

MARKETING DE RELACIONAMENTO E ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE PAPELARIA EM PATROCÍNIO - MG¹

Juliana Aparecida Romão²

Márcia Freire de Oliveira³

RESUMO

O Marketing de Relacionamento é uma abordagem estratégica que busca estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. Nesse contexto, o atendimento ao cliente desempenha um papel fundamental, pois é por meio dele que a empresa tem a oportunidade de interagir diretamente com seus clientes, compreender suas necessidades e oferecer soluções personalizadas. Diante disso, este estudo teve como objetivo investigar como uma empresa de pequeno porte do setor de papelaria trabalha o relacionamento por meio do atendimento ao cliente. A metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo, a partir de um estudo de caso da empresa em questão embasado por entrevista, pesquisa documental e observação não participante. Os resultados do estudo indicaram que a empresa procura adotar uma abordagem personalizada, cordial e atenciosa no atendimento. Além disso, a organização demonstra comprometimento em resolver os problemas de forma ágil, visando a satisfação do cliente. Observou-se também a realização de investimentos em treinamento e capacitação dos colaboradores, contribuindo para o melhor desempenho do atendimento fornecido. Quanto às ações de pós-venda, a empresa busca acompanhar a satisfação dos clientes e obter *feedbacks* por meio do contato dos colaboradores e dos canais de comunicação disponíveis. A pesquisa permitiu verificar que os elementos que a literatura explora com o objetivo de proporcionar um bom atendimento ao cliente estão em consonância com o estudo realizado, mas ainda existem aspectos que podem ser aprimorados pela empresa com o objetivo de melhorar o processo de atendimento ao cliente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Atendimento. Cliente. Pequenas Empresas. Papelaria.

1. INTRODUÇÃO

No dinâmico ambiente mercadológico, onde as transformações ocorrem de forma rápida e significativa, empresas e profissionais de marketing enfrentam desafios constantes. A evolução tecnológica, as mudanças nas preferências dos consumidores e a concorrência acirrada são apenas alguns exemplos desses desafios. Nesse contexto, o marketing de relacionamento surge como uma ação estratégica de mercado, que busca a construção de relações sólidas e

¹ Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina Trabalho de Curso II da FAGEN/UFU, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Orientada. Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Universidade Federal de Uberlândia. Avenida João Naves de Ávila, 2121, Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38408-100. E-mail: julisromao@outlook.com

³ Orientadora. Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Universidade Federal de Uberlândia. Avenida João Naves de Ávila, 2121, Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38408-100. E-mail: marciafreire@ufu.br

duradouras entre a empresa e seus clientes, com base na confiança, colaboração e comprometimento mútuo (Dias, 2010).

Dentre os componentes que contribuem para a implementação dessa estratégia, o atendimento ao cliente ganha destaque devido à sua capacidade de influenciar diretamente as escolhas dos consumidores. Segundo uma pesquisa realizada pela Zendesk (2022), 82% dos consumidores brasileiros afirmam tomar decisões de compra com base na qualidade do atendimento que recebem. Além disso, a pesquisa também revelou que 89% das empresas analisadas no Brasil reconhecem a existência de uma relação direta entre o atendimento ao cliente e o desempenho dos negócios. Porém, 43% dos brasileiros sentem que o atendimento é deixado em segundo plano pelas empresas.

Os dados apresentados reforçam a importância de valorizar e investir no atendimento ao cliente como forma de fortalecer o relacionamento. Como mencionado por Rocha, Ferreira e Silva (2012) empresas que buscam estabelecer relações bem-sucedidas, lucrativas e duradouras com seus clientes devem adotar ações que as aproximem dos consumidores, com o objetivo de construir relacionamentos sólidos e duradouros. Considerando esse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como uma empresa de pequeno porte do setor de papelaria trabalha o relacionamento por meio do atendimento ao cliente?

No cenário econômico brasileiro, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental, contribuindo para o desenvolvimento do país. De acordo com dados do SEBRAE (2022), as MPEs são responsáveis por gerar aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, mostrando sua importância para a riqueza econômica do Brasil. Outro aspecto notável apontado pela pesquisa refere-se ao percentual das MPEs na geração de empregos, sendo responsáveis por 72% dos postos de trabalho criados no país, proporcionando oportunidades de emprego para milhões de pessoas em diversas regiões.

A organização selecionada para análise neste estudo de caso se refere a uma empresa de pequeno porte do setor de papelaria, localizada na cidade de Patrocínio-MG. A empresa tem como objetivo oferecer uma ampla variedade de materiais de papelaria e artigos de escritório, buscando proporcionar um atendimento personalizado e de qualidade aos seus clientes. Sua escolha como objeto de estudo se deveu à possibilidade de acesso aos dados necessários para a pesquisa, bem como ao seu enfoque estratégico no atendimento ao cliente, o que permitiu uma análise das estratégias adotadas pela empresa nesse aspecto.

O setor de papelaria têm se revelado um componente importante da economia brasileira. Dados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022) indicaram que este segmento foi um dos responsáveis pelo

impulsioneamento do comércio varejista nacional em maio, registrando um aumento de 5,5% em relação ao mês anterior. Esses resultados têm gerado expectativas tanto para os comerciantes do ramo, quanto para empreendedores que consideram entrar no mercado. O que torna relevante a compreensão das estratégias utilizadas no setor para aproveitar as oportunidades de crescimento.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral investigar como uma empresa de pequeno porte do setor de papelaria trabalha o relacionamento por meio do atendimento ao cliente. De modo mais específico, busca-se analisar a abordagem da empresa em relação ao atendimento ao cliente; compreender como a empresa lida com as reclamações dos clientes e busca solucionar os problemas para garantir sua satisfação; e verificar se a empresa investe em treinamento e capacitação dos colaboradores e realiza ações de pós-venda para aprimorar o atendimento ao cliente.

A estrutura desse artigo está composta por: (1) Introdução do tema do trabalho, abordando brevemente o que foi pesquisado, informando o objetivo geral e os objetivos específicos; (2) Referencial teórico discorrendo sobre o marketing de relacionamento e o papel do atendimento ao cliente para o processo de implementação dessa estratégia; (3) Metodologia realizada na pesquisa; (4) Resultados e discussões; (5) Considerações finais e contribuições gerenciais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Marketing de Relacionamento

A literatura sobre marketing de relacionamento passou por um desenvolvimento considerável ao longo dos anos. De acordo com Hultman e Shaw (2003), essa abordagem de marketing tem suas origens nas teorias de marketing de serviços e marketing em rede, que se concentram em estabelecer relacionamentos com clientes, profissionais e outras organizações no mercado. Grönroos (2009) destaca que o marketing de relacionamento remonta à era pré-industrial e se baseia na percepção dos gestores sobre a importância de manter os clientes existentes para garantir transações futuras.

Semelhante a muitos outros conceitos na área de administração, este também teve sua origem em resposta a uma necessidade do mercado. McKenna (1999) definiu marketing de relacionamento como um conjunto de práticas voltadas para a integração do cliente na produção e entrega do produto, acompanhado pelo desenvolvimento de um sistema de comunicação e interação de longo prazo. Esta estratégia envolve a construção de vínculos duradouros com

partes-chave, como consumidores, fornecedores e distribuidores, com o propósito de manter sua preferência e estimular negócios ao longo do tempo (Kotler; Keller, 2012).

Visando compreender a estrutura do marketing de relacionamento no contexto organizacional, surge o que os autores definem como marketing holístico. Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing holístico engloba o desenvolvimento, projeto e implementação de programas, processos e atividades de marketing, considerando a amplitude e as interdependências de seus efeitos. Essa abordagem abrange todos os elementos envolvidos no processo de marketing, desde o consumidor e os funcionários até a concorrência. Assim, o marketing holístico busca trabalhar quatro dimensões distintas, sendo o marketing de relacionamento uma delas.

