

## A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM PEQUENAS EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO

Marília Paloma Pereira Alves<sup>1</sup>  
Roberta Ferreira Brondani<sup>2</sup>

### RESUMO

A globalização, o avanço da tecnologia e a informação em abundância tornou o cliente mais exigente e consciente em seu consumo, forçando as empresas a adotarem novas estratégias para manterem-se ativas no mercado. Pois, poucas organizações conseguem se destacar diante de um cenário de competitividade cada vez maior. Neste sentido, este artigo tem o propósito de apresentar a importância do atendimento ao cliente e o impacto da perda deste cliente para a organização. Pois, apesar das empresas se preocuparem em conquistar clientes, algumas se esquecem da importância de manter um relacionamento duradouro que busque pela sua fidelização. E para contribuir neste processo um bom atendimento é fundamental, pois é através dele que o cliente avaliará a organização. Além disso, se o cliente estiver desencantado com a empresa é preciso saber resgatá-lo no momento certo, capacitar os funcionários, principalmente aqueles que têm contato direto com os clientes. Como metodologia foi utilizado a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso de uma microempresa da cidade de Marília/SP que atua no segmento de produtos de limpeza para identificar o motivo da perda de clientes no ano de 2016. Após a análise dos dados foi possível perceber que 40% dos clientes abandonaram a organização por terem encontrado vantagem nos concorrentes e 50% não tiveram suas reclamações atendidas, detectando esses pontos a empresa começou a priorizar a forma de atendimento da empresa.

**PALAVRA-CHAVE:** Atendimento ao Cliente, Custo da perda do Cliente, Marketing de Relacionamento.

### 1. INTRODUÇÃO

Diante de uma economia cada vez mais sensível e do avanço da comunicação, da informação e da tecnologia o mercado tornou-se cada vez mais competitivo e as empresas estão se preocupando em se fortalecer e se diferenciar das demais. Devido às ferramentas de busca na internet os clientes podem consultar, em tempo real, os menores preços, tornando-os ainda mais exigentes devido à variedade de escolhas, e aumentando seu poder de barganha. Por essa razão, as empresas passaram a se readequar conforme a necessidade do cliente buscando estratégias para se diferenciar dos concorrentes e se manter no mercado.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pelo Centro Universitário Eurípedes Soares da Rocha - UNIVEM email: [marilia\\_paloma@hotmail.com](mailto:marilia_paloma@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação Midiática na Unesp-Bauru. Mestre em Comunicação pela Unesp-Bauru. Especialista em Marketing, Comunicação e Negócios e Docente no Centro Universitário Eurípedes Soares da Rocha – UNIVEM. Email: [robertaferreirabrondani@gmail.com](mailto:robertaferreirabrondani@gmail.com)

Esta situação não é a realidade apenas das grandes organizações. Atualmente, as pequenas empresas também precisam ter uma variedade de produtos com diferencial, qualidade, preço acessível, e, principalmente, oferecer um bom atendimento. Por serem empresas pequenas possuem a vantagem de conseguir manter um contato mais direto com seus clientes priorizando atender as necessidades específicas de cada, buscando então sua satisfação.

Muitas organizações visam somente o lucro que os clientes podem proporcionar, mas quando perdem o cliente para concorrência é de extrema importância analisar o prejuízo que a empresa terá. Pois, a mesma teve um tempo e um investimento para conquistá-lo; por isso, é necessário saber qual foi o motivo de sua insatisfação para solucionar o problema do cliente. Quando a empresa se depara com um cliente insatisfeito ela pode ter um vilão para a empresa, pois um cliente descontente pode gerar inúmeros comentários danosos sobre a organização.

Neste sentido, a grande preocupação das empresas além de ser a aquisição, conquista e satisfação no momento da compra deve estar centrada na busca pela fidelização do cliente, tornando-o fiel à organização.

## **2. AS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

O consumidor reconhece que tem um problema (a necessidade ou falta de um produto ou serviço), em seguida busca informações em relação a isso, depois avalia as alternativas, decide e compra. Por fim consome, efetua uma avaliação pós compra (se está satisfeito ou insatisfeito). (LARENTIS, 2012, pg.12)

O consumidor está mais exigente, criterioso, e consciente em seu consumo e o mercado que vive em constante transformação, com a concorrência cada vez mais acirrada fizeram com que as empresas buscassem pela inovação e diversificação de seus produtos. Como explica Samara e Morseh (2005, p. 02) “Seja na forma de indivíduo ou de uma empresa, o consumidor é toda entidade compradora potencial que tem uma necessidade ou um desejo a satisfazer.”

