funcionário e cliente. Esse tipo de serviço é o preferido de clientes experientes em tecnologia, consumidores jovens, pessoas introvertidas e/ou figuras públicas que tendem a se sentir desconfortáveis perto de pessoas ou quando expostas e então, preferem comprar sozinhos. Entretanto, apesar da tecnologia, a perda do vínculo social e a falta de interação interpessoal podem prejudicar a retenção do cliente, por outro lado, empatia e criatividade são características humanas e apenas trocas calorosas entre pessoas podem atender às necessidades emocionais dos clientes e exceder suas expectativas explicaram Tai, Wang, Luo (2021).

No setor bancário, as funções do marketing são reconhecer as necessidades do consumidor e melhorar receita e lucros frutos dos investimentos que a instituição realiza, porém, sua capacidade de gerar produtos e fornecer serviços é limitada. Por isso, as campanhas de marketing bancário passaram a beneficiar o consumidor, oferecendo produtos eletrônicos que aumentassem a

produtividade do banco e ao mesmo tempo estabelecesse laços com os clientes, através de cartões de crédito, internet e facilidade nas transações usando aplicativos e celulares, chamado e-marketing (Algnaldi, Tarofder, Azam, 2021).

O atendimento ao cliente realizado pela inteligência artificial (IA) utiliza uma linguagem natural, de forma interativa, em diversos setores, inclusive marketing e prestação de serviços automatizados ao cliente. Essa área de atuação da IA é emergente, tornou-se importante nos dois primeiros anos da pandemia de COVID-19 e é considerada a maior transformação nas centrais de atendimento desde 2021, porque a automação inteligente assumiu a linha de frente no atendimento ao cliente em todos os setores. Além disso, estima-se que o mercado mundial de conversação com IA cresça até 10,08 milhões de dólares até 2026. Entretanto, o sucesso do atendimento pela IA depende das experiências dos clientes, por isso, os provedores de serviço devem habilitar e aprimorar o design de interação somente quando souberem como os clientes se sentem, como agem e quais fatores podem influenciar os sentimentos e comportamentos durante a conversação com a IA explicaram Nicolescu, Tudorache (2022).

Uma das preocupações das plataformas de comércio eletrônico é o risco de segurança que para o cliente é representado pela probabilidade e incerteza dos resultados ou desfechos esperados. Na tomada de decisão, a facilidade de uso percebida é julgada pelo cliente devido à crença que usar tecnologia é fácil, portanto, o resultado desejado será alcançado. Além da qualidade do serviço eletrônico prestado, a usabilidade dos *sites* é observada no design atraente e processo simples, confiável e eficiente nas transações online, assim *sites* atraentes estabelecem reações positivas entre a satisfação do cliente e os recursos da página da *web* fornecida (Islam et al., 2023).

3. MÉTODO

3.1 Objetivo da Pesquisa

O objetivo desse trabalho foi explorar um tema com pouca informação disponível e conhecê-lo mais profundamente. Para tal, foi utilizada uma pesquisa de natureza quantitativa exploratória com métodos qualitativos (questionários e levantamentos) que coletaram dados numéricos e foram analisados estatisticamente, a fim de identificar padrões, tendências e relações entre variáveis, bem como formar hipóteses e direcionar futuros estudos.

3.2 Metodologia Utilizada

A coleta dos dados foi realizada utilizando os métodos SERVQUAL e SERVPERF para medir a qualidade de serviços e a satisfação do cliente. Embora ambos se baseiem em conceitos semelhantes, suas técnicas de análise apresentam diferenças relevantes (Soares, 2023).

3.3 Modelos de Avaliação da Qualidade de Serviço

3.3.1 Modelo SERVQUAL

Criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1985, o SERVQUAL analisa a qualidade percebida pelo cliente em comparação com suas expectativas. O modelo se baseia em 22 perguntas divididas em duas partes: a primeira avalia o nível desejado (ideal) do serviço e a segunda, a percepção do cliente sobre o serviço recebido.

As respostas utilizam uma escala Likert de 1 (discordância total) a 7 (concordância total), permitindo identificar diferenças ($Q = P - E$) entre percepção (P) e expectativa (E). Resultados negativos indicam qualidade percebida inferior à esperada.

O SERVQUAL é estruturado em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia.

3.3.2 Modelo SERVPERF

Desenvolvido por Cronin e Taylor em 1992, o modelo SERVPERF foca exclusivamente na percepção do desempenho do serviço. Ao contrário do SERVQUAL, ele não considera a expectativa do cliente, apenas o desempenho percebido.

As dimensões avaliadas são as mesmas do SERVQUAL, e também se utiliza a escala Likert. Os coeficientes $(Q_i = D_i)$ representam a avaliação da qualidade com base na percepção do desempenho para cada característica.

3.4. Construção do Questionário

O questionário foi criado na plataforma Google Forms com base nos conceitos dos métodos SERVQUAL e SERVPERF, integrando as dimensões de ambos os modelos. A questão norteadora foi: *Como o atendimento ao cliente pode ser um diferencial competitivo nas empresas de serviços?

As três primeiras questões foram destinadas à coleta de dados sociodemográficos: faixa etária, gênero e nacionalidade. As demais compuseram o modelo SERVCULT, voltado para diagnosticar e avaliar a percepção, frequência e expectativa do cliente em relação à cultura organizacional da empresa.

3.5. Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados foram coletados por meio do questionário estruturado e analisados com o auxílio do software IBM SPSS Statistics, versão 26. Inicialmente, foi verificada a consistência interna dos instrumentos com o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach.

3.6. Ferramentas Estatísticas Aplicadas

Para investigar relações entre variáveis e dar robustez às inferências, aplicou-se o teste de correlação de Pearson. Essas técnicas estatísticas permitiram identificar associações positivas e explorar com maior precisão os fatores analisados.

