

## QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Talita Dantas Barbosa<sup>1</sup>

Antonio Carrera Trigo<sup>2</sup>

Lídia Chagas de Santana<sup>3</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa ressalta a importância do papel da qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial, com o objetivo de conduzir empresas a conquistarem uma boa reputação pela excelência do padrão de atendimento de uma organização, fazendo com que os clientes possam sentir que as suas necessidades ou expectativas estão sendo atendidas ou até mesmo superadas. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e pesquisas on-line em sites especializados no tema, em busca de detectar quais são os princípios básicos relevantes para um bom atendimento ao cliente. É essencial para sobrevivência de uma organização apresentar diferenciais e buscar métodos que possam atrair, reter e satisfazer seus clientes, bem como, a realização da pós venda. A presente pesquisa possibilitou a maximização do entendimento do novo perfil dos clientes, propondo uma urgente mudança da visão dos gestores atuais, e permitiu também evidenciar que incitar práticas de um bom atendimento, executando o serviço de modo confiável e estabelecendo padrões para uma abordagem diferenciada possibilitará conquistar o consumidor e assim alcançar a sua fidelização.

**Palavras chave:** Qualidade. Clientes. Atendimento. Empresa.

### ABSTRACT

This article highlights the important role of quality of care as a business growth factor, with the goal of leading companies gain a good reputation for the excellence of an organization's service standard, so that customers can feel that their needs or expectations are being met or even surpassed. Were conducted library research and online surveys in specialized sites on the subject, seeking to detect what are the basic principles relevant to a good customer service. It is essential for survival of an organization provide differential and seek methods that can attract, retain and satisfy customers, as well as the realization of post sale. This research made it possible to maximize the understanding of the new customer profile, proposing an urgent change of view of current managers, and also allowed evidence that incite practices of good care, running reliably service and setting standards for a differentiated approach will enable win the consumer and thus achieve their loyalty.

**Keywords:** Quality. Customers. Service. Company.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema “Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial”. Um tema que desperta a atenção pelo fato de ter uma extrema importância no cenário atual. A qualidade no atendimento não é mais uma estratégia de diferenciação e, sim, uma necessidade de sobrevivência.

<sup>1</sup> Bacharelanda em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade Visconde de Cairu. [tali\\_dantas05@hotmail.com](mailto:tali_dantas05@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela UCSAL e Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu. [acarreatrigo@yahoo.com.br](mailto:acarreatrigo@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Professora especialista em Literatura – Professora e Orientadora da Fundação Visconde de Cairu. [santanalidia@ig.com.br](mailto:santanalidia@ig.com.br)

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, na qual primeira impressão é a que fica. O cliente em primeiro lugar é à base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração.

Quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes e para cultivar novos, é preciso valorização destes clientes. Levando em conta suas sugestões e reclamações, a fim de corrigir possíveis erros futuros que poderão causar consequências para a empresa, tais como uma imagem negativa que poderá afastar clientes.

Existem alguns requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente, segundo Marques (1997) tais como: Conhecer – suas funções, a empresa, as normas e procedimentos; Ouvir – para compreender o cliente e saber o que ele deseja sem desgastes e sem adivinhações; Falar – utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo, evitando termos técnicos, gírias; Perceber – o cliente na sua totalidade, os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens. A percepção é um fator fundamental que proporciona ao funcionário perceber as diferentes reações, assim, dispensar um tratamento individual e único aos clientes.

Nessa pesquisa é abordado a evolução do seguinte problema: Qual a importância da qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. Citando como justificativa a pesquisa sobre a qualidade no atendimento para com os clientes, independente da sua segmentação de mercado, pelo fato de ser um diferencial competitivo da atualidade.

É possível observar a existência de muita deficiência nesta área do atendimento ao cliente. É preciso acompanhar se o cliente está sendo bem ou mal atendido. O cliente tem sido historicamente desrespeitado, pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas.

É essencial que as empresas saibam que o consumidor é a peça fundamental de uma organização, e precisam atender suas expectativas, ou terão poucas chances de vencer os desafios lançados pelo mercado. Cada cliente perdido

representa um cliente ganho pelo concorrente. Uma empresa que trabalha para manter seus clientes satisfeitos, oferecendo produtos com qualidade e serviços diferenciados, fatores que são importantes para a satisfação e retenção de clientes, os clientes repetem e comentam com outras pessoas.

Tendo como objetivo geral, identificar os aspectos do atendimento na empresa e como as empresas podem conseguir utilizá-lo para fidelizar clientes, promover conhecimento sobre a qualidade no atendimento, obtendo assim, permanência no mercado perante seus concorrentes e como objetivos específicos, descrever os conceitos de qualidade, clientes e atendimento ao cliente, esclarecer a importância da qualidade no atendimento, analisar os perfis dos clientes e como agir com cada um e relatar como a qualidade no atendimento interfere no crescimento empresarial.

