


## **SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR DO VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO COMPARATIVA ENTRE MODELOS DE ATENDIMENTO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-164>

**Data de submissão:** 15/03/2025

**Data de publicação:** 15/04/2025

### **Claudio Sousa Figueredo**

Professor do Curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), Campus Santa Inês. Mestre em Administração. Doutorando do PPGAA da UFPA e bolsista do CNPq.  
E-mail: claudio.figuereado@ifma.edu.br

### **Angela Maria Corrêa Mouzinho Santos**

Professora do Curso Superior de Engenharia da Computação do Instituto Federal do Maranhão, Campus Santa Inês. Doutora em Biodiversidade e Biotecnologia (UFMA).  
E-mail: angela.mouzinho@ifma.edu.br

### **Claudio Pereira da Silva**

Professor do Curso Técnico de Logística do Instituto Federal do Maranhão, Campus Santa Inês, especialista em logística.  
E-mail: claudio.silva@ifma.edu.br

### **José Saulo Nogueira dos Santos**

Professor de Filosofia do IFMA, Campus Santa Inês. Mestre em Filosofia.  
E-mail: jose.nogueira@ifma.edu.br

### **Romário dos Santos Soares**

Discente do Curso Superior Bacharelado em Administração do IFMA, Campus Santa Inês.  
E-mail: romario.santos@acad.ifma.edu.br

### **Telma Cristina Passos Figueredo**

Discente do Curso Superior Bacharelado em Administração do IFMA, Campus Bacabal.  
E-mail: telma.c@acad.ifma.edu.br

## **RESUMO**

A satisfação dos clientes no setor de varejo é um dos pilares para o sucesso das empresas que atuam nesse setor. Este estudo buscou identificar e analisar as estratégias mais eficazes para melhorar a satisfação dos clientes no setor de varejo, considerando a diversidade de canais de atendimento e as constantes mudanças nas expectativas dos consumidores. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou a revisão bibliográfica de autores como Kotler e Keller, Bateson, Larentis e Sausen, e se fundamentou em estudos de caso relevantes. O objetivo geral foi compreender como as empresas podem integrar modelos tradicionais e modernos de atendimento ao cliente para aumentar a satisfação e a lealdade do consumidor. Os resultados indicaram que o treinamento de funcionários, a personalização dos serviços e os programas de fidelização são essenciais para criar experiências positivas e promover a lealdade do cliente. Conclui-se, assim, que a adoção de uma abordagem integrada, que combine inovação tecnológica com práticas tradicionais, é crucial para enfrentar os desafios contemporâneos e assegurar a satisfação do cliente, fortalecendo a competitividade das empresas no mercado.

**Palavras-chave:** Satisfação do cliente. Varejo. Inovação tecnológica. Fidelização.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela satisfação de seus clientes é uma tarefa árdua e, muitas vezes, demasiadamente onerosa, no entanto Kotler e Keller (2006) apontam que a globalização, a digitalização e o aumento da concorrência têm elevado o nível de exigência dos consumidores, que esperam não apenas produtos de qualidade, mas também experiências de compra excepcionais.

Nesse sentido, as estratégias de atendimento ao cliente, que englobam tanto modelos tradicionais, como o atendimento presencial, quanto modelos modernos, como o uso de inteligência artificial e serviços omnichannel, têm um papel crucial na construção de uma relação positiva e duradoura entre a empresa e o cliente (Laran e Espinoza, 2004; Hoffmann e Bateson, 2008).

Gianesi e Corrêa (1996) observam que, além de adaptarem-se rapidamente às inovações, as empresas precisam lidar com mudanças constantes nas expectativas dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes. Dessa forma, a adoção de estratégias adequadas, como treinamento de funcionários, programas de fidelização e personalização de serviços, torna-se, portanto, essencial para manter a competitividade e assegurar a satisfação do cliente (Larentis, 2012; Sausen et al., 2018).

A problemática central deste estudo residiu na dificuldade enfrentada pelas empresas de varejo em gerir de forma eficaz a satisfação do cliente, num cenário de rápidas mudanças tecnológicas e diversificação dos canais de atendimento.

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas muitas vezes encontram dificuldades para integrar modelos tradicionais e modernos de atendimento, garantindo uma experiência de compra consistente e satisfatória para todos os clientes.

Assim, a questão-problema que orientou este artigo foi: Como as empresas de varejo podem melhorar a satisfação do cliente diante das mudanças nas expectativas dos consumidores e da crescente diversidade de canais de atendimento? Este problema é agravado pelo fato de que, conforme Pinheiro *et al.* (2011), as empresas precisam não apenas adotar novas tecnologias, mas também assegurar que essas tecnologias sejam aceitas pelos consumidores e funcionários, e que tragam benefícios reais para a experiência do cliente. Dessa forma, torna-se crucial identificar as estratégias mais eficazes para melhorar a satisfação do cliente no varejo, considerando tanto as oportunidades quanto os desafios impostos pelo ambiente de negócios contemporâneo.

Esta pesquisa justificou-se pela necessidade crescente das empresas de varejo de desenvolver estratégias eficazes para aumentar a satisfação do cliente e assegurar sua lealdade em um mercado altamente competitivo.