4. RESULTADOS

4.1 Análise estatística

Utilizar técnicas de análise estatística como o **SPSS** é importante por diversas razões: após coletar os dados, o programa permite organizar, resumir e interpretar essas informações de forma que façam sentido, isto é, transformando-as em conhecimento útil. Agiliza e automatiza o processo, já que fazer cálculos estatísticos manualmente é demorado e passível de erro; gera gráficos e tabelas confiáveis, além de, embasar a tomada de decisões.

4.2 Coeficiente Alpha de Cronbach

Verificou-se que a consistência interna é adequada, uma vez que o Alpha de Cronbach é superior a 0,7, através 7 itens que constituem a escala utilizada para validação do modelo SERVCULT, o que significa que os itens do questionário funcionam bem entre si, são coerentes, refletem a realidade além de existir uma boa confiabilidade dos dados.

4.3 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	7

O valor obtido pelo coeficiente Alfa Cronbach (0.832) indica um alto nível de consistência interna entre os itens que compõem o instrumento de pesquisa, em função dos valores acima de 0,70 serem considerados satisfatórios. Assim, é possível afirmar que a escala utilizada é estatisticamente confiável para mensurar os aspectos culturais investigados na presente pesquisa.

4.4 Perfil sociodemográfico

4.4.1 Faixa etária

	N	%
18-24 anos	14	6,0%
25-34 anos	130	56,0%
35-44 anos	46	19,8%
45-54 anos	32	13,8%
55 anos ou mais	10	4,3%

A amostra foi composta predominantemente por indivíduos com idade entre 25 e 34 anos (56,0%), seguidos pela faixa de 35 a 44 anos (19,8%).

4.4.2 Gênero

	N	%
Feminino	165	71,1%
Masculino	67	28,9%

A maioria dos participantes se identifica como do sexo feminino (71,1%), enquanto 28,9% são do sexo masculino.

4.4.3 Nacionalidade

	N	%
Brasileira	225	97,0%
Portuguesa	7	3,0%

Dentre as nacionalidades, 97% dos respondentes são brasileiros, havendo uma pequena parcela de participantes portugueses (3,0%).

Esse perfil sociodemográfico indica uma amostra jovem e majoritariamente feminina, com relevante representatividade nacional.

4.5 Modelo SERVCULT

4.5.1 Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?

	N	%
Diariamente	178	76,7%
Semanalmente	29	12,5%
Mensalmente	15	6,5%
Não utilizo com frequência	10	4,3%

A maioria dos participantes utiliza serviços fornecidos por empresas com frequência diária (76,7%), e mais da metade avalia o atendimento recebido como satisfatório (50,4%).

4.5.2 No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?

	N	%
Muito bom	17	7,3%
Bom	66	28,4%
Satisfatório	117	50,4%

Mau	32	13,8%
-----	----	-------

Notou-se, porém, que uma parcela considerável classifica o atendimento como “bom” (28,4%) e “mau” (13,8%), evidenciando que ainda há espaço para melhoria na experiência do cliente com os serviços prestados.

4.5.3 Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?

	N	%
Não influencia	2	0,9%
Sim, influencia um pouco	4	1,7%
Neutro	13	5,6%
Sim, influencia	62	26,7%
Sim, influencia muito	151	65,1%

Os resultados indicam que 91,8% dos participantes reconhecem que o atendimento ao cliente influencia significativamente sua decisão de permanecer utilizando os serviços de uma empresa, sendo que 65,1% afirmaram que tal influência é muito expressiva.

4.5.4 Considera-se fidelizado a alguma empresa onde costuma usar os serviços?

	N	%
Sim	193	83,2%
Não	39	16,8%

Da mesma forma, 83,2% relataram se considerar fidelizados a alguma empresa de serviços, e 77,1% declararam que o atendimento impacta diretamente sua decisão de recomendar determinada empresa a outras pessoas. Esses dados reforçam a importância estratégica de investir em um atendimento de excelência como diferencial competitivo.

4.5.5 As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?

	N	%
Discordo totalmente	23	9,9%
Discordo	43	18,5%
Concordo	48	20,7%
Concordo totalmente	118	50,9%

Mais da metade dos respondentes (50,9%) concordam totalmente que as promoções e ofertas recebidas são adequadas ao seu perfil, enquanto 18,5% expressaram discordância. Esse cenário indica que há um bom alinhamento entre as ações promocionais das empresas e as expectativas dos clientes, embora exista um grupo minoritário que ainda não se sente plenamente contemplado.

4.5.6 O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?

	N	%
Discordo totalmente	3	1,3%
Discordo	50	21,6%
Concordo	14	6,0%
Concordo totalmente	165	71,1%

É possível observar que o atendimento ao cliente exerce uma influência significativa sobre a disposição dos consumidores em recomendar empresas de serviços a terceiros. A ampla maioria dos respondentes (77,1%) afirmou concordar ou concordar totalmente com essa afirmação, sendo 71,1% em total concordância. Apenas 1,3% discordam totalmente e 21,6% manifestaram discordância. Esses resultados evidenciam que o atendimento vai além da satisfação individual, ele também atua como propulsor do marketing boca a boca, sendo um fator essencial para a construção da reputação organizacional no mercado. Assim, investir em um atendimento de excelência não apenas fortalece os vínculos com os clientes, mas amplia o potencial de recomendação espontânea, o que pode impulsionar significativamente a competitividade das empresas de serviços.

4.5.7 Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?

	N	%
Muito bom	28	12,1%
Bom	89	38,4%
Satisfatória	106	45,7%
Mau	9	3,9%

Em situações de primeira compra, 96,3% dos participantes avaliaram a qualidade dos serviços como satisfatória ou superior, e 93,1% demonstraram satisfação na repetição de compra, indicando consistência na entrega da qualidade. Esses resultados reforçam a percepção de que a continuidade no padrão de atendimento influencia positivamente a fidelização dos clientes.