A Metodologia utilizada para a utilização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, além da pesquisa descritiva, pois expõe os fatores que influenciam nas vendas. Define-se como bibliográfica, devido ao levantamento bibliográfico realizado sobre os assuntos em questão, recolhendo os dados necessários para a efetuação do trabalho através da participação sistemática e observação participante.

## **2 CONCEITO DA QUALIDADE**

Qualidade tem um amplo significado, ela pode ser interpretada de diversas maneiras, ou seja, ela pode representar busca da satisfação, a excelência e a fidelização, agregando valores aos produtos e serviços adquiridos e destinados. A busca pela qualidade é muito intensa, ela não é mais uma estratégia de diferenciação no mercado e, sim, uma necessidade de sobrevivência. Para a empresa ganhar confiança no mercado, ela precisa produzir e oferecer produtos e serviços com qualidade, ganhando, assim, durabilidade. Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. A qualidade no atendimento é um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de

um negócio. Se a relação entre funcionários e clientes for satisfatória a empresa será bem sucedida. Segundo Deming (1990, p.26):

Qualidade é um atributo de produtos, de serviços, mas pode se referir a tudo que é feito pelas pessoas. Quando se fala que alguma coisa foi feita com qualidade; entretanto não é fácil definir com precisão o que seja essa qualidade. É costume falar em: Qualidade de conformação (maior ou menor grau em que um produto, serviço ou atividade é feito com um padrão ou especificações estabelecidas; ausência de defeitos em relação ao padrão ou à especificação); Qualidade de projeto (diz respeito às características particulares do projeto de um produto).

Entende-se que a qualidade é claramente voltada para o cliente, onde os produtos e serviços devem atender às suas expectativas, para tanto é necessário que toda a equipe de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao consumidor. De acordo com Cobra (1997, p.222):

Se o produto ou material vendido é de má qualidade, não há, realmente, serviço que possa dar satisfações ao consumidor. Manter ou reparar um aparelho ou produto de má qualidade não é assegurar um serviço, é reparar um prejuízo.

Portanto, o maior desafio resultante de produtos com funções mais complexas e com maiores exigências em desempenho, vem sendo atendido com crescente eficiência, pois a qualidade tem que ser atendida em qualquer aspecto. Enfim, para que uma empresa ofereça um produto ou serviço de alta qualidade é importante que faça parte de sua filosofia de Marketing, adotando, assim, o conceito da qualidade interna (quando a empresa se preocupa com a qualidade do produto) e externa (quando a empresa se preocupa com a prestação do serviço ao cliente).

### **3 AÇÕES PARA OTIMIZAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO NAS EMPRESAS**

O gestor deve certificar-se de que sua equipe está totalmente ciente da importância da qualidade não apenas para a empresa como também para os próprios colaboradores, pois, são os que fazem esse sistema dar certo não só na qualidade em atendimento ao cliente, mas na eliminação de retrabalhos, de perdas decorrentes ao mau uso de matéria prima, o desperdício de energia e de materiais usados no dia a dia da empresa que quando eliminados aumentarão a renda da empresa que repassará a seus colaboradores através de aumentos salariais

benefícios e melhorias no local de trabalho e reconhecimento da importância de cada colaborador na organização fazendo-a mover-se como um todo.

Muitas ações para melhorar a qualidade no atendimento são simples e fáceis de aplicar, mas muitas organizações ainda deixam de lado.

Segundo Walker (1991, p. 122), existem dez mandamentos do bom atendimento:

1. Atenda bem todas as pessoas - supere uma eventual má impressão inicial que o Cliente, por ventura, tenha causado: sorria. Seja cortês e paciente utilizando sempre o tratamento “senhor” e “senhora”.
2. Atenda de imediato - não deixe o Cliente esperando. Aja com rapidez. “Por favor, aguarde que vou atendê-lo(a) em seguida...” é uma maneira de pedir paciência ao Cliente. Mas lembre-se: rapidez não é sinônimo de afobação e nervosismo.
3. Dê atenção ao cliente - o cliente mais importante é aquele que está na nossa frente conversando conosco. É essencial que ele perceba isso.
4. Mostre boa vontade - o cliente precisa ver em nós o interesse em satisfazê-lo. Procure entender como ele se sente e como ele gostaria de ser tratado.
5. Preste orientação segura - primeiro é necessário identificar a necessidade do Cliente e depois, de maneira segura, dar as devidas orientações. Se você não sabe como orienta-lo, diga isso a ele e vá buscar a solução com alguém que conheça o assunto.
6. Utilize vocabulário do cotidiano - devem ser utilizadas palavras de fácil entendimento sempre evitando as gírias. Evite também usar as siglas internas, que em si não digam nada. Fique certo de que o cliente entendeu suas orientações.
7. Não dê ordens - o Cliente não gosta de ser mandado. Em vez de “entre na fila” diga “por favor, aguarde na fila”.
8. Não discuta com o cliente - de que adianta ganhar a discussão e perder o Cliente? Não encare as reclamações do Cliente como uma crítica pessoal a você. Ouça o Cliente irritado sem interrompê-lo. Se assim mesmo ele não se acalmar, encaminhe-o ao Gerente do setor competente.
9. Fale a verdade - trate o Cliente sempre com honestidade. Mesmo não sendo agradável, é melhor assumir uma eventual falha do que dar ao Cliente a impressão de que está escondendo informações ou omitindo problemas.