Como destacado por Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente é um determinante direto da retenção de clientes e da lucratividade no longo prazo. Além disso, este estudo foi relevante porque

abordou a integração de abordagens tradicionais e modernas de atendimento ao cliente, ofereceu uma visão abrangente e atualizada das melhores práticas no setor.

Sausen *et al.* (2018) enfatizam que as estratégias de personalização e fidelização, quando bem implementadas, podem melhorar significativamente a experiência do cliente, aumentando a lealdade e o valor da marca.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas de varejo para melhorar a satisfação do cliente, considerando a diversidade de canais de atendimento e as constantes mudanças nas expectativas dos consumidores. Pretende-se identificar quais abordagens, entre modelos tradicionais e modernos, são mais eficazes para alcançar altos níveis de satisfação.

Os objetivos específicos foram: (i) investigar o impacto do treinamento de funcionários na melhoria da satisfação do cliente, (ii) analisar a eficácia de programas de fidelização como estratégia para aumentar a lealdade do cliente, (iii) explorar a importância da personalização dos serviços no contexto do varejo moderno, e (iv) examinar as melhores práticas para integrar canais de atendimento tradicionais e modernos de forma coesa.

Quanto à classificação da pesquisa, em relação a sua natureza, pode-se classificar como qualitativa uma vez que foi necessário uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e comportamentais, necessários para entender as nuances e complexidades da satisfação dos clientes do setor de varejo.

Foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar tendências e desafios na gestão da satisfação do cliente, com base na revisão de literatura existente, conforme sugerido por Gil (2017).

A análise foi orientada por teorias e modelos acadêmicos reconhecidos, buscando proporcionar *insights* práticos que pudessem ser aplicados no contexto do varejo. Em suma, a presente pesquisa buscou contribuir para o entendimento de como as empresas de varejo podem aprimorar suas estratégias de atendimento ao cliente para alcançar altos níveis de satisfação, lealdade e competitividade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A satisfação do cliente é um conceito central no campo do marketing, definido como a percepção do cliente em relação ao desempenho de um produto ou serviço comparado às suas expectativas, sendo, portanto, um indicador direto da qualidade percebida, de acordo com Chiusoli et al. (2020), a satisfação do cliente ocorre quando o desempenho percebido atende ou excede as

expectativas do consumidor, enquanto outros autores, como Bezerra (2013), sugerem que a satisfação é o grau de contentamento ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do cliente, esses diferentes entendimentos destacam a natureza subjetiva da satisfação do cliente, que é influenciada por fatores pessoais e contextuais que variam de consumidor para consumidor.

Nas palavras exatas de Chiusoli et al. (2020, p. 108):

A satisfação é um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa; ou seja, o consumidor compara o valor pago pelo produto e os benefícios adquiridos com o mesmo, sendo esta a equação que resultará na satisfação ou insatisfação do consumidor com o produto adquirido.

No contexto de marketing, a satisfação do cliente é uma métrica essencial para as empresas, pois reflete a eficácia de suas estratégias de mercado, produtos, serviços e atendimento, conforme Raujo e Lopes (2019), a satisfação do cliente pode influenciar diretamente o comportamento do consumidor, como a decisão de recompra, a lealdade à marca e a recomendação boca a boca, segundo Berro (2010), clientes satisfeitos tendem a ser mais leais, contribuindo para um aumento da receita a longo prazo, em contrapartida, clientes insatisfeitos podem disseminar opiniões negativas, prejudicando a imagem da marca e afetando diretamente sua competitividade no mercado. Bezerra (2013, p. 16) acrescenta que:

Ter um cliente satisfeito não é tarefa fácil, pois o que é agrada uma pessoa pode não ser do agrado para outra. Pois cada pessoa possui características, opinião e gosto, diferente umas das outras, com isso é difícil conseguir satisfazer a totalidade dos clientes, mas é necessário haver um grande de esforço para alcançar a satisfação esperada pelo consumidor.

A importância da satisfação do cliente para o sucesso das empresas de varejo é evidente, pois está diretamente relacionada à retenção de clientes, à redução do índice de churn<sup>1</sup> e ao aumento das vendas, de acordo com Rodrigues, Silva e Andrade (2011), a satisfação é um importante antecedente da fidelidade, que, por sua vez, gera resultados positivos para a empresa, como maior participação no mercado e rentabilidade, em um ambiente altamente competitivo como o do varejo, a capacidade de uma empresa de atender e superar as expectativas dos clientes pode ser um diferencial significativo, refletindo-se diretamente na satisfação percebida.

---

<sup>1</sup> O índice de churn é uma expressa o número médio de clientes que deixaram de comprar seus produtos ou de usar seus serviços em um determinado período de tempo, em comparação com o número total de seus clientes em um período anterior.

Além disso, a satisfação do cliente no varejo também está associada à percepção de valor, que envolve uma avaliação dos benefícios recebidos em comparação com o custo total da experiência de compra, Chiusoli *et al.* (2020) apontam que a percepção de valor vai além do preço, englobando fatores como qualidade do produto, atendimento ao cliente, conveniência e experiência geral de compra, quando os consumidores percebem que estão recebendo mais valor do que pagaram, sua satisfação tende a aumentar, tornando-os mais propensos a repetir a compra e a se tornarem defensores da marca.