Figura 1 - Dimensões do Marketing Holístico



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Conforme ilustrado na Figura 1, o marketing holístico procura integrar todos os processos do negócio. Dessa forma, cada dimensão contribui com o sistema, o marketing de relacionamento, por exemplo, busca estabelecer e manter relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes e parceiros através da utilização de seus canais. Já, o marketing integrado, integra os programas de criação, comunicação e entrega de valor aos consumidores. O marketing interno, por sua vez, concentra-se em recrutar, capacitar e motivar os colaboradores. Por fim, o marketing socialmente responsável aborda questões éticas, ambientais, legais e sociais relacionadas às atividades de marketing (Kotler; Keller, 2006).

O consumidor tornou-se mais exigente quanto ao que recebe das empresas, seja em termos de comunicação, marca, produto, serviço ou informação (Vaz, 2011). Nesse contexto, o marketing de relacionamento, conforme afirma Honorato (2004) surge com o objetivo de

estabelecer e manter acordos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, nos quais tanto o comprador quanto o vendedor percebam o valor obtido com o relacionamento. Uma vez que é mais lucrativo e importante reter clientes do que conquistar novos (Vavra, 1993). Diante disso, compreender as necessidades dos clientes é fundamental para a construção dessas relações.

Kotler e Keller (2012) destacam que uma gestão bem-sucedida do relacionamento permite às empresas identificarem rapidamente as necessidades dos consumidores, explorando novas maneiras de atendê-los e aprimorando suas habilidades de surpreendê-los. Para isso, é fundamental promover a satisfação do cliente externo por meio de elementos que proporcionem benefícios, transformando a oferta de produtos e serviços em um fator que colabora para o estabelecimento da vantagem competitiva em relação a outras empresas (Cobra, 2009).

Em um mercado altamente competitivo e em constante evolução e crescimento, clientes satisfeitos e fiéis desempenham um papel crucial no sucesso dos negócios das organizações, facilitando a sua permanência no ciclo de relacionamento entre a empresa e o cliente (Santos, 2015). Esse ciclo de relacionamento, conforme aborda o autor pode ser descrito da seguinte forma:

1. **Conquista:** O marketing de relacionamento prioriza a manutenção e expansão das relações com clientes atuais, embora a conquista inicial de clientes potenciais seja crucial para parcerias a longo prazo.
2. **Ativação:** A ativação é essencial após conquistar clientes com potencial para parcerias de longo prazo, estimulando seu envolvimento em compras e ações relacionadas.
3. **Fidelização:** Na etapa de fidelização o objetivo é proporcionar valor aos clientes, incentivando-os a permanecer com a empresa, mesmo diante de diferenças de preço, algo viabilizado pelo marketing de relacionamento.
4. **Retenção:** Fidelizar clientes é essencial, embora seja difícil agradar a todos, assim as empresas devem estar preparadas para evitar a migração de clientes insatisfeitos para a concorrência.
5. **Recuperação:** Em casos de clientes que optam pela concorrência, a recuperação é viável quando o cliente é valioso, assim a empresa pode adotar ações para reconquistá-los.

Os princípios do marketing de relacionamento delineados anteriormente, enfatizam seu objetivo central: cultivar relações de longo prazo, mutuamente satisfatórias, através da confiança, colaboração e comprometimento. Por meio desse entendimento, a estratégia se concentra em desenvolver propostas de valor personalizadas, visando a fidelização desses

clientes. Essa abordagem não apenas fortalece os laços com os consumidores, mas também contribui para o melhor posicionamento das empresas em um mercado em constante evolução e concorrência acirrada.

2.1.2 Atendimento ao Cliente

O atendimento se estabelece como um dos elementos fundamentais para a construção de um relacionamento, tendo em vista que é por meio dele que a empresa tem a oportunidade de interagir diretamente com seus clientes. Zenone (2017) afirma que uma das estratégias essenciais para se destacar na gestão moderna é proporcionar um atendimento de qualidade e conquistar a fidelidade dos clientes. Pois quando os clientes estão satisfeitos com o atendimento recebido, eles tendem a permanecer fiéis e até mesmo indicar a empresa para outras pessoas. No entanto, se o atendimento não atender às expectativas do cliente, ele provavelmente buscará outra empresa que possa atendê-lo melhor.

O autor Kotler (2003) ainda ressalta que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações reside na complexa tarefa de satisfazer os clientes e, principalmente, fidelizá-lo. Segundo o autor, para alcançar esse objetivo é fundamental dedicar esforços contínuos para aprimorar a qualidade do atendimento, investindo tanto na estrutura quanto nas pessoas, a fim de gerar relação de parceria com os clientes. Para que uma empresa possa contar com atendentes qualificados, é essencial fornecer-lhes treinamento adequado. Sendo responsabilidade de cada organização identificar e determinar as necessidades de capacitação para seus profissionais de atendimento (Silva; Zambon, 2015).

O treinamento é um processo que permite o desenvolvimento das pessoas, permitindo que elas se aprimorem em suas áreas de atuação e proporcionem resultados positivos para as empresas. Conforme afirma Oliveira (2009), deve haver uma preocupação constante com a capacitação dos funcionários, a fim de possibilitar seu contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Uma vez que, os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Diante disso, no ambiente organizacional, capacitar os colaboradores é fundamental para que estes possam oferecer aos clientes um atendimento de qualidade.

A capacidade de resolução de problemas é outro aspecto importante relacionado ao atendimento ao cliente. Conforme afirma Furlong (1994), os clientes tendem a sentir-se mais confiantes e leais a uma empresa quando percebem sua competência em resolver problemas, em comparação com aquelas que oferecem apenas um serviço de qualidade padrão. Assim, infere-se que a habilidade de resolver problemas no atendimento ao cliente não apenas constrói

confiança, mas também promove a lealdade dos clientes, diferenciando as empresas que priorizam a solução de questões dos concorrentes que oferecem apenas serviços comuns.

Para Wing (1998), a satisfação do cliente e o bom atendimento envolvem a capacidade de enxergar a empresa, suas políticas e seus produtos e serviços sob a perspectiva dos clientes. Dessa forma, o autor ressalta que o cliente busca ter suas perguntas respondidas, suas necessidades atendidas e seus problemas solucionados. Portanto, é essencial que o fornecedor esteja constantemente empenhado em se organizar e aprimorar seus serviços, visando oferecer um atendimento de excelência. Propondo-se a alcançar esse objetivo, é necessário que a empresa esteja aberta ao *feedback* dos clientes e seja capaz de adaptar-se às suas necessidades em constante mudança.

No contexto do atendimento ao cliente, também é relevante destacar a importância da realização de ações pós-venda, que desempenham um papel importante na fidelização e satisfação do cliente. Como mencionado por Zenone (2017), o vínculo entre a empresa e o cliente não se encerra após a conclusão da venda, pelo contrário, ele deve ser fortalecido ao longo do tempo, o que influenciará a decisão do cliente de realizar novas compras no futuro. Assim, o gerenciamento adequado do pós-venda será determinante para a fidelização ou rejeição do cliente em relação a um produto ou marca.

Barbara e Simões (1975) ainda complementam que os serviços de pós-venda são essenciais na manutenção do relacionamento entre a empresa e o cliente, mesmo após a conclusão da venda. Tendo em vista que esses serviços são importantes para obter *feedback* sobre a satisfação do cliente em relação ao atendimento recebido, bem como aos produtos e serviços oferecidos. Diante disso, é indispensável que a empresa esteja comprometida em oferecer serviços de pós-venda de qualidade, pois dessa forma ela poderá identificar oportunidades de melhoria e garantir a satisfação contínua do cliente.

