

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Adriane Aguiar

Fortaleza - Ce
Dezembro - 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Adriane Aguiar

Orientador: Sérgio Nogueira

Monografia apresentada à
Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e
Contabilidade, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração

FORTALEZA - CE

1999

Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Administração de Empresa, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará — UFC e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

<hr/> ADRIANE AGUIAR	Média <hr/>
<hr/> Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira Prof. Orientador	Nota <hr/>
<hr/> Prof. Zorandy Lopes Oliveira Membro da banca examinadora	Nota <hr/>
<hr/> Prof. Márcia de Negreiros Viana Membro da banca examinadora	Nota <hr/>

Monografia aprovada em _____ de dezembro de 1999.

“O que vai definir o sucesso de uma empresa é a sua capacidade de encantar o cliente”.

(Margarida Soares Guimarães)

Dedico esta monografia aos meus pais, meu esforço e determinação em realizar mais uma faceta da minha vitória profissional.

Foram eles, cada um a sua maneira, que me inspiraram a querer lutar por meus objetivos. A vocês, devo todas as minhas conquistas e agradeço pela concretização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, sinceros amigos, que jamais me abandonaram, orientando-me para que trilhasse sempre com entusiasmo os meus caminhos.

Aos meus irmãos e familiares que com seu amor me fizeram feliz, que com sua amizade me fizeram forte e confiante e que com sua companhia me fizeram importante, contribuindo para o meu êxito e enriquecendo a minha mente.

Aos amigos, que se fizeram presentes, compartilhando expectativas e fortalecendo nosso laços de amizade, meu apreço e sincero agradecimento.

Aos mestres, que não lecionaram apenas fórmulas e teorias, mas que ensinaram também a viver. Tornando-se meus guias e instrutores, inesquecíveis e amigos professores.

A Deus, pela criação do mundo, fazendo dos homens seus filhos, todos irmãos e administradores da natureza.

E aos demais, que de alguma maneira me ajudaram na elaboração desta monografia.

RESUMO

Quem não deseja um dia ser distinguido com um atendimento digno de referências? Com certeza todos desejam, visto que traz grandes benefícios para a empresa. O objetivo deste trabalho é trazer algum conhecimento sobre a importância da qualidade nos serviços de atendimento aos cliente. Para isto, buscou-se em estudos bibliográficos e observações do dia-a-dia. Objetiva-se no decorrer do trabalho entender o significado de cliente; conhecer a realidade atual dos serviços prestados; saber porque o atendimento é ruim. Conhecer as grandes oportunidades de mudanças; saber como conquistar clientes e conhecer os desejos básicos existentes; a postura profissional; as horas da verdade; como lidar com as reclamações; a seleção; o treinamento e os programas de incentivo. O estudo inclui alguns posicionamentos e idéias de renomados consultores de administração de empresas os quais mostram como a qualidade dos serviços prestados influencia no crescimento da empresa. Os resultados mostram que quando o cliente entra na empresa deve ser motivo de festa, pois é dele que ela depende. Não adianta a empresa possuir uma produção grande, uma administração boa se não existirem clientes. Como o presente trabalho aspira-se não só divulgar, mas contribuir para a formação de um novo padrão de atendimento ao cliente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. ANALISANDO OS SERVIÇOS E O CLIENTE.....	11
1.1. O que é um cliente?	11
1.2. Como estão os serviços atualmente.....	13
1.2.1. As más notícias.....	13
1.2.2. Porque o atendimento é ruim.....	15
1.2.3. As grandes oportunidades de mudanças.....	17
2. O ATENDIMENTO AOS CLIENTES.....	18
2.1. Administração de serviços — uma nova maneira de pensar.....	18
2.2. Como conquistar clientes.....	20
2.3. Desejos básicos dos clientes.....	26
2.4. Postura profissional.....	29
2.5. As horas da verdade.....	31
2.6. Reclamações — como lidar com elas.....	36
2.7. A seleção.....	40
2.8. O treinamento.....	43
2.9. Programas de incentivos.....	47
ANEXOS.....	54
CONCLUSÃO.....	60

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa fazer um aprofundamento sobre o tema “Atendimento aos clientes”, levando-se em conta que o referido tema, é um dos mais importante não só da atualidade, mas do futuro na área de administração de empresas e negócios.

Atualmente, a maioria dos empresários e executivos já se interessam bastante pelo tema da qualidade nos serviços e algumas vezes redobram sua determinação e montam programas agressivos e ambiciosos para fazer da atenção ao serviço uma realidade, não importando o que seja preciso para isso. Porém, existem outros que diante das inesperadas dificuldades recuam, consciente ou inconscientemente, e reverterem a atenção convencional ao controle de recursos e ao lucro por ação.

São tempos estimulantes e cheios de oportunidades. Não é uma tarefa fácil, de modo algum, mas essa dificuldade possui uma grande vantagem. Se a sua empresa puder transformar rapidamente a qualidade do serviço na idéia motriz de suas atividades, conseguirá pegar quase todos os seus concorrentes dormindo. Os que decidirem fazer o investimento de tempo, dinheiro, esforço e transformação organizacional no setor, serão capazes de conquistar uma vantagem competitiva se forem bem sucedidos.

O capítulo 1, analisando os serviços e o cliente retrata: “O que é um cliente?”, mostra que os clientes são a alma de todas as organizações e que a missão principal de uma empresa é compreender o cliente e atender, da melhor maneira possível, as suas expectativas.

A segunda parte do capítulo 1, “Como estão os serviços atualmente”, será dividida em três sessões: “As más notícias”, onde será desenvolvida uma análise do atual estado dos serviços no Brasil e no mundo, com base, principalmente, em resultados de pesquisas realizadas por institutos americanos e brasileiros; “Porque o atendimento é tão ruim” que identificará e explicará as principais causas dos problemas relacionados com a má qualidade do serviço; “As grandes oportunidades de mudanças” que mostrará um cenário positivo, indicando muitas oportunidades para as empresas acreditarem e buscarem melhoria de atendimento.

Já o capítulo 2, “O atendimento aos clientes”, serão apresentadas as principais e mais modernas idéias, baseadas em linhas filosóficas de consultores como Michael LeBoeuf, Karl Albrecht, Philip Kotler, Tom Peters, Peter Drucker, Jan Carlzon, Richard Whiteley, entre outros que constarão na bibliografia. Esta parte foi dividida em 09 sessões:

Algumas idéias gerais sobre o atendimento a clientes, como também, o novo pensamento de administração voltado ao serviço, serão comentadas em “Administração de serviços — uma nova maneira de pensar”. A importância e as principais técnicas para fazer os clientes voltarem serão descritas em “Como conquistar clientes”. As expectativas e desejos dos clientes serão relatadas em “Desejos básicos dos clientes”.

Muitos assuntos importantes para a filosofia do bom atendimento ao cliente serão discutidos ao longo das várias sessões, como por exemplo, como deve ser a postura correta do profissional frente ao cliente que serão apresentadas em “Postura profissional”, as modernas abordagens para lidar com os clientes que serão apresentadas em “As horas da verdade”. Já buscar e identificar reclamações de clientes é visto em “Reclamações — como lidar com elas”. Outros fundamentos da administração de empresas, como recrutamento e seleção de

funcionários, serão vistos em “O treinamento” e as novas idéias para melhorar o nível de motivação dos funcionários serão comentadas em “Programa de incentivos”.

O atendimento a clientes deve ser tratado como uma responsabilidade de todos os que trabalham na empresa, e não apenas dos atendentes, vendedores ou do próprio setor de atendimento. É necessário que se implante um programa amplo, global e permanente de melhorias, ressaltando-se que atividades isoladas, como treinamentos de vendas ou de atendimento a clientes para o pessoal de linha de frente, são importantes, mas não o suficiente, pois os resultados não são duradouros.

É de grande importância que os funcionários sintam-se bem, gostem de trabalhar na empresa, de seus colegas e chefes. É importante que os sistemas utilizados, tais como: sistemas manuais, sistemas informatizados, políticas e normas sejam projetadas para facilitar o serviço do funcionário.

Este trabalho mostra que qualidade total não é para os medrosos ou descomprometidos, mas proporciona inspiração àqueles que desejam empreender a jornada. E também, prova que o investimento em busca da qualidade de serviços vale a pena para os clientes, funcionários, gerentes e todos os outros acionistas.

Em resumo, estas são apenas algumas das idéias que serão comentada e aprofundadas no decorrer deste trabalho.

1. ANALISANDO OS SERVIÇOS E O CLIENTE

1.1. O que é um cliente?

A resposta desta indagação deveria ser bem clara na mente de todos os profissionais, porém poucos percebem o que significa um cliente, sua importância e como ele deve ser tratado.

Pode-se observar isto, através de uma tendência muito vista na área da saúde, que é a relutância ou resistência em considerar a pessoa como cliente. Sendo esta pessoa chamada de várias maneiras: paciente, doente, exceto pelo mais significativo, cliente. Isto ocorre porque a maior parte dos profissionais da área de saúde encaram a pessoa doente como alguém a ser tratado e não como uma pessoa que está pagando muito caro pelos serviços prestados.

Se as pessoas da área da saúde começarem a respeitar os pacientes como clientes que pagam bem para obter os cuidados médicos, irão começar a conhecê-los melhor, tanto pessoalmente como profissionalmente.

Os serviços públicos, também deixam muito a desejar, pois muitas empresas públicas não definem os seus consumidores com clareza. Geralmente o consumidor é visto como apenas mais um número, uma fonte de renda.

As empresas, de uma maneira geral, não sabem dá valor ao cliente, pois basta passar um dia comum lidando com uma empresa para perceber como o conceito de consumidor está afastado da realidade.

Segue uma definição bem clara do que é um cliente, na qual é afixada em muitos quadros de empresa há muitos anos, mas na qual não se sabe o autor.

“O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
O cliente não depende de nós. Somos nós que dependemos dele.
O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito de nosso trabalho.
O cliente é parte essencial de nosso negócio, não uma parte descartável.
O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.
O cliente merece toda atenção e cortesia possíveis.
Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele quem paga o seu salário.
Sem o cliente, você fecharia as suas portas...”

Autor desconhecido
(Cit. Karl Albrecht, p. 17).

O sucesso de qualquer negócio está em saber quem é o cliente e a missão principal de uma empresa é compreender o cliente e atender da melhor maneira possível as suas expectativas.

No entanto, poucas empresas parecem dispostas a fazer com que seu desempenho atenda às necessidades de seus clientes, seja em qualidade, eficiência ou pessoal de serviços.

Os empresários precisam começar a reconhecer que a melhoria da qualidade para seus clientes não é uma questão de escolha, pois a “saúde” de sua empresa depende disso.

“Se você não estiver atendendo bem os seus clientes, reduza-os.
Se você estiver atendendo precariamente, por exemplo, doze clientes reduza-os para sete. Isto melhora a qualidade de atendimento porque, se você insistir em atender os doze, correrá o risco de ficar sem nenhum”.(Santos, 1995, P. 49).

Por fim, salienta-se que existem muitas fórmulas para que a administração seja bem sucedida nos negócios, mas nenhuma funcionará sem que inclua ao cliente como alicerce.