10. Crie e sugira soluções - busque, com sua equipe, soluções criativas para a melhoria do atendimento. Lembre-se: você é o ouvido da empresa.

Percebe-se pelos princípios descritos por Walker, que a organização deve se mostrar aberta para ouvir sugestões e críticas. Mais do que isso: perguntar aos seus clientes o que estão achando do atendimento que a empresa oferece, dar atenção à opinião do cliente, utilizar sempre uma comunicação verbal qualificada, bem como ouvi-lo e assim analisar o que precisa ser melhorado. Isso também colabora para que o cliente se sinta parte do seu negócio.

#### **4 O QUE É UM CLIENTE?**

De acordo com Nickels e Wood (1999, p.06), o cliente é “um indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos vendidos”. Cliente é a pessoa que adquire produtos e serviços, para consumo próprio ou distribuição, tornando-se muito importante em qualquer tipo de negócio, no qual a empresa depende, pois, sem o consumidor não gera lucros e, conseqüentemente, investimentos. Por isso, precisa ser tratado com dedicação e respeito, para que ele considere o valor dos produtos e serviços adquiridos justo, encantando-o e receber a divulgação de sua marca.

A concorrência para atrair clientes aumenta a cada minuto. À medida que as ameaças surgem, os mercados tendem a se aprimorar para se destacar e obter sucesso. Em uma empresa seus principais clientes podem ser divididos em internos e externos. Os internos são os colaboradores que trabalham na empresa, influenciam diretamente processos produtivos, atraem clientes, são responsáveis em todos os níveis por interagir com os clientes externos e por sua fidelização. Já os clientes externos são os que consomem o produto, o cliente final, quem mantém financeiramente a organização, adquirindo serviços ou produtos. Atualmente, deve-se encantá-los, oferecendo produtos de alta qualidade e preços acessíveis, colocando-se no seu lugar para atingir suas necessidades e conquistá-los, assim tornando-os clientes defensores.

#### 4.1 PERFIS DOS CLIENTES

Toda informação quando vai ser transmitida necessita que seja identificado seu público alvo e seus interesses específicos com o intuito de atender às suas necessidades. Portanto, identificar o tipo de comportamento de cada cliente e agir adequadamente, de acordo com o perfil de cada um, aumentará bastante as possibilidades de o vendedor efetuar vendas de qualidade e fidelizar clientes.

No contexto geral, em sua maioria, as empresas que alcançam o sucesso procuram sempre se adaptar ao cliente e não o contrário. O sucesso e o fracasso podem estar na forma como a organização trata seu cliente. Isto posto, é possível compreender a importância em fazer uma análise imediata do cliente para otimizar o atendimento com foco no seu perfil. Tal cautela proporcionará uma situação confortável ao cliente, construindo condições propícias para a escolha adequada na aquisição de um serviço ou produto, potencializando a sua satisfação.

No quadro, a seguir, vê-se alguns tipos de comportamento de clientes e, por outro lado, como o vendedor deve agir:

**Quadro 1:** Perfis dos clientes

PERFIL	ATITUDE	COMO AGIR
Tímido e Silencioso	Não gosta de falar, não demonstra o que pensa, deixa o vendedor falando, não se impressiona com as vantagens, gosta de ouvir opiniões e conselhos.	Estimular o diálogo através de perguntas hábeis evitar falar muito, ter paciência, não pressioná-lo, transmitindo-lhe segurança e coragem para decidir; usar da empatia; colocar o cliente em cena já utilizando o produto.
Bem Humorado	Simpático, bonachão, gosta de uma conversa agradável; é especialista em desviar o vendedor do assunto “vendas”.	Ser simpático, bem-humorado, mas sem exagerar; conduzir e manter o diálogo com habilidade, retornar para o tema “vendas”, não se iludir pensando que é um cliente fácil.
Racional	Bem informado, não sendo influenciado com facilidade, confia em si próprio e não gosta de argumentos fracos, observa a qualidade do produto e analisa o preço.	Demonstrar conhecimento, respondendo com firmeza às perguntas, em vez de opiniões, deve apresentar fatos concretos nos argumentos de venda, ser habilidoso; não esconder informações.