Segundo Garcia (2011, p. 19):

(...) o cliente concretiza uma compra após a tomada de decisão com base no pensamento, comportamento e sentimento do que deseja comprar. Dessa forma, é de suma importância que a empresa entenda esses aspectos relacionados à decisão de compra do consumidor para que possa definir as estratégias de atuação no mercado.

Dessa forma, a satisfação do cliente pode ser vista tanto como um fim quanto como um meio para alcançar objetivos empresariais, ao ser um fim, ela representa um indicativo de que a empresa está no caminho certo para atender às necessidades e desejos dos clientes, como um meio, ela facilita a construção de uma base de clientes leais, que são menos sensíveis a preços e mais propensos a perdoar eventuais falhas ou problemas, isso pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa em um ambiente de mercado volátil e altamente competitivo (Garcia, 2011).

É importante destacar que a satisfação do cliente não é um conceito estático, mas algo que pode evoluir com o tempo, sendo moldado por uma variedade de experiências e percepções, Sampieri *et al.* (1991) argumentam que a satisfação é um construto cumulativo, que resulta de uma série de experiências ao longo do tempo, assim, uma única experiência negativa pode impactar significativamente a percepção geral de satisfação, enquanto múltiplas experiências positivas podem reforçar o comportamento leal e aumentar a retenção de clientes.

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO VAREJO

A satisfação do cliente no setor de varejo é influenciada por diversos fatores que interagem de maneira complexa para formar uma percepção geral, entre esses fatores, a qualidade do produto desempenha um papel fundamental, pois representa a conformidade com as expectativas e necessidades dos consumidores, de acordo com Brito, Vieira e Espartel (2011), a percepção de qualidade é um determinante crucial da satisfação do cliente, quando um produto atende ou supera as expectativas do consumidor em termos de desempenho, durabilidade, funcionalidade e design, a satisfação tende a aumentar, o que pode levar a compras repetidas e à fidelização do cliente.

Na perspectiva de La Casas (2010, p. 114), os fatores que influenciam são:

O consumo é influenciado diretamente por fatores como idade, nível de escolaridade, nível de renda, gostos e preferências, dentre outros fatores. A partir do conhecimento de tais fatores é possível que as empresas tracem estratégias para a segmentação dos mercados e realizem uma análise do comportamento do consumidor em determinados nichos de mercado. Dessa forma, a partir da análise do mercado e das características de consumo dos clientes, é possível que as organizações desenvolvam novos produtos e serviços, condizentes às necessidades de cada tipo de consumidor, ou a cada grupo de consumo.

O atendimento ao cliente é outro fator essencial que impacta diretamente a satisfação no varejo, conforme argumentam Camargo *et al.* (2018), o atendimento eficaz não apenas resolve problemas e dúvidas dos consumidores, mas também cria uma experiência positiva e memorável, a cordialidade, o conhecimento dos funcionários, a rapidez no atendimento e a capacidade de personalizar o serviço de acordo com as necessidades individuais são aspectos que contribuem para uma maior satisfação do cliente, quando o atendimento é deficiente, os clientes podem se sentir frustrados e desencorajados a retornar, afetando negativamente sua lealdade e a imagem da marca.

O preço é um fator determinante na satisfação do cliente, especialmente em um mercado competitivo como o de varejo, Castro (2012) afirma que o preço deve ser percebido como justo em relação à qualidade e aos benefícios do produto ou serviço oferecido, se os consumidores sentirem que o preço é elevado em comparação ao valor percebido, isso pode resultar em insatisfação, por outro lado, preços competitivos aliados a promoções e descontos podem melhorar a percepção de valor e aumentar a satisfação, entretanto, o preço isoladamente não garante a satisfação do cliente, pois é apenas um dos componentes da equação de valor percebido.

Por isso a importância de verificar qual o impacto da atmosfera das lojas de varejo a respeito das percepções de qualidade dos produtos e serviços, além dos preços praticados aos consumidores, e a influência exercida sobre a percepção acarreta na intenção de retorno e recomendação de uma loja (Espinoza; D'angelo; Liberali, 2005, p.102).

O ambiente da loja também desempenha um papel significativo na satisfação do cliente, um ambiente bem projetado, limpo, seguro e confortável pode melhorar a experiência de compra e influenciar positivamente a satisfação, segundo Eisner (2011), fatores como iluminação, música, layout, organização dos produtos e sinalização podem afetar o humor e o comportamento de compra dos clientes, criando um ambiente acolhedor e estimulante, quando o ambiente da loja é negligenciado, pode gerar desconforto e uma experiência negativa, impactando diretamente a satisfação do cliente.

A experiência de compra é um fator abrangente que integra vários elementos, como qualidade do produto, atendimento, preço e ambiente da loja, conforme Dantas (2014) destaca que a experiência



de compra engloba todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda, uma experiência positiva pode gerar altos níveis de satisfação e lealdade, enquanto uma experiência negativa pode ter o efeito contrário, a experiência de compra, portanto, é multifacetada e inclui tanto aspectos tangíveis, como o produto, quanto intangíveis, como o sentimento de ser valorizado pela empresa.