1.2. Como estão os serviços atualmente

1.2.1. As más notícias — De acordo com o Consultor de empresas Ron Zemke o atendimento nos Estados Unidos é terrível. Visto que, “os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um extra para terem suas necessidades básicas satisfeitas de forma rápida e eficiente, e ficarão agradavelmente surpresos se forem tratados com um pouco de dignidade e respeito”.(Zemke, 1991, p. 03). Na prática, parece que para os consumidores de hoje, pedir um tratamento atencioso e respeitoso seria pedir demais, ou seja, os clientes já estão conformados com a atual qualidade dos serviços.

É fácil verificar através da experiência do dia-a-dia a má qualidade do atendimento na América. Caso de chamada telefônicas, em que você fica aguardando horas e de empresas que não podem ser aborrecidas para consertar o que vendem — nem tampouco se desculпам pela inconveniência causada pelo defeito, são comuns nos dias atuais.

Um estudo realizado pela National Family Opinion com seis mil lares, para que estimassem o valor recebido pelo dinheiro gasto em quase quarenta diferentes produtos e serviços de atendimento chegaram a seguinte conclusão:

“A vasta maioria dos consumidores acredita que seu dinheiro é bem empregado quando faz compras. Existe, porém, um descontentamento quase geral quando despedem dinheiro para pagar por um atendimento” (Zemke, 1991, p. 04).

Isto mostra, que a realidade americana está muito insatisfeita na concepção dos consumidores.

Em 1979 e 1986, Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), de Washington, D. C., conduziu estudos sobre o tratamento das reclamações de consumidores nos Estados Unidos. O TARP constatou que

“Em qualquer momento um em cada quatro clientes de empresas americanas médias está aborrecido o suficiente, a ponto de interromper qualquer vínculo com ela, caso possa encontrar uma alternativa razoável. Porém, desses clientes contrariados, apenas 5% chegam a registrar uma reclamação; os outros 95% preferem mudar de fornecedor para evitar desentendimentos”. (Zemke, 1991, p. 04)

Os dados podem ser ainda mais desalentadores se passarmos das observações gerais para as específicas.

“Em 1987, o Departamento de Transporte recebeu mais de 44.000 reclamações de passageiros a respeito de atendimento de empresa de aviação, um aumento de 25% em relação a 1986.” (Zemke, 1991, p. 05).

Ron Zemke (1991, p. 05) mostra uma pesquisa feita a 1.045 pessoas para saber o que faziam as pessoas a não voltarem a um determinado restaurante. A primeira, na lista de razões, identificada por 83% dos entrevistados, foi o mau atendimento. Mostrando assim, que nem a qualidade da comida, nem o ambiente, nem o preço, superaram o mau atendimento.

Karl Albrecht (1994, p. 15) classifica o mau atendimento através dos “sete pecados dos serviços.”

- “Apatia — falta de interesse, desânimo, desmotivação por parte dos funcionários de linha de frente.
- Dispensa — o funcionário procura levar-se de cliente desprezando sua necessidade ou seu problema.
- Frieza — tratamento grosseiro, hostil, inamistoso, desatencioso, impaciente.
- Condescendência — trata o cliente de forma paternalista.
- Automatismo — trata todos os clientes e todos os casos da mesma forma mecanizada e repetitiva, sem calor humano ou individualidade.

- Livro de regras — coloca as regras da empresa acima da satisfação dos clientes.
- Passeio — fazer com que o cliente vá de um setor a outro dentro da empresa sem que resolva seus problemas de uma vez por todas”.

Os consumidores que não contam com uma coluna de jornal ou programa de televisão para ameaçar os ofensores, estão encontrando um outro recurso. Pessoas satisfeitas não movem ações, mas as insatisfeitas estão indo aos tribunais em números cada vez maiores para fazer queixas a respeito de tudo, desde tratamento médico a assessoria de investimentos.

É preciso que os executivos e profissionais de marketing repensem as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para o cliente. Necessitam melhorar suas habilidades de gerenciamento de clientes, pois a qualidade no atendimento deve ser um item primordial para toda e qualquer empresa.

1.2.2. Por que o atendimento é ruim — as empresas nem sempre percebem que seus mercados estão sempre mudando. As exigências do cliente e as forças competitivas mudam significativamente, em poucos anos, seja no setor siderúrgico, os de telecomunicações, o de assistência médica e o de entretenimento. A estratégia que no ano anterior era vitorioso, hoje pode ser o caminho mais certo para o fracasso. “O ritmo da mudança é tão rápida que a capacidade de mudar se tornou, agora, uma vantagem competitiva”. (Kotler, 1999, p. 17).

A medida que o ritmo de mudança se acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas para manter a prosperidade.

Uma segunda explicação da má qualidade de atendimento tem a ver com a imagem e a idéia de se trabalhar em tal função.

“Muitas pessoas consideram algo não americano trabalhar em uma função que exija servir aos outros. Cargos de atendimento não têm o machismo bruto de se fabricar aço, construir automóveis, inventar computadores e cultivar a terra. O atendimento tem a conotação de serventia”. (Zemke, 1991, p. 11).

As pessoas que fazem um trabalho encarando como inferior, em geral, o fazem mal. E muitas vezes, infelizmente, extravasam suas frustrações naqueles a quem devem dar algum atendimento.

Um terceiro ponto, é que o atendimento foi, por muitos anos, algo para “o pessoal de linha de frente fazer”. Não era visto como uma responsabilidade gerencial.

“A satisfação dos clientes não seria exatamente a preocupação que uma pessoa ostentando um diploma de uma das melhores escolas de administração desejaria ou precisaria ter — a alavancagem era insuficiente” (Zemke, 1991, p. 12).

Logo, quando aspectos de atendimento exigem atenção, os gerente com essa mentalidade mostram-se desinteressados e criam departamentos de atendimento a clientes, liberando os “executivos” para tratarem de negócios “reais” da empresa.

Esta é uma visão limitada. É verdade que as empresas possuem departamentos de marketing, onde se concentram grande parte das idéias e dos esforços de marketing. Entretanto, se as atitudes e o trabalho de marketing se localizassem apenas nesse departamento, a empresa acabaria muito mal.

Empresas avançada buscam fazer com que todos os seus departamentos sejam orientados para o cliente, ou mesmo que funcionam em função deste.

Uma quarta visão é que, em geral, os funcionários que lidam com o público são aqueles que possuem uma remuneração baixa na empresa. Aqueles dispostos a aceitar esses empregos de salário mínimo são, muito provavelmente, pouco habilitados.

Assim, em qualquer parte da América onde o atendimento seja considerado deficiente, as razões resumi-se em dois pontos: uma completa carência de habilidades e conhecimentos a respeito de como administrar o atendimento e, segundo, uma carência

igualmente total de compromisso com a qualidade do atendimento como meta organizacional séria.

Segundo LeBoeuf (p. 03, 1996), relata porque as empresas perdem clientes:

“3% se mudam;
5% desenvolvem outros contatos;
9% mudam por razões competitivas;
14% estão descontentes com o produto;
68% deixam de ser clientes devido a uma atitude de indiferença em relação a eles, por parte do proprietário, do gerente ou de algum funcionário”.

1.2.3. As grandes oportunidades de mudanças — a qualidade do atendimento é um assunto que pode e deve ser enfrentado de forma mais direta, através de ações de gerentes treinados e motivados para satisfazer seus clientes.

Existem organizações, bem sucedidas, que podem servir como modelo, pode-se estudá-las, copiá-las e igualar-se a elas. Suas idéias podem ser adotadas por outras.

“Antes de 1955, quando os portões da Disneyland abriram-se pela primeira vez, não havia parques como aquele. Hoje ele se transformou em uma indústria muito saudável. Os parques Disney na Flórida e Califórnia são os mais conhecidos e estão entre os mais bem dirigidos, mas estão longe de ser os únicos ocupantes do campo de parque desse tipo”. (Zemke, 1991, p. 14).

A questão é que a famosa “mágica” de Disney, não possui nada de mágico. Ele é um conjunto de princípios altamente transferíveis e fáceis de aprender, que poderão ser aplicados além daquela indústria específica.

Em todos os setores industriais existem empresas com desempenho exemplar que prosperaram na mesma economia com a qual todos se confrontam, utilizando pessoas da mesma força de trabalho, enfrentando as mesmas condições do dia-a-dia dos negócios. Todos podem aprender com elas, pois são eminentemente copiáveis.

2. O ATENDIMENTO AOS CLIENTES

2.1. Administração de serviços — uma nova maneira de pensar

A administração de serviços transformou-se com rapidez um termo popular nos Estados Unidos, por ser um ponto de referência confortável e útil para a filosofia de gestão que está por trás da excelência integral do serviço.

“A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz de funcionamento da empresa”. (Albrecht, 1992, p. 21).

Esta definição de Karl Albrecht possui várias implicações imediatas que tornam a administração de serviços diferentes dos pontos de vista tradicionais do serviço ao cliente. Esta visão, vai muito além das práticas convencionais que as empresas têm adotado para atuar nos setores de prestação de serviços.

Nos Estados Unidos e também no Brasil, a gestão de serviços envolviam apenas duas linhas básicas de ação, porém ambas pareciam ter eficácia extremamente limitada. A primeira, mais comum, é o departamento de atendimento ao cliente. E a segunda, é o departamento de reclamações, ou seja, a unidade geralmente não oferece contribuição a não ser quando um cliente insatisfeito traz algum problema.

“Outros departamentos podem pensar que a tarefa do departamento de marketing é ‘produzir e satisfazer clientes’ enquanto os demais cuidam de seus afazeres” (Kotler, 1999, p. 34).

A mera existência de um departamento de atendimento ao cliente pode não ser uma coisa boa para a empresa.

A filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Desta forma, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer com que seja possível satisfazê-lo.

“Em mercados altamente competitivos, todos os departamentos têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente” (Kotler, 1999, p. 35).

Outro enfoque muito adotado é o de uma reação gerencial de reflexo a níveis crescentes de queixas de clientes. Quando o número de reclamações aumenta o presidente da empresa exige uma ação, normalmente, seja qual for o executivo encarregado de resolver esses tipos de problemas, ele determinará que haja treinamento no atendimento ao cliente. Reúne os funcionários ao nível de contato com o cliente e todos são submetidos a cursos de “treinamento em sorrisos”. Porém, ao final do curso muitos sentem-se diminuídos e advertidos, como se tivessem sido punidos sem motivo.

“O treinamento em sorrisos pode ter um efeito energizador temporário, e às vezes pode gerar melhores reações por parte dos clientes. Mas, raramente produz resultados duradouros caso não haja uma cultura apropriada para apoiar e sustentar o novo comportamento dos funcionários”. (Albrecht, 1992, p. 23).

O enfoque de administração de serviços parte de um nível mais básico, pois procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores. Quando os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar

e contribuir para a missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar os funcionários. “A empresa que oferece o melhor programa de treinamento e orientação normalmente vence”. (Kotler, 1999, p. 194).

2.2. Como conquistar clientes

Uma das coisas que mais aborrecem o cliente é a falta de agilidade no atendimento. Isto é observado com frequência, no balcão de uma loja, em um banco, em uma lanchonete e em todos os lugares.

Várias empresas não perceberam que o cumprimento do prazo de entrega do produto constitui um fator muito importante de competitividade.

Nos dias atuais é comum comprar uma determinada mercadoria e não receber no prazo estipulado pela própria empresa.

O não cumprimento do prazo de entregas pelos fornecedores tem se transformado em um fato comum, que às vezes as pessoas “tomam susto” quando o contrário ocorre.