4.5.8 Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?

	N	%
--	---	---

Muito satisfeito	65	28,0%
Satisfeito	151	65,1%
Insatisfeito	15	6,5%
Muito insatisfeito	1	0,4%

Os resultados revelam que a grande maioria dos participantes (93,1%) demonstra satisfação com a consistência da qualidade dos serviços em situações de recompra, sendo que 65,1% se declararam satisfeitos e 28% muito satisfeitos. Apenas 6,9% manifestaram algum nível de insatisfação, o que indica que as empresas pesquisadas mantêm um padrão de entrega considerado adequado pelos consumidores ao longo do tempo. Essa percepção de continuidade na qualidade pode ser um fator importante na fidelização dos clientes e na construção de confiança nas relações de consumo.

4.5.9 Alguma vez deixou de ser cliente de alguma empresa de serviços devido a um mal atendimento?

	N	%
Sim	219	94,4%
Não	13	5,6%

Observa-se que 94,4% dos respondentes já deixaram de ser clientes de alguma empresa de serviços devido a experiências negativas com o atendimento recebido. Esse dado evidencia o peso do atendimento na decisão de rompimento do vínculo com a marca, funcionando como um fator crítico de insatisfação e abandono. A percepção de mau atendimento, mesmo que pontual, parece comprometer de forma significativa a continuidade do relacionamento comercial, apontando para a necessidade de investimentos constantes na capacitação de equipes e melhoria da experiência do cliente.

4.5.10 O atendimento de alta qualidade aumenta a sua vontade de continuar a ser cliente?

	N	%
Sim	225	97,0%
Não	7	3,0%

A quase totalidade dos participantes (97%) afirmou que um atendimento de alta qualidade aumenta sua vontade de continuar sendo cliente de uma empresa. Esse resultado reforça a ideia de que o atendimento não é apenas um componente do serviço, mas um elemento estratégico central no processo de fidelização. Quando bem executado, ele contribui diretamente para o fortalecimento do vínculo emocional com a marca, aumentando as chances de recompra, lealdade e recomendação espontânea.

4.6 Análise de Correlações entre Variáveis

Nesta secção pretende-se apresentar os resultados da exploração de eventuais associações ou correlações entre as variáveis analisadas no presente estudo. Para o efeito, tendo em consideração a natureza das variáveis observadas, foi utilizado o cálculo do coeficiente de correlação Rho de Spearman (r_s).

Para esta análise iremos aplicar a escala de classificação de Maroco (2021), em que uma relação é fraca se $|r_s| < 0,50$, é forte se $0,50 \leq |r_s| < 0,75$ e é muito forte se $|r_s| \geq 0,75$. De referir que os valores do coeficiente Rho de Spearman variam entre -1 e 1, sendo que valores positivos indicam que estamos perante uma correlação positiva, o que significa que se uma variável aumenta, a outra também aumenta em valor proporcional. Por outro lado, valores negativos de r_s indicam uma correlação negativa das variáveis, pelo que quando uma aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo de zero for o valor de r_s menor será a correlação entre as variáveis envolvidas e quanto mais próximo de um for valor de r_s maior será a correlação (Maroco, 2021; Pestana & Gajreiro 2014).

No Anexo 3 constam os resultados dos valores dos coeficientes de correlação Rho de Spearman que se revelaram estatisticamente significativos entre variáveis observadas nesta investigação. No que segue é feita uma descrição detalhada de correlações positivas significativas e de correlações negativas significativas identificadas.

Tabela 1: Tabela de correlações

Correlations			Faixa etária	Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?	No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?	Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?	As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?	O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?	Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?	Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?
Spearman's rho	Faixa etária	Correlation Coefficient	--							
		Sig. (2-tailed)	.							
		N	232							
	Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?	Correlation Coefficient	,097	--						
		Sig. (2-tailed)	,141	.						
		N	232	232						

	No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?	Correlati on Coefficie nt	,031	,086	--					
		Sig. (2-tailed)	,633	,193	.					
		N	232	232	232					
	Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?	Correlati on Coefficie nt	-,005	-,046	,025	--				
		Sig. (2-tailed)	,934	,482	,700	.				
		N	232	232	232	232				
	As promoções e ofertas especiais das empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?	Correlati on Coefficie nt	,020	,008	,140*	-,013	--			
		Sig. (2-tailed)	,756	,901	,034	,848	.			
		N	232	232	232	232	232			

	O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?	Correlação	,041	-,082	,043	,369**	,083	--		
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,534	,214	,516	,000	,210	.		
		N	232	232	232	232	232	232		
	Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?	Correlação	,052	,120	,390**	-,056	,095	-,087	--	
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,434	,069	,000	,398	,149	,185	.	
		N	232	232	232	232	232	232	232	
	Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação	Correlação	,007	,084	,244**	-,005	,020	,002	,214**	--
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,911	,201	,000	,936	,756	,979	,001	.

	com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?	N	232	232	232	232	232	232	232	232
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

4.7 Correlações estatisticamente significativas encontradas

A análise de correlação de Pearson revelou algumas associações positivas e significativas entre variáveis relacionadas à percepção e ao comportamento dos consumidores em relação ao atendimento ao cliente. Os principais achados foram:

4.7.1 Avaliação do atendimento geral × Qualidade percebida na 1ª compra

$r = 0,390; p < 0,001$ Houve uma correlação positiva moderada entre a avaliação geral do atendimento ao cliente e a qualidade percebida na primeira compra. Isso indica que clientes que atribuem notas mais altas ao atendimento também tendem a relatar experiências iniciais mais positivas com os serviços.