A integração da tecnologia no atendimento ao cliente também contribui para a melhoria no processo. Torres (2009) afirma que as mídias sociais oferecem benefícios ao estabelecer relações com os clientes, permitindo uma rápida compreensão de suas necessidades por meio de ações de impacto e baixo custo. Assim, além do atendimento presencial, as tecnologias modernas também se apresentam como um elemento importante na construção de relacionamentos entre empresas e clientes, uma vez que facilitam a comunicação e colaboração, estreitando os laços entre as partes envolvidas.

O atendimento ao cliente, quando alinhado à estratégia de marketing de relacionamento, desempenha um papel elementar na preservação dos esforços e resultados da empresa, evitando possíveis falhas no processo. Com o objetivo de aprimorar a qualidade desse atendimento, a

literatura apresenta diversas técnicas. Um autor que aborda esse tema é Freemantle (1994), que propõe quatorze técnicas aplicáveis a organizações de diferentes setores, como indústria, comércio e serviços. Segundo o autor, essas técnicas representam o núcleo essencial para um bom atendimento ao cliente, sendo atemporais e universalmente aplicáveis, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Técnicas fundamentais visando o bom Atendimento ao Cliente

Técnica	Descrição
1 - Cumprimento de Promessas	O cumprimento de promessas é fundamental para estabelecer credibilidade pessoal e empresarial, pois quando as promessas não são cumpridas, a confiança do cliente é abalada, prejudicando a reputação da empresa.
2 - Atendimento Telefônico Rápido	Responder ao telefone em até cinco segundos é crucial para evitar reações negativas dos clientes, pois a demora no atendimento telefônico cria a impressão de desorganização e falta de cuidado, levando os clientes a procurarem alternativas.
3 - Padronização do Retorno ao Cliente	Padronizar o retorno às necessidades dos clientes em até dois dias reduz a necessidade deles buscarem ativamente soluções, poupando tempo e recursos, tanto para os clientes quanto para a empresa.
4 - Redução do Tempo de Espera	Limitar o tempo de espera a cinco minutos é essencial para melhorar a experiência do cliente, evitando irritações e infidelidade, enquanto promove maior circulação de clientes e aumenta a produtividade.
5 - Atitudes Pessoais Positivas	Atitudes positivas, como um sorriso, cortesia e interesse genuíno, têm impacto nos clientes, melhorando a relação e criando uma experiência mais agradável, promovendo a lealdade.
6 - Comunicação Proativa	Informar os clientes sobre problemas e imprevistos cria boa vontade e compreensão, mantendo o controle da situação e evitando impactos negativos no relacionamento, enquanto a honestidade promove transparência e confiança.
7 - Sinceridade e Franqueza na Comunicação	Ser honesto e franco, mesmo ao admitir falhas, cria um clima de transparência, implicando em maior confiança. A sinceridade na comunicação é fundamental para construir e manter relacionamentos sólidos com os clientes
8 - Confiabilidade dos Sistemas	Garantir que os sistemas funcionem eficientemente é tão importante quanto a confiabilidade pessoal, pois sistemas confiáveis respondem prontamente a falhas e <i>feedback</i> dos clientes, mantendo a qualidade do serviço.
9 - Reparação Rápida	Resolver problemas de forma rápida e eficaz cria a percepção de um alto padrão de atendimento, superando expectativas e fortalecendo a confiança dos clientes, mesmo quando ocorrem contratemplos.
10 - Atualização Profissional Constante	O conhecimento profundo dos produtos, serviços e clientes dá confiança aos funcionários e clientes, construindo credibilidade para a empresa e garantindo que os problemas sejam tratados de maneira eficiente.
11 - Domínio da Frente de Atendimento	Assumir a responsabilidade pelo atendimento, independentemente de quem o cliente fala, é crucial para

	manter a paciência e a confiança do cliente, evitando transferências excessivas e resolvendo problemas de forma satisfatória.
12 - Pequenos Serviços Extras	Oferecer serviços adicionais inesperados, como lembrar o nome do cliente ou enviar cartões em datas especiais, ajuda a superar as expectativas dos clientes, construindo lealdade e confiança duradouras.
13 - Atenção aos Detalhes	A atenção aos detalhes é essencial para evitar erros que possam irritar os clientes, como falta de comunicação adequada ou falha na observação de detalhes críticos, garantindo uma experiência mais positiva.
14 - Aparência Profissional Impecável	A aparência dos profissionais reflete a confiabilidade da empresa e é fundamental para ganhar a confiança dos clientes, impactando a qualidade percebida dos serviços prestados e a imagem da organização como um todo.

Fonte: Elaborado com base no autor Freemantle (1994)

O autor Kotler (2000) ainda contribui apontando regras que devem ser seguidas visando um atendimento de qualidade, sendo elas:

1. Demonstrar educação e cordialidade no atendimento;
2. Criar um vínculo de relacionamento com o cliente;
3. Escutar as necessidades diretamente do cliente;
4. Solucionar problemas de forma rápida e eficiente;
5. Ter um bom conhecimento dos produtos e serviços oferecidos;
6. Evitar respostas como “eu não sei”;
7. Surpreender o cliente ao superar suas expectativas.

Conforme apresentado, o atendimento ao cliente se estabelece como um elemento indispensável na construção do relacionamento. No entanto, sua prática vai além da simples comunicação para a realização de transações comerciais. Nesse sentido, a integração do atendimento com estratégias de marketing de relacionamento se torna essencial, transformando cada interação em uma oportunidade para fortalecer as relações com os clientes. Para isso, é importante que a empresa invista em estratégias de pós-venda e também no treinamento e capacitação de seus colaboradores, possibilitando que eles solucionem os problemas dos clientes com maior autonomia.

2.2 Evidências da importância do Atendimento ao Cliente

O processo de atendimento ao cliente é essencial para a construção da satisfação e fidelidade dos consumidores, sendo estudado em diferentes setores devido à sua importância no cenário empresarial. Estudos recentes mostram que um bom atendimento está diretamente

relacionado à satisfação e lealdade à marca. Nesta seção, são apresentados resultados de cinco estudos que reforçam essa relação, destacando a necessidade contínua das organizações em aprimorar suas práticas de atendimento para assegurar a fidelidade dos clientes.

Em relação ao primeiro estudo observado, Silva (2020) buscou analisar a importância do atendimento em empresas do setor fitness no Distrito Federal, investigando os critérios considerados pelos clientes durante o processo de compra e explorando a percepção dos consumidores sobre o que constitui um atendimento de qualidade. De acordo com a pesquisa, 94% dos entrevistados afirmaram que o atendimento desempenha um papel determinante na escolha do estabelecimento. Ao serem questionados sobre sua definição de um bom atendimento, 38,8% mencionaram “aquele que vai além das expectativas” e 33,6% destacaram “demonstrar interesse em atender”.

Outra descoberta relevante do estudo evidenciou que 98,3% dos participantes consideraram o atendimento um aspecto fundamental para sua decisão de retornar ao estabelecimento. Quanto às falhas no atendimento, a pesquisa indicou que 52,6% dos entrevistados identificaram a “má vontade” como um problema, seguida por 23,3% que mencionaram a “falta de conhecimento dos funcionários sobre os produtos”. Os resultados da pesquisa enfatizaram que a escolha dos clientes por um estabelecimento é principalmente influenciada pela qualidade do atendimento, seguida por considerações de preço e qualidade dos produtos.

A análise do atendimento prestado revelou que a maioria dos participantes expressou avaliações positivas, destacando, contudo, a necessidade de aprimoramento no processo de recrutamento e seleção de funcionários. Isso se deve ao papel vital que esses colaboradores desempenham na satisfação do cliente e no fechamento das vendas. A pesquisa ainda indicou que a maioria dos frequentadores de estabelecimentos fitness atribui ao atendimento uma importância fundamental ao decidir realizar uma compra. Visto que, ao serem questionados sobre os principais fatores que influenciam suas decisões de compra, o atendimento foi a resposta predominante, superando qualidade e preço.