Não adianta a empresa ter um excelente produto, um preço dos mais competitivos, se não for feita a entrega na hora em que o cliente necessita.

Ser rápido no atendimento significa ser acessível, disponível e mostrar-se disposto a ajudar os clientes, sempre que eles tenham problema. Também significa mantê-los informados e atendê-los o mais rápido possível.

“No restaurante de um hotel na Hungria, cada mesa dispõe de uma ampulheta de dez minutos. Se seu pedido não for atendido em dez minutos, a refeição será grátis”. (LeBoeuf, 1996, p. 75).

A empresa que busca o sucesso tem que entregar o produto na hora certa, ou seja, aquela combinada com o cliente. Há produtos perecíveis, há produtos de grande porte e há alguns produtos de consumo, por exemplo, que a empresa não pode nem mesmo entregar antecipadamente.

Mas, se for tratar de uma prestação de serviços, por exemplo, de consertos e construções, se a entrega for feita antecipada, com certeza a empresa estará contribuindo para conquistar e encantar o cliente e assegurar grande vantagem competitiva. O cliente satisfeito e encantado certamente fará propaganda da empresa, aumentando com isso o número de clientes.

O primeiro fornecedor que aparecer garantindo a qualidade e o cumprimento com o prazo de entrega, de conformidade com a necessidade do cliente, certamente sairá na dianteira.

A velocidade em que as transformações ocorrem dos dias atuais é muito grande.

Vemos em muitas indústrias o torno mecânico se transformar em tornos eletrônicos. As camadas de restaurante serem substituídos por terminais automáticos, onde os garçons comandam os pedidos dos clientes diretamente das mesas para as cozinhas (nos Estados Unidos).

“A Alamo Rent-a-Car, nos Estados Unidos, recebe carros em devolução de seus clientes e os debita no cartão de crédito em menos de 60 segundos, graças aos terminais, que cabem na palma da mão, em poder dos funcionários”. (Albrecht, 1992, p. 36).

Porém, tecnologia não é sinônimo de complexidade: as empresa precisam produzir produtos fáceis de usar e de consertar. É comum se encontrar manuais de equipamentos difíceis de ler e interpretar.

Ainda existem gerentes de empresas que elaboram produtos e manuais como se fossem para serem utilizados por eles.

“A chave do sucesso está em olhar para o lado de fora da empresa e trazer a voz do cliente para dentro de casa. Nem sempre a automação responde às necessidades de parcelas de clientes para os quais o relacionamento interpessoal é fundamental”. (Albrecht, 1992, p. 36).

A tecnologia é importante, mas o concorrente também pode ser. O que faz diferença de uma empresa para outra é a excelência de atendimento a seus clientes.

“Nos negócios, nos esportes, ou em qualquer campo de empreendimento, o desempenho consiste e de alto nível é a principal diferença entre os campeões e aqueles que não se classificam”. (LeBoeuf, 1996, p. 73).

As aparências às vezes enganam, mas os clientes se baseiam para tirar suas conclusões a respeito da qualidade do atendimento naquilo que vêem. Qualquer coisa que o cliente vê, sente, toca, escuta ou cheira, referente à empresa, está moldando a opinião dele sobre o serviço prestado. As empresas (executivos e administradores), devem fazer um esforço muito grande para transmitir uma imagem de primeira classes.

Toda empresa deveria ter um programa contínuo de incentivos para premiar os seus clientes fieis, para incentivá-lo a fazerem novas compras.

“Algumas empresas aéreas consideram a milhagem como incentivo. Por exemplo, quando o cliente atinge um determinado número de milhas de vôo, pode ganhar descontos progressivos que chegam a atingir a 100% do valor de uma passagem”. (Albrecht, 1992, p. 37).

A empresa precisa agradecer, com frequência, aos seus clientes fiéis — os clientes de sempre. Este agradecimento pode ser realizado por telefone ou pessoalmente, para que possa falar ao cliente o quanto aprecia fazer negócios com ele.

Quando o cliente vai a uma empresa e realiza uma compra, é importante que o funcionário da empresa ligue alguns dias depois para ele, para agradecer a preferência da compra e saber se ele ficou feliz com ela. Se a recebeu no prazo combinado. Pode servir como uma oportunidade para que, de forma sutil, possa oferecer outros produtos.

“Lembra-me de dois exemplos, que eu cito quando tenho chance: o primeiro, foi quando comprei um automóvel da GM e a minha esposa recebeu um buquê de rosas; o segundo, foi quando fomos jantar em um restaurante e, para minha surpresa, quando fui pagar a conta, eles a presentearam, pelo fato de a empresa a que pertenço usar com frequência o salão de convenções do hotel para treinamentos”. (Albrecht, 1992, p. 38).

Os programas de incentivos são oportunidades que a empresa possui para dizer aos seus clientes o quanto eles são importantes, como também agradecê-los pela preferência.

Os incentivos aos clientes fiéis devem ser controlados pela empresa. Inclusive é uma das excelentes maneiras de saber quem são os melhores clientes.

A empresa deve utilizar todo o mecanismo de incentivo possível para conquistar seus clientes. Pois, com isso, ele voltará a comprar novamente, proporcionando as seguintes vantagens competitivas:

- “As vendas sobem e os lucros aumentam.
- Minimiza-se o custo de manutenção do cliente frequente.
- O cliente satisfeito irá contar aos seus amigos e, com isso, aumentarão as vendas (a melhor propaganda é a que se faz boca a boca).
- Diminuirá a possibilidade do cliente ser atraído por concorrentes.
- Aumentará a chance de vender outras linhas de produto”. (Albrecht, 1992, p. 38).

É essencial conquistar o cliente para tê-lo para sempre.

Existem no mercado diversos produtos semelhantes. É preciso que a empresa busque a diferenciação de seus concorrentes para que possam tocar o coração de seus clientes.

Exemplos de produtos e serviços semelhantes:

- Os serviços bancários;
- Televisores;
- Serviços de restaurantes;
- TV por assinatura.

Exemplos que podem caracterizar a diferenciação entre os produtos e serviços:

- Os serviços bancários: a facilidade de estacionamento, a limpeza da agência, a maneira cortês e rápida com que é atendida.
- Televisores: se o cliente é bem atendido, se na época da entrega recebe no prazo combinado e também o treinamento no manuseio de aparelho. Se depois de alguns dias de uso a televisão ficar com a imagem ofuscada e chuviscada e a empresa enviar um técnico da loja para verificar e ajudar a resolver o problema. O cliente fica satisfeito, a loja e a marca da televisão ficam marcados em sua mente.
- Serviço de restaurantes: se o restaurante oferecer um couvert gratuito de primeira qualidade. O garçom for gentil e atencioso. Se o cliente reclamar de algo na comida que não agradou e não for cobrado este prato.
- TV por assinatura: se o cliente teve o contrato e o aparelho demonstrar defeito justamente no dia do filme muito desejado e a empresa ao saber enviar uma fita com a gravação.

Os clientes quando querem fazer alguma compra procuram empresas e pessoas que possam ajudá-los e saibam identificar suas necessidades. Desejam segurança, integridade e a garantia de que, caso ocorra algum problema, este será resolvido sem nenhum custo extra. Não desejam trapanças, técnicas agressivas de vendas, custos extra, nem contratos com “letras

miúdas”. Querem que os produtos sejam seguros e garantidos. Essa é a natureza da credibilidade.

“Comprei o computador pessoal, que estou usando agora de uma loja de departamentos local, devido à solicitude do vendedor e pelo fato de aquele estabelecimento ser reconhecido como confiável. É claro que eu poderia tê-lo comprado mais barato fora da cidade, economizando o imposto sobre vendas. Mas eu não sabia como trabalhar com computadores e Tony (o vendedor) instalou o computador em minha casa e ensinou-me a usá-lo. Depois de três semanas que eu estava com a máquina, de repente a tela apagou-se. Liguei para a loja e, no dia seguinte, Tony apanhou o computador e deu-me um inteiramente novo, que tem funcionado bem durante os últimos dois anos. A honestidade garante a clientela”. (LeBoeuf, 1996, p. 74).

Existem muitas empresas que deixam de atender o cliente como ele deseja por causa de algumas regras impostas. Regras, às vezes, só servem para deixar o cliente nervoso e afastá-lo.

Há situações que é necessário estabelecer alguns critérios de organização para o próprio bem do cliente, mas a flexibilidade precisa existir.

Albrecht (1992, p. 46) cita algumas linhas básicas de ação:

- “Evite, de todas as formas, dizer não aos seus clientes. Ou, pelo menos, saiba como dizer não. Há várias formas de interpretar o não, portanto, cuidado com o tom de voz.
- Dê autonomia ao pessoal de linha de frente para melhor atender os seus clientes”.

Os empresários e administradores devem pesquisar, dentro de sua organização, as causas que podem estar prejudicando um melhor atendimento aos seus clientes e estabelecer um plano de ação.

O caso do passageiro Rudy Peterson ilustra a forma pela qual as empresas devem agir para conquistar o cliente: “o referido passageiro chegou no aeroporto de Estocolmo para

embarcar para Copenhagem, pela SAS, e esqueceu a sua passagem no hotel. Qualquer um sabe que não se pode embarcar no avião sem o bilhete aéreo. Explicou o seu dilema no balcão da empresa aérea e, para sua agradável surpresa a funcionária tinha mandado buscar a passagem no hotel. O que teria acontecido em uma empresa tradicional? Na melhor das hipóteses a funcionária teria avisado ao seu superior a respeito do problema”. (Albrecht, 1992, p. 46).

Dar um tratamento confiável, rápido, diferenciado seguido de incentivos é que conquistará e manterá a clientela.

2.3. Desejos básicos dos clientes

Todo cliente deseja a *qualidade* do produto. Por isso, uma empresa será favorecida quando a qualidade de seu produto for mais elevada do que a qualidade do produto de seus concorrentes.

“Uma empresa desfrutava no ano-base, de uma vantagem de 19% em qualidade relativa de seu produto. A princípio, essa empresa podia cobrar um preço mais alto que seus concorrentes. Mesmo que ela cobrasse 15% a mais, a oferta ainda parecia melhor, porque os compradores estariam recebendo 19% a mais em qualidade e pagando apenas 15% a mais.” (Kotler, 1999, p. 233).

Outro ponto que o cliente dá grande importância é a *comodidade*.

Um aspecto da comodidade é oferecer aos clientes um expediente mais longo para contato.

“A Barnes & Noble, a gigantesca rede de livraria, mantém suas lojas aberta das nove da manhã às onze da noite, sete dias por semana. Muitos visitantes entram para olhar e folhear livros, tomar um café, ouvir autores e encontrar amigo. Suas livrarias tornaram-se centros comunitários”. (Kotler, 1999, p. 189).

O melhor exemplo da importância de oferecer comodidade é o surgimento das lojas de conveniência, assim denominadas porque abrem às sete da manhã e fecham às onze da noite, um horário convenientes aos clientes para a compra de produtos alimentícios.

Algumas empresas se posicional como líderes em mercado por satisfazerem seus clientes através do *atendimento mais rápido*.

“O City Bank utiliza um software que pode informar em 15 minutos a proponentes de hipotecas se o banco pode ou não conceder-lhe uma hipoteca. No passado, esse processo demorava trinta dias!”. (Kotler, 1999, p. 189).