Cada um desses fatores é interdependente e contribui de forma única para a percepção geral de satisfação do cliente, a qualidade do produto pode ser valorizada, mas sem um atendimento eficiente, o cliente pode não voltar a comprar, da mesma forma, um bom atendimento pode mitigar percepções de preços altos, assim, a integração desses elementos em uma estratégia coesa é fundamental para a construção de um relacionamento sólido com o cliente e para a manutenção da sua satisfação a longo prazo.

Além disso, é importante considerar que as expectativas dos clientes são dinâmicas e muda com o tempo, Demo (2000) aponta que as experiências passadas, as interações sociais e a comunicação de marketing podem influenciar a formação dessas expectativas, o que, por sua vez, afeta diretamente a satisfação, entender essas expectativas e ajustá-las conforme necessário é essencial para garantir que a empresa continue atendendo às necessidades e desejos de seus clientes de maneira eficaz.

Portanto, para as empresas de varejo, o desafio está em gerenciar todos esses fatores de forma integrada, garantindo que cada aspecto da experiência do cliente seja considerado e otimizado, a satisfação do cliente no varejo é, assim, o resultado de um equilíbrio cuidadoso entre qualidade, preço, atendimento, ambiente e experiência de compra, e entender como esses elementos se inter-relacionam pode ser o diferencial para o sucesso em um mercado altamente competitivo.

Quadro 1: Fatores que Influenciam a Satisfação do Cliente no Varejo

Fator	Descrição	Impacto na Satisfação
<b>Qualidade do Produto</b>	Conformidade com as expectativas e necessidades do consumidor em termos de desempenho e durabilidade	Aumenta a lealdade e a probabilidade de recompra
<b>Atendimento ao Cliente</b>	Eficácia na resolução de problemas e criação de experiências positivas	Aumenta a satisfação e reduz a probabilidade de insatisfação e desistência
<b>Preço</b>	Percepção de preço justo em relação ao valor do produto ou serviço	Pode aumentar a satisfação se percebido como justo; pode causar insatisfação se elevado
<b>Ambiente da Loja</b>	Aspectos físicos e psicológicos como limpeza, conforto, organização e sinalização	Melhora a experiência de compra e aumenta a satisfação do cliente
<b>Experiência de Compra</b>	Integração de todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa, desde o pré-venda até o pós-venda	Determina a percepção geral do cliente e sua disposição a ser fiel à marca

Fonte: Adaptado de Brito, Vieira e Espartel (2011).



Este quadro resume os principais fatores que influenciam a satisfação do cliente no varejo, mostrando como cada elemento contribui para a formação de uma percepção positiva ou negativa, evidenciando a necessidade de uma abordagem integrada na gestão da experiência do cliente.

Modelos Teóricos de Satisfação do Cliente Comiotto *et al.* (2014) explicam que os modelos teóricos de satisfação do cliente são fundamentais para entender como os consumidores percebem e avaliam suas experiências de compra, conforme pode ser visto por meio do Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Modelo de Expectativa-Confirmação de Satisfação do Cliente

Elemento	Descrição
<b>Expectativas Iniciais</b>	Percepções e expectativas que o cliente possui antes da compra, influenciadas por fatores como publicidade, retorno de outros consumidores e experiências passadas.
<b>Desempenho Percebido</b>	Avaliação do cliente sobre o produto ou serviço após a compra, comparando-o com as expectativas iniciais.
<b>Confirmação Positiva</b>	Quando o desempenho percebido atende ou supera as expectativas, resultando em satisfação do cliente.
<b>Dissonância Negativa</b>	Quando o desempenho percebido é inferior às expectativas, levando à insatisfação do cliente.
<b>Relevância no Varejo</b>	Aplicação do modelo em ambientes de varejo, onde as expectativas são moldadas por diversos fatores, como publicidade, retorno e experiências passadas.

Fonte: Adaptado de Comiotto et al. (2014)

Costa, Santana e Trigo (2015) destacam que o modelo de Expectativa Confirmação é amplamente aplicado para identificar discrepâncias entre o que o cliente espera e o que realmente recebe. Ao entender como essas expectativas são formadas e modificadas ao longo do tempo, as empresas podem ajustar suas estratégias de marketing e atendimento para alinhar o desempenho percebido com as expectativas dos clientes. Isso permite às empresas varejistas melhorar pontos críticos de sua operação, oferecendo um serviço que atenda de maneira mais eficaz às necessidades e desejos do consumidor.

Espinoza, D'Angelo e Liberali (2005) apresentam outro modelo teórico importante, o Modelo de Desempenho versus Importância, que avalia a satisfação do cliente considerando duas dimensões: o desempenho percebido de determinados atributos de um produto ou serviço e a importância que o cliente atribui a esses atributos.

Silva *et al.* (2016) afirmam que o Modelo de Desempenho versus Importância é especialmente útil no varejo, pois permite uma análise mais detalhada dos fatores que afetam a satisfação do cliente. Esse modelo auxilia as empresas a identificarem e priorizar os aspectos do serviço que são mais valorizados pelos clientes, como qualidade do atendimento, ambiente da loja, preços, entre outros.

Assim, é possível otimizar recursos e esforços para melhorar os pontos que mais impactam na percepção de valor e satisfação dos consumidores.