No segundo estudo realizado por Porto e Bogdezevicius (2021), investigou-se a importância do marketing de relacionamento em empresas de pequeno porte no setor de serviços tecnológicos. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, constatou-se que 35,5% dos entrevistados afirmaram que o atendimento é o principal motivo que os mantém adquirindo os serviços da empresa. Ao serem questionados se o relacionamento estabelecido pela empresa estudada contribuía para a fidelização, 53,8% dos participantes afirmaram que o relacionamento instituído pela empresa influenciava positivamente na construção da fidelidade.

Em complemento a isso, foram solicitados esclarecimentos sobre os motivos dessa afirmação. As respostas obtidas incluíram observações como “Excelente qualidade de serviço e atendimento eficaz por parte dos colaboradores”, “Mantenho um relacionamento positivo com todos os funcionários da empresa”, “A atenção e o cuidado no atendimento ao cliente”, “O atendimento ágil e eficiente proporcionado pela empresa” e “A boa relação estabelecida com os clientes”. É relevante ressaltar que quando questionados sobre sua própria fidelidade à empresa estudada, 84,9% dos respondentes se consideraram fiéis.

Os resultados desse estudo evidenciaram a importância do marketing de relacionamento para empresas de pequeno porte, especialmente no setor de serviços tecnológicos. Além de identificar áreas de melhoria, essa estratégia permite que essas empresas criem um ambiente colaborativo onde as perspectivas dos clientes são valorizadas. A troca constante de informações não apenas aprimora a qualidade dos produtos e serviços, mas também fortalece a confiança dos clientes na marca. Para os autores Porto e Bogdezevicius (2021), essa cultura se reflete em uma comunicação fluída e estratégias de atendimento ágeis, adaptando-se rapidamente às necessidades dos clientes e assegurando respostas eficientes às suas demandas.

No estudo realizado por Pereira Junior, Ribeiro e D’Avila (2020), analisou-se os componentes essenciais para a fidelização dos clientes em empresas de serviços gráficos. De acordo com os resultados da pesquisa, 29% dos entrevistados apontaram o atendimento como o fator decisivo que os leva a escolher uma gráfica. Além disso, a pesquisa evidenciou que 90% dos participantes foram apresentados à empresa por meio de recomendações de amigos ou familiares, ressaltando a considerável influência do boca a boca na disseminação da marca.

Para avaliar a dimensão “Qualidade no Atendimento”, os participantes foram questionados sobre diversas proposições. Notavelmente, 50% dos entrevistados manifestaram forte concordância com a afirmação “Não espero muito para começar a ser atendido”, enquanto 54% concordaram com a proposição “Quem me atende possui conhecimento sobre os assuntos”. Além disso, 56% dos participantes concordaram com a afirmação “O gerente faz sempre o possível para me auxiliar”. Por fim, a afirmativa “Aqui respeitam a minha opinião sobre o que eu desejo” obteve uma taxa de concordância de 58%, enfatizando a relevância desses elementos no contexto do constructo de qualidade no atendimento.

O estudo também examinou os elementos essenciais para a fidelização dos clientes ao utilizar os serviços da empresa, incluindo atributos como qualidade no atendimento, qualidade na entrega final do serviço, preço adequado à qualidade e localização da empresa. Os resultados confirmaram que para os clientes de uma empresa gráfica, a qualidade do atendimento é um dos fatores determinantes em sua escolha. Além disso, os clientes valorizam um preço que

corresponda à qualidade do serviço e a entrega dentro do prazo prometido. Observa-se também através do estudo que a localização não se destacou como um critério prioritário, ficando em último lugar na lista de aspectos considerados pelos clientes, não sendo considerado um aspecto tão relevante em comparação aos outros.

Nos estudos realizados por Unes, Camioto e Guerreiro (2017) e Morais (2019), foram abordados os fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. Ambas as pesquisas tiveram como objetivo a análise desse setor, embora tenham adotado abordagens metodológicas distintas. De acordo com os resultados apresentados por Unes, Camioto e Guerreiro (2017), o atributo “Qualidade do atendimento” na ordem de preferência foi classificado como o segundo fator mais importante, com uma preferência de 18,07% em relação aos outros fatores.

Já no estudo conduzido por Morais (2019), que investigou os critérios valorizados pelos clientes ao escolher um banco e utilizar seus serviços, 53% dos participantes indicaram o atendimento como o fator mais importante. Outro aspecto significativo da pesquisa envolveu a avaliação da importância de vários itens para a permanência dos clientes no banco. Este levantamento revelou que o critério que ganhou mais destaque foi o de confiabilidade e clareza das informações fornecidas pelos funcionários, juntamente com a competência de capacidade de resolução de problemas.

As conclusões centrais do estudo realizado por Unes, Camioto e Guerreiro (2017) destacaram que a implementação eficaz de um sistema de relacionamento com os clientes têm emergido como um dos principais impulsionadores de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, para que tal sistema seja verdadeiramente eficaz, deve-se conhecer o cliente descobrindo quais são suas necessidades. Por outro lado, no estudo conduzido por Morais (2019), observou-se que aspectos relacionados ao atendimento e à facilidade de acesso estão diretamente ligados à satisfação e à fidelização dos clientes, sendo estes os aspectos que os clientes mais valorizam e que, portanto, têm maior potencial de fidelizá-lo.

Quadro 2 - Resumo dos estudos sobre Atendimento ao Cliente em diferentes setores

Setor	Referência	Principais Resultados
Setor Fitness	Silva (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - 94% dos entrevistados consideram o atendimento crucial na escolha de um estabelecimento. - 98,3% afirmam que o atendimento influencia em retornar ao estabelecimento. - As falhas mais comuns incluem “má vontade” (52,6%) e “falta de conhecimento dos funcionários sobre os produtos” (23,3%).

		<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos participantes avalia positivamente o atendimento, mas destaca a necessidade do cuidado no recrutamento dos funcionários.
Serviços Tecnológicos	Porto e Bogdzevicius (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - 35,5% dos entrevistados mencionam o atendimento como principal motivo para adquirir os serviços. - 53,8% acreditam que o relacionamento estabelecido pela empresa contribui para a fidelização. - Respostas positivas incluem “excelente qualidade de serviço” e “atenção ao cliente”. - 84,9% dos respondentes se consideram fiéis à empresa.
Serviços Gráficos	Pereira Junior, Ribeiro e D’Avila (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - 29% dos entrevistados escolhem uma gráfica com base no atendimento. - 90% dos participantes conheceram a empresa por meio de recomendações, destacando a influência do boca a boca. - Elementos chave de qualidade no atendimento incluem rapidez, conhecimento dos funcionários e respeito à opinião do cliente.
Setor Bancário	Unes, Camioto e Guerreiro (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - 18,07% dos clientes consideram a qualidade do atendimento como o segundo fator mais importante na escolha do banco. - Atendimento cordial e atencioso, junto com eficiência no tempo de atendimento, são valorizados. - Confiabilidade e clareza das informações são cruciais para a permanência dos clientes no banco.
Setor Bancário	Morais (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - 53% dos participantes indicam o atendimento como fator mais importante na escolha de um banco. - Confiança nas informações fornecidas e competência na resolução de problemas são fundamentais para a fidelização dos clientes. - A busca pela efetiva implementação de um sistema de relacionamento com clientes é crucial para a vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como finalidade realizar uma pesquisa de natureza aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa. Nesse método, os dados são obtidos diretamente do ambiente em estudo, o que requer uma interação direta do pesquisador com o objeto de pesquisa, demandando um trabalho de campo mais intensivo (Prodanov; Freitas, 2013). Com o intuito de conhecer a problemática sobre a área de estudo foi realizada uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2008), o principal objetivo desses estudos é descrever as características de uma população ou fenômeno específico ou estabelecer relações entre variáveis.