Com a crise financeira que assola o mundo, principalmente o Brasil, os clientes procuram produtos com o *menor preço* e que possuam uma qualidade compatível ao desejado. “Os japoneses ganharam vários mercados pela prática da liderança em preços”. (Kotler, 1999, p. 178).

Porém, preços menores é mais bem praticado por empresas que desfrutam da posição de menor custo no setor. Uma empresa pode ser de baixo custo através de fatores diversos: experiência, economia, melhor controle de custos ou maior poder de negociação junto a fornecedores e distribuidores.

Como os clientes se sentem quando estão sendo atendidos é um fator-chave para conquistá-los e mantê-los. Mostrando assim, que o *excelente atendimento* é um desejo básico do cliente.

“Em qualquer ramo de negócios, as pessoas que tratam diretamente com os clientes podem fazer seu sucesso ou seu fracasso. Crie uma boa impressão e os clientes comprem, se multiplicam e voltam. Cause má impressão e os clientes se espantarão”. (LeBoeuf, 1996, p. 40).

Assim, os desejos básicos dos clientes resumem-se em 5 pontos:

- Qualidade;

- Conforto;
- Atendimento mais rápido;
- Menor preço;
- Excelente atendimento.

Michael LeBoeuf (1996, p. 66) sugere um cartão-resposta para ser entregue aos clientes como verificação da qualidade em serviço, a qual segue:

POR FAVOR DÊ UMA NOTA DE 1 A 5:					
	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Fraco
Rapidez do serviço	5	4	3	2	1
Gentileza dos funcionários	5	4	3	2	1
Limpeza da loja	5	4	3	2	1
Seleção de produto: você encontrou o que procurava?	5	4	3	2	1
Preço do produto	5	4	3	2	1
Estacionamento e entrada da loja	5	4	3	2	1

Há quanto tempo você não visitava uma das nossas empresas? _____

Sugestões para serviços / produtos adicionais _____

Por gentileza.....: _____

Nome.....: _____

Endereço.....: _____

Cidade/Estado/CEP....: _____

Telefone para contato: _____

Data.....: _____ Hora: _____

Loja visitada.....: _____

Dependendo da resposta do cartão, a empresa poderá saber se os desejos básicos de seus clientes estão sendo atingidos. Assim, quanto mais a empresa puder modificar ou suplementar as perguntas acima, mais valiosas serão as respostas.

2.4. Postura profissional

O funcionário deve ter em mente que ele é a ponte de ligação entre cliente e empresa, ele representa a empresa em que trabalha. Desta forma, quanto melhor for a relação estabelecida com o cliente, maior será a chance da empresa ter êxito em seus negócios.

“Quando pensamos em sucesso nos negócios, em geral estamos nos referindo a dinheiro, estatísticas, fatos e cifras. Entretanto, todas essas medidas de sucessos são determinadas pelo comportamento dos clientes e dos funcionários que os atendem”. (LeBoeuf, 1996, p. 19).

Segue agora algumas sugestões de postura correta do profissional frente ao cliente.

- Ser consciente e côrtes.

O funcionário deve atender bem a qualquer cliente que se dirija a empresa. Para isto, precisa vencer seus preconceitos ou má impressão que o cliente lhe cause. Deve atender de modo como gostaria de ser tratado: com cortesia e sinceridade.

- Dar boas vindas.

O funcionário pode cumprimentar a todos com um sorriso. Este é um modo de se mostrar agradável e facilita muito o contato com o cliente.

- Atender de imediato.

O funcionário não deve deixar o cliente esperando. Para quem espera, um minuto parece muito tempo. No entanto, depois de ter sido inicialmente atendido, a pessoa aguarda com mais resignação.

- Mostrar boa vontade.

Mesmo fora de sua área de trabalho, o funcionário pode cumprimentar a todos. Não só colegas de serviço, mas também clientes que já foram atendidos em outras ocasiões. É sempre gratificante para o cliente ser reconhecido e cumprimentado pelo funcionário que o atendeu anteriormente.

- Agir com rapidez.

O tempo é importante. O cliente deseja que o seu problema seja resolvido o mais depressa possível, mas ele não suportaria a impressão de que o funcionário deseja ficar livre dele. Rapidez não é sinônimo de descaso ou irritação.

- Evitar termos técnicos.

O funcionário pode ser competente e conhecer bem a terminologia técnica dos produtos com que lida, mas deve se abster de usar termos complexos diante de um cliente que os desconhece, pois uma situação assim causa constrangimentos.

- Não dar ordens.

O funcionário jamais deve ordenar coisas aos clientes, pois ninguém gosta de ouvir coisas como: “O senhor tem que assinar aqui”. Uma expressão cordial teria valor bem mais positivo: “Por favor, o senhor pode assinar aqui?”

- Chamar um chefe em casos especiais.

Diante de um cliente imperioso (e muitas vezes sem razão), o funcionário deve procurar ajuda. Tentar atendê-lo numa situação adversa cria um clima negativo.

- Dar atenção às reclamações.

O funcionário deve ficar atento para qualquer reclamação, queixa ou sugestão por parte do cliente. Após, deve encaminhá-la ao superior imediato, para exame e decisão.

- Cuidados pessoais no ambiente de trabalho.

O funcionário deve ter em mente que faz parte de seu local de trabalho, sua imagem corresponde à imagem da empresa. Por este motivo, o funcionário deve cuidar da sua higiene (cabelos, unhas e vestuário), de sua maneira de falar (boa dicção, voz clara e expressiva) e sua postura (não deve o funcionário ficar apoiado no balcão ou com as mãos na cintura).

O sucesso no atendimento ao público depende, portanto, de seu grau de profissionalismo, ou seja: personalidade, experiência e profundo conhecimento do serviço.

2.5. As horas da verdade

Albert Einstein, um dos maiores cientista e filósofo, certa vez descreveu sua visão da realidade “Deus está nos detalhes”. Ele acreditava que nada tinha deixado ao acaso; tudo era planejado. Para Einstein “a qualidade de serviço está nos detalhes”. (Albrecht, 1994, p. 26).

A relação entre o fornecedor do serviço e o comprador se dá através de vários contatos individualizados, que acontecem muitas vezes ao dia.

Karl Albrecht exemplifica: “numa cadeia de lojas de artigos de conveniência, por exemplo, milhares de pessoas em muitos locais produzem e entregam o serviço prestado. Você

pode fabricar todos os produtos físicos vendidos por elas num único local, mas não é capaz de fabricar as interações com seus clientes num só local central. A fabricação ocorre momento a momento, muitas milhares de vezes por dia. Isto significa que os métodos tradicionais de controle de qualidade — centralização e inspeção — deixam de ser válidos. Precisamos de um novo conceito de qualidade de serviço, que levem em conta o processo fundamentalmente humano de geração e entrega de produto. (Albrecht, 1994, p. 26).

Na terminologia da administração de serviços, uma hora da verdade — ou H.D.V. — é: “Qualquer episódio no qual o cliente entre em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do seu serviço”. (Albrecht, 1994, p. 27).

O ponto de vista de administração de serviços sugere que essas muitas horas da verdade representam as peças fundamentais do “produto” serviço. A hora da verdade é a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente. O serviço que se produz e se entrega aos clientes é uma hora da verdade.

Se for tomado o conceito de hora da verdade literal e concretamente, esquecendo as funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos e começando a pensar em termos de resultados, poderá começar a fazer um inventário das horas da verdade passadas dos clientes enquanto o pessoal de linha de frente presta o serviço. Assim terá condições de analisar todas elas do ponto de vista da qualidade.

Karl Albrecht, apresenta horas típicas da verdade, na experiência de uma viagem aérea:

1. “O cliente telefona à companhia aérea pedindo informações;
2. O cliente reserva uma passagem com o representante da companhia;
3. O cliente chega ao balcão da companhia no aeroporto;
4. O cliente espera na fila;
5. O funcionário da companhia chama o cliente ao balcão;
6. O funcionário processa o pagamento e emite a passagem;
7. O cliente desloca-se à procura do porto de embarque;
8. O funcionário do porto de embarque recebe o cliente para o voo e valida o cartão de embarque;

9. O cliente espera a partida de vôo no salão do embarque;
10. O funcionário responsável pelo embarque recebe o cartão do cliente e o convida para entrar a bordo;
11. O cliente ingressa na aeronave;
12. O cliente procura seu assento marcado;
13. O cliente procura um lugar para guardar sua bagagem de mão;
14. O cliente senta-se em seu lugar.
15. etc.” (Albrecht, 1994, p. 28).

A hora da verdade não é positiva ou negativa em si mesma. O que importa é o resultado de que ocorre. Se o cliente está satisfeito com o preço, conforto, atendimento e ambiente, provavelmente terá uma impressão positiva sobre aquela empresa.

Nem sempre as horas da verdade envolvem a interação pessoal dos funcionários com os clientes. Quando o cliente vê propaganda na TV é uma hora da verdade, pois gera uma impressão, positiva ou não. Entrar em um estacionamento, conversar com a recepcionista, receber uma conta telefônica, extrato ou carta pelo correio, ouvir uma mensagem gravada no telefone, todos esses são eventos que conduzem a uma impressão sobre a qualidade do serviço. A somatória de todas as horas da verdade possíveis experimentais por clientes transformam-se em uma imagem em termos de serviço.

Sabe-se que os administradores não podem estar presentes em todas as horas da verdade para supervisioná-las e terem a certeza de que os funcionários estão agindo corretamente. Isto significa depender dos funcionários que lidam com as horas da verdade. De fato são esses funcionários os administradores de tais momentos; são eles que estão gerindo as horas da verdade.

Esta situação talvez seja assustadora para alguns empresários e executivos, pois o controle da situação está com os funcionários de linha de frente, geralmente pessoas menos valorizada dentro da empresa.

Uma empresa pode ter várias horas da verdade por dia, porém, nem todas são iguais. Algumas poderão ser consideradas de importância crítica para as percepções dos clientes.

De acordo com Karl Albrecht (1994, p. 34) “A combinação de uma hora da verdade crítica — isto é, um momento com impacto significativo para o cliente — com uma pessoa de serviço insensível, indiferente ou incompetente é uma receita de desastre. A distância entre o tipo de tratamento que o cliente estava esperando e o que realmente experimenta, cria uma sensação particularmente negativa. Essa hora da verdade crítica exige cuidado e tratamento especiais. Os administradores não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo, e por isso necessitam escolher cuidadosamente aqueles aspectos das operações que têm o maior impacto potencial — positivo ou negativo — sobre a satisfação do cliente e a sua intenção de comprar novamente. Precisam manter esses aspectos especiais do produto sob vigilância e ajudar o pessoal de prestação de serviço a lidar com eles eficazmente”. (Albrecht, 1994, p. 34).

No entanto, é uma tarefa muito difícil fazer com que os administradores e o pessoal de linha de frente mudem seus pontos de vista e encarem o produto tal como o cliente vê, pois este último raramente pensa em termos de departamentos, organização ou normas internas. Na realidade, geralmente, passa somente em suas necessidades e seus objetivos. O pior de tudo é que muitas vezes somente o cliente vê todo o quadro.

Michael LeBoeuf (1996, p. 140) dá algumas sugestões específicas para a hora da verdade:

1. “Escute e mostre-se compreensivo.
2. Repita e registre aquilo que o cliente lhe diz.
3. Descubra o que o cliente deseja.
4. Proponha uma solução e veja se ele está de acordo.
5. Se o cliente não se contentar com a solução, pergunte-lhe o que consideraria um bom acordo.
6. Visite o cliente para comprovar a satisfação dele.
7. Nunca permita que o cliente seja desrespeitado”.