4.7.2 Avaliação do atendimento geral × Satisfação na repetição de compra

$r = 0,244; p < 0,001$ A satisfação com o atendimento está positivamente associada à satisfação na repetição de compra. Ou seja, o bom atendimento parece reforçar a consistência na experiência do cliente ao longo do tempo.

4.7.3 Qualidade da 1ª compra × Satisfação com a repetição de compra

$r = 0,214; p = 0,001$ Clientes que se sentiram satisfeitos na primeira experiência demonstram tendência a manter esse nível de satisfação nas compras seguintes, sugerindo a importância crítica da **primeira impressão**.

4.7.4 Influência do atendimento na continuidade como cliente × Indicação para terceiros

$r = 0,369; p < 0,001$ Identificou-se uma correlação significativa entre a percepção de que o atendimento influencia a permanência como cliente e a disposição em recomendar a empresa. Isso reforça a ideia de que um bom atendimento impacta não apenas a fidelização, mas também o marketing boca a boca.

4.7.5 Promoções adequadas ao perfil × Avaliação do atendimento geral

$r = 0,140; p = 0,034$ Essa correlação leve, porém significativa, sugere que a percepção de personalização nas promoções contribui positivamente para a avaliação do atendimento.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Cultura de Serviço ao Cliente como Estratégia Organizacional

A adoção de modelos estruturados para avaliar a cultura de serviço ao cliente é essencial para alinhar a experiência ofertada à percepção do consumidor e à proposta de valor da organização. De acordo com Gama (2012), modelos como o SERVQUAL oferecem uma base metodológica sólida para mensurar dimensões tangíveis e intangíveis da qualidade percebida, contribuindo para diagnósticos precisos e direcionamento de melhorias.

Além disso, promover uma cultura de atendimento embasada em objetivos e processos claros favorece a consistência nas interações com o cliente, como destacam as orientações da Proxis (2023), ressaltando a importância de lideranças engajadas e equipes capacitadas nesse processo. Nesse mesmo sentido, Leucotron (2023) aponta que a construção de uma cultura centrada no cliente demanda planejamento estratégico, ferramentas de avaliação contínua e ações coordenadas, capazes de transformar valores organizacionais em comportamentos cotidianos.

5.2 Importância da Experiência do Consumidor e do Atendimento de Qualidade

Ao avaliar a percepção dos consumidores sobre a qualidade dos serviços, observou-se que o atendimento é mais do que um ponto de contato: é um elemento estratégico capaz de influenciar significativamente comportamentos futuros de consumo, como recompra e recomendação da marca. A presença de correlações estatisticamente significativas entre variáveis como avaliação geral do atendimento, qualidade percebida nas primeiras interações e intenção de recomendar demonstra que a experiência inicial do consumidor tem papel estruturante na consolidação do relacionamento com a empresa.

Essa constatação é respaldada por Kotler e Keller (2012), que defendem que a excelência no atendimento agrega valor à marca, gera satisfação e fidelização, e favorece a diferenciação num mercado competitivo. Ferreira e Rocha (2023) acrescentam que atendimento de qualidade é percebido como fator-chave na formação da imagem da empresa e na sua recomendação por parte dos clientes.

Segundo Grönroos (2009), no setor de serviços, onde o produto é muitas vezes intangível, a percepção de qualidade está fortemente atrelada à interação entre cliente e organização.

Essa interação pode ser interpretada como empatia do atendente e influenciar significativamente a satisfação com o serviço prestado (Souza & Costa, 2022), impactando diretamente a satisfação relatada pelo consumidor (Souza & Almeida, 2020).

Empresas que possuem canais integrados e responsivos experimentam aumento na percepção de qualidade por parte dos clientes, como afirmam Oliveira & Martins (2021).

5.3 Modelo SERVCULT e Dimensões da Cultura Organizacional

A sigla SERVCULT vem de “Cultura de Serviço”. Esse modelo propõe que a cultura organizacional seja analisada a partir de três dimensões principais:

- Foco no cidadão/cliente: a organização deve estar orientada para atender às necessidades e expectativas do público;
- Valorização das pessoas: os servidores são vistos como agentes fundamentais na prestação de serviços de qualidade;
- Comprometimento com resultados: a cultura deve incentivar a busca por eficiência, eficácia e melhoria contínua.

5.4 Perspectivas Acadêmicas sobre Transformações Culturais nas Organizações

Fleury e Fischer (1992) analisam as transformações nas relações de trabalho e nas políticas de gestão no contexto brasileiro, destacando a transição de modelos burocráticos e autoritários para abordagens mais participativas e orientadas por competências. Segundo as autoras, essas mudanças representam uma reconfiguração cultural nas organizações que exige novos perfis profissionais e práticas de gestão mais flexíveis e integradas.

A compreensão da cultura organizacional é essencial para a efetividade das políticas de gestão, sendo esse o ponto de partida para o desenvolvimento do modelo SERVCULT, voltado à melhoria da qualidade dos serviços públicos.

5.5 Estudos Internacionais sobre Cultura Organizacional e Serviços Públicos

Embora o modelo SERVCULT seja predominantemente discutido na literatura brasileira, especialmente na administração pública, existem estudos internacionais com abordagens semelhantes.

Dudley et al. (2015), por exemplo, propõem um modelo de transformação governamental baseado na centralidade do cidadão, defendendo que os serviços públicos devem ser desenhados a partir das necessidades reais da população. Os quatro pilares dessa proposta são: compreensão das expectativas dos cidadãos, redesenho de jornadas de serviço, uso de dados para tomada de decisão e capacitação de servidores.