Para obtenção dos dados necessários, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi adotado o método de estudo de caso e a unidade de análise escolhida foi uma empresa de

pequeno porte com 11 anos de atuação no setor de papelaria localizada em Patrocínio - MG. O estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p.32).

Por estar sujeito à interpretação dos pesquisadores, a questão do rigor e da qualidade nos estudos de caso qualitativos é alvo de discussões na literatura. Diante disso, a triangulação surge como um caminho seguro para a validação da pesquisa. Conforme descrito por Denzin e Lincoln (2006), a triangulação representa uma solução para aplicar várias práticas metodológicas, perspectivas e observações em um único estudo, proporcionando assim rigor, profundidade e complexidade à pesquisa.

Os autores ainda destacam quatro tipos principais, sendo eles: das fontes de dados, entre diferentes avaliadores, de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados e dos métodos. Neste estudo, optou-se pela triangulação de fontes, na qual as descobertas do estudo de caso são sustentadas por mais de uma fonte de evidências. Segundo Gibbs (2009), essa abordagem envolve examinar uma variedade de informações provenientes de entrevistas, observações e documentos.

A coleta de dados baseou-se em três fontes de evidências, sendo elas: uma entrevista com a gestora, pesquisa documental e observação não participante. Conforme definido por Lakatos e Marconi (2010, p. 226) a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Para este estudo utilizou-se a entrevista semiestruturada, que segundo a abordagem descrita por Martins e Theóphilo (2009) o entrevistador segue um roteiro de entrevista predefinido, mas tem a liberdade de incluir novas perguntas para aprofundar ou confirmar as informações fornecidas.

A entrevista com a gestora, uma das principais fontes de dados deste estudo, foi conduzida de acordo com uma abordagem semiestruturada em seu ambiente profissional durante o mês de outubro de 2023. O encontro foi previamente agendado, garantindo a disponibilidade e colaboração da gestora no processo. Com duração aproximada de duas horas, a entrevista explorou temas específicos do objeto de pesquisa, seguindo um roteiro predefinido. Contudo, houve flexibilidade para incluir questões adicionais conforme surgiam insights relevantes durante a conversa. A entrevista foi gravada para assegurar a precisão das informações coletadas, permitindo uma análise detalhada posteriormente.

A pesquisa documental foi outra técnica utilizada durante o estudo de caso. Segundo Gil (2008), esse método utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou

que podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa. No processo de análise documental foram consultados materiais que tivessem relação com o estudo. Dentre os materiais identificados, foi possível encontrar registros sobre a campanha do “Volta às Aulas Programada 2023”, material publicitário que acompanha os pedidos, folders com descontos especiais direcionados às empresas e registros dos treinamentos utilizados para a capacitação dos colaboradores. Posteriormente, foi realizada uma leitura atenta nos materiais produzidos a partir dessas fontes, com o objetivo de categorizar os dados previamente definidos conforme as categorias que seriam analisadas na entrevista, buscando identificar suas conexões.

Para a finalização da coleta de dados, utilizou-se a técnica de observação não participante. Como apontado por Lakatos e Marconi (2010), nessa abordagem o pesquisador se envolve com a comunidade, o grupo ou a realidade estudada, mas mantém uma posição externa, sem integração direta. Com o objetivo de ser menos invasiva, a pesquisadora permaneceu discretamente em um dos cantos da papelaria observando e anotando os acontecimentos no bloco de anotações. As observações foram conduzidas em três momentos distintos, a fim de analisar o fenômeno em diferentes horários e compreender o fluxo de movimento da loja.

A primeira observação ocorreu no dia 30 de outubro, no período da tarde, por volta de 14:00h, com duração aproximada de três horas. A segunda observação foi realizada no dia 31 de outubro, no período da manhã, por volta de 10:00h, com duração aproximada de duas horas. Por fim, a terceira e última observação foi realizada no dia 03 de novembro, no período da tarde, por volta de 16:00h, com duração aproximada de duas horas. Essa abordagem temporal permitiu uma análise mais abrangente do comportamento dos clientes e do fluxo de movimento na loja, considerando diferentes momentos do dia.

O procedimento de registro da observação buscou seguir a estrutura das categorias definidas previamente na entrevista, de modo que se procurou registrar ações que tivessem relação com o estudo, como por exemplo, a abordagem das funcionárias em relação aos clientes, o processo de resolução dos problemas e as ações de pós-venda realizadas. Posteriormente, para a análise dos dados registrados, os trechos que foram anotados no bloco de notas foram divididos nas categorias de análise, sendo elas, atendimento ao cliente, resolução de problemas e pós-venda. Para a categoria de análise treinamento e capacitação, buscou-se a confirmação dessa evidência por meio da pesquisa documental, no qual foi possível confirmar os registros de treinamentos e capacitações realizados pelas colaboradoras.

Após a coleta de informações com a gestora da empresa por meio da entrevista semiestruturada e transcrição das informações, para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Esse método implica na identificação e categorização dos temas

e padrões identificados nos dados, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos resultados alcançados (Bardin, 2011). Assim, foram estabelecidas categorias construídas a priori, ou seja, a partir do referencial teórico, apresentadas no Quadro 3, em conjunto com as perguntas feitas nas entrevistas.

Quadro 3 - Categorias de Análise e roteiro de perguntas para a gestora

Autores	Categoria de Análise	Perguntas
Zenone (2017) Torres (2009) Freemantle (1994) Kotler (2000)	Atendimento ao Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1) Existe uma política de atendimento formal? Como o protocolo de atendimento é repassado aos funcionários? 2) O que a empresa faz no dia a dia para melhorar o relacionamento com o cliente? 3) Quais canais de comunicação são utilizados para interagir com os clientes (por exemplo, telefone, e-mail, redes sociais)? 4) Como a empresa utiliza esses canais para atender às necessidades e demandas dos clientes?
Furlong (1994) Wing (1998) Freemantle (1994)	Resolução de Problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a empresa lida com reclamações e <i>feedback</i> dos clientes? 2) Existe algum script ou roteiro de solução dos problemas dos clientes? Se sim, como ele funciona? 3) Quais ações são tomadas para resolver reclamações e melhorar a satisfação do cliente?
Silva e Zambon (2015) Oliveira (2009)	Treinamento e Capacitação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Existem programas de treinamento e capacitação oferecidos aos funcionários para melhorar o atendimento ao cliente? 2) Como funcionam esses programas de treinamento e capacitação? Quais são as etapas e duração do treinamento? Quais técnicas são abordadas durante o treinamento? 3) Com que frequência ocorrem os treinamentos? São realizados regularmente ou apenas em momentos específicos?
Zenone (2017) Barbara e Simões (1975)	Pós-Venda	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais são as práticas adotadas pela empresa para acompanhar a satisfação dos clientes após a compra? 2) Como a empresa lida com reclamações ou problemas que surgem após a venda? 3) Como a empresa busca obter <i>feedback</i> dos clientes após a compra e como essas informações são utilizadas para melhorar o atendimento?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A Empresa

Localizada na cidade de Patrocínio - MG, com 11 anos de experiência, a organização está empenhada em se destacar no mercado de papelaria e presentes, mantendo-se atualizada e acompanhando as tendências do setor. A empresa conta com seis colaboradoras, sendo cinco

delas responsáveis diretamente pelo atendimento ao cliente. De acordo com suas diretrizes institucionais, sua missão é oferecer produtos de qualidade, um atendimento excepcional e um ambiente acolhedor, proporcionando uma experiência de compra agradável e satisfatória. Além disso, almeja ser uma referência no mercado, sempre inovando e acompanhando as tendências.