Para enfrentar qualquer hora da verdade, faça a si mesmo a pergunta vitoriosa: Como posso deixá-lo satisfeito por ter falado comigo? Ponha em prática a resposta. Pratique a teoria do mais, menos e zero em cada hora da verdade.

Michael LeBeouf (1996, p. 192) sugere algumas estratégias para lidar com a hora da verdade, as quais cito:

Quando o cliente:

Gratifique-o:

- | | |
|---|--|
| 1. "Aparecer, telefonar ou perguntar | 1. Mostrando-se à disposição e preparado. |
| 2. Estiver zangado ou defensivo | 2. Com amabilidade e solidariedade. |
| 3. Tiver solicitações especiais | 3. Ajustando-se a elas. |
| 4. Não conseguir se decidir | 4. Com uma sugestão específica. |
| 5. Levantar obstáculos ou objeções à compra | 5. Concordando, mostrando-se solidário e valorizando seu produto. |
| 6. Dar sinais de compra | 6. Reforçando o sinal, facilitando a compra e pedindo o fechamento do negócio. |
| 7. Comprar | 7. Oferecendo mais que o prometido. |
| 8. Recusar-se a comprar | 8. Fazendo um comentário educado. |
| 9. Reclamar | 9. Com ações rápidas e positivas. |
| 10. Ficar desapontado | 10. Evidenciando aspectos positivos". |

Essas são apenas algumas das muitas estratégias vitoriosas, possíveis, que quando colocadas em prática tornará possível lidar com a hora da verdade e tanto o funcionário como o cliente se sentirão bem-sucedidos.

"É assim que eles treinam garçons e garçonetes na TGI Friday's. Pode parecer uma forma simplista e ingênua de ensinar os funcionários a tratar com os clientes, mas não se pode negar o sucesso. Sem

propaganda, o Fridays's atingiu o mais alto volume de vendas por unidade de todas as cadeias de restaurantes do país. Os comentários dos clientes são uma arma poderosa". (LeBoeuf, 1996, p. 150).

2.6. Reclamações — como lidar com elas

Buscar e identificar reclamações de clientes é uma das atividades potencialmente mais lucrativas em que uma empresa pode se empenhar. Pois a maioria dos clientes insatisfeitos com seus serviços não reclamam, eles podem "engolir" a insatisfação e apenas resmungar com amigos ou podem decidir procurar os serviços necessários em algum outro lugar.

"Em média, uma empresa ouve apenas 4% dos seus clientes insatisfeitos. Isso significa que os 96% restantes são clientes que não lhe darão uma segunda chance". (LeBoeuf, 1996, p. 137).

As reclamações, portanto, proporcionam, muitas oportunidades, tais como: identificar os pontos fracos, corrigir os problemas, recuperar um cliente e incentivar a fidelidade.

Pois, embora não sejam mensagens positivas, empresa e funcionários inteligentes aprendem a coletar e usar as informações extraídas das reclamações para identificar pontos fracos e tomar as devidas providências.

Desta forma, é importante que a empresa convença a todos os funcionários que receba de boa vontade, e até mesmo induza a comentários e reclamações de clientes, e de que atuem de forma coerente e profissional. Escutar regularmente o que os clientes têm a dizer deve torna-se uma estratégia de uma empresa.

Se uma empresa não se colocar na defensiva em relação às queixas e, em vez disso, procurar ver cada uma delas como a oportunidade de aprendizagem, ela poderá recuperar clientes e obter uma fidelidade de longa duração.

“Setenta por cento dos clientes que reclamam comprarão novamente de você, se resolver o problema em favor deles, e 95% comprarão novamente se o problema for resolvido imediatamente”. (LeBoeuf, 1996, p. 137).

Porém, quando chegam reclamações, sua empresa está preparada para responder e aprender com elas?

Para isso, é importante que todas as empresas e seus funcionários conheçam algumas diretrizes gerais a respeito de reclamações, citadas por LeBoeuf (1996, p. 138).

1. Investigue as reclamações e receba-as bem, pois elas são oportunidades de crescimento da empresa e lealdade dos clientes;
2. Leve a sério todas as reclamações, já que não existe reclamação pequena, pois aquilo que é considerado pouco importante pode assumir proporções enormes para o cliente;
3. Faça os membros da cúpula da empresa ouvir ativamente e ajudar a resolver as reclamações dos clientes. Esta é uma forma excelente de conhecer as necessidades dos clientes e tomar iniciativas que satisfaçam essas necessidades;
4. Considere a elaboração de um sistema para documentar e classificar reclamações. Isto ajudará a identificar as maiores áreas de irritação dos clientes, que necessitam de ação imediata.

A análise deve ser mensal e divulgada para os que tomam a dianteira dentro da empresa e depois repassada para os funcionários, pois são eles que devem corrigir os pontos que deram motivo às reclamações e fazer as coisas de forma diferente no futuro.

Se uma reclamação for tratada da maneira correta, talvez não seja preciso compensá-la, mesmo que tenha sido muito exigida. Uma carta escrita de forma sensível poderia oferecer, em vez de compensação, um desconto em compras futuras, no qual, pelo menos, reteria o cliente. Uma resposta mal formulada contendo tal oferta poderia, por outro lado, causar um descontentamento ainda maior.

Tudo isso é mais fácil de ser resolvido se houver um departamento específico para administrar as reclamações dos clientes. Este departamento, também, poderá ser responsável em lidar com as visitas e telefonemas de clientes e procurar ativamente as reações deles.

Outra maneira de utilizar as reclamações para aumentar a conscientização quanto ao cliente é fazer uso do seu conteúdo. Em programa de treinamento de funcionários observar as relações mais difíceis com clientes e discuti-las, colocar na forma de uma coluna permanente no jornal dos funcionários ou por meio de sessões abertas abrir as correspondências em reuniões administrativas.

As reclamações não devem ser evitadas, pois é muito provável que haja clientes insatisfeitos com alguns aspectos de seus serviços e você precisa saber o que estão pensando.

“Setenta por cento de todas as reclamações são causadas por falhas de comunicação. Isso mostra a necessidade de treinar melhor os funcionários, para saberem como encaminhar as reclamações e como se comunicar de maneira mais eficaz com seus clientes”. (LeBoeuf, 1996, p. 140).

Com foi visto, todas as reclamações deve ser estudadas sistematicamente, para isto é importante criar um formulário para reclamações, para que possa encaminhar cada caso. O autor LeBoeuf (1996, p. 139), sugere alguns itens:

- Nome, endereço e telefone do cliente;
- Nome do funcionário que recebeu a reclamação;
- Data e horário em que a reclamação foi, respectivamente, recebida e resolvida;
- Natureza da reclamação;
- A solução consensual ao problema;
- Se o problema foi resolvido imediatamente;
- Em caso negativo, para quando foi prometida uma solução para o cliente;
- Que medidas devem ser tomadas;
- Como o problema poderia ter sido evitado;

- O que pode ser feito para evitar esse problema no futuro;
- Data e horário de comunicação com o cliente para garantir que o problema foi resolvido e ele está satisfeito;
- O que foi feito (ou deveria ter sido feito) para compensar o cliente pelo inconveniente.

Mas, várias pessoas e departamentos da organização podem receber as reclamações, sendo necessário orientações quanto ao estilo de resposta às reclamações e quanto à compreensão da necessidade de uma abordagem sistemática. Segue aqui, algumas dicas úteis:

1. Se o cliente for falar diretamente com você ouça com atenção, não interrompa e não discuta. Não receba a crítica como algo pessoal, você representa a empresa;
2. Com base nos fatos decida se você pode tomar alguma atitude ou se precisa encaminhar a reclamação. Procure dar informações claras sobre o tempo previsto para resolução do problema;
3. Mantenha o cliente informado todo o tempo sobre o progresso da situação;
4. Implemente a ação;
5. Confirme o resultado com o cliente;
6. Tome providências para que o problema não torne a acontecer;
7. Lembre-se que uma reclamação é uma oportunidade e uma segunda chance dada por poucos clientes insatisfeitos.

Segue abaixo um modelo de registro de reclamações utilizadas por algumas empresas de Fortaleza-Ce.

Notificação de recebimento enviada: _____		Data: _____
Meta para: _____		Resposta completa _____
Reclamação do cliente / Registro do progresso Como foi recebido? _____ Carta _____ Ref.: _____ Telefone: _____ Pessoalmente: _____ Quem recebeu a reclamação? _____	Nome do cliente: _____ Endereço: _____ Contato fone: _____ Data/Hora: _____ Tipo de reclamação (código) _____	
Natureza da reclamação?		
Ação imediata tomada/ encaminhada a		
Ação tomada	Por quem	Data
Confirmação enviada para o cliente	Data	Referência
Razão para atraso da meta		

2.7. A seleção

Pesquisas sobre a satisfação dos clientes mostraram que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam em importância os aspectos materiais. Mesmo quando o produto propriamente dito não satisfaz às expectativas, um serviço pessoal excelente pode salvar a situação.

Assim, a seleção de profissionais para trabalhar com atendimento a clientes é uma das primeiras e mais importantes atividades a serem desenvolvidas na empresa quando do início da implantação de um program de qualidade no atendimento.

O que acontece entre os funcionários da linha de frente e os clientes pode representar o sucesso ou o fracasso da empresa. Satisfazer as expectativas dos clientes é uma questão de sobrevivência.

“O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração ‘sobrenatural’ sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como voltar para comprar mais”. (Albrecht, 1992, p. 33).

Para melhorar o desempenho na linha de frente em uma empresa é de fundamental importância o tipo certo de matéria-prima. Pessoas que estejam interessadas no tipo de trabalho realizado pela organização e que possuem capacidade não só para os aspectos técnicos ou profissionais da função, mas também para lidar com pessoas.

Algumas empresas já procuram selecionar seus profissionais de uma maneira mais lenta, cuidadosa e calculada.

A mentalidade de “ponha alguém, qualquer um no atendimento” está diminuindo entre os empresários e executivos. Porém, no Brasil, ainda existem empresas que empregam seus funcionários com base na amizade e parentesco.

Os padrões de seleção nas empresas de atendimento exemplar tendem a não ser deixados aos caprichos das gerências locais. Os gerentes tomam as decisões finais de contratação, mas a maneira pela qual eles chegam a essas decisões não é deixada ao acaso. As empresas onde trabalham dedicam um esforço muito grande em prepará-los com as informações e recursos de que eles necessitam para fazer uma boa seleção — manuais de entrevistas, testes (tanto de desempenho como escritos), perfis de candidatos de sucesso e treinamento em aptidões para entrevistas. Eles sabem a importância de levarem um pouco mais de tempo e de serem mais exigentes, já que não desejam retomar todo o processo alguns meses

mais tarde. Vale ressaltar que, a empresa deve investir na educação do funcionário, ou em programa de treinamento.

No pensamento de Karl Albrecht “A seleção de funcionários tem sido um problema complicado para os administradores em organizações de prestação de serviços, porque geralmente é difícil definir os conhecimentos, as atitudes, as habilidades e os hábitos necessários para se ter bom desempenho em funções de serviço. As funções de contato com clientes contêm um elemento de trabalho emocional. O trabalho emocional é de difícil definição, e é mais difícil ainda medir a competência para realizá-lo. Uma coisa é medir força física, habilidade manual, conhecimento manual, conhecimento técnico ou velocidade de datilografia. Outra coisa muito diferente é medir calor humano, preocupação com o cliente, habilidades de relacionamento interpessoal e flexibilidade emocional” (Albrecht, 1994, p.228).

