



**Fundação Educacional do Município de Assis**  
**Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA**

RAFAEL PAIVA DE SOUZA

QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

ASSIS  
2010

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Tel. (XX18)3302-1055 – CEP 19.807-634 – ASSIS –SP  
home page: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br) - e-mail: [imesa@femanet.com.br](mailto:imesa@femanet.com.br)



**Fundação Educacional do Município de Assis**  
**Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA**

RAFAEL PAIVA DE SOUZA

QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Monografia apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração do Instituto Municipal de Ensino  
Superior de Assis – IMESA e Fundação Educacional  
do Município de Assis – FEMA, como requisito para  
obtenção do Certificado de Conclusão,

**Orientando:** Rafael Paiva de Souza

**Orientador:** Jairo da Silva

ASSIS  
2010



**Fundação Educacional do Município de Assis**  
**Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA**

RAFAEL PAIVA DE SOUZA

## QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Monografia apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito para obtenção do Certificado de Conclusão,

**Orientando:** Rafael Paiva de Souza

**Orientador:** Jairo da Silva

---

Prof Jairo da Silva

(orientador) IMESA – FEMA

---

Prof.

(Banca) IMESA – FEMA

ASSIS

2010

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Tel. (XX18)3302-1055 – CEP 19.807-634 – ASSIS –SP

home page: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br) - e-mail: [imesa@femanet.com.br](mailto:imesa@femanet.com.br)

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que sempre me deu forças para continuar e não desistir nunca. Dedico a minha mãe e irmã por sempre colaborarem, me apoiando e me incentivando para que alcançasse meus objetivos, dedico também a minha namorada que esteve do meu lado.

Enfim, dedico especialmente a Jesus, por que sem ele me dando a inteligência, dedicação e saúde, nada disso poderia ser feito, Jesus é maravilhoso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS, ele é o responsável por todos os meus méritos, meu mestre, minha razão de viver.

A minha mãe, pai e irmãos que apóiam tudo na minha vida, e amo demais.

Aos professores em geral da Fundação e em especial ao professor Jairo que foi meu orientador, que acreditou em mim.

Por fim, agradeço todas as pessoas que ajudaram de maneira formal ou informal, obrigado pela paciência e entendimento.



**Fundação Educacional do Município de Assis**  
**Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Rafael Paiva

Qualidade no atendimento e a satisfação do cliente / Rafael Paiva de Souza.  
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2010.  
30 p.

Orientador. Jairo da Silva.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA

1. Qualidade no atendimento. 2. Atendimento aos clientes

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

## SUMÁRIO

Introdução	11
Capítulo I – Expectativa e a Satisfação do Cliente	13
1.1 Qualidade de Serviço/Produto	13
1.2 Cliente como Parceiro	14
1.3 Tipos de Clientes	17
Capítulo II – Treinamento e Capacitação	19
2.1 O Conhecimento	19
2.2 Abordagem do Atendente	20
2.3 Técnicas de Negociação	22
2.4 Marketing de Relacionamento	25
Capítulo III – Recomendações para Gestão de Clientes	26
3.1 Análise de Satisfação de Clientes (Indicadores)	26
3.2 Fidelização de Clientes	30
Considerações Finais	32
Referências Bibliográficas	34

## RESUMO

O presente trabalho investiga, de forma teórica e conceitual, a relação existente entre um bom atendimento empresarial e uma possível satisfação de seus clientes. Essa satisfação, desfaz algumas confusões que este conceito traz em seu bojo, seria o elo que uniria empresas e clientes: serviços oferecidos com qualidade e baseados na ótica do consumidor, conquistam cada vez mais clientes, que tornam-se “fiéis” à empresa. Esse ciclo satisfaz tanto clientes como as próprias empresas que vêem seus lucros aumentados e seus clientes satisfeitos. Para a realização do trabalho elegeu-se uma bibliografia extensa que trata do referido tema, dentro da área da Administração Empresarial. Nesse sentido, alguns pontos destacam-se: o estudo restringe-se à área de comercialização, deixando de lado outros ramos da Administração, pois isso aumentaria as hipóteses e os pormenores, inviabilizando a temática; não foram utilizados estudos de caso para a confirmação e/ou refutação das hipóteses iniciais; a metodologia utilizada é a revisão literária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade no Atendimento; Satisfação do Clientes; Administração de Empresas.

## ABSTRACT

The present assignment investigates, theoretical and conceptual way, the relationship between a good business service and a possible satisfaction of their customers. This satisfaction, undoes some confusion that this concept brings in his bulge, would be the missing link that would unite companies and clients: services offered with quality and based on consumer optical, conquer increasingly customers, becoming "faithful" to the company. This cycle satisfies both clients such companies who see their profits increased and their satisfied customers. To realize the work was elected na extensive bibliography that comes from the theme, inside the Business Admnistration area. Accordingly, some points stand out: the study is limited to the marketing area, leavind aside other branches of the Administration, because this would increase the hypothesis and the details, closing the theme; were not used case studies to confirmation and / or refutation of initial hypotheses; the methodology used is literary revision.

**Keywords:** Quality in Service; Clients Satisfaction; Business Administration.

## RESUMEN

El trabajo que ahora se presenta, investiga de forma teórica y conceptual, la relación existente entre un buen atendimento empresarial y una posible satisfacción de sus clientes. Esta satisfacción, aclarando algunas confusiones que este concepto encierra en su bojo, sería el vínculo que uniría empresas y clientes: servicios ofrecidos con calidad y basados en la ótica del consumidor, conquistan cada vez más clientes, que se tornan “fieles” a la empresa. Este ciclo satisfaz tanto clientes como empresas que ven sus lucros aumentados y sus clientes satisfechos. Para la realización del trabajo se ha elegido una bibliografía extensa que trata del referido tema, circunscrito a la área de Administración Empresarial. En este sentido, algunos puntos son destacados: el estudio se restringe a la área de comercialización, dejando a canto otros ramos de la Administración, pues que esto aumentaría las hipótesis y los pormenores, imposibilitando la temática; no serán utilizados estudios de caso para la confirmación y/o refutación de las hipótesis iniciales; la metodología utilizada será la revisión literaria.

