

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELLY FROES ABDON

O ATENDIMENTO HUMANIZADO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

São Luís
2025

GABRIELLY FROES ABDON

O ATENDIMENTO HUMANIZADO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos.

São Luís

2025

Abdon, Gabrielly Froes.

O atendimento humanizado como diferencial competitivo / Gabrielly Froes
Abdon. - 2025.
26 f.

Orientador(a): Hélio Trindade de Matos.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de
Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Vantagem Competitiva. 2. Fidelização de Clientes. 3. Experiência do
Consumidor. 4. Relacionamento com o Cliente. I. Matos, Hélio Trindade de. II.
Título.

GABRIELLY FROES ABDON

O ATENDIMENTO HUMANIZADO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos.

Aprovado em: 22/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Rosangela Maria Guimaraes Rosa
Dra. Em Saúde Pública
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar forças nos momentos mais difíceis e por me permitir chegar até aqui, apesar de todas as circunstâncias.

Aos meus pais e irmão, pelo amor incondicional, apoio e por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu mesma duvidei. Vocês são a minha base. Aos meus amigos que são instrumento de inspiração e apoio motivacional. Sem a base de vocês, nada seria possível.

Ao meu orientador, Hélio Trindade de Matos, pela paciência, dedicação e por compartilhar seu conhecimento de forma tão generosa, guiando o meu desenvolvimento nesse trabalho. Sua orientação foi essencial para a realização e conclusão.

À loja *Accessory*, por abrir as portas e colaborar com este estudo de forma tão receptiva e transparente. A conclusão e a defesa desse trabalho representam também a concretização de um sonho pessoal e profissional, para que assim, consiga trazer um pouco de um assunto que é importante para o sistema de varejo que busca a fidelização do seu cliente. Pois acredito que é o principal diferencial encontrado. O bom atendimento, nunca sai de moda.

E, por fim, agradeço a mim mesma por não desistir, por ter acreditado no meu potencial e por ter vencido mais essa etapa da vida. Empreender não é fácil, mas é um desafio aprender cada dia mais e mais com as experiências da vida, e conseguir trazer um pouco da visão apresentada no decorrer do estudo de caso, é uma abertura de outras vertentes nesse mundo de atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 - Exemplo prático ilustrativo de aplicação de um atendimento humanizado... 18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.2	Entendendo Competitividade	11
2.3	O Atendimento Humanizado.....	13
2.3.1	<i>Principais técnicas para a efetivação do atendimento humanizado.....</i>	15
3	METODOLOGIA	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES: O ESTUDO DE CASO DA LOJA ACCESSORY.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS.....	24
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	27

O ATENDIMENTO HUMANIZADO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Abdon, Gabrielly Froes ¹
Matos, Hélio Trindade de ²

RESUMO: Em um mercado cada vez mais competitivo, onde produtos e preços se tornam facilmente replicáveis, o atendimento humanizado surge como um dos principais diferenciais para atrair, encantar e fidelizar clientes. Este trabalho tem como objetivo analisar como o atendimento humanizado pode ser utilizado como elemento estratégico de vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso da loja Accessory, no segmento varejista de acessórios para celular. A metodologia utilizada foi qualitativa, exploratória e descritiva, com base em revisão bibliográfica e aplicação de questionários a clientes da empresa. Os resultados demonstram que práticas como escuta ativa, empatia, personalização e comunicação assertiva impactam diretamente na percepção de valor, na fidelização e na preferência do consumidor. Observou-se que mais de 85% dos clientes entrevistados retornam à loja principalmente por conta do atendimento recebido, superando critérios como preço e variedade de produtos. Conclui-se que o atendimento humanizado não é apenas uma técnica, mas uma cultura empresarial capaz de transformar a experiência de compra em vínculo emocional, promovendo diferenciação e crescimento sustentável para o negócio.

Palavras-chave: vantagem competitiva; fidelização de clientes; experiência do consumidor; relacionamento com o cliente.

ABSTRACT: In an increasingly competitive market, where products and prices are easily replicated, humanized customer service stands out as a strategic differentiator to attract, delight, and retain customers. This study aims to analyze humanized service as a competitive advantage through a case study of Accessory, a retail store specializing in mobile phone accessories. The research followed a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review and questionnaires applied to the company's customers. The results show that practices such as active listening, empathy, personalization, and assertive communication directly influence customer perception of value, loyalty, and preference. It was observed that over 85% of respondents return to the store mainly due to the quality of service, surpassing factors such as price and product variety. It is concluded that humanized service is not merely a technique but an organizational culture capable of turning the shopping experience into an emotional connection, fostering differentiation and sustainable business growth.

Keywords: competitive advantage; customer loyalty; consumer experience; customer relationship.

1 INTRODUÇÃO

O mercado apresenta uma alta competitividade no varejo, e o fácil acesso a compras online em *marketplaces*, com preços baixos, diretamente aos consumidores tem feito com que as empresas enfrentem o desafio constante de se reinventarem e se destacarem não apenas por seus produtos, mas principalmente pela experiência e relacionamento ofertado aos clientes. Nesse contexto, de acordo com Kotler e Keller (2016), o uso da tecnologia e a sua facilidade de acesso fez com que o consumidor

¹ Discente do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA. na cidade de São Luís/MA. Contato: gabrielly.abdon@discente.ufma.br.

² Professora Orientadora. Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: heliomatos2010@gmail.com.

passasse a ser mais exigente e buscasse experiências mais significativas, que vão além da simples compra. Assim, o atendimento humanizado pode ser visto como uma estratégia essencial para fidelizar clientes e agregar valor à empresa, se diferenciando da concorrência, conseguindo assim alavancar suas vendas e alcançar as metas de desenvolvimento na empresa.