O consultor John Tsehohl sugere algumas observações a serem feitas a respeito da seleção de pessoal:

- “Uma força de trabalho motivada inicia-se no processo de contratação. Contrate pessoas que desejam ser amigáveis e prestativas; depois, transforme o bom serviço numa parte da descrição do trabalho desses funcionários.
- Contrate pessoas que seja possível motivar. Contrate empregados orientados para as pessoas e ensine-os a implementar seu programa de serviço profissional. Contrate pessoas dotadas, por natureza, de atitudes de valores positivos para com o serviço. Eles podem ser treinados nas técnicas de serviço.
- Os empregados em contato com os clientes devem possuir e praticar as ‘atitudes’ corretas com relação às pessoas, antes de eles poderem transmitir habilidades de comunicação positiva, que fazem com que os clientes se sintam ‘importantes’ e que os induzem a voltar a comprar outra vez.
- As pessoas que se escondem por trás de uma expressão desdenhosa apenas disfarçada, dificilmente são treinadas com os recursos disponíveis na maioria das organizações.
- Não contrate pessoas que ficam embaraçadas para proporcionar serviço e que tampouco são treináveis”. (Tsehohl/Franzmeier, 1996, p. 133).

É importante que não se treine a pessoa para ser amigável, isto já deve ser uma exigência necessária na contratação. Porém, tais pessoas, precisam ser treinadas em técnicas de serviços.

A seleção de pessoal de forma criteriosa deve ser utilizada pelos empresários para contribuir com o implemento da qualidade do atendimento a clientes.

Denis Walker (1991, p. 43) sugere algumas perguntas a serem realizadas nas empresas, como forma de auto-avaliação a respeito da seleção de funcionários:

1. “Seus funcionários e gerentes de seleção de pessoal são treinados para identificar pessoas voltadas para a prestação de serviços?”
2. Seus métodos de seleção auxiliam o processo e têm uma orientação voltada para a pessoa?
3. O processo deixa uma boa imagem de sua empresa mesmo para aqueles que não conseguem o emprego?
4. As promessas de dar uma resposta aos candidatos são cumpridas?
5. É oferecido algum feedback aos candidatos reprovados?”

Se a empresa responder negativamente a algumas dessas perguntas, então com certeza há problemas. Candidatos reprovados podem levar uma má impressão da empresa e causar à sua reputação o mesmo tipo de dano invisível causado por clientes insatisfeitos.

2.8. O treinamento

“Você começa com pessoa boas, você as treina e motiva, e lhes dá uma oportunidade para progredir, então a organização tem sucesso”. Bill Marriot, Jr., executivo-chefe da Marriot Corporation (Marriot, 1991, p. 69).

O treinamento, tanto quanto a contratação são peças chaves para as organizações que buscam um alto desempenho em atendimento. Se as pessoas são um recurso, elas podem e devem ser desenvolvidas e refinadas para aumentar seu valor final. Para isto, é necessário um

treinamento formal e prático, experiência orientada, supervisão efetiva, revisão de desempenho e apoio organizacional.

Muitas empresas que se preocupam com o atendimento aos clientes se recusam a deixar que novos funcionários atendam os clientes sozinhos, até que um certo tempo exigido de treinamento tenha sido realizado com sucesso. Muitas vezes, eles ficam sob os olhos vigilantes de um colega experiente, que monitora chamadas, responde às suas perguntas e lhes dá feedback e apoio, até que estejam aptos a operar por conta própria.

As empresas que se destacam em termos de qualidade de serviço certamente investem muito em treinamento de funcionários e no processo geral de comunicação. Seus executivos reconhecem que os empregados são o próprio produto da empresa e, merecem a atenção adequada para transformarem-se no melhor produto possível.

“Eu costuma acreditar que os empregados de prestação de serviços tinham uma compreensão instintiva do que é um serviço de elevada qualidade, e que eles precisavam mais em termos de treinamentos de habilidades pessoais do que treinamento nas tarefas de sua função. Mas, mudei de idéia a esse respeito, até certo ponto. Agora creio que muitos funcionários de contato com o cliente, particularmente os inexperientes e os mais novos precisam receber alguma instrução muito clara quanto ao que é e o que não é serviço de qualidade”. (Albrecht, 1994, p. 192).

O programa de excelência no atendimento ao cliente deve possuir dois componente fundamentais: treinamento intensivo em habilidades para todos os empregados, e uma forte campanha de comunicação em todas as áreas da organização, exatamente para reforçar a mensagem do treinamento e mantê-la viva.

As habilidades que devem ser trabalhadas nos treinamentos incluem muitos assuntos e temas, tais como: como desenvolver e manter um bom relacionamento com os clientes, como lidar com situações difíceis e como resolver problemas especiais. Os empregados devem também aprender técnicas para manter seus níveis de tensão reduzidos, conservar sua energia física e não reagir em excesso a clientes abusivos. Além disso, com uma

filosofia de administração de serviços e de marketing. Aprender tudo sobre os clientes e suas percepções críticas, bem como lidar com suas horas da verdade. O boletim de avaliação pelo cliente, e os atributos essenciais do serviço que o cliente considera mais importante também devem fazer parte do treinamento.

Um desafio contra o qual lutam os treinadores, é a falta geral de preparo para o mundo do trabalho que as pessoas apresentam ao assumirem um cargo. Felizmente, em muitas funções de contato com o cliente, o nível real de aptidão técnica exigida para prestar atendimento satisfatório não é exageradamente elevado. As necessidades básicas da maior parte dos elementos da linha de frente podem ser satisfeitas com um treinamento básico. É extremamente útil que esse treinamento seja dado de forma que o funcionário compreenda a importância do toque humano para o cliente; o que significa que os funcionários que fazem o primeiro contato com os clientes também precisam saber como iniciar o processo de recuperação, quando algo sai errado.

John Tschohl acredita que:

“A melhor espécie de treinamento é o treinamento prático do mundo real que retrata situações que os empregados reconhece e com as quais se identificam” (Tschohl/Franzmeier, 1996, p. 150).

Um benefício que ajuda na qualidade do treinamento é a conservação dos funcionários, e conseqüentemente uma menor rotatividade de pessoal. Quando se alcança um ponto em que o índice de satisfação do cliente está alto, então será muito mais provável que os empregados permaneçam na empresa do que quando os clientes os vêem como adversários. Assim, depois que os funcionários forem treinados e começarem a tratar os clientes como amigos em vez de adversários, estes clientes começarão a sorrir, pois se sentirão bem tratados (lei da ação e reação). Como resultado, os empregados irão se entusiasmar com seus trabalhos e obter desta forma ainda mais elogios dos clientes; começarão a trabalhar ainda mais arduamente, irão melhorar sua auto imagem e aumentarão a moral. O orgulho e o espírito de equipe também serão melhorados e conseqüentemente a saída de funcionários diminuirá.

“Uma das piores maneiras de usar o treinamento como recurso organizacional é simplesmente treinar pessoas sem qualquer acompanhamento subsequente” (Albrecht, 1994, p. 198).

Todo funcionário tem um cliente; portanto, todos na organização têm, no mínimo, a responsabilidade básica por algum nível de qualidade de atendimento e de satisfação do cliente. Mas, aqueles que oferecem um bom atendimento também desenvolvem um quadro de especialistas altamente qualificados em atendimento aos clientes.

Karl Albrecht afirma que o treinamento só é potencialmente eficaz se:

- “Ajudar os funcionários a compreenderem melhor os clientes.
 - Tratá-los como indivíduos maduros.
 - For relevante as suas próprias funções e suas vidas.
 - Incluir habilidades pessoais úteis que possam ajudá-los a lidar com as tensões de funções que envolvam contato pessoal.
 - Encaixar-se num programa global de qualidade de serviço.
 - For acompanhado de esforço e apoio na execução do trabalho.”
- (Albrecht, 1994, p. 58).

Denis Walker (1991, p. 44) sugere algumas perguntas as empresas, para que possam avaliar.

1. “Há um programa de treinamento montado para assegurar que os funcionários adquiram os conhecimentos e habilidades apropriadas?
2. O treinamento inclui técnicas de conscientização e trato com os clientes, além do treinamento técnico?
3. O estilo e montagem do treinamento dão suporte à meta de serviços de alta qualidade?
4. Os gerentes e supervisores foram auxiliados na transição para seus novos cargos na época de sua promoção?
5. As técnicas são periodicamente retomadas?
6. O treinamento ocorre apenas em compartimentos da organização?”

Se algumas das respostas forem respondidas negativamente por alguma empresa, é necessário que se faça uma reflexão a esse respeito.

2.9. Programas de incentivos

Após selecionar e treinar os funcionários, as empresas precisam estruturar e implantar um programa de incentivos, para que os funcionários trabalhem e atendam aos clientes da melhor maneira possível. Sabe-se que motivar as pessoas não é uma tarefa fácil, visto que os seres humanos são sensíveis, complexo e diferentes entre si. Algumas pessoas são extremamente gananciosas e outras totalmente acomodadas.

“Quando as pessoas sofrem, qualquer que seja o motivo, elas encontram dificuldades para se entusiasmar por qualquer coisa, muito menos por algo tão abstrato e tênue como serviço excelente”. (Albrecht, 1994, p. 68).

Alguns empresários e executivos ainda pensam que o serviço de alta qualidade pode ser alcançado apenas ordenando aos empregados para serem simpáticos, amigáveis, gentis e educados para com os clientes. A realidade é bem diferente, pois frases decoradas e falsamente amigáveis não constroem estreitos relacionamentos com os clientes e nem os estimulam a voltar outras vezes. A única maneira de proporcionar a motivação é tratando e pagando bem aos funcionários.

Outros gerentes ainda acreditam em conceitos ultrapassados de administração, achando que enquanto não podem manter uma folha de pagamento maior terão que oferecer serviços insuficientes. É como se esses gerentes nunca tivessem ouvido falar nos estudos sobre a motivação humana que comprovam a satisfação no trabalho, motivam mais que o dinheiro.

Segundo a obra de Ronzemke “as pessoas não trabalham simplesmente por divertimento. Elas trabalham em primeiro lugar, pelo dinheiro de que precisam para comprar artigos essenciais e supérfluos. O dinheiro é um poderoso motivador — e muito generalizado. Ele é um meio para um vasto número de fins e torna possível a satisfação de um número infinito de sonhos”. (Zemke/Schaaf, 1991, p. 83).

Ron Zemke continua sua análise: “Quase todos nós começamos com a necessidade de saber se o trabalho que fazemos irá atender aos nossos requisitos mínimos de subsistência. Conforme sobe o salário, o mesmo se dá com a notoriedade e o prestígio na organização, além do orgulho pessoal e da auto-estima. Esses atributos podem ser aproveitados para motivar a manutenção desse desempenho. Conseqüentemente as empresas que se distinguem pelo atendimento não pagam acima da média — tornando isso ao mesmo tempo uma razão de orgulho interno e uma qualidade proeminente que contribui para o recrutamento externo”. (Zemke/Schaaf, 1991, p. 83).