**PALABRAS – CLAVE:** Calidad de Atendimento; Satisfacción de los Clientes; Administración Empresarial.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda de forma teórica, alguns seguimentos no ramo de atendimento ao cliente. Com o intuito de constatar o quanto um bom atendimento é importante e pode garantir o sucesso das organizações, o relacionamento direto com seus clientes reais ou em potencial, aumentam a possibilidade de sucesso.

Por tratar-se de um estudo teórico, não está contemplado dado de empresas conhecidas, mas o tema foi abordado de maneira abrangente, sem perdas ou prejuízos para as hipóteses levantadas para esta pesquisa.

No entanto, devido a compreensão da abrangência que a área da Administração possui, ainda que de forma teórica, este estudo restringiu-se à aspectos comerciais, aspectos em que o cliente contrata e/ou adquire um produto a ser consumido. Ou seja, o que este estudo demonstra é a relação entre o mercado de produtos e a busca desses por consumidores, e como um bom atendimento empresarial pode ser o dispositivo diferencial entre as empresas que o oferecem.

Esta pesquisa retrata de forma objetiva o conceito de bom atendimento, levando-se em consideração a ótica do cliente e das empresas, a respeito da relação entre os mesmos.

De modo mais detalhado, o estudo analisa o círculo estabelecido entre os clientes e as empresas prestadoras de serviço: de um lado os clientes sentem-se satisfeitos em verem suas opiniões quanto à qualidade, rapidez e bom atendimento levados à cabo pelas empresas; de outro, esta atitude empresarial faz com que exista um aumento de “consumo”, refletindo na elevação dos lucros da empresa, que continua encarando o cliente como um parceiro.

Atualmente, levando-se em conta a globalização e a forte concorrência no mercado, pode-se dizer que a economia não depende exclusivamente de capital, abundância de recursos naturais, terra produtiva e mão-de-obra barata, como acontecia no século XX. A acumulação e utilização de conhecimentos (sobre bens,

serviços, o próprio mercado e os consumidores) é a principal matéria-prima para a obtenção de riqueza na sociedade contemporânea.

O primeiro capítulo esclarece o nível de expectativa e a satisfação do cliente. Sempre que necessita de determinado serviço, o cliente cria certas expectativas a respeito do mesmo, bem como, o nível de qualidade do serviço baseia-se nelas. Atender ao cliente com qualidade ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria.

Já no segundo capítulo destaca-se que a equipe de recursos humanos, vendedores e atendentes devem estar preparados. É fundamental compreender que atender ao cliente com qualidade não se resume a tratá-lo com cortesia, mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas.

O último e terceiro capítulo comprova a hipótese levantada que, de um bom atendimento empresarial baseado numa parceria sólida com o cliente, aumentar-se-iam os lucros para a empresa. Em outras palavras, o cliente satisfaz-se e torna-se um cliente “fiel” à mesma.

## CAPÍTULO I – EXPECTATIVA E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

### 1.1 Qualidade de Serviço

Uma boa administração, seja ela empresarial, de mercado, num pequeno ou grande negócio, pode ser a diferença entre o fracasso e o sucesso comercial. Isso equivale dizer que uma boa administração oferece ao consumidor um serviço de qualidade. Megginson (1986, p. 42) afirma que:

Os administradores necessitam de uma rede de contatos e de relacionamentos humanos para atingir as metas organizacionais, usando os esforços de outras pessoas. Por conseguinte, precisam possuir muitas habilidades comportamentais e analíticas diferentes para trabalhar com as pessoas de dentro e fora de suas organizações.

Por qualidade de serviço não se entende apenas um bom tratamento entre vendedores para com seus clientes. A realidade mostra-se um pouco mais complexa, afinal o próprio consumidor, em muitos casos, não saberá definir no que consiste um bom atendimento. Para Feigenbaum (1994, p. 8), qualidade pode ser definida como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Para Abdalla (2004) o atendimento pode ser um diferencial:

O cliente tem sido historicamente desrespeitado, pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas. Porém, alguns empresários atentos entenderam que havia aí uma oportunidade para diferenciar-se no mercado, e ampliar seus negócios e lucros.

[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento\\_qualidade\\_cliente.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_qualidade_cliente.aspx)

Contudo, o cliente cria certas expectativas em relação ao serviço que está prestes a contratar e é a partir desse nível de expectativa que a plena satisfação do consumidor em relação ao serviço será avaliada. E é sobre essas expectativas de seus clientes que recairão as atenções das organizações enquanto prestadoras de serviços de qualidade.

E essas expectativas ultrapassam o produto em si: os consumidores de hoje querem ser tratados com respeito e consideração, querem ser ouvidos, querem que suas opiniões sejam levadas a sério e não querem “reclamar” para serem ouvidos.