Com uma visão clara de se tornar a melhor e mais completa papelaria da região, a empresa tem como objetivo oferecer uma variedade de produtos que atendam às necessidades e expectativas dos seus clientes. Além disso, busca ser a primeira escolha quando se trata de produtos de papelaria e presentes, construindo uma reputação sólida e uma base de clientes fiéis. A papelaria oferece uma ampla gama de produtos, incluindo material escolar, material de escritório, artigos de papelaria personalizados, material para artesanato, entre outros. Também fornece serviços de impressão, atendendo às diversas necessidades dos clientes.

Os principais clientes da empresa incluem estudantes, professores, profissionais de escritório, artistas e entusiastas de atividades criativas. A organização também atende a pequenas empresas e corporações locais, fornecendo soluções de papelaria para suas operações diárias. A faixa etária dos clientes frequentes varia, mas a maioria está na faixa dos 17- 40 anos. Em termos de gênero, a clientela é diversificada, mas com proporção maior do gênero feminino, por volta de 60% do seu público em relação ao masculino com 40%. A maioria dos clientes está localizada na cidade, embora também atraia clientes de regiões próximas devido à variedade de seus produtos.

4.2 Atendimento ao Cliente

Com o objetivo de analisar a abordagem da empresa em relação ao atendimento ao cliente, foi questionado se existia uma política de atendimento formal e como esse protocolo de atendimento era repassado aos funcionários, como é descrito no trecho a seguir:

Primeiramente, com relação a vendedora, como que é a abordagem, né? Porque tudo depende do perfil do cliente, do que aquele cliente veio buscar na loja. Então, a princípio a vendedora recebe o cliente, sempre com um sorriso, “Bom Dia!” “Boa Tarde!”, pergunta o que ele precisa, e ela vai e apresenta aquele produto. A princípio ela quer dar uma solução para aquele problema que ele tem, porque raramente o cliente vem aqui e fala que vai dar uma olhadinha, sempre alguém chega procurando determinado produto, então a primeira coisa é verificar se tem o produto e mostrar o produto para o cliente. A segunda forma de abordagem é verificar se ele não precisa de outros itens que estão relacionados com aquele produto que ele comprou (Gestora, 2023).

O autor Freemantle (1994) destaca a importância de atitudes positivas no atendimento ao cliente, ressaltando que elas têm o poder de criar uma experiência única e melhorar a relação entre a empresa e o cliente. Conforme observado, nota-se que a empresa não possui um script

formal para o atendimento, mas a gestora repassa orientações que contribuem para esse processo, utilizando técnicas que auxiliam na interação com os clientes. Essas atitudes, como um sorriso, cortesia e interesse genuíno, estão em consonância com os resultados encontrados no estudo de Unes, Camioto e Guerreiro (2017) que evidenciou a importância de um atendimento cordial e atencioso.

Buscando gerar maior conveniência ao cliente e melhorar a percepção em relação ao atendimento, foi possível identificar através da análise documental que a empresa possui um programa denominado “Volta às Aulas Programada” com quatro opções de planos, que permite que o cliente vá parcelando o material escolar e no final recupere o valor pago, com um bônus de 5% e descontos de 15% no pagamento final. Ao oferecer diferentes opções para parcelamento do material escolar, a empresa permite que o cliente escolha a opção que melhor se adequa às suas necessidades e possibilidades financeiras.

Além do consumidor final, na análise documental também se identificou que a empresa possui organizações como seus clientes. Para atender esse público, a papelaria oferece um plano empresarial com descontos e condições de pagamento especiais para as empresas cadastradas. Dentre as vantagens do plano têm-se o prazo de pagamento estendido, descontos de 15% nas compras acima de um dado valor e entrega gratuita. Tais ações realizadas pela empresa tanto para vendas para o consumidor final, quanto para as empresas demonstram sua preocupação em oferecer conveniência e flexibilidade, tornando o atendimento mais personalizado.

Kotler (2000) afirma que existem regras que devem ser seguidas visando um atendimento de qualidade. Nestas regras podem ser observados aspectos como a busca pela solução dos problemas de forma rápida e eficiente. Neste estudo, identificou-se que a abordagem da empresa se relaciona com o que é defendido pelo autor e os resultados encontrados no estudo de Porto e Bogdzevicius (2021) . Tendo em vista que, mesmo que o produto não esteja disponível para atender o cliente, a empresa busca maneiras de solucionar esse problema de modo a atender suas necessidades, o que demonstra características valorizadas pelos clientes relacionadas a um atendimento ágil e eficiente, conforme descrito a seguir:

Então, a princípio a gente sempre tenta receber o cliente da melhor forma possível, e como eu disse, buscando tentar resolver aquele problema daquele cliente. De modo que ele vai vir aqui na loja e vai ter certeza de que ele vai ter aquele produto que ele precisa, que ele vai ser bem atendido, que aquela solução para o problema dele vai ser atendida na loja. Buscamos sempre tentar atender à necessidade do cliente e nunca deixar o cliente ir embora sem o produto. Se não temos o produto na loja, nós pedimos o produto para o cliente. Esse é o principal ponto, no meu ponto de vista, entender a necessidade e atendê-la (Gestora, 2023).

A integração da tecnologia ao atendimento ao cliente auxilia o processo, tornando-o mais eficiente. Diante disso, foi discutido quais canais de comunicação são utilizados pela empresa para interagir com os clientes e como ela utiliza esses canais para atender às suas necessidades e demandas, conforme exposto no trecho a seguir:

O principal canal de comunicação hoje eu acredito que seja o Instagram, que é onde nós postamos as novidades, fazemos *spoiler* de produtos que estão chegando e lançamos as campanhas. Além do Instagram, em segundo lugar o WhatsApp, que é onde nós fazemos muitas vendas tendo em vista que hoje grande parte das empresas compram através do WhatsApp, muitas nem na loja vem. E o telefone também é um canal de atendimento, a princípio são esses três (Gestora, 2023).

Conforme afirma o autor Torres (2009), as mídias sociais oferecem benefícios ao estabelecer relações com os clientes, permitindo uma compreensão rápida de suas necessidades por meio de ações de impacto e baixo custo. A partir das informações fornecidas e também por meio da técnica de observação, foi possível identificar que a empresa utiliza as principais plataformas como o Instagram e o WhatsApp para se relacionar com os clientes e criar uma relação mais próxima. Essas ações se alinham ao que o autor propõe, gerando benefícios, como por exemplo, a conveniência ao cliente que pode realizar suas compras sem precisar se deslocar.

4.3 Resolução de Problemas

No intuito de compreender como a empresa lida com as reclamações dos clientes e busca solucionar os problemas para garantir sua satisfação, foi questionado como ocorria esse processo, conforme exposto no trecho a seguir:

Com relação às reclamações, graças a Deus a gente não costuma ter muitas, o que às vezes acontece é do cliente comprar um produto e esse produto vir a dar algum problema. Então, normalmente nós vamos verificar qual foi o produto, se for no prazo de sete dias nós tentamos fazer a troca dentro do próprio prazo da empresa, passado esse prazo nós procuramos saber em relação à marca. Se por exemplo, ela oferece uma garantia maior, nós direcionamos o cliente a se comunicar pelo SAC daquela marca. Já aconteceu, e como trabalhamos com marcas conhecidas a própria empresa resolveu essa questão (Gestora, 2023).