O atendimento humanizado adotado para a realização do estudo corresponde a uma abordagem baseada nos estudos de Kotler e Keller (2012), isto é, visa não apenas atender e vender produto ou serviço, mas superar as expectativas dos clientes. A proposta é compreender as necessidades e dores, desejos e objetivos individuais de cada cliente, em seguida oferecer soluções personalizadas para resolução da necessidade, com um alto grau de empatia e compreensão, aplicando técnicas humanizadas. De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas devem ir além de simplesmente vender produtos ou serviços, criando experiências que agreguem valor real e gerem fidelização com relações duradouras com os consumidores.

Esse processo envolve a utilização de técnicas para coletar as informações valiosas sobre o cliente durante o atendimento, assim construindo um ambiente confiável. No ato, buscamos entender as “dores”, e entregar ao mesmo tempo uma visão de que essa dor pode ser solucionada, mas que ao mesmo tempo o cliente em seu subconsciente pode ou não saber da sua “dor”, e é nesse contexto que o uso do conhecimento referente ao atendimento humanizado entra em ação. Buscar entender o contexto de cada indivíduo do que ele precisa, e solucionar, resulta em uma experiência satisfatória. Já destacavam Kotler e Keller (2012), que a personalização da experiência do cliente é um dos principais fatores para a fidelização, pois o cliente se sente único e valorizado. Assim promovendo um maior número de vendas, aumento do ticket médio e fidelização de cliente.

Assim, com os passos e técnicas bem aplicadas os impactos dessa abordagem podem ser observados a curto prazo no aumento das vendas, retorno em *feedbacks*, *high ticket* e da fidelidade do cliente. Kotler e Keller (2012) reforçam que o atendimento humanizado, ao focar na construção de uma relação de confiança e proximidade, contribui para a criação de um ciclo virtuoso de fidelização, no qual o cliente não apenas retorna, mas também se torna um defensor da marca, com sentimento de pertencimento a evolução daquela empresa e sonho empresarial.

Quando você constrói um ambiente que demonstra valorização, você agrega valor ao seu atendimento, marca e propósito empresarial, isso se chama agregar valor a experiência do cliente por meio do atendimento personalizado, pois quando percebido e transmitido da forma correta, clientes viram fãs e carregando as histórias e batalhas consigo. Como afirmam Pine e Gilmore (1999), *"as empresas devem transformar suas interações em experiências memoráveis, pois o que os clientes realmente compram é a experiência emocional envolvida na jornada."*

A realização do estudo ora apresentado se justifica pela necessidade de compreensão de como o uso de técnicas de atendimento humanizado, tais como: interação com o cliente, empatia, escuta ativa, falas assertivas e personalização no atendimento, podem gerar impactos significativos nos resultados empresariais. Assim, relevância do tema está em sua capacidade de preencher uma lacuna existente na literatura ao posicionar o atendimento humanizado como um elemento essencial do aumento de competitividade de uma empresa.

Diante disso, o trabalho buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Como a utilização do atendimento humanizado contribui para o aumento da competitividade de uma empresa comercial? Para tanto, foi estabelecido como objetivo geral a análise do uso do atendimento humanizado como elemento de vantagem competitiva em uma empresa comercial, e os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar e contextualizar competitividade;
- b) apresentar e caracteriza o atendimento humanizado;
- c) explicitar as técnicas adotadas para a efetivação do atendimento humanizado; e
- d) identificar os principais resultados alcançados em uma empresa adotante do atendimento humanizado.

A pesquisa adotou a abordagem metodológica qualitativa com a realização de um estudo de caso como estratégia de obtenção de dados, sendo considerada de natureza exploratória e descritiva. Tendo sido adotada a loja *Accessory* como campo de estudo para a observação e avaliação de como que as interações entre atendentes e clientes podem se tornarem em diferencial competitivo, que reflete diretamente na taxa de fidelização do consumidor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2 Entendendo Competitividade

No cenário atual, especialmente no varejo, a competição ficou ainda mais difícil. Isso ocorreu porque tanto os concorrentes físicos quanto os virtuais oferecem produtos similares, com o diferencial em preço, que vai muito além da mercadoria em si, um diferencial de atendimento e valor agregado seria um dos maiores diferenciais positivos nesse nicho. Levando em conta que, o valor transmitido e passado para o cliente e a visão pelo qual ele tem da sua marca, o preço do concorrente onde não tem posicionamento e atendimento humanizado, não se torna competitivo.

Além do mais, a outra parte sobre isso, seria o âmbito relacionado a público alvo, e com toda certeza, buscar pelo cliente ideal facilita o desenvolvimento do seu atendimento e clareza, facilitando ainda mais o processo do seu atendimento humanizado. As empresas que desejam se destacar no mercado precisam entregar mais do que produtos e serviços, precisam entregar significado. Isso é feito por meio do valor percebido, da experiência e da personalização. (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 38).

Com a chegada dos *marketplaces*, o crescimento do atacarejo e a presença constante de preços agressivos na *internet*, o diferencial competitivo se torna garantir a experiência única do consumidor. Atualmente, 85% dos consumidores brasileiros utilizam *marketplaces* pela facilidade e preço baixo. Porém, experiência não é preço, como destaca em sua pesquisa a E-Commerce Update (2024), que explicita que a experiência do cliente (*Customer Experience*) é o que diferencia as marcas. O cliente começou a ser mais criterioso, exigente e bem informado sobre os seus direitos. Nesse contexto, a decisão de compra deixa de se basear apenas no custo e passa a considerar a experiência, o relacionamento com a marca e pertencimento.