Dinheiro não é o elemento mais importante da motivação humana, programas eficazes de incentivo e recompensa podem também ser criados a partir de uma combinação de dinheiro, viagens a lugares exóticos, mercadorias, recompensas de efeito psicológico, etc.

“Adquira o hábito de identificar regularmente funcionários que estejam fazendo algo de especial pelos clientes. Imagine-os usando um aviso que diz: ‘note meu bom desempenho’. E quando uma atitude deles for digna de nota, ache alguma forma de recompensá-los e é provável que esse comportamento se repita. Uma das melhores recompensas que todo gerente pode usar é o elogio”. (LeBoeuf, 1996, p. 187).

A melhor forma de conseguir o compromisso com a qualidade do atendimento é tornando cada grupo de trabalho e cada gerente responsável pelo atingimento de metas, mensuráveis e orientadas para o atendimento, oferecendo as recompensas com base no desempenho. Todo funcionário deve ser recompensado com base em alguma contribuição mensurável à qualidade do atendimento.

John Tschohl enumera nove itens que motivam o funcionário:

- “Comprometimento da gerência;
- Treinamento;
- Elogios e reconhecimento;
- Espírito de equipe;
- Orgulho;
- Recompensas;
- Benefício pessoal;

- Orientação dos empregados e literatura de informação;
 - Ferramentas necessárias para fornecer serviço de qualidade”.
- (Tschol/ Franzmeier, 1996, p. 163-179).

Atualmente algumas empresas já utilizam em seus sistemas de incentivos o reconhecimento através de pagamento em dinheiro. O resultado em geral é um melhor serviço para os clientes. Há também empresas que utilizam vários recursos, tais como: pagamento por comissão, viagens, participação nos lucros e bonificações.

“Bud Mixon dava, a cada funcionário de loja de pneus, um bônus em dinheiro para cada semana em que a loja não tinha reclamações de clientes. Se você recompensar as pessoas com base em esforços individuais, elas farão um esforço individual maior. Mas se reforçar o que o grupo faz, você terá trabalho em equipe. Em resumo, se você quiser jogadores de equipe, recompense o trabalho em equipe”.

(LeBoeuf, 1996, p. 186).

Métodos como o reconhecimento e a comemoração de datas importantes também são uma boa maneira de mostrar aos funcionários que eles são importantes para a empresa. Tais métodos poderão ser importantes motivadores para funcionários de qualquer empresa, especialmente os de atendimento.

Um antigo ditado militar diz que um homem não vende sua vida por um milhão de dólares, mas esta disposta a trocá-la por um pedaço de fita. Quer o administrador opte por camisetas, canecas, cartas de cumprimentos ou outras coisas, deve se lembrar de que os elogios e o reconhecimento público por um atendimento notável são as recompensas mais poderosas à sua disposição.

Dinheiro e reconhecimento são as recompensas mais poderosas. Quase todos reagem a elogios e a aumento salariais.

Michael LeBoeuf (1996, p. 169) sugere oito formas para recompensar o bom atendimento que estão aqui resumidas.

1. “Tempo de folga. Dê às pessoas uma tarde, um dia ou mais de folga pelo atingimento de uma meta pré-estabelecida, ou por terem feito alguma coisa extra para um cliente.
2. Participação nos lucros. Trabalhadores que são recompensados como proprietários comportam-se como tal.
3. Trabalho favorito. Dê as pessoas mais trabalho de que gostam, como recompensa, e libere-as do trabalho de que menos gostam.
4. Progresso. Promoções e maiores responsabilidades são os tipos mais comuns de recompensas associadas ao progresso. É difícil segurar seus melhores elementos, se eles não sentirem que estão progredindo.
5. Liberdade. Em funções que tenham sido rigidamente controladas, com relógios de ponto e horários rígidos de trabalho, a liberdade e a autonomia podem ser excelentes recompensas.
6. Crescimento pessoal. Novas e desafiantes atribuições, que fazem as pessoas desenvolverem suas habilidades, a chance de adquirir novas habilidades e oportunidades educacionais.
7. Prêmios. Férias, jantares grátis, cupom valendo presentes, ingressos para eventos esportivos e o direito a retirar produtos da empresa são exemplo do uso de prêmios como incentivo ao desempenho.
8. Divertimento. Um bom gerente trabalha para manter um clima descontraído no local de trabalho e utiliza o senso de humor como recurso para elevar a moral, a participação e o envolvimento no trabalho”.

Não importa que incentivos a empresa dá aos seus funcionários para tornar o trabalho prazeroso. As pessoas gostam de se identificar com grupos que lhes dão uma sensação de sucesso e fazem quase tudo por esse privilégio. Os executivos e administradores precisam trabalhar no sentido de conseguirem que seus funcionários situam-se orgulhosos no trabalho. Ele é um poderoso motivador e gerador de energia.

Em 1986, no Sheraton Saint Louis Hotel, no centro de Saint Louis foi entregue aos cliente um envelope que havia uma cartela de cupons, com a seguinte mensagem:

“Como nosso cliente, você é muito importante. Por favor, leve consigo esta cartela de cupons de elogios. Quando encontrar algum funcionário nosso fazendo alguma coisa certa, ou se ele o tratar bem, pergunto o seu nome e o apresente, com um cupom de elogio, na recepção”. (LeBoeuf, 1996, p. 168).

Este hotel com certeza irá conseguir uma notável reputação de atendimento, por deixar que os clientes lhe digam quem está fazendo coisas certas e por premiar e reconhecer os funcionários com méritos. Os assim chamados “cupons de elogios” são a menina dos olhos do comitê de qualidade do Sheraton Saint Louis.

É estranho não existir um grande número de empresas usando de método de incentivos ao pessoal de linha de frente. A remuneração pessoal ligada ao desempenho da organização tem sido um privilégio dos executivos.

Alguns estudos mostram que “o aumento da produtividade depende de duas proposições. Primeiro a motivação: despertar e manter a disposição para trabalhar de forma eficaz — ter trabalhadores que são produtivos não porque sejam obrigados, mas sim, por estarem envolvidos. A segunda é a recompensa: de todos os fatores que ajudam a criar trabalhadores motivados e altamente satisfeitos, o principal, de acordo com o relatório, parece ser o desempenho eficaz seja reconhecido de maneira significativa para os indivíduos — financeira, psicológica ou ambas”. (Zemke/Schaaf, 1991, p. 84).

Vale ressaltar que são os funcionários que fornecem o serviço que satisfaz o cliente. São eles que lidam diretamente com os clientes e se não estiverem motivados, infelizmente tudo se tornará mais difícil.

“Em certas empresas, os únicos momentos em que os empregados conseguem atenção é quando cometem um erro. Ninguém comenta seu bom trabalho. Isso forma a base para afirmar que o primeiro problema do serviço é a quase total ausência de reforços positivos para os empregados que fornecem o serviço. Muitos empregados continuam trabalhando um ano após outro sem conseguir uma palavra de elogio”. (Tshohl/Franzmeier, 1996, p. 166).

Todo programa de incentivo deve ser apoiado por um sistema permanente de avaliação de desempenho, tanto da organização como um todo, como do atendimento prestado aos clientes.

Porém, não basta ter um bom sistema de mensuração da qualidade dos serviços; é preciso aplicar bem a informação que ele proporciona. É importante que a administração da empresa discuta e analise detalhadamente os relatórios e tome decisões gerenciais baseadas nestas informações. Se estas informações não saírem do papel, de nada adiantará a empresa manter um sistema de mensuração da qualidade do serviço.

Denis Walker (1991, p. 145) sugere algumas perguntas as empresas, para que possam observar se estão dando incentivo aos seus funcionários:

1. “Os cargos são avaliados de uma maneira que reflita a importância do serviço?”
2. Os esquemas de incentivos ou prêmios refletem qualidade ou são voltados para a produtividade/qualidade?”
3. Se houver uma remuneração por desempenho, ela é dada pela qualidade ou pela quantidade de desempenho?”

Desta forma, surgem as perguntas: “Como decido a recompensa de cada pessoa?” A melhor maneira é perguntar a elas. Algumas preferem dinheiro, outras, tempo de folga e outras ainda preferem prêmios. Se possível deixe que o funcionário escolha sua própria recompensa aproximadamente no mesmo valor. Uma forma de fazê-lo é estabelecer um sistema pelo qual os funcionários ganham pontos, que podem ser trocados por dinheiro, prêmios, tempo de folga ou o que cada funcionário preferir. Isto costuma ser mais eficaz de que dar a todos a mesma espécie de recompensa.

Costuma ser também uma boa idéia evitar o estabelecimento de recompensas de tipo “tudo ou nada”. Estabeleça uma escala, ou taxa de recompensa (semelhante a uma comissão de vendas) de forma que, quanto melhor o desempenho, maiores serão as recompensas. As recompensas do tipo “tudo ou nada” podem funcionar bem em uma situação de curto prazo, ou quando são dadas como prêmio adicional por desempenho acima do normal.

De acordo com Wila A. Foster, “A qualidade nunca é acidental; ela é apenas o resultado de boas intenções, de um reforço sincero, da direção inteligente e da execução hábil; ela representa a escolha sensata de muitas alternativas.” (LeBoeuf, 1996, p. 189).

A qualidade do atendimento é que dirá quantos clientes a empresa conquistará e manterá.

ANEXOS

CASOS PRÁTICOS DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

“Em maio deste ano, a vendedora Raquel Mueller, do shopping Center Canoas, na grande Porto Alegre, atendeu ao telefone de uma senhora de São Paulo. Cristina, a cliente, queria saber se loja tinha telentrega, pois Pedro Henrique, seu sobrinho e afilhado, que mora em Canoas, iria completar 2 anos naquele dia. Raquel disse que a Renner não tinha serviço de entrega, mas se ofereceu para levar o presente pessoalmente. Raquel utilizou o seu próprio cartão de crédito da Renner para efetuar a compra, que seira ressarcida posteriormente pela cliente com um cheque enviado à loja.

Antes de ir até a casa do menino, Raquel encheu vários balões e convidou um colega da expedição para acompanhá-la fantasiado de Minnie. No caminho, ainda comprou um cartão. Quando Rose Possebom, a mãe do aniversariante, abriu a porta de casa, não acreditou. Começou a chorar e buscou sua máquina fotográfica para registrar a cena. “Hoje ninguém mais dá atenção a ninguém. Quando se vê uma funcionária sair do seu trabalho, fantasiar um colega e tratar a gente de forma tão especial, a gente se emociona”, diz Rose. Alguns dias depois, Raquel recebeu uma carta de São Paulo com uma pulseira de presente. Sua história também lhe rendeu 250 reais como a melhor do mês. Até hoje Pedro Henrique e sua mãe freqüentam a

Renner do Shopping de Canoas e sempre que Pedro Henrique avista Raquel pede um balão para ela.”(Exame/ 20 de outubro de 1999, p. 187)

“Num sábado de agosto de 1998, a vendedora Eliane Ribeiro Victória, 24 anos, da Renner do shopping Praia de Belas, em Porto Alegre, atendeu ao telefonema de uma moça que estava muito nervosa. Chorando, ela disse que se casaria naquele mesmo dia, às 8 horas da noite, e estava sem buquê para entrar na Igreja. A floricultura que a Renner lhe indicara quando deixou sua lista de noiva tinha recém-entregado um buquê muito diferente daquele que ela encomendara. A noiva achava que a Renner deveria solucionar seu problema. Eliane telefonou para várias floriculturas até encontrar uma que fizesse o buquê em poucas horas. Saiu da loja com 160 reais no bolso, 90 para o buquê e o restante para pagar um táxi. Chegou à casa da noiva um pouco depois das 7 horas da noite. Não havia ninguém. Eliane ficou preocupada. Um vizinho disse que a noiva já havia saído para a Igreja e forneceu o endereço.