Na Irlanda, o relatório do Institute of Public Administration (2015) analisa a cultura organizacional no serviço público, destacando a coexistência entre valores tradicionais (imparcialidade, lealdade e equidade) e pressões contemporâneas por eficiência e accountability. O relatório aponta que mudanças culturais sustentáveis exigem liderança eficaz, clareza de valores e mecanismos de avaliação contínua.

5.6 Contribuições da Pesquisa para o Entendimento do Atendimento ao Cliente

A pesquisa aqui apresentada reforça essa abordagem ao identificar que clientes satisfeitos com o atendimento são também aqueles mais inclinados a manter o vínculo com a empresa e a promovê-la junto a terceiros.

A associação positiva entre percepção de personalização nas promoções e avaliação do atendimento ressalta a importância de estratégias individualizadas, que atendam às necessidades específicas dos clientes e promovam um relacionamento mais próximo e duradouro.

5.7 Limitações da Pesquisa Realizada

Apesar dos cuidados metodológicos, algumas limitações precisam ser consideradas:

- A amostra foi composta majoritariamente por indivíduos brasileiros, jovens e do gênero feminino, o que limita a generalização dos achados.
- A coleta foi feita por meio de autorrelato, o que pode gerar vieses perceptivos e de desejabilidade social.

- A pesquisa teve recorte transversal, impossibilitando a análise de variações ao longo do tempo.

- O foco exclusivo no atendimento ao cliente pode ter desconsiderado outros fatores relevantes, como preço e qualidade técnica.

- A ausência de abordagem qualitativa limita a compreensão profunda dos significados subjetivos atribuídos às experiências.

5.8 Recomendações para Pesquisas Futuras

Sugere-se que futuras pesquisas:

- Utilizem amostras mais diversificadas em termos demográficos e geográficos;
- Adotem estudos longitudinais para acompanhar mudanças na percepção do atendimento ao longo do tempo;
- Apliquem abordagens qualitativas, como entrevistas ou grupos focais;
- Investigarem a interação entre atendimento ao cliente e outras dimensões do marketing (preço, comunicação, conveniência);
- Realizem análises comparativas entre setores ou empresas com diferentes níveis de maturidade em gestão de relacionamento com o cliente.

Essas estratégias poderão enriquecer o entendimento sobre o papel do atendimento como fator de diferenciação e retenção em ambientes competitivos.

6. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos por meio da análise estatística demonstram, de forma consistente, o papel central do atendimento ao cliente na percepção geral dos consumidores e em sua relação contínua com as empresas prestadoras de serviço.

A confiabilidade da escala utilizada, evidenciada por um Alfa de Cronbach de 0.832, indica que os itens aplicados foram coerentes e medem de maneira adequada o construto proposto – avaliação da cultura do serviço ao cliente.

As correlações estatisticamente significativas revelaram associações importantes entre variáveis-chave: a avaliação do atendimento esteve moderadamente relacionada à percepção da qualidade na primeira compra e à satisfação nas compras subsequentes. Isso sugere que experiências positivas iniciais exercem influência direta sobre a fidelização e a manutenção da qualidade percebida ao longo do tempo.

Outro achado relevante foi a correlação entre a percepção de que o atendimento influencia a decisão de continuar como cliente e a disposição em recomendar a empresa, apontando para o efeito multiplicador do bom atendimento tanto na retenção de clientes quanto na promoção da marca por meio do boca a boca. Observou-se ainda uma associação entre a percepção de personalização das promoções e a avaliação positiva do atendimento, indicando que a comunicação direcionada pode reforçar a imagem da qualidade do serviço.

Dessa forma, os dados obtidos reforçam a premissa de que o investimento em um atendimento de qualidade não se limita à satisfação imediata do consumidor, mas atua como elemento estratégico de fidelização, reputação e vantagem competitiva no mercado de serviços.

Por fim, o uso de modelos estruturados facilitou o monitoramento da qualidade do atendimento, como também consolidou o atendimento como um pilar da cultura organizacional voltada à fidelização e à vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organizations. *IIMB Management Review*. DOI: 10.1016/j.iimb.2024.07.001.

Alгнаиди, A. I. A., Tarofder, A. K., & Azam, S. F. (2021). The impact of trust on e-marketing and customer satisfaction in the commercial banks of a developing country. *Psychology and education*, 58(1), 2602-2614.

Arslan, I. K. (2020). The importance of creating customer loyalty in achieving sustainable competitive advantage. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(1), 11-20.

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.

Bateson, J. E. G., Hoffman, K. D. In: *Princípios de marketing de serviços*. Ed. Cengage Learning; 3ª ed., 2015, 480 p.

Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057. DOI: 10.1016/j.stae.2023.100057.

Bion, J. F., Abrusci, T., & Hibbert, P. (2010). Human factors in the management of the critically ill patient. *British journal of anaesthesia*, 105(1), 26-33. DOI: 10.1093/bja/aeq126.

Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921. DOI: 10.1108/BIJ-09-2017-0240.

Bungatang, B., & Reynel, R. (2021). The effect of service quality elements on customer satisfaction. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 107-118. DOI: 10.52970/grmapb.v1i2.102.

Correia, P. M. A. R., de Oliveira Mendes, I., Dias, I. P. C., & Pereira, S. P. M. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista da FAE*, 23(1), 45-64.

De, P., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2018). Avoid these five digital retailing mistakes. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-4. <http://mitsmr.com/2B4Rkiv>.

DNV. ISO 9001 – Gestão da qualidade. Disponível em: <https://www.dnv.com.br/services/iso-9001-gestao-da-qualidade-74434>. Último acesso em 09/11/2024.

Dorigan, G. H. (2021). Promoção da satisfação e lealdade dos pacientes em instituições de saúde: revisão integrativa. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 10(1), 1-20. DOI: 10.5585/rgss.v10i1.17719.