Fonseca (2002) sugere que ambos os modelos, de Expectativa Confirmação e de Desempenho versus Importância, oferecem diferentes formas de compreender e medir a satisfação do cliente. O primeiro modelo foca na comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do cliente, enquanto o segundo enfatiza a importância relativa dos atributos específicos do produto ou serviço.

Espinoza, D'Angelo e Liberali (2005) enfatizam que a aplicação desses modelos permite que as empresas de varejo adotem abordagens mais personalizadas para aumentar a satisfação dos clientes. O modelo de Expectativa-Confirmação, por exemplo, pode ser utilizado para ajustar a comunicação e as campanhas de marketing, assegurando que as expectativas criadas sejam realistas e possam ser atendidas. Ao mesmo tempo, o Modelo de Desempenho versus Importância ajuda a identificar quais áreas específicas necessitam de melhorias para otimizar a experiência geral do cliente.

Comiotto et al. (2014) apontam que esses modelos teóricos requerem uma coleta contínua de dados sobre as expectativas e percepções dos clientes, utilizando metodologias como pesquisas de satisfação, análises de feedback e observação direta do comportamento de compra.

Finalmente, Fonseca (2002) lembra que os modelos de satisfação do cliente não são soluções prontas para todos os problemas, mas ferramentas que auxiliam na tomada de decisão estratégica. Cada modelo possui suas limitações e pontos fortes, sendo necessário considerar o contexto específico da empresa e o perfil de seus consumidores para aplicar os modelos de forma eficaz. Ao combinar diferentes modelos, as empresas podem desenvolver uma abordagem mais robusta para medir e melhorar a satisfação do cliente.

Portanto, Costa, Santana e Trigo (2015) afirmam que compreender e aplicar diferentes modelos teóricos de satisfação do cliente, como o modelo de Expectativa-Confirmação e o Modelo de Desempenho versus Importância, é essencial para as empresas de varejo que buscam melhorar a experiência de seus clientes e aumentar sua lealdade.

### **3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE ATENDIMENTO NO VAREJO**

#### **3.1 MODELOS TRADICIONAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Silva, Da Silva e Quevedo (2016) descrevem os modelos tradicionais de atendimento ao cliente no varejo como aqueles que ocorrem principalmente em lojas físicas, onde há um contato direto e presencial entre o cliente e os atendentes. Estes modelos são caracterizados pela interação pessoal, que permite uma comunicação direta, imediata e, muitas vezes, personalizada. O atendimento presencial em lojas físicas é um exemplo clássico deste modelo, no qual o cliente pode obter

informações detalhadas sobre produtos, serviços e políticas da empresa diretamente de um representante ou vendedor, além de poder experimentar ou testar produtos antes de efetuar a compra.

Garcia (2011) destaca que uma das principais características do atendimento presencial é a necessidade de interação pessoal, o que cria um vínculo mais forte entre o cliente e a marca. Essa interação direta é fundamental para identificar e resolver rapidamente os problemas dos clientes, bem como para personalizar o atendimento de acordo com as necessidades e expectativas individuais. Por meio desse contato, é possível gerar uma experiência positiva, aumentando a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sua fidelidade à marca.

**Quadro 3: Características dos Modelos Tradicionais de Atendimento ao Cliente no Varejo**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>Implicações para a Satisfação do Cliente</b>
<b>Contato Direto</b>	Interação face a face entre o cliente e o atendente na loja física	Facilita a resolução imediata de problemas e aumenta a confiança e satisfação do cliente
<b>Necessidade de Interação Pessoal</b>	Requer habilidades interpessoais, empatia e comunicação eficaz por parte dos atendentes	Gera experiências personalizadas, aumentando a satisfação e a lealdade do cliente
<b>Retorno Imediato</b>	Permite que a empresa receba retorno direto do cliente sobre sua experiência	Fornece dados ricos e detalhados para melhorar o serviço e ajustar estratégias
<b>Acesso a Produtos e Testes</b>	Possibilita que o cliente veja, toque, teste e experimente produtos antes da compra	Reduz incertezas e aumenta a probabilidade de compra
<b>Valorização da Experiência do Cliente</b>	Ambientes bem-organizados, limpos e acessíveis contribuem para uma melhor experiência de compra	Influencia positivamente a percepção de qualidade e satisfação do cliente
<b>Custo Operacional Elevado</b>	Requer manutenção de espaço físico e investimento em equipe treinada	Pode limitar o horário de atendimento e aumentar os custos para a empresa

Fonte: Adaptado de Silva, Da Silva e Quevedo (2016); Garcia (2011)

Hayes (1992) afirma que o atendimento presencial é altamente valorizado pelos clientes devido à possibilidade de resolver problemas de forma imediata e pessoal, o que muitas vezes não é possível em outros canais de atendimento, como online ou telefônico. No entanto, este modelo também pode ter implicações negativas para a satisfação do cliente se o atendimento for lento, impessoal ou se houver falta de empatia por parte do atendente.

Assim os estudos da gestão de preços, de variedade e da qualidade e variedade dos produtos ofertados e do atendimento dado aos clientes, tem recebido maior ênfase desde então quando se pensa nos atributos de uma loja do varejo e que possa gerar fidelização (Lopes *et al.*, 2013, p. 55)

Moraes et al. (2018) ressaltam que, apesar da crescente digitalização e da adoção de canais de atendimento online, o modelo tradicional ainda é essencial no varejo, especialmente para certos segmentos de clientes que preferem a interação face a face. Esse atendimento permite uma abordagem mais humanizada e adaptada, que muitas vezes resulta em maior confiança do cliente em relação à marca.