O autor Furlong (1994) destaca que os clientes se sentem mais confiantes e leais a uma empresa quando percebem sua capacidade de resolver problemas. Na pesquisa realizada, observa-se que a empresa busca solucionar os problemas de seus clientes, de modo que quando um produto apresenta algum problema, eles verificam o prazo de troca e realizam a substituição imediatamente. No entanto, caso o prazo tenha expirado, eles direcionam o cliente para entrar em contato com o SAC da marca, mas ainda sim tentando direcioná-lo na busca pela solução do problema. Tais ações também puderam ser notadas durante as observações e estão alinhadas

com a ideia do autor, assim a abordagem da organização pode ser vista como um aspecto que contribui para a satisfação e fidelização dos clientes.

Durante a entrevista, a gestora também destacou uma outra situação que ocorreu no período de volta às aulas e como a empresa está buscando solucionar esse problema visando a satisfação de seus clientes, como descrito no trecho a seguir:

Um outro episódio que também já aconteceu no “Volta às Aulas”, foram pessoas chamando pelo WhatsApp querendo que mandasse foto dos produtos o tempo todo e nós não tínhamos essa disponibilidade de pessoas e nem tempo para fazer isso, então para resolver esse problema, esse ano nós vamos procurar uma alternativa que é conseguir uma pessoa para ficar responsável pelo WhatsApp (Gestora, 2023).

Wing (1998) aponta sobre a importância da satisfação do cliente e do bom atendimento, afirmando que é essencial que a empresa seja capaz de enxergar suas políticas, produtos e serviços sob a perspectiva dos clientes, atendendo às suas necessidades e solucionando seus problemas. No relato, identifica-se que a empresa notou que o ocorrido poderia prejudicar aspectos relacionados ao seu processo de atendimento. Diante disso, ela tem buscado alternativas para solucionar os problemas identificados, demonstrando o compromisso em garantir a satisfação do cliente e oferecer um atendimento de qualidade.

No decorrer da entrevista, também se questionou a gestora a respeito da existência de um script ou roteiro de solução para os problemas e as ações tomadas para resolvê-los, conforme mencionado na passagem a seguir:

Como isso acontece muito esporadicamente nós não possuímos nada formalizado, tratando caso a caso. Porque às vezes o que resolve para um cliente, não necessariamente vai resolver para o outro, eu sempre estou na empresa então sempre que possível eu mesma entro em cena e tento resolver. Por isso, uma das coisas que eu sempre solicito às vendedoras é que elas me comuniquem sobre os problemas que podem surgir, pois a partir do momento que eu não tenho conhecimento e esse problema não foi repassado para mim, isso é algo que não pode acontecer (Gestora, 2023).

O autor Freemantle (1994) afirma que assumir a responsabilidade pelo atendimento, independentemente de quem o cliente fala, é crucial para manter a sua confiança, evitando transferências excessivas e resolvendo problemas de forma satisfatória. No entanto, na pesquisa realizada, nota-se que o processo de gestão das reclamações e solução de problemas segue uma abordagem informal e centraliza-se, principalmente, na participação da gestora, o que pode ocasionar a falta de confiança e satisfação dos clientes em momentos nos quais a proprietária não estiver disponível.

4.4 Treinamento e Capacitação

Levando em consideração a importância do investimento da empresa em treinamento e capacitação dos colaboradores visando garantir um bom atendimento, buscou-se compreender a existência de programas voltados para aprimorar o atendimento ao cliente, como descrito no trecho a seguir:

Normalmente, quando o funcionário começa na loja nós disponibilizamos o vendedor mais antigo ou o próprio gerente para dar esse treinamento na prática. É feito um acompanhamento, como se fosse um teste, e eles começam a acompanhar o dia a dia da empresa, porque o treinamento acontece na prática mesmo. Mas antes disso, eu faço todo um treinamento com o funcionário explicando as normas da empresa, questão de abordagem do cliente, o básico é falado, mas a princípio o treinamento seria esse. Posteriormente, após o funcionário ingressar na empresa, nós recorremos aos treinamentos da ACIP CDL, SENAC, SENAI e do próprio SEBRAE também. A princípio a empresa verifica quais são as necessidades que o funcionário precisa aprimorar e começa a fazer os cursos relacionados, como cursos de vendas, cursos de atendimento (Gestora, 2023).

Os autores Silva e Zambon (2015) discutem sobre a responsabilidade da organização em identificar e determinar as necessidades de treinamento e capacitação para o profissional de atendimento visando seu desenvolvimento. Na análise documental foi possível identificar o registro dos treinamentos externos realizados nos quais a empresa procura investir. Com base no que foi mencionado e também através dos registros, é possível relacionar as práticas realizadas na organização com o que a literatura discorre, uma vez que a empresa assume essa responsabilidade, buscando investir no aprimoramento de cada funcionário por meio de treinamentos e capacitações.

Buscando compreender melhor o funcionamento desses programas, questionou-se quais eram suas etapas, duração, técnicas abordadas e frequência de realização, conforme foi exposto no trecho a seguir:

Depende muito do perfil da pessoa, mas normalmente é uma semana. A princípio as técnicas que são abordadas se referem a abordagem do cliente, e como elas ainda não realizam esse atendimento sozinha elas acompanham o atendimento da vendedora mais experiente e a vendedora explica para o cliente que ela está fazendo um teste. Nos treinamentos com as outras instituições nós buscamos temas relacionados a técnicas de vendas e o que o vendedor não deve fazer no atendimento. A frequência depende do cronograma de oferta das entidades, ao menos uma vez no mês tem alguma coisa, mas às vezes pode passar mais de um mês, pois é de acordo com a demanda que varia conforme os setores (Gestora, 2023).

O autor Oliveira (2009) defende que é importante que haja uma preocupação constante com a capacitação dos funcionários, visando seu contínuo aprimoramento e desenvolvimento. No entanto, no caso da empresa em questão, a gestora menciona que em relação à frequência, os treinamentos internos ocorrem apenas no momento de integração do colaborador com

duração aproximada de uma semana, enquanto os treinamentos externos ficam restritos ao cronograma de oferta das entidades que varia conforme a oferta de cada setor.

4.5 Pós-Venda

O autor Zenone (2017) destaca a importância de fortalecer o vínculo entre a empresa e o cliente mesmo após a conclusão da venda, o que influencia a decisão do cliente de fazer novas compras no futuro. Essa prática defendida pelo autor pode ser verificada nas ações realizadas pela empresa, que realiza o contato com o cliente após um certo período, buscando compreender se suas necessidades foram atendidas e até mesmo verificar se o cliente está precisando de mais alguma coisa, tal como exposto no trecho a seguir:

A princípio nós temos o cadastro do cliente e através desse cadastro e da compra que foi feita nós entramos em contato com ele futuramente, para saber se o produto que ele comprou atendeu a necessidade dele e até mesmo para saber se ele precisa de outros produtos também para realizar novas vendas. Nós costumamos fazer isso depois de um período, normalmente depois de uma semana, não fazendo antes disso até para dar tempo do cliente usar o produto. Esse atendimento ocorre pelo WhatsApp ou então pelo próprio telefone, ligando para esse cliente (Gestora, 2023).

Barbara e Simões (1975) afirmam que os serviços de pós-venda são essenciais na manutenção do relacionamento entre a empresa e o cliente, mesmo após a conclusão da venda. Uma vez que esses serviços são importantes para obter *feedback* sobre a satisfação do cliente em relação ao atendimento recebido, bem como aos produtos e serviços oferecidos. Nesta perspectiva, foi questionado a gestora como a empresa busca esse *feedback* nos serviços de pós-venda realizados e como essas informações são utilizadas para melhorar o atendimento, conforme exposto no trecho a seguir:

Em relação ao *feedback*, nós costumamos pedir aos clientes após a venda, principalmente aqueles que nós costumamos ver que tem um perfil de postar no Instagram, sendo uma forma de *feedback* que nós temos que é bem bacana. Os próprios clientes também muitas vezes por gostar dos nossos produtos já postam e marcam a empresa, e nós repostamos. Outros só agradecem pelo WhatsApp mesmo ou vem até mim para falar sobre o atendimento das colaboradoras. O boca-a-boca também é outra maneira de obter essas informações. E sempre que alguém elogia ou eu presencio um bom atendimento eu compartilho isso no grupo, enaltecendo que a pessoa está no caminho certo (Gestora, 2023).

