



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

RAFAELLE CRISTINE DA SILVA

O ATENDIMENTO COMO ARTE DE ENCANTAR O CLIENTE

Assis
2011

RAFAELLE CRISTINE DA SILVA

O ATENDIMENTO COMO ARTE DE ENCANTAR O CLIENTE

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientanda: Rafaelle Cristine da Silva

Orientador: Mestre João Henrique dos Santos

Assis
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Rafaelle Cristine da

O Atendimento Como Arte de Encantar o Cliente / Rafaelle Cristine da Silva.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2011.
45 p.

Orientador: João Henrique dos Santos
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de
Assis - IMESA

1. Cliente. 2. Atendimento. 3. Satisfação.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

O ATENDIMENTO COMO ARTE DE ENCANTAR O CLIENTE

RAFAELLE CRISTINE DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: João Henrique dos Santos

Analisador (1): _____

ASSIS
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu sabedoria e persistência para nunca desistir.

A meus pais Iodete e Carlos que juntos me deram forças para vencer e se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, eu pudesse realizar o meu.

A minha irmã Renata.

Ao anjinho que Deus mandou em minha vida, minha sobrinha Laura Yumi e ao meu namorado Marcos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que é à base de minha vida, pela grande conquista e sonho que eu consegui realizar em obter uma formação superior.

Ao meu orientador João Henrique dos Santos por ter me ajudado nesse trabalho e pela paciência que teve. Aos professores da FEMA por todo aprendizado que me proporcionou.

A todos meus familiares, obrigada pela força e incentivo para nunca desistir.

E não poderia deixar de agradecer aos meus amigos Laine, Luana e Rogério, aliás, mais que amigos irmãos que Deus me deu nessa jornada de 4 anos do curso de Administração, que me apoiaram, me deram força e estavam o tempo todo ao meu lado, com eles consegui muitas vitórias, passamos sufoco, alegrias e tristezas, mas estávamos sempre juntos, podem ter certeza que essa conquista de minha vida tem um pouquinho de cada um de vocês, hoje podemos dizer que somos vencedores, Obrigada por tudo!

“A maior prova de insanidade é fazer a mesma coisa todos os dias e esperar resultados diferentes.”

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e maximizar o atendimento aos clientes fazendo com que se tenha total satisfação na compra de um produto ou serviço.

A evolução do consumidor afeta diretamente o quesito satisfação já que hoje eles estão mais exigentes e são influenciados por vários fatores. Com relação ao atendimento temos que analisar a questão da empresa e funcionários fazendo com que os mesmos trabalhem em conjunto para conseguirem um único objetivo: a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Cliente; Atendimento; Satisfação.

ABSTRACT

This paper aims to analyze and maximize customer service making you have total satisfaction in buying a product or service.

The evolution of consumer satisfaction directly affects the item since today they are more demanding and are influenced by several factors. Regarding the service we have to examine the issue of company employees and making them work together to achieve a single objective: customer satisfaction.

Keywords: Customer, Service, Satisfaction.

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo analizar y optimizar el servicio al cliente lo que usted tiene la satisfacción total en la compra de un producto o servicio.

La evolución de la satisfacción del consumidor afecta directamente al tema, ya que hoy en día son más exigentes y están influidos por varios factores. En cuando al servicio, tenemos que examinar la cuestión de los empleados de la compañía y ponerlos a trabajar juntos para lograr un único objetivo: la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Cliente, Servicio, Satisfacción

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONSUMIDOR.....	15
2.1 A EVOLUÇÃO DO CONSUMIDOR.....	15
2.2 CONQUISTANDO CLIENTES.....	17
2.3 MANTENDO CLIENTES.....	18
2.4 FIDELIZANDO CLIENTES	19
3 ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	22
3.1 FERRAMENTAS PARA UM BOM ATENDIMENTO.....	23
3.2 EMPRESA	24
3.3 FUNCIONÁRIOS	25
3.3.1 Treinamento.....	26
3.3.2 Motivação.....	27
4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE..	29
.....	
4.1 FEEDBACK	30
4.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	31
4.3 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	34
4.3.1 Os Setes Elementos Básicos de Uma Negociação	36
4.3.1.1 Alternativas	37
4.3.1.2 Interesses	38

4.3.1.3 Opções	38
4.3.1.4 Legitimidade	39
4.3.1.5 Compromissos	40
4.3.1.6 Comunicação	40
4.3.1.7 Relacionamento	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	44

1 – INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente tem como objetivo maximizar a qualidade, satisfação e o algo mais esperado. Podemos observar que nos últimos anos as organizações estão em constantes mudanças seja por causa da economia, novas tecnologias, novas gestões ou modernas visões, junto com essas transformações o cliente também mudou, antes era um simples consumidor e agora busca qualidade, excelência e satisfação nos serviços e produtos que consomem.

As empresas devem estar atentas a essas mudanças e reconhecer que os profissionais, especialmente aqueles que lidam diretamente com os clientes precisam de uma reformulação em suas ideias. Não devem apenas obedecer a ordens e sim trabalharem para que os objetivos da organização sejam alcançados, focando nesse aspecto o colaborador terá condição de dar mais atenção aos clientes.