Desconfiado	Gosta de debater e raciocinar; faz perguntas com firmeza; não acredita com facilidade e quer provas; é precavido.	Ser firme e seguro nas repostas, transmitindo confiança; fazer afirmações que possam ser provadas; ter paciência, fornecendo detalhes sobre o produto e não demonstrar “fome de venda”, usar da empatia.
Apressado	Quer rapidez no atendimento, não se interessando em relacionamento; não verifica o produto em detalhe; confia nas informações do vendedor.	Dar um atendimento rápido; apresentar o produto com objetividade, levando o cliente a uma decisão rápida; responder perguntas com agilidade.
Briguento e Irritado	Está sempre nervoso e gosta de brigar; costuma ofender e expor opiniões; critica a empresa, o produto e o vendedor; é impaciente.	Deixar o cliente desabafar, ouvi-lo com atenção; manter a calma e ser educado, não usar o mesmo tom de voz, evitar discutir, agir com eficiência e rapidez; aproveitar as oportunidades dadas pelo cliente para argumentar vendas.
Preocupado com o preço	Pergunta logo o preço e acha caro; cria objeções antes da argumentação do vendedor.	Enaltecer sempre as vantagens e benefícios do produto para agregar valor e justificar o preço; dar o preço com firmeza. O valor é algo que o cliente busca em um serviço em conformidade com as expectativas em relação ao que lhe é ofertado.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/>

A empresa deve buscar conhecer seu cliente, tratando-o com respeito e sempre o ouvindo, seja através de um canal de telemarketing, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), correio eletrônico ou contato direto. A comunicação, só se tornará eficiente, se o vendedor, juntamente com a empresa se dedicar diariamente aos procedimentos de melhorias para o cliente.

Kotler e Armstrong (2000, p. 133) falam que “o comportamento do consumidor é influenciado por quatro conjuntos de características do consumidor: culturais, sociais, pessoais e psicológicas”.

Nota-se que investir nestes conhecimentos sobre o cliente, significa levantar informações que assegurem uma melhor tomada de decisão. Através destas práticas também será mensurado o valor percebido pelo cliente, este vai refletir o que tem importância ao adquirir um serviço. O valor é o que o cliente busca em um serviço em conformidade com as expectativas em relação ao que lhe é ofertado.

## 4.2 O ATENDIMENTO AO CLIENTE

O cliente é o principal gerador de lucro na empresa, é necessário que fiquem satisfeitos através dos produtos ou serviços adquiridos na empresa, para que possam continuar comprando e, assim, conquistando o sucesso no negócio. O nível de atendimento precisa ser constantemente aprimorado nas organizações, o cliente interno precisa estar sempre se preparando, investindo, buscando conhecimentos e recursos para melhorar o atendimento, pois, os consumidores estão buscando novidades, ficando mais exigentes, com isso, é necessário satisfazer suas necessidades e gostos.

Um dos principais responsáveis pelo sucesso e futuro de uma empresa é o atendente, pois é o atendimento que liga a organização ao cliente. O consumidor sendo bem tratado, conquistada sua simpatia, levará uma boa impressão da empresa, podendo voltar outras vezes, e até divulgando o bom atendimento.

Kotler (2000) afirma também que é necessário ter sempre em mente as Seis Regras do Bom Atendimento: 1- Crie um relacionamento com o cliente; 2- Escute as necessidades do cliente; 3- Resolva os problemas rapidamente; 4- Conheça a fundo os produtos e serviços oferecidos; 5- Evite o "Eu não sei"; 6- Supere as expectativas do cliente.

Observa-se a partir dessas regras expostas por Kotler, que o consumidor gosta de ser tratado com delicadeza e atenção no atendimento, objetivando a satisfação e o encantamento, podendo estabelecer vínculos de amizade e respeito. Quando um cliente fica insatisfeito com o atendimento recebido, é a imagem da organização que fica comprometida.

De forma geral, atender bem está relacionado a poupar esforços do cliente. O esforço do cliente em ter que relatar várias vezes o problema, para pessoas diferentes provoca irritabilidade e, pior, mostra despreparo da empresa ao lidar com situações para as quais ela deveria estar preparada. Ainda de acordo com o estudo divulgado pela Harvard Business Review (2010), 59% dos clientes entrevistados disseram que foram obrigados a fazer um esforço moderado ou alto para terem seu problema resolvido, e 62% afirmaram que tiveram que contatar as empresas várias vezes para que a questão fosse solucionada.

Esses dados sustentam evidências de que, ainda que os canais de comunicação entre empresa e cliente estejam sendo expandidos, e a tecnologia da informação abra espaço para diversas formas de atendimento, poucas organizações investem o suficiente para prover um atendimento de qualidade. Chiavenato (2005, p. 209) enfatiza que:

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

Observa-se que é essencial, que as organizações usem diferentes canais para promover facilidade na consulta e esclarecimento de dúvidas, mas mesmo com os crescentes avanços tecnológicos, a qualidade no atendimento ainda está bastante vinculada à capacitação dos atendentes, porque se trata de um processo interacional e não apenas de um processo operacional. Daí a importância da comunicação ser eficaz: clara, rápida, e precisa.