Por isso, a importância de trazer para dentro da marca o atendimento humanizado, pois mesmo diante de preços competitivos, o cliente que preza por experiência, confiança, qualidade e serviço prefere optar pela empresa que trará experiência ao cliente e não apenas o preço. Um exemplo simples disso é quando o cliente escolhe comprar um produto numa loja local, mesmo pagando um pouco mais caro, mas sabe que ali ele foi bem atendido, teve seu problema resolvido com empatia

e saiu com a sensação de que foi ouvido e valorizado, e não apenas respondido e usado como ponte para venda, assim ele deixa de buscar pelo preço e busca pelo valor agregado de marca e experiência.

Compreender a competitividade dentro do mercado é essencial para que empreendedores consigam se posicionar estrategicamente. A competição, quando bem interpretada, não deve ser vista como uma ameaça, mas sim como um estímulo constante à inovação e à excelência. Porter (1999, p. 11) destaca que, “A vantagem competitiva surge da criação de valor para o cliente de forma única e difícil de ser imitada.”. Ou seja, entender o mercado competitivo é também compreender que a diferenciação está nos detalhes da entrega, no atendimento, no pós-venda e, sobretudo, na experiência do cliente.

Para Barney (1991), existem duas vertentes dentro da competitividade: a negativa e a positiva. A competitividade positiva, ocorreria quando as empresas buscam crescer de maneira saudável, valorizando a inovação, lucro e o desenvolvimento do mercado como um todo. Nesse modelo, de acordo com Porter (1999), as organizações se inspiram umas nas outras para evoluir, estimulando melhorias contínuas sem prejudicar os concorrentes. Já a competitividade negativa, segundo Barney (1991), se caracterizaria por práticas que prejudicam o setor, como guerras de preços, redução da qualidade dos produtos ou serviços e estratégias agressivas que enfraquecem o mercado. Sendo destacado, pelo mesmo autor, que esse tipo de competição pode diminuir o valor do trabalho, reduzir os lucros e afetar negativamente a sustentabilidade das empresas.

O papel importante é perceber no mercado as falhas e enxergar isso como um diferencial competitivo entre os concorrentes, visando cada vez mais se fixar no mercado competitivo. Quando se entende a importância da competitividade, e entender isso como força e combustível, que é o que te faz mudar de lugar no âmbito empresarial, a percepção muda completamente, e começa a entender que isso faz parte do processo de construção e evolução da marca. Trazer o ponto negativo do lado externo e transformá-lo em força é buscar ser um exemplo de inspiração e transformação para se diferenciar. Isso se chama competitividade saudável. Para Chiavenato (2014), a competição saudável nas organizações estimula o crescimento pessoal e profissional, incentiva a inovação e fortalecendo o espírito de equipe, desde que baseada no respeito mútuo e em objetivos claros.

Nesse contexto, considera-se que a competitividade saudável não deve ser vista como uma ameaça, mas como um combustível e estímulo constante à evolução. Quando o empreendedor compreende essa lógica, ele transforma os obstáculos em combustível para o crescimento, tornando-se não apenas um bom gestor, mas uma liderança capaz de influenciar positivamente sua equipe, seu público e o próprio mercado. Ser competitivo, nesse sentido, não é apenas reagir ao movimento externo, mas ser protagonista na construção de uma marca sólida, admirada e inspiradora.

2.3 O Atendimento Humanizado

Segundo Kotler e Keller (2012), o atendimento humanizado se relaciona com a qualidade. Sendo importante destacar que o atendimento humanizado vai além de atendimento qualificado, quando uma empresa realmente busca por posicionamento, ela investe em recursos de uma personalização, humanização e padronização para prosseguir com uma fidelização real, encantamento e pertencimento pela parte do cliente.

A satisfação do cliente é definida por Kotler e Keller (2012) como a sensação de prazer ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Segundo os mesmos autores, conquistar um novo cliente pode custar de cinco a sete vezes mais do que manter um cliente antigo. Isso evidencia a importância de promover e incentivar dentro das organizações a importância de investir em estratégias que promovam a fidelização, como o atendimento humanizado e personalizado. Por isso, um dos maiores focos das empresas deveria ser a qualidade de um atendimento humanizado, jamais deve estar apenas em atrair, mas principalmente em encantar e reter os consumidores, pois assim clientes fiéis tendem não apenas a comprar com mais frequência, como também a promover a marca espontaneamente, reduzindo os custos com *marketing* e aumentando o valor do ciclo de vida do cliente para a empresa.

Reichheld (1996), destaca que a lealdade do cliente não é apenas um objetivo, mas uma estratégia econômica. Manter um cliente custa menos do que conquistar um novo. Por isso, investir em atendimento e pós-vendas torna-se uma ação estratégica para a empresa. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) alertam que o

consumidor atual exige um atendimento mais exclusivo, demandando personalização, agilidade e empatia em todas as etapas da experiência de compra.

Assim, o atendimento ao cliente pode ser definido como o conjunto de ações e interações realizadas entre a empresa e o consumidor com o objetivo de suprir necessidades, esclarecer dúvidas, resolver problemas e facilitar a jornada de compra, que de acordo com Kotler e Keller (2012), o atendimento não é apenas um suporte, mas um elemento estratégico que influencia diretamente a imagem da marca e a fidelização do cliente. Sendo possível compreender que o bom atendimento ultrapassa o simples ato de responder, envolver-se ou vender. Ele exige preparo, empatia, escuta ativa e habilidades interpessoais, pois é nesse momento que o cliente avalia não apenas o produto, mas toda a experiência oferecida pela empresa.