Dudley, E., Lin, D.-Y., Mancini, M., & Ng, J. (2015, July). *Implementing a citizen-centric approach to delivering government services*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/implementing-a-citizen-centric-approach-to-delivering-government-services>

Ehmke, C. Strategies for competitive advantage. 2005. *Western Extension Marketing Committee*.

Ferreira, L. M., Rocha, D. S. (2023). Atendimento ao cliente e reputação organizacional: uma análise em empresas de serviços. *Revista de Estudos Organizacionais*, 11(1), 33–50.

Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração - RAUSP*, 27(4), 5-15.

Freitas, A. L. P., & Cosendey, M. I. (2008). Um modelo SERVPERF para avaliação de serviços hospitalares. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. A integração de cadeias produtivas coma abordagem da manufatura sustentável.

Fruchter, G. E., & Wiszniewska-Matyszek, A. (2024). How responsive should a firm be to customers' expectations? *European Journal of Operational Research*, 314(1), 323-339.

Gama, A. T. da. (2012). *Modelos de avaliação da qualidade do serviço e satisfação do cliente* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Engenharia do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.

Gillham, E., Nolden, C., Banks, N., Parrish, B., Mose, T. M., & Sugar, K. (2023). Facilitating application of the energy service concept: Development of an analytical framework. *Energy Policy*, 178, 113584. DOI: 10.1016/j.enpol.2023.113584.

Ginting, R., Ishak, A., Malik, A. F., & Satrio, M. R. (2020). Product development with quality function deployment (QFD): a literature review. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1003(1), 012022.

Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços* (3ª ed., Trad. Cristina Bazán). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Guan, H., Alix, T., & Bourrieres, J. P. (2019). An integrated design framework for virtual enterprise-based customer-oriented product-service systems. *Procedia CIRP*, 83, 198-203. DOI: 10.1016/j.procir.2019.03.143.

Hayati, S., Suroso, A., Suliyanto, S., & Kaukab, M. (2020). Customer satisfaction as a mediation between micro banking image, customer relationship and customer loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2561-2570.

Hamari, J., Hanner, N., & Koivisto, J. (2020). " Why pay premium in freemium services?" A study on perceived value, continued use and purchase intentions in free-to-play games. *International Journal of Information Management*, 51, 102040. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.102040.

Hasan, G. & Lim, J. (2024). The Influence of Service Quality Factors on Customer Satisfaction in the Banking Sector in Batam City. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 14(1). DOI: 10.29322/IJSRP.14.01.2024.p14537.

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. In: *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. Tradução da 2ª ed. 2003. ISBN: 85-211-0318-6.

Iqbal, M. S., Hassan, M. U., Sharif, S., & Habibah, U. (2017). Interrelationship among corporate image, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing the moderating impact of complaint handling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 667-688. DOI: 10.6007/IJARBSS/v7-i11/3506.

Institute of Public Administration. (2015). *Organisational culture and the public service*. State of the Public Service Series. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Organisational_Culture.pdf

Islam, K. A., Islam, S., Karim, M. M., Haque, M. S., & Sultana, T. (2023). Relationship between e-service quality dimensions and online banking customer satisfaction. *Banks and Bank Systems*, 18(1), 174-183.

Juanamasta, I. G., Wati, N. M. N., Hendrawati, E., Wahyuni, W., Pramudianti, M., Wisnujati, N. S. & Umanailo, M. C. B. (2019). The role of customer service through customer relationship management (CRM) to increase customer loyalty and good image. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 2004-2007. ISSN 2277-8616.

Juniansyah, D., Hasan, S., & Putra, A. H. P. K. (2023). The role of consumer emotional value, and service innovation on consumer purchase decisions: TAM theory approach. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 3(1), 52-65.

Kolagar, M., Parida, V., Sjödin, D. (2022). Ecosystem transformation for digital servitization: A systematic review, integrative framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, 146, 176-200. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.067.

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kumar, A. (2017). Effect of service quality on customer loyalty and the mediating role of customer satisfaction: an empirical investigation for the telecom service industry. *Journal of Management Research and Analysis*, 4(4), 159-166. DOI: 10.18231/2394-2770.2018.0007.

Leal-Rodríguez, A. L., Sanchis-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100409. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100409.

Lee, J. G., Sadachar, A., & Manchiraju, S. (2019). What's in the box? Investigation of beauty subscription box retail services. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 48(1), 85-102.

Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of International Management*, 30(1), 101117. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101117.

Lee, S. M., Lee, D. (2020). “Untact”: a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22. DOI: 10.1007/s11628-019-00408-2.

Lee, S. M., Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.041.

Leucotron. (2023). *Veja o passo a passo de como criar uma cultura centrada no cliente*. <https://www.leucotron.com.br/blog/cultura-centrada-no-cliente>

Lopes, K. M. G., Luciano, E. M., Macadar, M. A. (2018). Criando Valor Público em Serviços Digitais: uma proposta de conceito. *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16. DOI: 10.21714/1679-18272018v16Ed.p207-221.

Lu, Z. Y., & Hsee, C. K. (2019). Less willing to pay but more willing to buy: How the elicitation method impacts the valuation of a promotion. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32(3), 334-345.