## **5 ATITUDES QUE COMPROMETEM A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Um atendimento para ficar melhor a cada dia, deve-se utilizar vários aspectos que o ajude a ter mais desempenho e, assim, melhorar sua percepção perante aos clientes. Evitando alguns tipos de atitudes, para não comprometer a qualidade no atendimento e conseqüentemente gerar a insatisfação ao cliente.

A forma que o consumidor é abordado ou atendido pode ser um ultimato para qualquer empresa. Segundo Cobra (2003.p.32) “esses deslizes representam a maior ameaça ao negócio de qualquer empresa”. São eles:

**Quadro 2:** Atitudes que representam ameaças ao negócio

### **ATITUDES**

**Apatia:** atitude de pouco caso dos funcionários da empresa, tais como vendedores, recepcionistas, pessoal de entrega etc.

**Dispensa:** procurar livrar-se do cliente desprezando suas necessidades ou seus problemas, com frases como: “não temos” ou “ainda não chegou”.

**Condescendência:** tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer.

**Automatismo:** significa um atendimento indiferente ou robotizado.

**Passeio:** jogar o cliente de um departamento para outro sem se preocupar em resolver o problema do cliente.

**Frieza:** quando o cliente é atendido com indiferença, hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência.

**Livro de regras:** Essa é uma das desculpas mais frequentes para o mau atendimento, onde as normas da empresa são colocadas acima dos interesses de satisfação do cliente.

**Fonte:** Administração de Marketing no Brasil (2003)

As organizações precisam estar atentas aos atendimentos de seus colaboradores a seus clientes, pois atitudes como essas relatadas acima podem, segundo o autor, decompor qualquer empresa.

## 5.1 POR QUE SE PERDE UM CLIENTE?

Ainda é evidente a deficiência da qualidade na área do atendimento ao cliente. As empresas que não despertarem para esses resultados, sofrerão com a evasão de seus clientes e a médio prazo poderão entrar em dificuldades. É preciso “abrir o olho” e acompanhar se o cliente está sendo bem ou mal atendido. O cliente tem sido historicamente desrespeitado, pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas. Segundo Amaro (2002. p.98) existem alguns motivos que levam o cliente a não retornar mais a empresa, os quais estão visualizados no quadro a seguir:

**Quadro 3:** Principais motivos que as empresas perdem clientes.

1% por falecimento
5% por mudança de endereço
5% por amizades comerciais
10% por maiores vantagens em outras organizações
14% por reclamações não atendidas
65% por indiferença do pessoal que os atende, ou seja, falta de qualidade no atendimento.

**Fonte:** Marketing de Relacionamento (2002)

Devido a vários anos de regime autoritário, protecionismo de mercado, monopólios e outros, muitas empresas foram levadas a uma atitude de prepotência perante o consumidor. Porém, com a globalização da economia e a integração da nossa economia ao mercado, da competitividade crescente e da comunicação na era da Internet, o cliente começa a despertar para seu verdadeiro papel que é exercer o seu poder de escolha. Para que isso ocorra de maneira efetiva, as empresas necessariamente terão que se adequar a essa nova era, ou seja, preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços ou não sobreviverão no mercado.

## **6 TREINAMENTO PARA CAPACITAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Treinamento significa investimento. As empresas no mercado de trabalho atual buscam cada vez mais a qualidade total, principalmente no perfil do profissional ideal para atender as suas necessidades e expectativas. O treinamento é um fator indispensável para proporcionar um atendimento com qualidade e a razão disso é óbvia, Las Casas (1999) aborda que o bom atendimento é alicerçado no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Segundo Chiavenato (2000, p. 497):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistêmica e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos.

Constata-se que treinar significa também capacitar, proporcionar maior conhecimento específico da atividade, para se obter um maior grau de profissionalismo da equipe, e com isso, transmitir ao cliente maior segurança no atendimento. Treinar a equipe de funcionários a serem sorridentes, entusiasmados, otimistas e dinâmicos, (todos que direta ou indiretamente estão em contato com o cliente). Todos e quaisquer meios, adotados como forma de aprendizado, podem e devem ser estimulados e motivados, desde: cursos, palestras, leituras, seminários, workshop, feiras, etc.

É importante ressaltar que alguns fatores afetam diretamente no desempenho, tais como: as condições que a empresa oferece aos seus funcionários como também o nível de relacionamento da administração com seus subordinados. Cada vez mais estes aspectos ganham importância na gestão moderna.

## **7 CERTIFICADO ISO 10002 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE E TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES**

O ISO 10002 coloca à disposição princípios e orientações para a empresa implementar um processo eficaz e eficiente de tratamento de reclamações de clientes. O objetivo dessa norma é desenvolver o entendimento destes princípios, critérios e orientações, beneficiando assim a organização como um todo: pelo aumento da confiança que os clientes passarão a ter, mesmo que se tratando de reclamação, pela redução dos custos da não-qualidade e como metodologia para o comprometimento dos profissionais da empresa com o mercado e com o cliente.