Considera-se que o atendimento ao cliente é a ação de recepcionar, ouvir, compreender e oferecer soluções adequadas às necessidades do consumidor. Para Marques (1997), um atendimento eficaz se apoia em quatro pilares: conhecer, ouvir, falar e perceber. Conhecer os produtos, ouvir o cliente atentamente, comunicar-se com clareza e perceber sinais não verbais são práticas indispensáveis para alcançar a excelência no atendimento, fazendo com que a qualidade no atendimento ultrapasse o preço ou a oferta de um produto. Abdala (2008) afirma que, em muitos casos, o consumidor está disposto a pagar mais quando percebe que está sendo bem atendido, o que evidencia o papel central do relacionamento interpessoal como ferramenta de influência na decisão de compra.

Como destacam Kotler e Keller (2012), a personalização no atendimento consiste em adaptar a abordagem conforme o perfil, histórico e preferências de cada cliente. Esse cuidado demonstra atenção, respeito e gera uma conexão emocional, o que aumenta significativamente as chances de conversão e fidelização. Ou seja, quando a empresa demonstra conhecer o cliente e se comunica de forma personalizada, ela se diferencia no mercado. Essa prática contribui para a construção de um relacionamento duradouro e para a formação de promotores da marca, que indicam espontaneamente os serviços a terceiros.

Atender bem não é apenas responder ou vender, é escutar de verdade, perceber o cliente, saber se comunicar com clareza e ter empatia suficiente para entender o que ele precisa, mesmo que ele não diga com todas as palavras. Marques (1997) considera que um bom atendimento se baseia em quatro pilares: conhecer, ouvir, falar e perceber. Ou seja, é essencial conhecer o que está sendo oferecido,

ouvir o cliente com atenção, se comunicar com clareza e captar os sinais, inclusive os não verbais, que ele transmite durante a experiência. Essa prática é o que realmente diferencia uma empresa no mercado.

Em relação às formas de atendimento, é importante entender as diferenças: o atendimento passivo aguarda o cliente procurar a empresa e permanece à espera, sem iniciativa. De acordo com a Zendesk (2024), esse tipo de atendimento é o mais comum, mas também o menos eficiente para promover fidelização e encantamento. O atendimento reativo responde após uma reclamação ou solicitação do cliente, sendo um modelo que atua apenas quando provocado. Esse tipo de abordagem é citado por autores como Zendesk (2024), que o diferencia do atendimento proativo justamente por não antecipar as necessidades do cliente, mas o atendimento proativo é o que mais encanta, pois antecipa demandas, antecipa as soluções antes do cliente solicitar, diferenciando-se ao encantar e fidelizar (Zendesk, 2024; SAxBR, 2025), já o consultivo é o que mais fideliza, inspirado por Mack Hanan, guia o cliente de forma personalizada, entendendo profundamente seu estilo, gosto e preferência e se posicionando quando necessário. Esse é o tipo de atendimento que transforma clientes comuns em verdadeiros defensores da marca. (Hanan, 1970).

2.3.1 Principais técnicas para a efetivação do atendimento humanizado

Segundo o Movidesk (2025), existem diversas abordagens que orientam o atendimento ao cliente. Entre as mais comuns, destacam-se:

- a) Atendimento passivo: quando o atendente aguarda a solicitação do cliente;
- b) Atendimento reativo: responde às necessidades ou reclamações apresentadas;
- c) Atendimento proativo: o colaborador antecipa demandas e oferece soluções antes que o cliente solicite;
- d) Atendimento consultivo: semelhante ao proativo, porém com foco em entender a real necessidade do cliente, orientando-o de forma personalizada;

Segundo Blip (2021), as técnicas mais eficazes de atendimento humanizado incluem:

- a) Escuta ativa: prestar atenção genuína ao que o cliente diz;
- b) Rapport: criar conexão e confiança por meio de empatia e linguagem adequada;
- c) Comunicação clara: usar uma linguagem objetiva e adaptada ao perfil do cliente;
- d) Personalização: tratar o cliente como único, utilizando informações pessoais ou preferências anteriores.

Para Schmitt (2002), compreender o atendimento humanizado é sem dúvida, um elemento de sobrevivência e posicionamento dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Com o crescimento dos *marketplaces*, o avanço do atacarejo e o bombardeio constante de preços agressivos na *internet*, as empresas não podem mais se dar ao luxo de atender clientes como números. O diferencial está em proporcionar uma experiência real e exclusiva, que gere desejo, conexão, confiança e fidelização.

De acordo com Rogers (1957), no atendimento humanizado, tudo começa com a escuta ativa. Mais do que ouvir palavras, trata-se de realmente prestar atenção e entender o que o cliente sente, suas emoções e intenções por trás do que é dito. É essa escuta genuína que faz o cliente se sentir valorizado e compreendido. Junto a ela, temos a escuta reflexiva, que convida o cliente a refletir, por exemplo, com perguntas como: “Isso faz sentido para você?”. Esse tipo de abordagem mostra que há um interesse real em entender, e não apenas responder.