A implantação da lei do código de defesa do consumidor, em 1990, amparou o consumidor e fez com que amenizasse os conflitos entre empresa e cliente, fazendo com que o consumidor questionasse sobre seus direitos. Antigamente, o vendedor era

conhecido como mascate<sup>3</sup>, fazia viagens e apresentava seus produtos; era considerado aquele que efetuava o pedido. Atualmente, tendo em vista clientes cada vez mais exigentes, o vendedor tornou-se um consultor e a venda é uma consequência.

Diante de um mercado competitivo, com várias opções de escolha, o cliente busca, além de satisfazer suas necessidades, um bom atendimento e um ambiente que se sintam bem e sejam valorizados.

O comportamento da empresa com o cliente mudou muito de uma década para outra, na década de 60 o cliente era visto como uma amolação, pois não havia a concorrência, na década de 70 era necessário satisfazer os desejos do cliente, na década de 80 era preciso antecipar os desejos do cliente, na década de 90 era preciso se comprometer com o sucesso do cliente, já no século atual temos que ser a solução para o cliente, sendo usado o marketing de relacionamento (Marins, 2015, web).

Analisando a evolução das décadas, houve uma grande mudança de uma década para outra, principalmente na década de 70, que foi quando surgiu a concorrência e o cliente passou a ser visto como principal fator de crescimento nas empresas, tornando-se chave para o sucesso nas organizações.

O consumidor está cada vez mais sofisticado, ou seja, com mais informações disponíveis com as ferramentas de busca na internet como o *Google*, e a rapidez do acesso a informações, com mais conhecimento a respeito de produtos, serviços e práticas de marketing das organizações, com mais exigência, portanto, em relação a produtos e serviços, apresentando maiores níveis de insatisfações e menores níveis de lealdade. O incremento da concorrência e do número de opções disponíveis para comprar, as facilidades de crédito e ampliação e melhoria dos sistemas de comunicação (principalmente a internet) fez com que o consumidor ganhasse poder e se tornasse mais exigente (LARENTIS, 2012, p.12).

Como a grande diversidade de escolha e com o consumidor mais exigente, nem sempre será possível satisfazer suas necessidades. Pois, para satisfazê-las é preciso atender a uma série de requisitos como desejo, necessidade, preço, atendimento, preferência, gosto, tempo, entre outras. Por esta razão, as empresas precisam se preparar e se readequar para entender e atender à necessidade de cada cliente, que nem sempre será a mesma. O objetivo é fazer com que o cliente se sinta confiante, satisfeito, e volte à empresa outras vezes.

---

<sup>3</sup> Mascate: vendedor viajante.

Sendo assim, o atendimento ao cliente torna-se um desafio para as organizações, e a busca por melhorias na forma de atendê-lo pode minimizar o impacto que a perda de um cliente pode causar para a empresa.

### 3. O IMPACTO DA PERDA DE UM CLIENTE

Sam Walton, fundador do Wal-Mart, maior cadeia de varejo do mundo disse que “Os clientes podem demitir a todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar” (Jordão, 2017 web).

Com a economia abalada a redução de custos tornou-se primordial para uma administração eficaz. E para conseguir concorrer com o mercado as empresas procuram se diferenciar das demais como forma de atrair e conquistar novos clientes.

Hoje, as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito (BOGMANN, 2000, pg.47)

Manter um cliente antigo na organização é mais barato do que fazer novos clientes, pois o cliente antigo conhece a organização, seus valores e seus produtos. Um dos problemas que as empresas estão enfrentando é a falta de dar um *feedback* para os clientes e, muitas vezes, não percebem a falta dele, correndo grande risco de perder este cliente para concorrência. Por este motivo, é de grande relevância para empresa estar atenta às insatisfações de seus clientes e procurar resolvê-las de imediato. Pois, o cliente mais prejudicial a uma empresa é aquele que está insatisfeito e não reclama. Ou seja, aquele cliente que facilmente buscará a concorrência.