Sobre as expectativas, Berry e Parasuraman (1992) fazem uma observação importante, dizendo que a expectativa tem sido utilizada em dois sentidos: aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço pode-se considerar como previsões e aquilo que os clientes desejam que ocorra considerar como desejo. Com base nos resultados de suas pesquisas, estes autores analisaram os níveis de expectativas dos clientes e concluem: um nível desejado – que é um entrelaçamento entre o que o cliente acredita que pode ser, e como deveria ser, com um nível adequado – reflete o que o cliente acha aceitável de acordo com suas previsões e desejos. Dessa forma, cria-se uma zona de tolerância que varia de cliente para cliente; varia, para um mesmo cliente, segundo diferentes transações econômicas que serão estabelecidas entre ele e uma empresa e/ou serviço e também de acordo com suas necessidades e expectativas.

## **1.2 Cliente como Parceiro**

Para melhorar o atendimento empresarial é preciso que as organizações enxerguem no cliente um parceiro de sua empresa, podendo auxiliá-los na ampliação da rentabilidade de seu negócio. É preciso compreender quais critérios os clientes levam em consideração para avaliar de modo positivo os serviços e produtos oferecidos pelas empresas.

Aprofundando-se os conhecimentos sobre o assunto, as empresas criam a possibilidade da melhoria da relação cliente/empresa, aumentando sua margem de lucratividade e, na mesma medida, a satisfação de seus clientes, além de proporcionar a abertura de um novo mercado consumidor, pois com a melhoria na qualidade de atendimento e seu conseqüente aumento de satisfação do cliente, novos consumidores se interessarão por essa forma de oferta de serviço, o que amplia, ainda mais, a renda financeira desta empresa.

Para este modelo de relação cliente/empresa, pode-se utilizar o termo “parceiros”, que na visão econômica que surgiu nos últimos tempos tal parceria é vista como vantajosa para ambas as partes, visto que às empresas lucram mais com a fidelidade dos consumidores; e os próprios consumidores que, cada vez mais, opinam de forma a melhorar o produto e sua forma de “oferta” nos mercados consumidores.

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados), e será nessa certeza que os clientes depositarão sua confiança (e investimento financeiro) na escolha de uma determinada empresa e/ou produto, prezando sempre pela qualidade. Para Giansi (1996, p. 83) o mercado também tem influência nas expectativas dos clientes:

Os fornecedores concorrentes podem influenciar as expectativas dos clientes, diretamente através de comunicações (propaganda) e, indiretamente, através da própria prestação do serviço que pode consistir na experiência anterior do cliente. Além disso, podem influenciar também através da prestação do serviço e a outros clientes que poderão, por sua vez, influenciar os clientes potenciais.

Portanto, a organização deve sempre saber quais são as expectativas de seus clientes para poder atendê-las e ser considerada pelo cliente como prestadora de um serviço de qualidade. De modo geral, os clientes esperam confiabilidade e um desempenho adequado que atenda suas necessidades. Esperam o fornecimento de produtos e/ou serviços de qualidade, entregues no prazo certo, com características inovadoras e a preço competitivo. Quando tais expectativas não são atendidas, este cliente pode buscar uma empresa/fornecedor mais capacitada.

Diante disto, é importante ressaltar também a necessidade de se estabelecer uma parceria não só com o cliente, mas também com diferentes áreas da empresa, o que, neste contexto, envolve a cooperação, inclusive, no que diz respeito ao compartilhamento de informações.

Ao proporem o compartilhamento de informações, SIMCHI-LEVI et al (2003) destacam que tal iniciativa acaba por mudar a maneira como a empresa opera (visto que, até então, o sigilo de informações era visto como “degrau” para o sucesso) e, por isso, alertam para o fato de que o comprometimento da alta gerência é fundamental para que o atendimento ao cliente seja bem-sucedido.

Aliás, as empresas com melhor desempenho competitivo tendem a ser as que têm melhor integrado seus processos internos-chaves. A visão geral é que uma vantagem competitiva construída conjuntamente ao longo do tempo será muito mais difícil de ser ultrapassada pela concorrência.

Portanto, a atenção ao se estabelecer uma parceria é de extrema importância, sendo uma decisão estratégica a ser tomada pela área de atendimento ao cliente em conjunto com as demais áreas estratégicas da empresa.

No atendimento ao cliente, a empresa é vista numa perspectiva estendida, envolvendo todo o conjunto de relacionamentos e abrangendo até o consumidor final. Neste sentido, para obter sucesso é necessário que empresas e clientes integrem suas ações, tenham objetivos comuns, estejam dispostos à colaboração e tenham interesse em construir parcerias e manter relacionamentos a longo prazo.

Segundo SIMCHI-LEVI et al (2003), nestas alianças, tanto os riscos como as recompensas são compartilhadas, resultando em benefícios, a longo prazo, para ambos os parceiros, que devem desenvolver um certo nível de confiança mútua. Além disso, é importante que haja um relacionamento aberto e um conjunto comum.

O que impulsiona as empresas a estabelecer uma parceria é a busca de benefícios, portanto, após ser efetivada/selada a parceria, é importante que esta seja cultivada e reavaliada constantemente, mesmo porque a empresa deve ser uma opção atrativa para seus melhores clientes.

Por outro, é claro que nem sempre é necessário implementar uma parceria ou manter um relacionamento próximo com todos os clientes para se obterem

resultados satisfatórios. Portanto, a parceria é uma opção a se estudar ante a gama de oportunidades e clientes que o mercado globalizado vem oferecendo.

Aliás, muitas das mudanças, estão associadas aos novos fundamentos e objetivos assumidos pelas empresas, ante os desafios do mundo contemporâneo, dentre eles, a globalização.

De acordo com Lima (2004), a globalização acabou provocando um aumento na competição por mercados internacionais. Resta aos profissionais um maior esforço na pesquisa de produtos e serviços com custos reduzidos, de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes.