Antes de qualquer sugestão de venda, é essencial conhecer as dores do cliente. Isso significa ouvir de verdade, sem pressa e sem interrupções. Como afirma Souza (2020, online), existe uma frase no mundo das vendas que diz: quem mais escuta, mais vende, ou seja, “se você não escuta o seu cliente, você não vende”. Isso porque vender não é sobre empurrar produtos, mas sobre oferecer entendendo todas as objeções do cliente e entregar soluções com empatia, clareza e propósito.

A lógica por trás dessa ideia encontra respaldo também em princípios da venda consultiva: vender não é empurrar produtos, mas oferecer soluções alinhadas às objeções do cliente, com empatia, clareza e propósito.

Fazer perguntas certas, com tom gentil e sincero, ajuda a criar conexão e confiança. O objetivo aqui não é apenas reagir, mas compreender e isso só é possível quando há presença e atenção. O atendimento humanizado vai além do que é dito: ele capta sinais, emoções e necessidades que muitas vezes não são verbalizadas.

Esse cuidado com o consumidor permite facilitar a venda, diminuir o trabalho, filtrar o estilo e gosto do cliente, antecipar demandas, resolvendo os problemas com empatia e criar laços duradouros com os clientes. E, sim, existem diferentes formas de atendimento. De acordo com a definição da Zendesk (2024, online), o atendimento pode ser categorizado em três tipos: O passivo espera que o cliente venha com uma dúvida. O reativo age apenas após uma reclamação. Já o proativo se antecipa, isso faz com que surpreenda o cliente, e o consultivo se aprofunda, entende de fato o que o cliente precisa e guia a jornada com atenção individual. Sendo esse o modelo que transforma consumidores em promotores da marca.

As técnicas aplicadas no atendimento humanizado envolvem ainda o uso de elementos como *Rapport* (criar conexão com o cliente), comunicação clara e direta, adaptação da linguagem ao perfil do consumidor e, claro, a personalização do atendimento são fundamentais para a construção de um relacionamento mais eficaz e empático com o cliente. (Baumgarten, 2011). Ninguém quer ser tratado como mais um o cliente de hoje valoriza quando a empresa demonstra que o conhece, que se lembra das preferências dele, que chama pelo nome e que respeita o tempo dele. Isso humaniza o processo e gera reciprocidade.

Nesse contexto, o uso dos gatilhos mentais com ética é extremamente eficaz. Um exemplo: ao dizer “essa cor está quase acabando, muita gente tem procurado”, aplicamos o gatilho da escassez. Ou quando se menciona “outros clientes adoraram esse modelo e voltaram para comprar novamente”, ativa-se a prova social. Segundo Cialdini (2006), esses estímulos por gatilhos funcionam porque criam sentido de valor, pertencimento e urgência. No entanto, devem ser utilizados com responsabilidade e sempre com verdade, pois o consumidor percebe quando há manipulação. (Lindstrom, 2011).

A qualidade do atendimento humanizado também está fortemente ligada à forma como o cliente se sente. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os cinco pilares da percepção de um bom serviço são: confiabilidade, empatia, segurança, capacidade de resposta e tangibilidade. Ou seja, não adianta ser simpático, se a empresa não cumpre o que promete. O atendimento humanizado é uma combinação entre eficiência, carinho e clareza. E isso, sim, gera fidelização.

Falando em fidelização, tem algo que poucas empresas entendem: manter um cliente atual é muito mais barato do que conquistar um novo. Segundo Kotler (2012), o custo de conquistar um novo cliente pode ser até cinco vezes maior do que manter

um cliente já existente. Isso muda tudo. Isso significa que o foco no atendimento não deve ser apenas em converter, mas em encantar para manter. Clientes satisfeitos compram mais, voltam mais vezes, indicam e ainda defendem a marca quando algo dá errado, isso é mágico para o mundo atual. O Quadro 01 apresenta um exemplo dessa situação.

Quadro 01 - Exemplo prático ilustrativo de aplicação de um atendimento humanizado

Um exemplo claro disso está em marcas que priorizam relacionamento de fidelização com o cliente, mesmo com concorrentes oferecendo preços mais baixos. Por um exemplo, uma cliente que está em busca de uma capa de celular para proteger seu *smartphone*. Ela encontra o mesmo modelo em duas lojas diferentes, uma mais barata que a outra. Qual seria a diferença? Em uma ela foi tratada com pressa, e sem um atendimento personalizado buscando entender as suas necessidades, tornando-se quase invisível. Na outra, ela foi ouvida, recebeu sugestões com carinho, sentiu que a vendedora realmente se importou com a escolha dela e seu estilo. O valor de conexão e emocional que ela sentiu no exemplo 2, foi de uma experiência que o valor agregado na loja 2, fosse superior ao preço da primeira. Ela comprou ali porque sentiu confiança e respeito. E esse é o poder do atendimento humanizado: ele quebra a guerra de preço por gerar uma sensação de valor agregado.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para tornar tudo isso realidade, é essencial treinar as equipes para que a técnica esteja alinhada ao propósito. Segundo Zendesk (2025), é fundamental treinar a equipe em *soft skills* como escuta ativa, empatia e pensamento crítico, com exemplos práticos em atendimento, não apenas roteiros mecanizados.

Além disso, SaxBR (2025) destaca que técnicas como *Rapport*, que através do meio de espelhamento e contato visual, são aliadas à proatividade, personalização e solicitação de *feedback*, são essenciais para humanizar o atendimento e criar conexão real com o cliente. Ensinar como fazer *Rapport*, como escutar, como usar perguntas certas e como identificar o perfil do cliente já no primeiro contato. Treinar para atender com presença, com olhar verdadeiro e com entendimento de que cada pessoa tem uma dor e um desejo diferente. A humanização começa quando a gente para de atender por obrigação e começa a servir com intenção. Além disso, a empresa deve adotar práticas diárias que reforcem esse comportamento: escutar feedbacks de verdade, criar momentos de conversa com os colaboradores, reconhecer atendimentos bem feitos e ajustar rotas quando algo foge do que foi prometido.