Contudo, para que o atendimento presencial seja eficaz, é necessário que a loja física esteja preparada para receber o cliente de forma confortável, com ambientes bem-organizados, limpos e acessíveis, fatores que também influenciam na percepção de qualidade e satisfação do cliente.

### 3.2 MODELOS MODERNOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Laran e Espinoza (2004) destacam que os modelos modernos de atendimento ao cliente, como o atendimento online, chatbots e serviços de autoatendimento, têm se tornado cada vez mais relevantes devido à evolução das tecnologias digitais e ao aumento do uso da internet. O atendimento online, por exemplo, permite que as empresas mantenham contato com os clientes a qualquer momento e em qualquer lugar, utilizando canais como e-mail, redes sociais e chats ao vivo, eliminando as limitações de tempo e espaço presentes nos modelos tradicionais.

Pinheiro *et al.* (2011) afirmam que os chatbots, sistemas automatizados que utilizam inteligência artificial para simular uma conversa humana, são cada vez mais utilizados como parte da estratégia de atendimento ao cliente.

Os chatbots são eficientes porque conseguem responder rapidamente a perguntas frequentes, fornecer informações e realizar tarefas simples, como rastreamento de pedidos e suporte técnico básico. Eles operam 24 horas por dia, sete dias por semana, o que aumenta a disponibilidade do atendimento e reduz os custos operacionais ao minimizar a necessidade de uma grande equipe de atendimento.

Rodrigues, Silva e Andrade (2011) explicam que os serviços de autoatendimento, como Frequently Asked Questions (FAQs) ou Perguntas Frequentes, tutoriais e aplicativos móveis, permitem que os clientes resolvam problemas e encontrem respostas por conta própria, sem precisar interagir diretamente com um atendente. Esse modelo de atendimento é vantajoso porque reduz a pressão sobre a equipe de atendimento e proporciona uma solução rápida e prática para o cliente. Além

disso, o autoatendimento é geralmente preferido por clientes que valorizam a autonomia e a agilidade na resolução de problemas.

Quadro 4: Vantagens e Desvantagens dos Modelos Modernos de Atendimento ao Cliente

Modelo Moderno	Vantagens	Desvantagens
<b>Atendimento Online</b>	Disponibilidade 24/7, redução de custos, acessibilidade em qualquer lugar, resposta rápida	Pode ser impessoal, limitações em situações complexas que requerem empatia humana
<b>Chatbots</b>	Respostas rápidas e automáticas, custo reduzido, operação contínua (24/7), eficiência em tarefas simples	Falta de personalização, limitações em problemas complexos, pode gerar frustração em clientes com demandas específicas
<b>Serviços de Autoatendimento</b>	Proporciona autonomia ao cliente, reduz a pressão sobre a equipe de atendimento, soluções rápidas e práticas	Pode ser confuso ou frustrante se as informações não forem claras, percepção de impessoalidade

Fonte: Adaptado de Laran e Espinoza (2004).

Gil (2017) observa que uma das principais diferenças entre os modelos modernos e tradicionais de atendimento é a personalização do serviço. O atendimento presencial permite uma maior personalização e adaptação às necessidades específicas de cada cliente, o que pode aumentar significativamente a satisfação e a lealdade do cliente. Em contraste, os modelos modernos de atendimento muitas vezes dependem de respostas padronizadas e automáticas, o que pode ser percebido como impessoal.

#### 4 METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem, sua natureza e seus procedimentos metodológicos. Este artigo é fruto de uma pesquisa de natureza básica e abordagem qualitativa, e foi conduzida por meio de procedimentos científicos que garantiram o perfeito atingimento dos resultados e atendimento dos objetivos propostos.

Como o objetivo principal da pesquisa foi a análise das estratégias que proporcionam o bom atendimento ao consumidor do varejo, utilizando exclusivamente bibliografias relacionadas ao tema, a pesquisa pode ser caracterizada, do ponto de vista procedimental, como bibliográfica e, do ponto de vista do objetivo, ela é puramente exploratória. Conforme já informado, utilizou-se, apenas, dados secundários tendo em vista seu caráter puramente teórico.

. Em função dessa característica, foi possível verificar o estado atual da arte em que se encontrava o tema deste artigo. Dessa forma, foi possível fazer o levantamento de alguns conceitos sobre atendimento ao cliente, além de confrontar os modelos tradicionais com modelos contemporâneos.

Com relação às técnicas de coleta de dados, conforme já informado, as técnicas utilizadas foram, basicamente, a análise bibliográfica e acesso a periódicos em bases de dados como scielo e google acadêmico. Em relação à análise dos dados, a técnica utilizada foi a interpretação e reflexão dos dados, por meio de informações contidas nas tabelas e quadros, com o fito de tentar encontrar explicações plausíveis para o problema da pesquisa.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados mostram que não há um modelo ideal para ser adotado por empresas do varejo, o que deve ocorrer, de fato, é uma adaptação dos modelos aos anseios do seu público alvo, ou seja, de seus clientes.