A obtenção do ISO 10002 se destina aos interessados em estruturar a organização para o comprometimento no atendimento propriamente dito, ao cliente e em aprimorar a habilidade da empresa em resolver reclamações de forma consistente. Esta certificação aplica-se também a qualquer organização que acredita

que a satisfação do cliente é o incentivo para novos negócios, a norma é aplicável às organizações de todos os setores e tamanhos, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos.

A certificação é obtida através de auditoria formal, realizada em duas etapas: Preliminarmente o preparo da organização para a avaliação, verificando se os procedimentos e controles da ISO 10002 foram desenvolvidos. Após ser realizado a apuração dos resultados da avaliação, se for encontrado alguma lacuna, ela poderá ser sanada. Se todas as exigências tiverem sido cumpridas, a avaliação da implementação dos procedimentos e controles da empresa para certificar que eles estão funcionando efetivamente conforme a certificação exige.

Dado o exposto, entende-se que esta norma também ajudará a identificar as áreas que podem ser melhoradas no negócio e a eliminar a causa das reclamações. A norma descreve os controles e processos de gestão que ajudam a empresa a lidar com as reclamações dos clientes de forma mais eficaz e eficiente, certificando-se de que mais clientes estão satisfeitos com os serviços que a instituição oferece.

## **8 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Para conhecer seus clientes, visando um relacionamento de longo prazo, é necessário a utilização de técnicas de gestão de clientes. Tais técnicas têm a finalidade de reduzir os custos dos serviços prestados e, até mesmo de eliminar aqueles clientes que não são lucrativos para a organização. Gartner Group (apud Peppers; Rogers, 2000) diz que "CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa".

Para Butler (2004), a ideia do CRM é reorientar os processos nos negócios em torno dos clientes. Dadas as definições dos autores pode-se concluir que o objetivo do CRM é conhecer melhor o cliente, garantir sua fidelidade, fazer um produto de maior potencial e aumentar a receita por cliente da empresa. Segundo Kotler (2000, p.51), "Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades", o

marketing de relacionamento é uma das tendências, estratégias de negócios que visa a construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus consumidores.

Para Ragins e Greco (2003), o CRM tem um papel decisivo nessa nova postura empresarial, mapeando e delineando as percepções dos compradores sobre as organizações e seus produtos, através da identificação destes clientes; criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos.

Deste modo, em virtude dos aspectos mencionados pelos autores sobre o CRM, entende-se que é uma abordagem que coloca o cliente no centro dos processos do negócio, sendo desenhado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las da melhor forma.

## **9 PÓS VENDA**

No mercado atual, um dos pontos fortes de diferenciação é o pós-venda, que deve ser encarado com seriedade, pois cada vez mais, este serviço é um elemento de fidelização dos clientes, e certamente irão dar preferência de compras ao invés de comparem os serviços de outra empresa. Conforme Kotler (2000, p.462):

Clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos.

A satisfação é o principal resultado da atividade organizacional e está voltado para o comportamento do consumidor, em especial o comportamento pós-compra, pois segundo Ganesi e Corrêa (1996), quanto mais satisfeito com o serviço, maior será a probabilidade de repetição de compra. O consumidor satisfeito além de direcionar o serviço e produto a outros, possibilita a redução do risco percebido por consumidores potenciais.

Entende-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes alguns estão mais focados no preço dos produtos, outros têm a preocupação se o produto comprado é um produto de qualidade e tem uma crescente parcela da população atenta a qualidade do atendimento prestado.

Segundo Vavra (1993), o pós-venda aumenta a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa, em vez de

procurarem um concorrente quando necessitam de tais produtos, o pós-venda também mensura a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais. A atividade e esforços de pós-venda deixam os clientes satisfeitos após a compra. Também para o mesmo autor, o pós-venda deve ser utilizado pelas empresas porque ajuda na identificação da base de clientes, faz o reconhecimento dos clientes como indivíduos e reconhece suas necessidades e expectativas, fortalece os canais de comunicação e faz uma demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

Percebe-se, de acordo com o autor, que as empresas precisam se conscientizar que investir em soluções de pós-venda, só irá trazer resultados benéficos, maior fidelização e retenção, diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros e melhor direcionamento dos investimentos de marketing. Soluções para o setor de pós-vendas que ao serem adotadas terão efeitos benéficos:

- Um programa de fidelização, o qual possa estar estimulando o cliente e tornando a empresa distinta de seus concorrentes;
- Programa pós-venda;
- Database Marketing – DBM, onde a empresa possa estar gerenciando um banco de dados com seus clientes e assim um relacionamento com os mesmos;
- Telemarketing;
- Elaborar pesquisas de mercado;
- Realizar atendimento direto dos clientes como reclamações, sugestões e dúvidas;
- Exercer o marketing de relacionamento com clientes.

O pós-venda está ligado ao intangível e por sua vez tudo que é intangível é difícil de ser copiado pela concorrência e esse é o esperado pelo consumidor.