### **1.3 Tipos de Clientes**

Neste capítulo, o cliente ocupa papel de destaque e, ao falar em parceria, é preciso saber quem ele é. Sem clientes, não haveria razão para as empresas existirem.

O cliente é aquele que adquire produtos e/ou serviços para consumo próprio ou distribuição dos mesmos a terceiros. É, sem dúvida, a figura mais importante em qualquer tipo de negócio, visto que não é ele que depende da empresa e sim ela é que depende dele. O cliente é a razão do trabalho e da busca constante da melhoria dos produtos ou serviços prestados.

Embora o objetivo não seja rotular o cliente, é possível classificar os tipos de clientes existentes. Tal classificação é justificada pela necessidade de se conhecer o perfil dos clientes. As expectativas e a satisfação dos mesmos é que irá direcionar as atividades das empresas na busca pela melhoria na oferta de produtos e serviços.

É possível destacar cinco tipos de clientes, de acordo com o grau de “parceria” estabelecido entre ele e a empresa: o *Prospect* que é um cliente em potencial – o qual pode estar interessado em adquirir um produto ou serviço da empresa; o *Shopper* que em determinado momento chega, inclusive, a fazer, pelo menos, uma visita à empresa; o Cliente eventual que já adquiriu um ou mais produtos da

empresa; Cliente regular, o qual adquire, com certa periodicidade, produtos e/ou serviços da mesma empresa; Defensor é o tipo de cliente que elogia a empresa e a qualidade dos seus produtos/serviços a quem quiser ouvir.

Ao buscar clientes “Defensores” é necessário que a empresa seja empática, colocando-se no lugar do cliente e procurando, de modo rápido e eficaz, satisfazer suas necessidades. As expectativas dos mesmos precisam ser consideradas, visto que sua satisfação está intimamente ligada com as expectativas que eles têm ao adquirir um produto ou serviço.

## **CAPÍTULO II – TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO**

### **2.1 O Conhecimento**

Com a sociedade globalizada e as atividades econômicas fortemente estabelecidas como mediadoras das relações humanas, pode-se dizer que a economia não depende exclusivamente de capital, abundância de recursos naturais, terra produtiva e mão-de-obra barata. A mola propulsora dos mercados atuais é a acumulação e utilização de conhecimentos para gerar riquezas - conhecimento este que se tem sobre bens, serviços, mas, principalmente, sobre o próprio mercado consumidor e suas articulações entre oferta e procura; demanda e necessidade. Com isso, pode-se afirmar que o conhecimento é a principal matéria-prima para a obtenção de riqueza na sociedade contemporânea.

Para uma boa relação comercial, faz-se necessário entender o cenário em que as organizações estão consolidadas, desenvolver e capacitar profissionalmente àqueles que estão à frente do mercado consumidor, numa estreita relação entre as empresas e o mercado consumidor propriamente dito: os atendentes/vendedores. A capacitação da linha de frente dos mercados, composta pelos atendentes e vendedores, é o campo de atuação e de saber da Administração de Empresas que pode trazer contribuições significativas para o fortalecimento dos mercados diante da satisfação do cliente, num ambiente globalizado e cada vez mais competitivo.

Neste aspecto, a ênfase recairá sobre os profissionais de venda, desse ato, emergirá uma prática focada na qualidade de serviços oferecida pelas empresas, sob a ótica do consumidor e levada à cabo por elas.

Tendo em vista a necessidade das empresas se reciclarem constantemente as habilidades para conseguirem uma maior produtividade e um melhor ambiente de trabalho, torna-se necessário fazer um reconhecimento das necessidades de treinamento, bem como uma avaliação dos treinamentos já realizados.

Dessa forma, é fundamental estimular o treinamento de todos aqueles que têm um contato direto com os clientes para que se cumpra o oferecimento do produto/serviço que lhes foi prometido.

Mas, por outro lado, há como diminuir a distância entre consumidores e a empresa pelo fato de que, se bem instruídos, os vendedores persuadirão os clientes de que o que a empresa oferece alguns requisitos que irão satisfazê-lo. Portanto, uma vez mais, o marketing empresarial é o grande agente catalisador de bons resultados para ambas as partes.

É preciso, portanto, administrar as expectativas dos clientes. Berry e Parasuraman (1992, p. 238) enfatizam ser essencial:

1. assegurar que as promessas feitas, tanto explícitas quanto implícitas, reflitam a realidade, o que pode ser conseguido, mantendo-as dentro do controle da organização, sem exageros que levem à frustrações;
2. valorizar a confiabilidade, fazendo bem o serviço prometido da primeira vez, pois problemas elevam os níveis de expectativas dos clientes durante a recuperação;
3. comunicar-se com os clientes, compreendendo suas expectativas e preocupações; explicando-lhes os serviços que recebem, buscando assim, a empresa estimular a tolerância e confiança, pois o cliente tem segurança do que está recebendo desde o início do processo.

Faz-se necessário estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o cliente é ouvido com muita atenção, suas críticas e sugestões são transformadas em especificações de melhorias nos produtos e serviços. Portanto, é para atender-se às expectativas dos clientes que as capacitações e treinamentos acontecerão.

## **2.2 Abordagem do Atendente**

Ao tratar de qualidade na prestação de serviço e na melhoria de atendimento, surge a figura do consumidor/cliente no foco das atenções. É preciso que haja comprometimento e respeito às necessidades do cliente. E mais, ao abordá-lo é

preciso que o atendente faça papel de Consultor do Cliente, demonstrando prazer em levar solução aos seus problemas.

É preciso para tanto que o atendente perceba o tipo de cliente com o qual está tratando a fim de buscar a forma mais eficaz de se comunicar considerando as características principais do mesmo.