Gil (2017) observa que tanto os modelos tradicionais quanto os modernos de atendimento ao cliente no varejo têm como objetivo principal garantir a satisfação do cliente, porém, as abordagens utilizadas por cada modelo são significativamente diferentes. Os modelos tradicionais, como o atendimento presencial em lojas físicas, são baseados na interação humana direta, onde a personalização, a empatia e o relacionamento interpessoal desempenham um papel central. Já os modelos modernos, como o atendimento online, chatbots e serviços de autoatendimento, utilizam tecnologias digitais para oferecer uma experiência mais rápida, eficiente e acessível.

De acordo com Camargo (2018) a eficácia de ambos os modelos depende de como eles são implementados e geridos. No modelo tradicional, a eficácia está diretamente ligada à capacidade dos funcionários de se comunicarem de forma clara, resolverem problemas rapidamente e criarem uma experiência positiva para o cliente.

Laran e Espinoza (2004) afirmam que, em termos de impacto na satisfação do cliente, os modelos tradicionais geralmente oferecem um nível mais alto de satisfação devido à interação humana personalizada, que permite o ajuste do atendimento às necessidades específicas de cada cliente. Essa personalização pode criar um vínculo emocional entre o cliente e a marca, promovendo lealdade e confiança. No entanto, em situações onde o cliente busca conveniência, rapidez e disponibilidade constante, os modelos modernos podem ser mais satisfatórios, especialmente para clientes que preferem resolver problemas de forma autônoma ou têm familiaridade com tecnologias digitais.



Para Pinheiro *et al.* (2011) explicam que os modelos modernos, como chatbots e autoatendimento, são mais adequados para consumidores que valorizam a rapidez e a conveniência e estão confortáveis com o uso de tecnologia.

Já, Rodrigues, Silva e Andrade (2011) afirmam que, embora os modelos modernos possam ser vistos como mais eficientes e econômicos, eles também apresentam desafios significativos. A falta de personalização e a possibilidade de respostas padronizadas podem levar à frustração dos clientes em casos mais complexos, onde é necessária uma abordagem mais empática e adaptada.

Quadro 5: Comparação entre Modelos Tradicionais e Modernos de Atendimento ao Cliente

<b>Critério de Comparação</b>	<b>Modelos Tradicionais de Atendimento</b>	<b>Modelos Modernos de Atendimento</b>
<b>Eficácia</b>	Alta eficácia em situações complexas e que requerem empatia	Alta eficácia em tarefas simples, rápidas e em grande escala
<b>Impacto na Satisfação</b>	Maior satisfação para clientes que preferem interação humana	Maior satisfação para clientes que buscam rapidez e conveniência
<b>Personalização</b>	Alta personalização devido à interação direta	Baixa a média personalização; depende da tecnologia utilizada
<b>Custos Operacionais</b>	Elevados, devido à necessidade de equipe qualificada e infraestrutura	Reduzidos, devido ao uso de tecnologia para automatizar processos
<b>Disponibilidade</b>	Limitada ao horário de funcionamento da loja	24/7, disponível a qualquer hora através de plataformas digitais
<b>Adequação ao Perfil do Cliente</b>	Adequado para clientes que valorizam a interação pessoal e a confiança	Adequado para clientes que preferem rapidez, autonomia e tecnologia

Fonte: Adaptado de Gil (2017).

Gil (2017) conclui que a escolha entre modelos tradicionais e modernos de atendimento deve ser baseada na estratégia da empresa e no perfil de seus clientes. Enquanto o modelo tradicional pode ser mais adequado para empresas que operam em mercados com clientes que valorizam o contato humano e a experiência personalizada, os modelos modernos são mais indicados para empresas que buscam eficiência, redução de custos e atendimento a uma base de clientes mais ampla e diversa.

Kotler e Keller (2006) argumentam que, para melhorar a satisfação do cliente no setor de varejo, é essencial adotar uma abordagem estratégica que inclua várias táticas orientadas para o cliente, como o treinamento de funcionários, programas de fidelização e a personalização de serviços. Cada uma dessas estratégias pode ser apoiada por teorias e pesquisas acadêmicas que demonstram sua eficácia na promoção de uma experiência positiva para o cliente e no aumento da lealdade.



Já, Sausen *et al.* (2018) propõem a personalização de serviços como outra estratégia crucial para aumentar a satisfação do cliente no varejo. A personalização pode ser alcançada por meio de várias técnicas, como o uso de dados dos clientes para oferecer recomendações de produtos, adaptar mensagens de marketing ou fornecer experiências de compra exclusivas.

Segundo Solomom (2016) a evolução contínua do mercado e o surgimento de novas tecnologias estão moldando o futuro do atendimento ao cliente no varejo, promovendo uma mudança significativa nas expectativas e na experiência dos consumidores. Entre as tendências emergentes, destacam-se o uso de inteligência artificial (IA), o atendimento omnichannel e a integração de tecnologias digitais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa desenvolvida que originou este artigo evidenciou a importância de estratégias eficazes para melhorar a satisfação do cliente no setor de varejo, considerando tanto os modelos tradicionais de atendimento quanto às inovações tecnológicas emergentes. Conforme discutido, estratégias como o treinamento de funcionários, programas de fidelização e a personalização de serviços são fundamentais para criar experiências positivas e promover a lealdade do cliente.