## **10 CASO EMPRESA BRITISH AIRWAYS**

Para exemplificar o assunto abordado nesse estudo, segue o caso da empresa British Airways que é uma companhia aérea do Reino Unido, a segunda

maior da Europa. É também uma das maiores companhias aéreas do mundo, com mais voos originários da Ásia para a Europa do que as demais do seguimento aéreo.

Em 1982, a empresa era o patinho feio da indústria britânica, tendo anunciado uma perda de 45 milhões de libras. Existiam grandes redundâncias na companhia aérea com a quantidade de pessoal diminuindo de 59 mil para um objetivo de 35 mil em 1983. A fama da empresa diante do público viajante era ruim, seus aviões estavam sempre atrasados, havia problemas constantes de relações industriais e os passageiros consideravam o pessoal da British Airways, distante, indiferente e burocrático.

Em 1990, a empresa havia sofrido uma reviravolta e pode registrar lucro recorde, grande parte desse sucesso pode ser atribuída à implantação de duas estratégias-chave visionárias: Uma obsessão pela melhoria do atendimento ao cliente; e uma obsessão pela melhora da abordagem por parte da British Airways para gerência, iniciadas e colocadas em prática por Colin Marshall, executivo-chefe, nomeado em janeiro de 1983.

O passageiro reclamava de funcionários desinteressados, banheiros malcheirosos, comida ruim e assim por diante. A pesquisa da British Airways confirmou isso, descobrindo que a opinião de um cliente a respeito da companhia aérea só dependia não só do produto, mas também da sua reação intuitiva ao ambiente e à cultura que vivenciou nela.

Na busca em atingir a maior quantidade possível de “momentos da verdade” para o cliente, a British Airways começou um grande programa de treinamento denominado “Colocando as pessoas em primeiro lugar”, pelo qual praticamente todo mundo na empresa passou. Isso expôs os funcionários a uma nova maneira de encarar o atendimento ao cliente e enfatizou o papel fundamental que tinham nisso. Colin Marshall estava tão envolvido com essa abordagem que frequentou 97% dos cursos.

Os cursos foram seguidos pela implantação de Equipes de Clientes em Primeiro Lugar, em que pequenos grupos eram estimulados a colaborar com suas ideias para melhorar o atendimento ao cliente. Foram criadas mais de 100 equipes e milhares de ideias surgiram. Mais de 700 delas foram levadas adiante e implantadas.

A British Airways reconheceu que a preocupação com o cliente era, até um certo tempo, um refluxo da preocupação demonstrada pelos seus gerentes. Portanto, além do programa de treinamento "Colocando as Pessoas em Primeiro Lugar", foi introduzido o programa "Administrando Pessoas em Primeiro Lugar", para todos os gerentes. Ensinou-se aos gerentes como treinar e apoiar seus subordinados. O progresso era medido em termos de quanto eles estavam prontos para delegar e se podiam confiar em seus subordinados.

Os gerentes eram também treinados para criar uma visão para a empresa toda, de forma que todos pudessem identificar-se com a alta gerência seguida de uma visão para o grupo que coordenavam.

Através desse processo, Colin Marshall começou a “desmantelar” muito da burocracia e hierarquia que impedia os funcionários da British Airways de ter liberdade para se preocupar com o cliente. Isso ajudou também a mudar as atitudes cínicas e derrotistas para positivas e amigáveis para com o cliente.

O atendimento ao cliente continua a ser um componente importante da missão da British Airways e fornece uma abordagem importante de esforços de todo o pessoal.

Deve ser salientado que um dos motivos pelo sucesso constante da British Airways é que ela procura sempre melhorar. A busca da missão é constante. Para ela o atendimento ao cliente não é uma moda passageira. Quase dez anos depois da introdução de "Colocando as Pessoas em Primeiro Lugar", a British Airways ainda concentra sua atenção na melhoria do atendimento ao cliente e em investir no seu pessoal, envolvendo-o no processo.

Em 1992, a British Airways lançou mais uma iniciativa na área do cliente, dessa vez denominada “Ganhando para os clientes”. O programa é baseado em áreas de preocupações e sugestões dadas pelos próprios funcionários, seguido de uma pesquisa de pessoal envolvendo a empresa toda.

## MISSÃO

Uma empresa que visa ser a melhor e mais bem-sucedida empresa no setor de aviação.

## PROGRAMAS CRIADOS PELA BRITISH AIRWAYS

O programa criado pela British "Ganhando Para os Clientes" segue uma série de outras iniciativas, desde "Colocando as Pessoas em Primeiro Lugar", até "Ser o Melhor" e "Um dia na Vida".

Nota-se a que British Airways está sempre começando abordagens novas para ajudar seu pessoal a melhorar o atendimento do cliente

**Quadro 4:** Objetivos da Empresa

### OBJETIVOS

**Segura** - Ser uma empresa de aviação segura.

**Financeiramente sólida** - Apresentar um desempenho financeiro sólido e consistente

**Líder global** - Assegurar a maior quota do negócio de viagens aéreas no mundo com uma presença significativa em todos os principais mercados geográficos.