O bom atendente tem que saber que esta lidando com pessoas, seres humanos que como ele próprio, tem razão e emoção, alguns dias estão mais equilibrados emocionalmente e outros não. Ele deve reconhecer sentimentos e emoções na pessoa atendida e interagir positivamente com esses sentimentos na situação de falar de um ser humano para outro.

É importante entender também que o bom relacionamento poderá fazer toda a diferença.

Um ponto-chave para o sucesso no atendimento ao cliente é garantir a eficácia da comunicação interpessoal. É preciso transparecer ao cliente o respeito a ele e às suas necessidades. O atendente deve demonstrar um comportamento ético e ser imparcial, tomando cuidado com a contaminação dos preconceitos, pressupostos, rótulos e discriminações na interação com as pessoas.

Um importante aspecto a ser considerado é a consolidação da globalização e o conseqüente aumento da competitividade. Neste contexto, os consumidores cada vez mais têm o poder de optar e escolher um produto. Assim, o atendimento passou a ser um diferencial e uma vantagem das empresas perante seu público, desenvolvendo um bom trabalho, garantindo a satisfação dos clientes e seu lucro.

Destaca-se como ponto forte de uma empresa a capacidade que a mesma possui em oferecer um serviço de qualidade e mais, a melhoria contínua e crescente no atendimento empresarial.

Faz-se necessário, portanto, uma prática de “reciclagem” que recai tanto sobre os próprios produtos e/ou serviços oferecidos, quanto ao próprio material de

capacitação, treinamento e atualização. Nesta prática de “reciclagem” forma-se um ciclo: capacitação dos atendentes – satisfação dos clientes – formação de conhecimentos sobre bens e serviços – capacitação dos atendentes.

Um estudo realizado por Zemke (1991) contém elementos que possibilitam afirmar que, se os clientes não querem reclamar para serem satisfatoriamente atendidos, mas almejam por um bom atendimento, cabe aos responsáveis pela administração empresarial a possibilidade de melhoria imediata desses atendimentos, tanto através da capacitação de pessoal como pela abordagem mais próxima do consumidor.

O investimento das empresas na melhoria do atendimento ao cliente tem aumentado significativamente, fazendo com que a disputa pelos consumidores e a concorrência aumentem. Assim sendo, o cliente acaba tendo cada vez mais opção de escolha, não só para aquisição de produtos/serviços, como de sua forma de oferta. Através do bom atendimento a organização pode usar desse relacionamento para encontrar oportunidades rentáveis para si e para o público envolvido.

Para Pritchett (2006, p. 17) o atendimento ao consumidor é o termômetro da companhia: “O atendimento avalia continuamente qual é a temperatura da satisfação ou insatisfação do cliente com a empresa e tem como fornecer informações precisas sobre o alinhamento de cada processo interno com os anseios dos consumidores.” Os atendentes de uma organização precisam ter uma avaliação do atendimento que estão fazendo já que é no atendimento que a empresa pode conseguir medir o índice de satisfação em relação cliente e empresa.

### **2.3 Técnicas de Negociação**

Para se atender bem um cliente hoje se faz necessário, que o atendente desenvolva algumas técnicas para negociar com o cliente no momento da abordagem.

Durante o atendimento o atendente pode utilizar de desenvolvimento que se limita a concretizar a estratégia, podendo ser de colaboração ou confrontação sem atacar a outra parte, tentando fortalecer seu lado e sua posição e tentando enfraquecer a do oponente.

Algumas das estratégias que podem ser usadas pelo atendente: pode tomar a iniciativa apresentando uma proposta, ou optando por deixar que seja a outra parte quem vá em frente o que pode gerar uma pressão desnecessária sobre ele.

Percebendo-se o interesse pode-se oferecer toda a informação disponível ou, caso contrário, a estritamente necessária. Na evolução do processo de negociação pode-se fazer a primeira concessão ou deixar que seja a outra parte quem dê o primeiro passo.

Algumas ações de pressão podem deteriorar gravemente a relação interpessoal. São táticas que visam confundir, intimidar ou enfraquecer a posição do oponente. Alguns exemplos destas ações:

Provocar o desgaste, manter à própria posição e não fazer nenhuma concessão ou fazer só concessões mínimas. Procura-se enfraquecer a outra parte até ela ceder.

Atacar, pressionar, intimidar, rejeitar qualquer intento da outra parte para acalmar a situação. Procura-se criar uma atmosfera tensa, desagradável, na qual não se sabe como agir e que prejudica o oponente.

Tentar enganar oferecendo informação falsa, manifestar opiniões que não se correspondem à realidade, prometer coisas que não se pensam cumprir, simular estados de ânimo. Em resumo, enganar o oponente.

Pressionar a outra parte, dando um ultimato, empurrá-la para que tome uma decisão sem ter tempo de refletir. É o típico “pegar ou largar”, ou, “tenho três outras pessoas interessadas, portanto decida-se agora ou dê-lo por perdido”. Geralmente esta urgência é fictícia e só visa desestabilizar o oponente.

Estabelecer exigências crescentes que consiste em realizar novas petições na medida em que a outra parte vá cedendo, o que faz com que as concessões nunca

sejam suficientes. Afinal, a outra parte tentará fechar o negócio o mais rápido possível para evitar receber novas exigências.

Negociar sob a aparência de contar com autoridade suficiente para fechar o negócio; mas, no final da negociação e após muitas concessões da outra parte para chegar a um acordo, comunica-se que o entendimento fica à espera da aprovação dos diretivos da empresa, que poderão ter novas exigências. Esta tática também consiste em pressionar a outra parte para que aceite condições específicas, sob a ameaça de que, se forem modificadas, a proposta terá que ser enviada ao nível superior que dificilmente a aprovará.