Em resumo, humanizar o atendimento é mais do que aplicar técnicas, é enxergar o cliente como alguém que precisa se sentir respeitado, ouvido e valorizado. E quando isso acontece, os resultados aparecem naturalmente: mais vendas, mais clientes fiéis, mais indicações, mais valor percebido. Segundo Sinek (2009), pessoas

não comprem o que você faz, elas comprem o porquê você faz. E o “porquê” do atendimento humanizado é simples: colocar o ser humano no centro de tudo.

3 METODOLOGIA

O trabalho e pesquisa ora apresentado caracteriza-se como um estudo de caso que adotou a metodologia qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A loja *Accessory* foi escolhida como campo de estudo para investigação por ser um ambiente propício para observação e comprovação que a interações entre atendentes e clientes é um diferencial competitivo, que reflete diretamente na taxa de fidelização do consumidor. Conforme apresentado por (Kotler, 2012), que destaca a importância de construir relacionamentos duradouros e significativos com os consumidores. Além disso, são consideradas as contribuições de Pine e Gilmore (1999), que enfatizam a criação de experiências memoráveis como fator central na fidelização do cliente e diferenciação no mercado.

A coleta de dados foi realizada por meio de observações diretas e a realização de cinco entrevistas semiestruturadas com colaboradores e clientes da empresa analisada. Essas técnicas permitiram identificar como as necessidades dos clientes são compreendidas durante o atendimento, de que forma são aplicadas técnicas de escuta ativa, empatia e personalização, e quais são os impactos percebidos na experiência do consumidor.

A metodologia utilizada incluiu pesquisa bibliográfica baseada em autores como Marconi e Lakatos (2017) e Severino (2017), com o objetivo de explicar e fundamentar os conceitos abordados. Além disso, foi realizado um estudo de caso com aplicação de uma entrevista aos clientes da loja *Accessory*, e a análise considerou as observações dos clientes sobre o atendimento e o impacto disso em seu processo de compra. O método de análise utilizado foi o proposto por Bardin (2016), que visa o uso da metodologia de análise qualitativa, sendo adotada a análise de conteúdos, uma vez, que essa abordagem é apropriada para estudos qualitativos que buscam compreender as percepções e experiências relatadas pelos participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: O ESTUDO DE CASO DA LOJA ACCESSORY

A *Accessory* é uma empresa varejista especializada na comercialização de capas, películas e acessórios para celulares, atuando também com itens de moda tecnológica como alças personalizadas, garrafas, carregadores e fones. Com um espaço físico e venda virtual com *delivery* e uma proposta de identidade visual moderna e sofisticada, a loja prioriza um atendimento próximo, afetivo e personalizado, refletindo uma cultura centrada na experiência do cliente.

O estudo teve como base a aplicação de uma entrevista junto aos clientes da loja *Accessory*, com o intuito de compreender a percepção sobre o atendimento recebido e sua influência na fidelização e preferência pela marca. As respostas evidenciaram que os clientes reconhecem a diferença de um atendimento humanizado, valorizando aspectos como cordialidade, atenção, empatia e personalização no momento da compra.

Um ponto analisado foi a falta de preparo nas empresas concorrentes e as do mercado para a um atendimento não personalizado. Um dos pontos mais citados pelos consumidores e clientes foi o sentimento de acolhimento, demonstrando que a escuta ativa e o interesse genuíno pelas necessidades do cliente na *Accessory* são determinantes na criação de um vínculo duradouro. Além disso, muitos clientes relataram que a experiência na loja é “diferente das demais”, reforçando a ideia de que o atendimento vai além da transação comercial, como pode ser observado na resposta da Cliente A: *“Antes, em outra loja, fui atendido de forma apressada e sem atenção. Na Accessory, me senti ouvido, eles realmente entenderam o que eu precisava e me ajudaram a escolher o produto ideal.”*. (Dados da Pesquisa, 2025).

Os dados indicam que práticas simples como lembrar o nome do cliente, oferecer ajuda personalizada, lembrar de certo produto com o estilo da cliente, e demonstrar interesse real têm impacto direto na percepção de valor, ou seja, *“Em outras lojas, os vendedores não têm paciência para explicar as dúvidas. Na Accessory, o atendimento foi muito cuidadoso, com explicações claras e muita empatia.”*, de acordo com uma das respostas da Cliente B. (Dados da Pesquisa, 2025). Assim, Clientes que se sentem bem atendidos tendem não apenas a retornar, mas também a recomendar a loja para amigos e familiares, promovendo a “boca a boca”, que é considerada uma das formas mais poderosas de *marketing*.

Foi possível identificar que o atendimento humanizado representa um elemento central na estratégia de fidelização de clientes da loja Accessory. Entre os principais elementos observados estão:

- a) Proximidade com o cliente: as funcionárias tratam os clientes pelo nome, lembram de preferências e demonstram cuidado com detalhes;
- b) Atenção individualizada: cada atendimento é único, mesmo em momentos de maior fluxo;
- c) Ambiente acolhedor: além da venda, há um esforço genuíno para proporcionar conforto, simpatia e conexão.