Além do que foi mencionado pela gestora na entrevista, por meio das técnicas de observação e análise documental, foi possível identificar outras ações que a empresa realiza para obter os *feedbacks* nas ações de pós-venda. Identificou-se, por exemplo, que a organização possui um folder que é inserido junto as compras dos clientes solicitando que ele registre a chegada do seu pedido e marque a empresa nas redes sociais. Esse tipo de ação realizada pela

papelaria é uma maneira que ela criou buscando dar continuidade ao atendimento, além de obter *feedbacks* em relação a compra realizada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing de relacionamento é uma estratégia que busca estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes, baseados na confiança, na personalização e na busca por sua satisfação. Conforme apresentado durante a realização desta pesquisa, oferecer um bom atendimento é essencial para conquistar e fidelizar os clientes. Ao estudar essa área, é possível compreender os elementos que podem ser trabalhados nesse processo de atendimento ao cliente, visando aprimorar a experiência do consumidor e fortalecer o relacionamento com a marca.

Ao longo deste trabalho, investigou-se como uma empresa de pequeno porte do setor de papelaria trabalha o relacionamento por meio do atendimento ao cliente. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, visto que foi possível analisar a abordagem da empresa em relação ao atendimento ao cliente, compreendendo como ela lida com as reclamações e busca solucionar os problemas para garantir sua satisfação, além de verificar se a organização investe em treinamento e capacitação dos colaboradores e realiza ações de pós-venda para aprimorar o atendimento ao cliente.

Os resultados obtidos evidenciaram que a empresa procura adotar uma abordagem personalizada, cordial e atenciosa no atendimento ao cliente, buscando entender suas necessidades individuais e oferecer soluções adequadas. A integração da tecnologia nesse processo, por meio do uso de canais como o Instagram e o WhatsApp, proporciona conveniência aos clientes, permitindo que estes realizem suas compras e interajam com a empresa. Além disso, foi possível identificar que a organização valoriza a resolução de problemas de forma ágil, demonstrando comprometimento com a satisfação do cliente, o que contribui para sua conquista e fidelização.

Outro aspecto relevante observado foi o investimento da empresa em treinamento e capacitação dos colaboradores, contribuindo para o melhor desempenho do atendimento fornecido. Os funcionários demonstraram conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos, bem como habilidades de comunicação e empatia. No que diz respeito ao pós-venda, constatou-se que a empresa busca estruturar suas ações para acompanhar a satisfação dos clientes após a compra e obter *feedbacks*. Tal processo inclui o contato e acompanhamento dos colaboradores após a compra dos produtos e a disponibilidade dos canais de comunicação para receber os *feedbacks* e resolver possíveis problemas.

A pesquisa permitiu verificar que os elementos que a literatura aborda com o objetivo de proporcionar um bom atendimento ao cliente estão em consonância com o estudo realizado, mas ainda existem aspectos que podem ser aprimorados pela empresa com o objetivo de melhorar o processo de atendimento ao cliente. Como contribuições gerenciais, buscando alternativas para melhorar os aspectos relacionados à gestão das reclamações e solução dos problemas, sugere-se que a organização implemente estratégias que contribuam para esse objetivo, uma vez que esse processo ainda se concentra na gestora.

Uma abordagem recomendada é a designação de responsáveis pela resolução de cada caso, levando em consideração que conforme mencionado na teoria, assumir a responsabilidade pelo atendimento, independentemente de quem o cliente fala, é crucial para manter sua confiança, evitando transferências excessivas e resolvendo os problemas de forma satisfatória. Além disso, embora a organização busque investir no treinamento e capacitação dos seus colaboradores, esse processo internamente não é feito de maneira contínua, e externamente fica restrito ao cronograma das instituições.

Diante disso, recomenda-se que a empresa considere a implementação de um programa de treinamento interno menos robusto, mas contínuo. A sugestão é implementar algo que vá além do momento de integração, visando o aprimoramento constante dos funcionários e o alinhamento com as necessidades específicas da organização. Nesse programa poderiam ser discutidos temas relacionados aos produtos vendidos internamente, técnicas de vendas e as habilidades necessárias para aprimorar o atendimento ao cliente, por exemplo. Acredita-se que ao criar seu próprio treinamento interno, a empresa teria a flexibilidade de trabalhar de forma constante, complementando os treinamentos externos oferecidos pelas entidades parceiras.

Este estudo apresenta limitações, mas também oportunidades para outras pesquisas. Enquanto limitações, pode-se incluir a falta de generalização dos resultados para outras situações ou contextos, uma vez que os dados são baseados em um único caso específico. Além disso, o fato de o estudo ter sido conduzido a partir do olhar da gestora também pode ser considerado uma limitação, pois outras perspectivas podem não ter sido abordadas. No entanto, essas limitações abrem oportunidades para pesquisas futuras que possam abordar essas lacunas.

Recomenda-se, para trabalhos futuros, a realização de estudos comparativos entre diferentes casos ou empresas do mesmo setor, a fim de identificar boas práticas de atendimento ao cliente que possam ser aplicadas em diferentes contextos. Além disso, investigar a percepção dos clientes sobre o atendimento recebido e sua influência na fidelização pode contribuir para o aprimoramento das estratégias de atendimento ao cliente e a obtenção de resultados mais abrangentes.

REFERÊNCIAS

- BARBARA, H. R.; SIMÕES, R. **Administração de Vendas: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1975.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.
- HULTMAN, C. M.; SHAW, E. The interface between transactional and relational orientation in small service firm's marketing behaviour: a study of scottish and swedish small firms in the service sector. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, n. 1, p.36-51, jan. 2003.
- IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa mensal de comércio**. 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7230>. Acesso em: 7 de out. 2023.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- LAKATOS, M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, G. de A. ; THEÓPHILO, C. R. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MORAIS, M. de LIMA. **O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização: fatores relevantes para a satisfação dos clientes do setor bancário**. 2020. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31066>. Acesso em: 12. out. 2023.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 2009.

- PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; RIBEIRO, N. F.; D'AVILA, L. C. Aspectos valorizados por clientes que levam à fidelização em empresa de serviços gráficos: um estudo de caso. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s.l.], v. 45, n. 2, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2020/02/empresa-servicos-graficos.html>. Acesso em: 11 out. 2023.
- PORTO, M.C.; BOGDEZEVICIUS, R. C. Gestão de Marketing de Relacionamento em empresas de pequeno porte. **Diálogos e Ciência**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 71 - 89, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unifc.edu.br/index.php/dialogoseciencia/article/view/52>. Acesso em 10 out. 2023.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROCHA, A. da; FERREIRA, J. B; SILVA, J. F. da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SANTOS, A. S. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 6 out. 2023.
- SILVA, L. V. C. da. **O atendimento como diferencial competitivo em empresas do ramo fitness no Distrito Federal**. 2020. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/25835>. Acesso em: 10 out. 2023.
- SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo, SP: Cengage, 2015.
- TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.
- UNES, B. V. J.; CAMIOTO, F. C.; Guerreiro, E. D. R. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9WJcFswV4TfMv43tD3JTqjP/?lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2023.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VAZ, C. A. **Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- WING, M. J. **Como falar com seus clientes: o guia da Arthur Andersen**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZENDESK. **CX TRENDS 2022**. Editora Europa, 2022. Disponível em: <https://www.europadigital.com.br/cxtrends/#zoom=z>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.