Criar situações com duas pessoas, cada uma representa uma variante. Uma delas aparece intratável, ameaçante, exigente e sem a menor vontade de fazer concessões. A outra, por seu lado, tenta ganhar a confiança do oponente, mostra-se compreensiva, cordial e tenta convencê-lo de aceitar a sua proposta antes do seu parceiro tomar as rédeas da negociação.

Para grandes montantes de negócio o local pode fazer a diferença para o êxito, por isso deve-se atentar para que as negociações tenham lugar no próprio escritório, no da outra parte ou em algum lugar neutro. A intenção é aproveitar-se da situação fazendo com que o oponente se sinta sub-valorizado e desconfortável, mas de uma maneira muito sutil, sem ficar ciente de que é vítima de um estratagema.

Outras formas para intimidação, fazer esperar um bom tempo antes de começar a reunião, lhe é oferecida uma cadeira mais baixa que a do anfitrião, é sentado de frente para uma janela por onde entra muita claridade ou é mandado sentar no extremo da mesa, para ficar relegado. Também pode interromper-se continuamente a negociação com chamadas telefônicas, entre outras.

Jogar com o tempo em benefício próprio, a reunião se prolonga até cansar o oponente; agenda-se a reunião para a primeira hora da tarde, após um farto almoço acompanhado de muito vinho. Deixa-se passar o tempo discutindo temas menores e só no último minuto, quando o interlocutor está a ponto de perder o avião, lhe pedem fechar um acordo às pressas, correndo.

Em regra, essas táticas enganosas devem ser evitadas. Elas podem ser vantajosas em um momento específico, mas, com o passar do tempo, podem passar uma imagem de negociador desonesto, falso, pouco confiável. Se forem utilizadas, tem que ser discretamente, sem que a outra parte as perceba.

A única tática que realmente funciona é o profissionalismo, a preparação das negociações, a sinceridade, o respeito à outra parte e a firme defesa dos interesses.

Segundo uma pesquisa realizada entre os anos de 1979 a 1986 nos Estados Unidos, pelo Technical Assistance Research Programs Institute (conhecido pela sigla TARP), a maioria esmagadora dos consumidores afirma que “reclamar não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito de (meu) problema” (Zemke, 1991).

## **2.4 Marketing de Relacionamento**

Fortalecer vínculos com os clientes tornou-se primordial diante da globalização. Com a ampliação dos mercados que oferecem produtos a uma enorme gama de consumidores, muda-se a lógica das operações de mercado, pois não se trata mais de consumidores encontrados numa área geograficamente restrita.

Essa nova estruturação dos mercados força as empresas a se re-situarem no novo cenário empresarial de modo a atender a um maior número de consumidores considerados globais, mas cuja expectativa em relação ao produto ofertado é que decidirá por uma satisfação plena ou não.

Qualquer propaganda como qualquer outro tipo de comunicação transmitida ao cliente gera expectativas, influenciando na escolha de um produto, pois é o primeiro contato que o cliente tem com a empresa. Uma propaganda bem elaborada além das expectativas proporcionará uma maior oportunidade para empresa no mercado, fortalecendo a imagem institucional, criando um diferencial competitivo. Mesmo que o preço do serviço ou produto seja um fator importante, o qualidade da mercadoria vendida também o é, pois um consumidor satisfeito com o produto será futuramente um cliente fiel. Atualmente existem infinitos produtos do

mesmo ramo disponíveis no mercado, e na maioria das vezes são de boa qualidade. O que os diferencia quanto à saída no mercado consumidor será a promoção de um bom atendimento.

## **Capítulo III – Recomendações para Gestão de Clientes**

As avaliações realizadas pelos clientes acerca da qualidade do serviço de uma empresa e/ ou serviço, auxilia a comparação entre o que esperavam (clientes) com o que foi obtido (satisfação/insatisfação), ou seja, a qualidade é relativa e definida em função do que cada cliente espera, quer dizer, subjetiva. Assim, tal como na satisfação, as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço.

A tolerância entre os dois níveis, constituindo-se no âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório com o que foi obtido, ficando o desempenho abaixo da zona de tolerância, gera frustração no cliente e reduz-se sua lealdade. Por outro lado, ficando acima da zona de tolerância, provocará uma surpresa agradável ao cliente, reforçando sua lealdade.

Empresas que realizam programas de satisfação de clientes lideram, em muitos casos, as categorias de negócios em que estão inseridas. Além disso, um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços, refletindo em consideráveis aumentos na lucratividade das empresas que adotam programas de qualidade de seus clientes.

### **3.1 Análise de Satisfação de Clientes (Indicadores)**

Zemker (1991) afirma que qualidade de um produto consiste em realizar-se medições e comparações entre o produto real e um produto imaginário que estabelece certo padrão e rigor de pesos e medidas, normatizando toda uma série de produção a partir dessa comparação. Já qualidade de atendimento "(...) requer o desdobramento de um processo de avaliação em relação ao julgamento do consumidor" Zemker (1991, p. 16).

Em conformidade com Zemker, para Miranda (2001), existem diferenças entre qualidade e satisfação, sendo satisfação uma resposta imediata à experiência de consumo, enquanto qualidade existe antes e após o consumo. Assim, qualidade é vista como um antecedente da satisfação; é, portanto, uma atitude de longo prazo,

mais resistente à mudança, face à satisfação que, como uma transação específica, tem maior probabilidade de sofrer influências no nível de serviços recebidos.

Os clientes sentem-se satisfeitos em verem suas opiniões quanto à qualidade, rapidez e preços justos serem levadas em conta.