A Cliente C destacou que, *“Já tive experiências ruins em lojas onde parecia que eu só era mais um número. Na Accessory, percebi que valorizam cada cliente, isso faz toda a diferença.”*. (Dados da Pesquisa, 2025). A partir dessa resposta, pode-se concluir que a loja adota um modelo de relacionamento pautado na interação empatia e no respeito, o que, segundo os autores consultados, constitui um diferencial competitivo sustentável.

O atendimento é o principal diferencial competitivo da marca. A empresa busca se diferenciar no mercado por seus produtos e visão de negócio, se distanciando das vendas comuns em *marketplaces* e grandes varejistas *online*, promovendo uma experiência diferenciada no mercado. Situação que levou a cliente D a indicar que, *“Na Accessory, o atendimento personalizado não só facilitou minha compra, mas me fez sentir importante, diferente do que acontece em outras lojas que já visitei.”*. (Dados da Pesquisa, 2025). Ou seja, ao adotar essa proposta de atendimento o cliente passa a se sentir em um ambiente confortável e valorizado durante o processo de compra.

Com base nas respostas obtidas, observou-se que 85% dos entrevistados destacaram o atendimento como o principal motivo para retornarem à loja, superando critérios como preço ou variedade de produtos. Entre os elementos mais valorizados, foram citados: educação, paciência, escuta ativa, empatia e atenção aos detalhes. Além disso, muitos relataram que se sentem reconhecidos pelos nomes e preferências, gerando um sentimento de confiança e pertencimento.

Outro dado relevante foi a constatação de que mais de 70% dos clientes afirmaram já ter deixado de comprar em outras lojas por não se sentirem bem atendidos, e que priorizam estabelecimentos que os tratem com respeito e cordialidade, mesmo quando os preços são um pouco mais elevados. *“Eu costumava comprar por impulso em outras lojas, mas o atendimento humanizado da Accessory*

me ajudou a escolher com calma e confiança. Hoje, sou cliente fiel.”, como destacada pela Cliente E, reforçando a ideia de que o consumidor busca valores imateriais associados à compra, como acolhimento, experiência positiva e construção de vínculo com a marca. (Dados da Pesquisa, 2025).

Ao comparar esses dados com a realidade dos concorrentes, sobretudo *marketplaces* como *Shopee*, *Amazon* e Mercado Livre, notou-se que, embora esses canais ofereçam praticidade e preços competitivos, não conseguem entregar um fator humano e relacional de atendimento. Isso coloca a *Accessory* em uma posição de vantagem competitiva ao apostar na personalização, no contato direto e na escuta ativa como estratégia de retenção.

Os resultados encontrados corroboram a literatura contemporânea sobre *marketing* de relacionamento e experiência do consumidor, como destacado por Kotler e Keller (2012), que afirmam que empresas que investem em relacionamento genuíno com seus clientes tendem a conquistar lealdade a longo prazo. Da mesma forma, os dados coletados confirmam que a *Accessory* não compete apenas com produtos, mas principalmente com experiências.

A abordagem humanizada do atendimento, adotada pela empresa, evidencia um reposicionamento de valor: o cliente deixa de ser um número e passa a ser tratado como sujeito. Isso se alinha à visão de Pine e Gilmore (1999), que defendem a “economia da experiência” como uma das principais tendências no consumo moderno. Além disso, o estudo reforçou a importância da capacitação das colaboradoras da empresa, já que são elas as responsáveis por transmitir os valores da marca e sustentar a qualidade do atendimento. A escuta ativa, a empatia e o uso de gatilhos mentais como reciprocidade e exclusividade são práticas notadas na rotina da loja e fazem parte do diferencial competitivo observado.

Além do atendimento humanizado, observou-se que as colaboradoras da *Accessory* aplicam, de forma prática, diversas técnicas de venda baseadas nos princípios de Kotler e Keller (2012), autor que defende um modelo de atendimento voltado ao relacionamento e à escuta ativa. Entre as estratégias adotadas, destaca-se a abordagem interrogatória, utilizada para identificar as dores, desejos e necessidades do cliente através de perguntas direcionadas. Essa técnica permite que o atendimento deixe de ser mecânico e se torne personalizado, aumentando o valor percebido na experiência de compra.

As vendedoras demonstraram, segundo os clientes, interesse genuíno pelo cliente, buscando compreender seu estilo, rotina e expectativas, o que as capacita a indicar produtos mais adequados e estabelecer uma conexão emocional com o consumidor. Esse processo consultivo, como defende Kotler e Keller (2012), gera confiança e proximidade, elementos essenciais para a fidelização. Na prática, isso se traduz em um atendimento que vai além da venda: constrói vínculo e transforma o simples ato de comprar em uma experiência memorável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo a análise do uso do atendimento humanizado como elemento de vantagem competitiva em uma empresa comercial. Ao longo do estudo, foi possível perceber o quanto a forma de atender o cliente pode influenciar diretamente na sua experiência e na decisão de voltar a comprar.

Os resultados apontaram que práticas como escuta ativa, empatia, personalização e comunicação clara impactam de maneira significativa na fidelização dos clientes. Mais do que oferecer produtos ou preços atrativos, o que realmente cria conexão e gera confiança é o modo como o cliente se sente acolhido. Ficando evidente, que o atendimento vai muito além de uma venda. Ele é, na verdade, uma ponte de relacionamento entre empresa e consumidor, capaz de transformar uma simples compra em uma experiência positiva e memorável.