**Serviço e valor** - Oferecer um serviço superior no geral e um bom valor pelo dinheiro.

**Voltada para o cliente** - Exceder na antecipação e na resposta às necessidades dos clientes.

**Fonte:** Incrível Atendimento ao Cliente (1994)

O cliente observou melhorias na comida de bordo, nas instalações no aeroporto e pessoal mais caloroso e amigável. Além disso, seus voos agora têm fama de serem pontuais e seus aviões limpos e agradáveis para se viajar. O que os acionistas observaram foi um grande aumento nos lucros.

A maneira que a empresa encontrou para provocar essa mudança foi concentrar-se num objetivo básico: melhorar o atendimento ao cliente, com o qual todo empregado podia identificar-se e colaborar e na maneira como poderia conseguir isso. O envolvimento do pessoal para garantir seu compromisso foi um aspecto-chave do processo em andamento e representou investimentos significativos em treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, a British Airways conseguiu transformar uma visão, numa realidade prática de um padrão constante de experiências positivas para seus clientes.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa demonstrou a importância da influência da qualidade no atendimento organizacional. Com base em conceitos de alguns autores importantes que retratam da bibliografia do tema, caracterizaram-se os perfis de clientes que o

mercado encontra e como a empresa e o atendente devem agir com cada tipo de consumidor e também os tipos de atitudes que os atendentes não devem ter e que consideramos como deslizes que levam o declínio da empresa.

De acordo com o estudo de caso na empresa de companhia aérea British Airways, apesar de, inicialmente terem sido detectadas falhas no atendimento dos clientes, a empresa conseguiu reestruturar a excelência no atendimento, fazendo com que seus funcionários focassem nesse ponto fraco e treinassem para alcançar os objetivos da empresa, buscando a satisfação, pois, é fundamental que a opinião dos clientes seja respeitada e atendida, quanto ao produto ou serviço utilizado.

Num mundo cada vez mais competitivo, um atendimento ao cliente virtuoso é literalmente um objetivo obrigatório para qualquer negócio bem-sucedido. Essa virtuosidade vem da obtenção dos padrões mais elevados junto com a inovação, busca de melhoria constante e a criação de confiança e respeito em todos os aspectos do desenvolvimento. Em outras palavras, um atendimento ao cliente virtuoso requer um grau de profissionalismo em todos os níveis.

Outro aspecto importante explorado neste trabalho é que para a empresa ser destacada no bom atendimento e poder atingir os objetivos desejados, é indispensável o treinamento dos atendentes para capacitá-los a ter uma abordagem diferenciada e, além de tudo, estarem preocupados com a satisfação do consumidor, bem como, a realização do pós-venda para retenção de clientes, para que o cliente realizado seja um porta voz da qualidade e atenção oferecida pela empresa.

Considerando os efeitos obtidos neste trabalho, sugere-se que as empresas mantenham a verificação constante do nível de satisfação de seus clientes com objetivo de acompanhar as eventuais mudanças em seu perfil, e se com o possível aumento do quadro de funcionários e treinamentos específicos para área de atendimento conquistarão as alterações no grau de satisfação exigidos pelos clientes.

Infere-se o presente artigo, evidenciando que a grande exigência da melhoria da qualidade no atendimento prestados aos clientes significa o sucesso do empreendimento, contribuindo para ampliação de dados a respeito do tema, e auxiliando os empreendedores que ainda não perceberam o quanto é fundamental investir na qualidade do atendimento e na plena satisfação do cliente para a maximização de fidelidade dos consumidores.

## REFERÊNCIAS

BOGMAN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002.

BUTLER, Martin. **CRM não é um passe de mágica.** Disponível em:  
<<http://www.computerman.com.br/artigos/art07.htm>> Acesso em: 15 mai 2015.

CANNIE, Joan Koob, CAPLIN, Donald. **Mantendo Clientes Fiéis e para Sempre.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2000

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo, Cobra Editora de Marketing, 2003.

DAVIDOW, William H., UTTAL, Bro. **Serviço Total ao Cliente, a Arma Decisiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração.** Rio De Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

Havard Business Review. Disponível em:  
<<http://www.hbrbr.com.br/taxonomy/term/5/0?page=82>.> Acesso em: 10 abr 2015

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Ed., São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customers relationship management.** São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil (CRM Series Marketing 1 to 1), 2000.

Perfis dos Clientes. **8 Perfis de Clientes com os quais você precisa aprender a lidar.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/8-perfis-de-clientes-com-os-quais-voce-precisa-aprender-a-lidar/68288//>> Acesso em: 14 abr 2015

RAGINS, E. J.; GRECO, A.J. **Customer Relationship Management and e-business: more than a software solution.** Review of Business, p.25-30, 2003.

SWIFT, Ronald. **CRM - O Revolucionário Marketing de Relacionamento Com o Cliente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas.** São Paulo: Makron, 1991.