Essa gestão estratégica da qualidade é fruto da definição de qualidade de acordo com o ponto de vista do cliente, estando associada à lucratividade, exigindo o comprometimento da alta gerência, e estando firmemente associada à melhoria contínua (MIRANDA, 2001).

Para este autor Feigenbaum (1994) a qualidade é resultante da determinação do cliente e não de áreas funcionais da organização, sendo favorável a uma abordagem sistêmica da qualidade, envolvendo todas as funções de uma empresa neste processo.

Destes significados amplos e distintos, pode-se considerar que chegar a um acordo sobre o que seja qualidade não seja uma tarefa fácil. Contudo nota-se um ponto comum encontrado na maioria das definições de qualidade: é o seu direcionamento ao consumidor.

Outros fatores são concorrentes para a avaliação da qualidade e satisfação dos clientes e usuários de serviços.

O ambiente físico serve como cartão de visita da empresa, compreende os fatores ambientais que podem ser qualidade do ar, ruído, odores, limpeza, e outros.

No período de elaboração e avaliação do projeto devem ser observados alguns aspectos, tais como estéticos, arquitetura, cor, estilo entre outros.

Os clientes internos necessitam estar motivados para o trabalho e os clientes externos necessitam de motivação para o consumo. O fator funcional abrange esta necessidade por meio da decoração, conforto e sinalização do ambiente.

A preocupação com o ser humano, qualidade de vida, geração de emprego são fatores sociais que são avaliados pelos clientes e empregados, em termos de quantidade de pessoas, aparência e comportamento dos colaboradores no trabalho.

Quanto ao preço, os clientes o utilizam como valor do produto, pois, dada a intangibilidade do serviço, o preço se torna um indicador visível do nível e da qualidade do serviço. Quando os preços estão baixos demais, a percepção do cliente é no sentido de desvalorização do mesmo, pois questiona que especialização e capacitação o sustentam. Quando os preços são altos demais, as expectativas do cliente se elevam, esperando um serviço de altíssimo nível; porém podem também transmitir uma mensagem de despreocupação com o cliente ou de estar sendo lesado.

Para medir o grau de satisfação dos clientes nos fatores citados acima, pode-se elaborar uma tabela com pontuação e peso correspondentes a esses fatores.

Tabela 1 – Demonstrativo modelo de avaliação de satisfação de clientes

Fatores		Atendentes				Cliente	
Item	Descrição	A	B	C	Média	Peso	Total
1	Ambiente físico	6	5	7	6,00	7	42,00
2	Elaboração e avaliação do projeto	8	7	4	6,33	8	50,64
3	Funcionalidade	7	8	7	7,33	6	43,98
4	Sociais	6	4	5	5,00	5	25,00
5	Preço	5	8	7	6,67	9	60,03

Fonte: Criado pelo autor

Para elaboração desta tabela foram considerados alguns fatores destacados anteriormente, e serviram para demonstrar as possibilidades de mensurar a aceitação ou rejeição dos clientes, em relação a estes fatores do ponto de vista individual de cada atendente e foi calculada a média aritmética de cada um dos fatores. Os pesos foram estabelecidos de acordo com o contexto do trabalho de

forma subjetiva e segundo julgamento próprio e o que se propõe ser mais relevante para o cliente, a coluna total foi o resultado da multiplicação entre o peso e a média das pontuações.

E de acordo com a tabulação os atendentes consideraram na média a funcionalidade como principal fator favorável aos clientes, porém considerando o peso o fator preço é o mais favorável do ponto de vista dos clientes. Com relação ao fator desfavorável os atendentes consideram na média o fator social como o de menor pontuação, requerendo ser aprimorado. E ainda, considerando o peso o fator social também foi apontado com menor pontuação do ponto de vista dos clientes. Essa avaliação pode identificar quais requisitos podem contribuir para a satisfação do cliente. Este modelo pode ser elaborado periodicamente devendo ser monitorado seus resultados para promover ações corretivas que alterem a pontuação final de cada período.

Esse processo de monitoramento contribui para melhorias em alguns dos fatores que promovem a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Dessa forma, clientes quando estão satisfeitos é o maior bem de uma empresa. Para se avaliar o desempenho de uma empresa, devem-se utilizar ferramentas, que são vistas como fonte de idéias para melhorar o atendimento.

Uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. As empresas estão aderindo a páginas da web e e-mail para facilitar a comunicação, esses fluxos de informações oferecem muitas boas idéias às empresas e permitem que elas ajam com rapidez para solucionar problemas.

As pesquisas de satisfação de clientes apontam que em geral menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam, estes preferem comprar de outro fornecedor. Empresas pró-ativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas. Um alto índice positivo de propaganda “boca a boca” indica que a empresa está produzindo alto nível de satisfação de clientes.

Outra tática utilizada pelas empresas são as compras simuladas em que se utiliza de pessoas para se passar por compradores potenciais, com objetivo de relatar pontos fortes e fracos, esses compradores, podem testar se a equipe de vendas está preparada para lidar com diversas situações.

As empresas devem contatar os clientes que deixaram de comprar, a fim de analisar porque isso aconteceu. Se os índices de perda estiverem crescendo, existe um indício de que a empresa não está conseguindo deixar seus clientes satisfeitos.

### **3.2 Fidelização de Clientes**

O grande desafio das empresas é transformar consumidores em clientes fieis.

Os clientes quando são fieis representam uma lucratividade para a empresa, essa empresa não pode se dar ao luxo de por em risco a perda desses cliente, uma vez que se perde clientes lucrativos pode significar uma redução nos lucros.