Na verdade, a noiva ainda estava no cabeleireiro e Eliane ficou na porta da Igreja esperando por ela. Um pouco depois das 8 horas, a noiva chegou. Quando viu a funcionária da Renner com o buquê, começou a chorar. Depois da lua-de-mel, telefonou para a Renner para agradecer. A história de Eliane foi a melhor do semestre. Seu sonho realizado: uma semana com o marido no resort Rio das Pedras, no Rio de Janeiro.” (Exame/ 20 de outubro de 1999, p. 187)

“O telefone tocou, certo dia, na mesa de Vivian Pinto, diretora de relações externas da American Express, em São Paulo. Vivian estava fora da empresa a serviço. Sua secretária saíra da sala. A chamada foi atendida por Valéria Araújo Carrete, a época secretária de outro diretor. Em poucas palavras, o interlocutor explicou a Valéria que um amigo francês,

hospedado em sua casa, sofrera uma crise hepática e fora internado na UTI do hospital Albert Einstein. O hospital exigia-lhe um depósito diário de 1.500 dólares. O homem que falava com Valéria sabia que o amigo era associado da Amex na França. Valéria poderia ter jogado o problema adiante, mas decidiu assumir o caso. Conversou com um dos vice-presidentes da empresa e se dirigiu ao hospital com uma carta na qual a American Express se comprometia a bancar as despesas. Durante todo o tempo que durou a internação, ela acompanhou pessoalmente a evolução do tratamento. A atitude contou preciosos pontos na vida profissional de Valéria, promovida a gerente da Amex. Graças ao excepcional atendimento dispensado ao cliente, Valéria foi, na ocasião, umas das vencedoras do Greas Performers, um prêmio de 5.000 dólares e uma viagem de uma semana aos Estados Unidos, concedido pela matriz.” (Exame/ 20 de setembro de 1992, ps. 62,63)

“Há alguns meses, um cliente habitual da lona do McDonald’s localizada no Norte Shopping, em Del Castilho, na Zona Norte do Rio de Janeiro, aborreceu-se com a demora no atendimento de seu pedido, uma diet coke e um Chicken McNuggets. Não reclamou na hora, mas acabou escrevendo uma carta para a Realco, a empresa que controla o ramo carioca da rede. A carta foi repassada ao gerente da loja. Em companhia de seu supervisor, o gerente dirigiu-se à casa do consumidor, na Barra da Tijuca, distante 35 quilômetros. Diante de um cliente estupefato, o gerente explicou que o atraso ocorrera porque aquele tipo de sanduíche tinha pouca saída na hora do almoço. Mesmo assim, desculpou-se. O cliente aceitou a explicação, voltou a frequentar a loja e se tornou amigo do gerente”. (Exame/ 16 de setembro de 1992, ps. 63,64)

COMO ENCANTAR O CONSUMIDOR



O EXEMPLO DEVE VIR DE CIMA

A participação do presidente e dos principais executivos da empresa é vital. Eles devem sair de suas redomas e se empenhar no corpo-a-corpo com os clientes, visitando-os regularmente, respondendo a seus telefonemas e cartas.



TRABALHAR EM PARCERIA

A relação com o cliente não acaba com a simples venda. É preciso estar preparado para auxiliá-lo quanto à melhor forma de utilizar seu produto ou serviço.



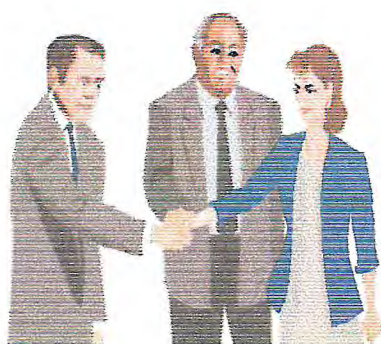
TODO MUNDO PRECISA ESTAR ENVOLVIDO

A prestação do melhor serviço ao cliente não pode ser atribuída a um setor específico da empresa como a área de vendas. Do pessoal de engenharia e da fábrica, passando pelos empregados do escritório, até as telefonistas, todos devem participar.



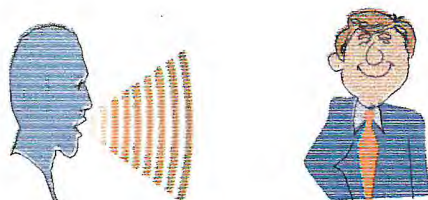
INVESTIR EM TREINAMENTO

A orientação para a satisfação do cliente exige uma profunda mudança cultural na empresa. Para isso é preciso muito treinamento em conceitos de qualidade total e técnicas de relações humanas.



MUDAR OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A satisfação do cliente deve ser um item tão importante na análise de desempenho e para a remuneração dos funcionários quanto a conquista de fatias de mercado ou o aumento de faturamento.



OUVIR SEMPRE O CLIENTE

As aspirações e os desejos dos consumidores estão em constantes mudanças. O que é bom hoje pode não o ser amanhã. Pesquisas periódicas ajudam a fazer a sintonia fina e dão orientação para os ajustes necessários.

CONCLUSÃO

Este trabalho possui a compreensão e aceitação de várias posições e idéias inovadoras sobre o tema “Atendimento aos clientes”.

Procura-se demonstrar, no decorrer deste trabalho, as pesquisas desenvolvidas por respeitados institutos americanos e brasileiros, e a análise de renomados consultores de administração de empresas, que comprovam ser a qualidade dos serviços prestados na maioria das empresa ainda muito ruim e insatisfatório aos olhos dos clientes. Em consequência, as empresas continuam pagando um preço muito alto pelo custo de oportunidades de vendas perdidas.

Vale ressaltar, que um pequeno número de empresas já buscam fazer com que seus departamentos sejam orientados para o cliente, ou mesmo que funcionam em função deste.

Observa-se também, que a maioria dos executivos e empresários já reconhecem que os serviços não andam bem e que estão sendo prejudicados nos negócios. Mas o problema é bem mais complexo, pois embora reconheçam a existência da má qualidade nos serviços, a grande maioria dos administradores de empresas não desenvolvem projetos concretos para melhorar isto. Alguns administradores contratam treinamentos para os funcionários da linha de frente, achando que assim resolverão todos os problemas referentes a má qualidade no atendimento. Os treinamentos são importantes, porém, é preciso que exista um program amplo

e contínuo e melhoria da qualidade do serviço, e que envolvam todos os funcionários que lidam com clientes. Não devem ser tratados como se fossem a peça fundamental para a mudança de todo processo de atendimento a clientes da empresa.

Existem alguns assuntos que merecem a atenção dos empresários e executivos das empresas por serem a base de um program amplo e contínuo pela busca de um excelente atendimento aos clientes:

1. Atualmente os produtos e preços estão cada vez mais semelhantes, por este motivo as empresas que prestarem um bom atendimento com certeza obterão uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O grande diferenciador entre as empresas concorrentes será o contato humano entre os funcionários da empresa e o cliente, ou seja, o bom atendimento. É importante lembrar que a busca deste bom atendimento deverá se permanente, já que sempre existe algo para ser melhorado.
2. O atendimento não é responsabilidade apenas do pessoal de linha de frente, mas de todos os funcionários da empresa, principalmente dos diretores e da gerência da empresa. A empresa precisa estar voltada totalmente para os clientes, pois suas estratégias devem ser definidas com base nas expectativas e necessidades dos mesmos.
3. Os empresários e administradores reconhecem a diferença entre a empresa orientada para a produção e a empresa orientada para os serviços. A grande diferença é que na empresa de serviço o controle da situação é do funcionário que presta o atendimento e não do supervisor. Logo, se o funcionário prestar um mau atendimento, a empresa perde vários clientes, pois as más notícias se espalham com rapidez. Ao contrário, um bom atendimento prestado, beneficia a empresa, pois a propaganda "boca-a-boca" dos clientes atendidos trará a empresa novos clientes.
4. O principal passo para se implantar um programa de um bom atendimento é conhecer profunda e detalhadamente as expectativas e necessidades dos clientes. Sabendo-se que existem várias maneiras de se conhecer o cliente, mas

é necessário que cada empresa se adapte à realidade e ao tipo de negócio prestado.

5. É necessário que os administradores conheçam seus funcionários, conquistem e motivem-os em prol da melhoria da qualidade do atendimento; é preciso que todos na empresa estejam satisfeitos com seu trabalho, para que possam participar e colaborar com o projeto de melhoria da qualidade dos serviços.
6. Os executivos e administradores devem sempre lembrar que a base de qualquer programa de qualidade nos serviços é composta pelas estratégias, sistemas, pessoal e cliente. Todos estes itens precisam ser analisados e planejados cuidadosamente pelos administradores.
7. A contratação dos funcionários certos para fazer o atendimento aos clientes é de fundamental importância. Os funcionários precisam gostar de trabalhar com clientes. Existem pessoas que mesmo treinadas não conseguem ser simpáticas e agradáveis. Algumas pessoas se sentem bem melhor executando trabalhos burocráticos. Assim, uma seleção criteriosa de funcionários poderá ajudar as empresas a se destacarem em atendimento.
8. As empresas que se destacam na qualidade de serviço aos clientes investem em treinamento de funcionários e no processo geral de comunicação. Pois aqueles que oferecem um bom atendimento desenvolvem um quadro de especialistas altamente qualificados. O treinamento é uma peça chave para a organização que busca um alto desempenho em atendimento aos clientes.
9. Os programas de incentivos são a melhor maneira de acompanhar e motivar os funcionários a alcançar os objetivos da empresa e ainda ganhar alguma recompensa por isto. Existem várias maneiras para se implantar um programa de incentivos, desde a simples escolha do funcionário do mês a prêmios como viagens internacionais e até automóveis de luxo.
10. Um bom sistema de avaliação de desempenho é a base para um bom programa de incentivo.

Não basta ter um bom atendimento. É necessário que a empresa possua realmente um serviço excelente e impecável. O serviço deve encantar os clientes, ao ponto deles terem vontade de contarem para as outras pessoas.

O bom atendimento aos clientes é a alma de todo o negócio.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. Pioneira, 1994.

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade**. Markron Books, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Fundação Cristiano Otoni, 1992.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Marque-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter. **Os novos padrões para as organizações de hoje**. Coleção Harvard de administração, Nova Cultura, 1986.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Futura, 1999.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Harbra, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. Atlas, 1992.

PILARES, Nanci Campel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. Nobel, 1989.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. Atlas, 1991.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente**. Atlas, 1995.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. Best Seller, 1988.

SHAPIRO, Benson. **Novas maneiras de chegar a seus clientes**. Nova Cultural, 1986.
(Coleção Harvard de administração).

TOWNSEND, Robert. **Dane-se a organização**. Best Seller, 1984.

TSCHOHL John e Franzmeier, Steve. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. Makron Books, 1996.

WALTON, Sam. **Made in América**. Campus, 1993.

WHITELEY, Richard C. A. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Campus, 1992.

ZEMKE, Ron e Schaaf, Dick. **A nova estratégia do marketing: o atendimento ao cliente**. Harbra, 1991.