Ao analisar a realidade da loja *Accessory* e analisar as respostas dos clientes, ficou muito claro que, mais do que preço ou variedade de produtos, o que faz uma pessoa voltar a comprar é o sentimento de acolhimento, de ser ouvida, de se sentir importante. Evidenciado que um bom atendimento é mais do que uma técnica, é uma postura, uma cultura organizacional.

A satisfação do cliente não se mede apenas por números de vendas, mas pelo retorno, pelos *feedbacks* positivos, pelas indicações e pela conexão que ele passa a ter com a marca. Nesse contexto, pode ser considerar que o maior resultado obtido é o entendimento de que atendimento humanizado não corresponde a um *script* pronto, nem uma estratégia de *marketing* vazia. É, na verdade, uma escolha diária, uma postura genuína da empresa de colocar o cliente no centro das decisões, tratando-o com respeito, empatia e atenção, apenas ajudando-o a escolher o melhor para si.

Explicita-se que a realização deste estudo contribuir com o aumento do conhecimento gerencial sobre a temática para empreendedores e para a academia, uma vez que explicita a necessidade de criar vínculos, encantar pessoas e transformar simples atendimentos em experiências memoráveis, afinal o bom atendimento sempre será um diferencial, nunca sairá de moda. Há quem diga que o atendimento automatizado reduz custo empresarial, porém este estudo deixou claro que nada tira o diferencial de um atendimento humanizado bem estruturado.

Por fim, é possível afirmar que o atendimento humanizado se constitui em uma poderosa ferramenta de diferenciação e aumento de competitividade, ao colocar as pessoas no centro das ações, com respeito, escuta e presença. Assim, recomenda-se que estudos futuros possam realizar um comparativo entre empresas comerciais adotantes de ferramentas de automação e o uso de pessoas no centro de ações de atendimento.

REFERÊNCIAS

ABDALA, João. **Atendimento de Qualidade ao Cliente**. SEBRAE: São Paulo 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUMGARTEN, Maura de Albanesi. **Humanização no atendimento**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

BLIP. **Atendimento humanizado**: como criar fluxos conversacionais com a Blip. 2025. Disponível em: <https://ec2-3-222-46-5.compute-1.amazonaws.com/automacao/atendimento-humanizado/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIALDINI, Robert B. **Influence**: The Psychology of Persuasion. Revised edition. New York: Harper Business, 2006.

E-COMMERCE UPDATE. **Customer experience no e-commerce**: o novo diferencial competitivo. E-Commerce Update, 5 jul. 2024. Disponível em: <https://ecommerceupdate.com.br/artigos/customer-experience-no-e-commerce-o-novo-diferencial-competitivo/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **New Service Development**: Creating Memorable Experiences. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

HANAN, Mack. **Consultative Selling**: The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970.

KOTLER, Philip. *Kotler on marketing: como criar, conquistar e dominar mercados*. 1. ed. São Paulo: Campus, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. São Paulo: Wiley Brasil, 2016.

LINDSTROM, Martin. **Buyology**: Verdades e mentiras sobre por que compramos. São Paulo: BestSeller, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total e serviços**. 1. ed. São Paulo: APMS, 1997.

MOVIDESK. **Atendimento ao cliente**: conceito, estratégias e como melhorá-lo. 2025. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/tudo-sobre-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, set. 1985. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **A economia da experiência**: o trabalho é teatro e cada negócio é um palco. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REICHHELD, Frederick F. **The Loyalty Effect**: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

ROGERS, Carl Ransom; FARSON, Richard Evans. **Active Listening**. Chicago: Industrial Relations Center, University of Chicago, 1957.

SAXBR. **Atendimento humanizado ao cliente**: estratégias e benefícios para sua empresa. Blog SAXBR, [2025]. Disponível em: <https://saxbr.com/blog/atendimento-humanizado-ao-cliente/>. Acesso em 2 jul. 2025.

SCHMITT, Bernd H. **Experiential Marketing**: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. New York: The Free Press, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SINEK, Simon. **Start with Why**: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Portfolio/Penguin, 2009.

SOUZA, Roberta. Se Você Não Escuta, Não vende. 2020. Disponível em: <https://robertasouza.com.br/blog/post/54/se-voce-nao-escuta-nao-vende-venda-consultiva>. Acesso em: 2 jul. 2025.

ZENDESK. **Atendimento consultivo, reativo e proativo**: como aplicar na sua estratégia?. Blog Zendesk, [2024]. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/atendimento-humanizado/>. Acesso em 2 jul. 2025.

ZENDESK. **O que é atendimento humanizado**: vale a pena abraçar essa estratégia? Blog Zendesk, [2025]. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/atendimento-humanizado/>. Acesso em 2 jul. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a percepção dos clientes em relação ao atendimento prestado pela loja **Accessory**, considerando seu impacto na experiência de compra e no processo de fidelização. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de **observações diretas** e da **aplicação de entrevistas semiestruturadas**.

As informações obtidas por meio desses instrumentos constituem a base empírica de um **Trabalho de Conclusão de Curso**, desenvolvido na **modalidade artigo**, e apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração** pela **Universidade Federal do Maranhão – UFMA**.

PERGUNTAS

1. Como você avalia o atendimento recebido na loja Accessory?
2. O atendimento recebido influenciou na sua decisão de comprar ou voltar a comprar na loja?
3. Qual dos seguintes aspectos mais chamou sua atenção durante o atendimento?
4. Você já deixou de comprar em outra loja ou site para comprar na Accessory por conta do atendimento?
5. Na sua opinião, qual o principal diferencial da Accessory em relação a outras lojas ou marketplaces?
6. Você recomendaria a loja Accessory para amigos ou familiares? Por quê?