Quando a empresa perde um cliente para a concorrência ela sofre um custo de perda do cliente, que inclui propagandas, descontos especiais, folders, brindes, comissão de vendedores entre outros investimentos, também conhecidos pelas empresas como custo invisível, pois não é possível visualizar o impacto ocasionado com a perda, já que os investimentos foram feitos no passado e não demonstravam importância para empresa, porém geram um grande impacto no futuro. Com o custo da perda, a empresa

não estará perdendo apenas o cliente, mas também todo o investimento feito para conquistá-lo e para resgatá-lo.

Os funcionários da linha de frente são os responsáveis para evitar essa perda, devendo ser flexíveis e ter habilidade para identificar e analisar o comportamento do cliente, agindo no momento certo em que o cliente apresentar algum desencanto e insatisfação com o produto ou serviço. Pois, é neste momento que é possível evitar a perda do cliente para a concorrência, analisando o caso e resolvendo da melhor forma, fornecendo um *feedback* para que o cliente entenda o que ocorreu.

#### **4. ATENDIMENTO AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O cliente atual é mais exigente e busca por um atendimento com qualidade, praticidade, comodidade e por empresas que satisfaçam suas necessidades. Além disso, a falta de tempo faz com que o cliente priorize a empresa que está disposta a atender suas necessidades no momento e no tempo certo.

Os motivos que levam a perda do cliente na empresa são: 1% por falecimento, 5% por mudança de endereço, 5% por amizades comerciais, 10% por maiores vantagens em outras organizações, 14% por reclamações não atendidas, 65% por indiferença do pessoal que os atende, ou seja, falta de qualidade no atendimento. (BOGMANN, 2000, p.98)

Com base nos motivos de perda apresentados por Bogmann (2000) entende-se que a maior concentração da perda de clientes se encontra no mau atendimento. Neste sentido, a qualidade no atendimento deve ser o principal objetivo de uma empresa.

Para priorizar o atendimento a seus clientes muitas empresas oferecem um atendimento de excelência, qualidade e confiabilidade. O que contribui para o bom desempenho das organizações e para a fidelização dos clientes. Além disso, o bom atendimento possibilita que a empresa se destaque em relação à concorrência e se beneficie da propaganda boca a boca, que ocorre quando os clientes indicam a organização para outros clientes, fortalecendo o crescimento da empresa.

Nas últimas décadas, organizações por toda parte passaram a perceber que os funcionários são seus ativos mais importantes. Isso é particularmente verdadeiro no atendimento de qualidade. Em muitas ocasiões, os funcionários estão na linha de frente, cara a cara com os clientes. E, mesmo quando não estão em contato direto com os

clientes, controlam a operação dos processos pelos quais o atendimento é realizado. (EISNER, 2011, p. 26)

As organizações devem investir em propaganda e, principalmente, nos recursos humanos da organização, pois são os colaboradores que mantêm o contato direto com os clientes. A empresa também precisa investir nos colaboradores de linha de frente, que devem ser capacitados através de treinamentos, palestras, cursos, além de serem valorizados e terem oportunidades de crescimento; e que tenham os mesmos objetivos da organização. Este cuidado com o cliente e com os colaboradores que lidam diretamente com eles se justifica, pois o cliente não busca somente um bom atendimento, mas, também, um relacionamento que supere suas expectativas, e o faça se sentir confiante e encantado com a organização.

E foi pensando em fortalecer esta relação entre cliente e empresa, que, em meio a uma nova era de competitividade global, surgiu, em 1990, o marketing de relacionamento, uma ferramenta para retenção e lealdade de clientes.

O marketing de relacionamento surge, portanto, como uma nova abordagem de marketing para a nova era competitiva. Seu conceito está ligado à ideia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes. (Saliby, 1997, p. 07)

O marketing de relacionamento tem o objetivo de conquistar clientes, proporcionar um relacionamento duradouro entre cliente e empresa, minimizar erros de atendimento, insatisfações, e gerar qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Os fatores chaves para atrair e conquistar o cliente são compostos por: realizar um bom atendimento, ser ético, mostrar qualidade nos serviços, fazer o pós venda, manter contato continuamente com o cliente, atender seus desejos e superar suas expectativas. Com isso, o cliente estará mais confiante e satisfeito com o produto/serviço evitando-se, assim, as frustrações e o arrependimento da compra e consequentemente a perda do cliente.