Marilia, S. (2025). The Culture of Customer Service as a Strategy and Competitive Differentiator in Service Companies. In R. Marcão & V. Santos (Eds.), *Evolving Strategies for Organizational Management and Performance Evaluation* (pp. 545-562). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0149-5.ch025> (SCOPUS indexed)

- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 18–27. *Lisboa: Report*.
- Mehta, A. M., Tariq, M. (2020). How brand image and perceived service quality affect customer loyalty through customer satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, 24(1), 1-10.
- Metz, D., Ilieș, L., Nistor, R. L. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240.
- Miles, P. (2013). Competitive strategy: the link between service characteristics and customer satisfaction. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 395-414. DOI: 10.1108/IJQSS-03-2013-0007.
- Moiseenko, M. (2019). Moral Concept of Service. In *4th International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (ICCESSH 2019)*, 2132-2135. Atlantis Press.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100178.
- Ngacha, W. J., Onyango, F. E. V. (2017). The role of a customer-oriented service culture in influencing customer retention in the hotel industry. *African J Hosp*, 6(4).
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. DOI: 10.1016/j.iimb.2023.10.001.
- Nicolescu, L., & Tudorache, M. T. (2022). Human-computer interaction in customer service: the experience with AI chatbots - a systematic literature review. *Electronics*, 11(10), 1579.

Oliveira, C. A., & Martins, F. T. (2021). A experiência do consumidor como estratégia de fidelização: o papel do atendimento multicanal. *Revista Brasileira de Estratégia*, 14(2), 101–118.

Oliveira, L. G., Miranda, F. G., & de Paula Dias, M. A. (2022). Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive? *Cleaner Engineering and Technology*, 6, 100413.

Omar, M. S., Ariffin, H. F., & Ahmad, R. (2016). Service quality, customers' satisfaction and the moderating effects of gender: A study of Arabic restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 384-392.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª ed. revista e aumentada). Lisboa: Edições Sílabo.

Priya, P. (2015) Organisational culture as a Determinant of organisational development. *International Journal of Engineering Science Invention*, 4(11), 29-32. ISSN (Online): 2319 – 6734, ISSN (Print): 2319 – 6726.

Proxis. (2023). *Cultura de atendimento ao cliente: qual a importância e como promover na sua empresa?* <https://proxis.com.br/blog/cultura-de-atendimento-ao-cliente>.

Rachmad, Y. E. (2022). Perception of social media marketing by users of e-commerce marketplace and online food delivery. In *Proceeding of The International Conference on Economics and Business*, 1(1), 121-134. DOI: 10.55606/iceb.v1i1.209.

Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2015-0617.

Sabino, W. T. R. & Bianchi, L. C. D. (2019). Como a qualidade do serviço pode afetar uma organização: Um estudo sobre a importância de um bom atendimento ao cliente. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 8(1), e2781582. DOI: 10.33448/rsd.v8i1.582.

Salvador, A. B., & Ikeda, A. A. (2018). Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(01), 74-91. DOI: 10.7819/rbgn.v20i1.3583.

Salem, I. E., Elbaz, A. M., Al-Alawi, A., Alkathiri, N. A., & Rashwan, K. A. (2022). Investigating the role of green hotel sustainable strategies to improve customer cognitive and affective image: Evidence from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 14(6), 3545.

Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12, 279-293.

Schüritz, R., Seebacher, S., & Dorner, R. (2017). Capturing value from data: Revenue models for data-driven services. ISBN: 978-0-9981331-0-2.

Silva, R. A., & Costa, M. M. (2022). Experiência do cliente e valor percebido: o papel do atendimento personalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), 78–95.

Sinansari, P., Salsabila, S. H., Hanoum, S., Lopatka, A., & Wlodarski, W. (2023). Identify Customer Element Through Empathy Map and User Persona. *Procedia Computer Science*, 225, 4148-4156.

Soares, F. M. (2023). Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação do modelo SERVPERF em uma distribuidora de lubrificantes do Médio Piracicaba. Univ Fed Ouro Preto (UFOP). Monografia. Engenharia de Produção.

Souza, T. R., Costa, M. M. (2022). Experiência do cliente e valor percebido: o papel do atendimento personalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), 78–95.

Souza, T. R., Almeida, J. P. (2020). Satisfação e comportamento do consumidor em serviços: uma análise sob a ótica da empatia no atendimento. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(2), 112–130.

Tai, Y. F., Wang, Y. C., & Luo, C. C. (2021). Technology-or human-related service innovation? Enhancing customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Service Business*, 15, 667-694.

Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.

Tama, K. M. (2019). Organizational culture mapping analysis through organizational culture assessment (OCA). *Masyarakat Kebudayaan Politik*, 32, 186-195.

Takano, T., Morita, H., Miyata, M., Chou, C. C., Yoh, K., Doi, K., & Thanaruk, T. (2024). Proof of concept on district mobility service using small electric vehicles toward realizing a decarbonized city. *Asian Transport Studies*, 10, 100142. DOI: 10.1016/j.eastsj.2024.100142.

Teixeira, D., Pereira, H., Sousa, A., Chaves, C., Ruivo, R., Asseisseira, P. et al. (2021). Treino personalizado: recomendações para a elevação da qualidade do serviço prestado. *Motricidade*, 7(2), 95-103.

Teti, E., Perrini, F., & Tirapelle, L. (2014). Competitive strategies and value creation: a twofold perspective analysis. *Journal of Management Development*, 33, 949-976. DOI: 10.1108/JMD-08-2012-0100.

Tien, N. H., Diem, P. T., Duc, N. M., Thi, T., & Hong, K. (2021). Customer service culture at BigC retail chain in Vietnam. *International journal of Foreign Trade and International Business*, 3(2), 25-32.

Tulokas, M., Haapasalo, H., & Tampio, K. P. (2024). Formation and maintenance of organizational culture in collaborative hospital construction projects. *Project Leadership and Society*, 5, 100125. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100125.

Utama, A. A. G. S., Balqis, A., Damia, A., Aiman, A., Suvarie, A., Hilmin, S. N. (2023). Factors Influencing Customer Satisfaction? A Case Study of Watsons's Personal Care Store in Malaysia. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pacific*, 6(3), 93-105.

Yeboah, J., Ewur, G. D. 2014. Quality Customer Service as a Competitive Advantage in the Telecommunication Industry in the Western Region of Ghana. *Journal of Education and Practice*, 5(5), 20- 30.