É importante frisar que o custo para ativar ou reativar um cliente é muito maior que o custo envolvido para manter um cliente satisfeito, então o grande desafio das empresas é transformar prováveis consumidores em clientes fieis.

Na tentativa de buscar táticas para manter clientes satisfeitos pode se sugerir:

- Agradecer sempre os clientes por negociar com a empresa e não apenas quando está se fazendo a venda, mas após a venda, lembrando que continua-se interessado nele.
- Fazer com que eles saibam por que a empresa é a melhor escolha entre os concorrentes;
- Manter listas atualizadas dos clientes;
- Solicitar a opinião dos clientes, perguntando se os mesmos estão de acordo com a metodologia de trabalho da empresa;

- Fazer com que os clientes sintam-se importantes e participantes da empresa.

Conhecer o tipo de cliente pode auxiliar na fidelização dos mesmos, com o aumento da concorrência, esta atitude pode fazer a diferença.

O cliente externo é o que vem à mente de todos naturalmente, quando falamos de negócios. Por muito tempo, ele era o único cliente citado nos livros de administração de negócios. À medida que a qualidade em serviços passou a ganhar mais importância, passou-se a estudar este conceito com maior profundidade. Há outros tipos de clientes que merecem atenção dentro do contexto do estudo da fidelização.

O cliente pessoal é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho (cônjuge, filhos, amigos, entre outros)

A também o cliente da concorrência que compram de outras empresas. Aqui é interessante fazer uma avaliação, para descobrir o que os leva a comprar da concorrência, para em seguida elaborar uma forma de conquistá-los

O cliente interno a pessoa que trabalha em nossa empresa que influencia o processo produtivo. Merece também grande atenção, pois essa atitude gera um melhor clima organizacional, maior produtividade e união da equipe, bem como ajuda a atrair clientes da concorrência. É no cliente interno que começa o processo de fidelização de um cliente externo.

Para se ter uma satisfação total do cliente existe vários pontos que precisam ser vistos entre cliente e empresa, é importante transmitir sempre alguma impressão da empresa ou do produto, ou serviço prestado. Isso tudo leva a construção de uma imagem positiva da empresa.

## Considerações Finais

Por este trabalho pode-se entender que a qualidade é um importante ponto avaliado pelos clientes, tanto na prestação de serviço como na comercialização de produtos.

Destacam-se os clientes parceiros que são os que opinam para melhoria do desempenho da empresa em produtos e serviços. Um dos serviços seria o atendimento que foi dado ênfase no contexto deste trabalho, visto que, a integração dos interesses pode levar a empresa a fidelizar seus clientes.

Dentro dos tipos de clientes o defensor pode contribuir muito com a divulgação positiva da empresa. Observa-se que necessitamos ter o máximo de clientes defensores.

Os colaboradores devem passar constantemente por treinamentos para capacitá-los a efetuar um atendimento com qualidade e manter os clientes satisfeitos.

Para que o cliente tenha confiança na aquisição do produto ou serviço, a habilidade do atendente em demonstrar conhecimento sobre o que está vendendo, faz com que se tenha êxito na negociação.

Existem algumas técnicas de negociação que foram pesquisadas e apresentadas neste trabalho. Elas permitem uma abordagem mais direta considerando aspectos comportamentais que facilitam ao negociador explorar os pontos fracos da outra parte.

O marketing de relacionamento busca a satisfação dos clientes com produtos de excelente qualidade. Para atender esta expectativa se faz um fortalecimento da relação entre fornecedores, empresa e cliente.

A avaliação constante do grau de satisfação dos clientes é importante para se fazer correções dentro da organização. Os indicadores podem ser favoráveis ou desfavoráveis, resta à empresa analisar constantemente os indicadores que estão desfavoráveis para que possam ser melhorados. Os favoráveis devem ser monitorados para que se mantenham.

Pode-se destacar ainda que a fidelização dos clientes representa resultados positivos para a empresa, mesmo que em situações difíceis em que a empresa não

pode atendê-lo como esperado, ainda assim, não deixará de negociar com a empresa.

Como precisamos ter os clientes fiéis as empresas devem manter um bom relacionamento e para isso conhecer os tipos de clientes que estão lidando contribuindo constantemente para a harmonia e bom relacionamento com os clientes.

Enfim, podemos avaliar que se mantermos as atitudes acima, estaremos no caminho correto para manter a empresa e o consumidor sempre satisfeitos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, J.; *O atendimento pode ser um diferencial* Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento\\_qualidade\\_cliente.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_qualidade_cliente.aspx) acessado em 27 mar. 2008.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade* - Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238.

CAMPOS, V. F.; *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)* - 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, O. R.; *Foco na qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado* - Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 1995

DORNIER, P.P, *et all; Logística e Operações Globais: Texto e Casos*; Tradução: Arthur Itagaki Utiyama, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FEIGENBAUM, A. V.; *Controle da qualidade total: gestão e sistemas* - Tradução: Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIANESI, I.G.N.; *Administração e Estratégica de Serviços*. 1 - Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C.; *Marketing: Gerenciamento e Serviços* - Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P.; *Administração de Marketing* - 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; *Princípios de Marketing* 5. ed. Rio de Janeiro, 1996.

MEGGINSON, I. C.; *Administração/ Conceitos e Aplicações*, São Paulo: Harbra Ltda. 1986.

MIRANDA, C. L.; *Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços* - Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2001.

PRITCHETT, P.; *Excelência em Serviço*, São Paulo: Landscape, 2006.

ZEMKE, Ron; *A Nova Estratégia do Marketing: atendimento ao cliente* – São Paulo – SP: Editora Harba Ltda, 1991.