Dominguez (2000, p. 01) explica que “participação, integração e conectividade tornaram-se palavras-chave na criação e manutenção de um relacionamento de longo prazo entre empresas e clientes, constituindo a base do denominado marketing de relacionamento.” Neste sentido, o marketing de relacionamento tornou-se uma

ferramenta que as empresas utilizam com o intuito de conquistar e manter clientes ativos na organização, com o objetivo de construir relacionamentos fiéis e duradouros.

No relacionamento com clientes, as empresas líderes passaram a focar o valor percebido, acreditando ser ele, ao invés da satisfação dos consumidores, o impulsionador da lealdade dos clientes, conduzindo-os à escolha e à recompra. A gestão do valor percebido permite à empresa conhecer melhor os clientes e o mercado e adequar a abordagem de marketing junto ao consumidor, centrando os argumentos de venda no valor em lugar do preço (DOMINGUEZ, 2000, p.54)

Devido a estas mudanças as empresas perceberam que quem determina valor ao produto ou serviço é o cliente, compreendendo que este valor não se restringe apenas ao preço, e sim, ao valor percebido pelo cliente. Sendo assim, o valor percebido será a relação de benefício e qualidade que o cliente recebeu em relação ao custo que foi pago para obter o produto ou serviço, incluindo fatores como atendimento, qualidade, disponibilidade, benefícios gerados, dentre outros. Por este motivo é importante analisar quais são os benefícios que mais geram valor percebido a cada cliente para que se possa focar nesses benefícios diferenciando-se dos concorrentes.

## 5. ESTUDO DE CASO

Com base no tema proposto, foi feito um estudo de caso da empresa Oliveira Comércio de Variedades de Marília Ltda- ME que está no mercado há 10 anos, atua no ramo de produtos de limpeza em geral, tais como: limpeza da casa, veículos e piscina, os principais produtos revendidos são: desinfetante, água sanitária, limpa pedra, pastilha, clarificante, algicida, shampoo para veículos, aditivado e solopam. A empresa também revende a linha de utilidades do lar, tais como: baldes, mangueira, rodo, vassoura, entre outros.

No ano de 2015 a empresa possuía uma média de 400 clientes mensais, porém, no ano de 2016 teve uma perda média de 10% de clientes a cada mês, ocasionando uma redução significativa no faturamento da empresa. Por conta desta situação a empresa decidiu entrar em contato com uma parcela destes clientes para analisar o motivo do abandono e com isso propor algumas modificações para um possível aumento nas vendas para o ano de 2017. A quantidade de clientes da empresa em 2015 e 2016 pode ser vista na tabela 01.

Tabela 01 – Perda de clientes em 2016

QUANTIDADE DE CLIENTES MENSAL				
MÊS	2015	2016	PERDA DE CLIENTES	%
JAN	400	333	-67	-16,75%
FEV	300	333	33	11%
MAR	333	300	-33	-9,91%
ABR	300	267	-33	-11%
MAI	300	233	-67	-22,33%
JUN	367	300	-67	-18,26%
JUL	267	250	-17	-6,37%
AGO	300	267	-33	-11%
SET	367	333	-34	-9,26%
OUT	300	267	-33	-11%
NOV	267	250	-17	-6,37%
DEZ	400	367	-33	-8,25%

Fonte: Própria

De acordo com a tabela 01, observou-se que no ano de 2016 houve uma grande parcela de perda de clientes, no qual foi oscilando de um mês para outro, com um total de 401 clientes perdidos no ano, o equivalente a um mês trabalhado, somente no mês de fevereiro a venda foi maior que o ano anterior.

Neste sentido, após conversar com os clientes a empresa obteve como resposta que os motivos de não frequentarem mais a empresa eram: economia ruim, reclamações não atendidas, mau atendimento, mudança de endereço, vantagem em outras organizações, dentre outros. Como se pode verificar na tabela 02 e no gráfico 01.

Tabela 02 – Quantidade da perda de clientes no ano 2016 de acordo com os motivos

Motivo da perda de clientes	Quantidade de clientes
economia ruim	22
mau atendimento	30
mudança de endereço	8
vantagem em outras organizações	40
reclamações não atendidas	50
não se manifestou	10

Fonte: Própria

Gráfico 01 – Motivo da perda de clientes



Fonte: Própria

Com base na pesquisa realizada foi possível identificar os motivos que levaram os clientes a abandonar a organização. Percebeu-se que 40% dos clientes encontraram vantagem em outras organizações, 50% falaram que suas reclamações não foram atendidas, 30% apontaram que foram mau atendidos, 22% foi por conta da crise econômica, 8% foi pela mudança de endereço da empresa e 10% não se manifestaram. Não foi possível conversar com todos os clientes que não frequentavam mais a empresa, porém, a parcela de clientes que responderam à pesquisa permitiram identificar os fatores que causaram o abandono.