Wackowski, K., Duc, N. M., & Hong, T. T. K. (2021). Customer service culture at AEON supermarkets in Vietnam. *International Journal of Foreign Trade and International Business*, 3(2), 33-40.

Waqas, M., Hamzah, Z. L. B., & Salleh, N. A. M. (2021). Customer experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation. *Management Review Quarterly*, 71, 135-176.

Wijaya, F. (2020). Change in Organizational Culture: Change in Organizational Culture. *Journal Mantik*, 3(4), 780-787. E-ISSN 2685-4236.

ANEXO

A.1 Questionário aplicado

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Faixa etária:

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ 55 anos ou mais

2. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Nacionalidade:

- ☐ Brasileira
- ☐ Portuguesa
- ☐ Outra

4. Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?

- ☐ Não utilizo com frequência
- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente

5. No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?

- ☐ Muito mau
- ☐ Mau
- ☐ Satisfatório

- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

6. Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?

- ☐ Não influencia
- ☐ Sim, influencia um pouco
- ☐ Neutro
- ☐ Sim, influencia
- ☐ Sim, influencia muito

7. Considera-se fidelizado a alguma empresa onde costuma usar os serviços?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

9. O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

10. Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?

- ☐ Muito mau

- ☐ Mau
- ☐ Satisfatória
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

11. Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

12. Alguma vez deixou de ser cliente de alguma empresa de serviços devido a um mau atendimento?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. O atendimento de alta qualidade aumenta a sua vontade de continuar a ser cliente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A.2 Tabela 1 – Alpha de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	7

Perfil sociodemográfico

Faixa etária

	N	%
18-24 anos	14	6,0%
25-34 anos	130	56,0%
35-44 anos	46	19,8%
45-54 anos	32	13,8%
55 anos ou mais	10	4,3%

Gênero

	N	%
Feminino	165	71,1%
Masculino	67	28,9%

Nacionalidade

	N	%
Brasileira	225	97,0%
Portuguesa	7	3,0%

Modelo SERVCULT

Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?

	N	%
Diariamente	178	76,7%
Semanalmente	29	12,5%
Mensalmente	15	6,5%
Não utilizo com frequência	10	4,3%

No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?

	N	%
Muito bom	17	7,3%
Bom	66	28,4%
Satisfatório	117	50,4%
Mau	32	13,8%

Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?

	N	%
Não influencia	2	0,9%
Sim, influencia um pouco	4	1,7%
Neutro	13	5,6%
Sim, influencia	62	26,7%
Sim, influencia muito	151	65,1%

Considera-se fidelizado a alguma empresa onde costuma usar os serviços?

	N	%
Sim	193	83,2%
Não	39	16,8%

As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?

	N	%
Discordo totalmente	23	9,9%
Discordo	43	18,5%
Concordo	48	20,7%
Concordo totalmente	118	50,9%

O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?

	N	%
Discordo totalmente	3	1,3%
Discordo	50	21,6%
Concordo	14	6,0%
Concordo totalmente	165	71,1%

Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?

	N	%
Muito bom	28	12,1%
Bom	89	38,4%
Satisfatória	106	45,7%
Mau	9	3,9%

Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?

	N	%
Muito satisfeito	65	28,0%
Satisfeito	151	65,1%
Insatisfeito	15	6,5%
Muito insatisfeito	1	0,4%

Alguma vez deixou de ser cliente de alguma empresa de serviços devido a um mal atendimento?

	N	%
Sim	219	94,4%
Não	13	5,6%

O atendimento de alta qualidade aumenta a sua vontade de continuar a ser cliente?

	N	%
Sim	225	97,0%
Não	7	3,0%

A.3 Tabela 2: Análise de Correlações entre Variáveis

		Correlations					
	Faixa etária			Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?	No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?	Com base na sua experiência, o atendimento ao cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?	As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?
Spearman's rho	Faixa etária	Correlation Coefficient	--				
		Sig. (2-tailed)	.				
		N	232				
	Com que frequência utiliza serviços fornecidos por empresas?	Correlation Coefficient	,097	--			
		Sig. (2-tailed)	,141	.			
		N	232	232			
	No geral, como avalia o atendimento ao cliente das empresas de serviços que utiliza?	Correlation Coefficient	,031	,086	--		
		Sig. (2-tailed)	,633	,193	.		
		N	232	232	232		
	Com base na sua experiência, o atendimento ao	Correlation Coefficient	-,005	-,046	,025	--	
		Sig. (2-tailed)	,934	,482	,700	.	

cliente influencia a sua decisão em continuar a utilizar o serviço de uma empresa?	N	232	232	232	232	
As promoções e ofertas especiais de empresas de serviços adequam-se ao seu perfil?	Correlation Coefficient	,020	,008	,140*	-,013	--
	Sig. (2-tailed)	,756	,901	,034	,848	.
	N	232	232	232	232	232
O atendimento ao cliente impacta a sua decisão de recomendar alguma empresa de serviços para amigos ou familiares?	Correlation Coefficient	,041	-,082	,043	,369**	,083
	Sig. (2-tailed)	,534	,214	,516	,000	,210
	N	232	232	232	232	232
Em casos de 1ª compra, como classificaria a qualidade geral dos serviços fornecidos pelas empresas?	Correlation Coefficient	,052	,120	,390**	-,056	,095
	Sig. (2-tailed)	,434	,069	,000	,398	,149
	N	232	232	232	232	232
Em casos de repetição de compra, indique o grau de satisfação com a consistência da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas?	Correlation Coefficient	,007	,084	,244**	-,005	,020
	Sig. (2-tailed)	,911	,201	,000	,936	,756
	N	232	232	232	232	232

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).