Observou-se que o cenário contemporâneo do varejo apresenta desafios significativos, como a necessidade de adaptação rápida às mudanças nas expectativas dos consumidores e a diversidade de canais de atendimento, bem como a incorporação de novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente.

A pesquisa apontou que, para enfrentar esses desafios, é crucial adotar uma abordagem integrada, que combine inovação tecnológica com práticas tradicionais de atendimento, sempre centrada na satisfação do cliente. Em termos de tendências futuras, o estudo identificou o uso crescente de inteligência artificial e a integração de tecnologias digitais como elementos que moldarão o atendimento ao cliente nos próximos anos.

Os desafios identificados, como a resistência à mudança e a gestão da diversidade de canais, reforçam a necessidade de uma gestão ágil e adaptativa, capaz de responder rapidamente às transformações do mercado e às novas demandas dos consumidores. Para isso, as empresas devem investir em tecnologias avançadas, na capacitação contínua de seus colaboradores e na análise de dados, buscando compreender profundamente o comportamento e as preferências dos clientes. Conclui-se, portanto, que a satisfação do cliente no varejo depende de uma combinação equilibrada de estratégias tradicionais e modernas, alinhadas com as tendências emergentes e as expectativas dos consumidores.

A pesquisa sugere que, ao integrar práticas de atendimento personalizadas com inovações tecnológicas, as empresas podem não apenas melhorar a experiência do cliente, mas também fortalecer sua posição competitiva no mercado. Dessa forma, o estudo contribui para o desenvolvimento de um modelo de atendimento mais eficaz e adaptável, capaz de promover altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes, essencial para o sucesso a longo prazo no setor de varejo.

### **AGRADECIMENTOS**

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico- CNPq. Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão- IFMA. A todos os colegas envolvidos neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BERRO, Diego. **Atendimento pós-venda: gestão estratégica da excelência** - 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 11 de Set de 2024.
- BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; VIEIRA, Valter Afonso; ESPARTEL, Lélis Balestrin. **A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 6, p. 522-527, 2011.
- CAMARGO, Patrik Swayze Gonçalves et al. As contribuições da utilização do marketing de relacionamento nos resultados das vendas. *Facit Business and Technology Journal*, v. 1, n. 6, 2018.
- CASTRO, Monalisa de Souza. Ouvidoria Bancária: O Itaú Unibanco - UNILASALLE/RJ 2012. Disponível em:< [www.administradores.com.br/.../ouvidoria](http://www.administradores.com.br/.../ouvidoria)>. Acesso em: 01 de agosto de 2019.
- CHIUSOLI, C.; KOLODI, E. V.; LADISLAU, F.; EGLER, J. A.; MORAIS, J. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO SOB A ÓTICA DO CONSUMIDOR: Um estudo no varejo. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 106–123, 2020. DOI: 10.30781/repad.v4i1.9512. Disponível em <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/9512>. Acesso em: 15 set. 2024.
- COMIOTTO, F.D. et al. Comprei meu carro, o que vem depois análise da percepção e da importância atribuídas por clientes em serviços de pós venda. *Revista Brasileira de Marketing - ReMARK*, v.13, n.6, 2014.
- COSTA, A. S. C.; SANTANA, L.C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*. Jun. 2015.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EISNER, Michel. **O jeito Disney de encantar os clientes**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2011.
- ESPINOZA, Francine; D'ANGELO, André Cauduro; LIBERALI, Guilherme. A influência da atmosfera de varejo sobre os consumidores. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 40, n. 2, p. 109-122, 2005.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GARCIA, M. T. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2011.
- GIANESI, I. G.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAYES, B. E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HOFFMANN, K. D.; BATESON, J. E G. Princípios marketing de serviço: conceitos, estratégias e casos. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

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

LARAN, Juliano Aita; ESPINOZA, Francine da Silveira. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 51-70, 2004.

LARENTIS, Fabiano, Comportamento do consumidor. Ed. Iesde Brasil S/A, Curitiba, PR 2012. LAS CASAS, A. L. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVITT, T. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, Evandro Luiz et al. O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 6, p. 551-564, 2013.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

MORAIS, Aline Silva Autran de et al. Práticas de gestão de marketing multicanal: estudo no varejo de bens de consumo. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, [s.l.], v. 16, n. 3, p.66-100, 12 dez. 2018.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: FGV editora, 2011.

RAUJO, Laiana de Cassia Quadros; LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Marketing de relacionamento para o sucesso empresarial das microempresas do varejo: um estudo de caso da empresa ótica Dennys no município de Bragança Pa. REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, v. 5, n. 1, p. 33-79, 2019.

RODRIGUES, K.P.; SILVA, L.C.D.; ANDRADE, A.P. Uma análise das ações de pós-venda como estratégia de fidelização. VIII Convibra Administração. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

SAUSEN, Juliana Da Fonseca Capssa Lima et al. Marketing sensorial: limites e possibilidades no varejo físico e virtual de vestuário. Anais do Simpósio Latino Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional, v. 1, n. 1, 2018.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN, Jr, N. John. Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SILVA, Diego Ferreira et al. Promoção de vendas: uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. REINPEC-Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 2, n. 1, 2016.