Com base nestes resultados a empresa percebeu que estava sofrendo com a forma de atendimento, e que não estava atendendo as solicitações dos clientes. Neste sentido, passou a dar mais atenção ao atendimento (em entender o desejo de cada cliente, e fazer um pós venda satisfatório), investiu na capacitação dos funcionários e focou no marketing de relacionamento como forma de tornar o cliente leal à empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito apresentar a importância do atendimento ao cliente e o impacto da perda deste cliente para a organização. Demonstrando como a perda de clientes pode influenciar no desenvolvimento de uma microempresa e a importância de realizar um bom atendimento e de ter como estratégia o marketing de relacionamento, com a finalidade de manter os clientes fiéis e satisfeitos.

O presente artigo fez uso do estudo de caso realizado na empresa Oliveira Comércio de Variedades de Marília Ltda- ME no qual demonstrou que houve uma

queda de clientes no ano de 2016 em comparação com o ano de 2015. Sendo assim, a empresa identificou a quantidade de clientes que não frequentavam mais a organização e entrou em contato com alguns dos clientes perdidos para identificar o motivo do abandono e buscar alternativas para melhorar as vendas e recuperar estes clientes.

Dentre os principais motivos tiveram destaque as reclamações não atendidas, representando 50% dos clientes insatisfeitos, e 40% dos clientes acharam vantagem em outras empresas; com base nesses dados a empresa direcionou seu foco para o atendimento e priorizou a satisfação e o relacionamento com o cliente.

O artigo destacou ainda que a competitividade empresarial está aumentando cada vez mais, forçando as empresas a se tornarem competitivas para se manterem no mercado, pois os consumidores estão mais exigentes e criteriosos forçando as empresas a mudar constantemente e a se adaptarem a suas necessidades. Isto muitas vezes se torna um problema porque algumas empresas preocupam-se somente com o lucro que o cliente pode oferecer e se esquecem da importância de criar laços duradouros, de conquistá-lo e torná-lo fiel à organização. Uma maneira buscar esta fidelização é analisar o motivo de sua insatisfação, resolver o problema rapidamente e investir num atendimento que além de atender às necessidades dos clientes supere suas expectativas.

Neste sentido, percebe-se que o atendimento sempre será um desafio para as empresas, que devem estar atentas às mudanças e saber o momento certo de se readequar. Pois, o cliente busca, além de um bom atendimento, um relacionamento duradouro e que supere suas expectativas, e cabe, somente à organização atingir este alvo.

Este artigo buscou contribuir com os estudos acerca da importância do relacionamento com o cliente em micro e pequenas empresas, não esgotando o assunto em questão, deixando o tema aberto para novas contribuições.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGMANN, Itzhak; **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. Ed. Nobel, São Paulo, 2000.

COMMIT. **Comprometido com o sucesso do cliente**. Disponível em: [http://www.commit.com.br/produto/Comprometido\\_com\\_o\\_sucesso\\_do\\_cliente/637](http://www.commit.com.br/produto/Comprometido_com_o_sucesso_do_cliente/637). Acesso em: 25 jan.2017.

DOMINGUEZ, Sigfried; **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, 2000.

ALVES, Marília P. P.; BRONDANI, Roberta F. **A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM PEQUENAS EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO**.

EISNER, Michel; **O jeito Disney de encantar os clientes**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2011.

LARENTIS, Fabiano, **Comportamento do consumidor**. Ed. Iesde Brasil S/A, Curitiba, PR 2012.

SALIBY, Paulo; **O Marketing de Relacionamento: O novo marketing da nova era competitiva**. RAE, São Paulo, 1997.

SAMARA, Beatriz; Morseh, Marco, **Comportamento do consumidor**. Ed. Pretince Hall, São Paulo, 2005.

SONIA JORDÃO. **O relacionamento do líder com seus clientes**. Disponível em: <http://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=980>. Acesso em: 25 de jan.2017.