O segundo capítulo discorre sobre a evolução do consumidor, que em muitos aspectos trazem para as empresas conhecimento e informação, com isso, podemos avaliar a série histórica de como está sendo as mudanças em determinadas épocas, portanto, um dos padrões perseguidos pelas empresas diz respeito ao atendimento ao cliente, já que o consumidor tem o grande poder de levar e elevar o nome da empresa. A excelência no atendimento aos clientes tem sido uma questão que as organizações estão buscando ao máximo, cabe ressaltar que a assistência ao cliente e o pós venda são indispensáveis, já que consumidores esporádicos ou de liquidações podem se transformar em consumidores permanentes.

Devido à importância da relação entre empresa, clientes e principalmente funcionários, no terceiro capítulo será dado ênfase nos processos administrativos necessários para que se tenha a excelência no atendimento ao cliente.

Quando feito à análise de clientes no quarto capítulo devemos levar em consideração o que ele procura, pois, se ele compra apenas um produto, procura performance e qualidade, quando falamos na busca de serviços notamos que a conveniência,

logística e facilidades levam vantagem, quando almeja qualidade de atendimento busca aquelas empresas que valorizam cortesia, crédito, segurança. Os clientes estão valorizando cada vez mais a capacidade da empresa de oferecer soluções e satisfazer suas necessidades atuais e futuras.

Contudo, as organizações devem notar seu público alvo, já que existem consumidores de todas as formas e potenciais, identificando-os a empresa poderá realizar treinamentos e capacitações gerando motivação aos seus colaboradores, para que se aumente o potencial e agregue valor aos resultados esperados. Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, são mais inteligentes, mais exigentes e mais conscientes em relação aos preços, as organizações devem superar suas expectativas, conquistando assim, clientes fiéis.

2 – CONSUMIDOR

O consumidor são aqueles que têm possibilidades, habilidades e condições de consumir ou comprar um determinado serviço ou produto. Todas as pessoas possuem necessidades de consumo em sua vida, seja ela para satisfação pessoal ou social. Portanto, cabem as organizações com suas várias ferramentas desenvolver e moldar seus clientes a fim de obter um cliente lucrativo e fiel.

Podemos também, além de conhecermos a definição gerencial de consumidor, ver como o Estado, por meio das instituições jurídicas define o consumidor. Segundo o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor capítulo 1, art. 2º:

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final. Equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo. (Código de Defesa do Consumidor, 2010, cap. 1, art. 2º, p. 3)

Os consumidores estão apresentando uma enorme evolução nos últimos anos, tendo como referência o artigo de Márcio Elídio Campi podemos dizer que essa evolução está dando trabalho aos profissionais e organizações que atuam na linha de frente oferecendo atendimento e serviços a essas pessoas.

Não podemos esquecer que todo grande cliente um dia foi apenas um simples consumidor ou comprador.

2.1 – A EVOLUÇÃO DO CONSUMIDOR

Visando ainda o artigo de Márcio Elídio Campi notamos que o perfil dos consumidores mudou drasticamente nos últimos anos e essa mudança não para. Diante desse cenário é preciso inovar, colocar produtos diferentes, estimular a

presença deles nas lojas e atender muito bem, porque se ele não for bem tratado, não volta e espalha para dezenas de pessoas o ocorrido.

Ao longo dos últimos anos, o consumidor brasileiro vivenciou uma série de transformações, que modificaram o seu comportamento, suas atitudes e a sua percepção nas relações de consumo.

Tudo começou com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, em março de 1991, sem dúvidas, um dos mais completos e avançados tratados jurídicos jamais erigidos no Brasil, que colocou o consumidor no topo da importância das relações com as empresas.

Outro fato marcante para a evolução do consumidor foi o êxito do Plano Real e o fim de taxas de inflação descontroladas, com a estabilização da moeda surgiu um consumidor mais consciente, exigente, seletivo, mais informado e com muito mais poder.

O consumidor moderno readquiriu a noção de preços relativos na economia, um direito básico de cidadania, começou a comparar preços, serviços, qualidade e, principalmente, começou a exigir os seus direitos nas relações de consumo. Lewis e Bridges comprovam tal evolução quando compara o velho e o novo consumidor em seu livro a alma do novo consumidor (2004, p.16):

Velhos Consumidores	Novos Consumidores
Buscam conveniência	Buscam autenticidade
Sincronizados	Individuais
Envolvidos menos freqüentemente	Envolvidos
Conformistas	Independentes
Menos bem-informados	Bem-informados

Fonte: LEWIS, David e BRIDGES, Darren. 2004, p.16

Percebemos que os novos consumidores estão cada vez mais exigentes, cabe as empresas valorizar e respeitar o *feedback* de seus clientes pois sua sobrevivência depende da satisfação deles.

2.2 – CONQUISTANDO CLIENTES

Para ganhar a confiança de um cliente não é fácil, o profissional tem que usar várias ferramentas para em um primeiro momento atraí-lo, em seguida manter, e logo após fidelizar o mesmo.

De acordo com Kotler:

Há 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar consumidores”. Mas, nos dias de hoje, os consumidores enfrentam vasta variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores. Como eles fazem suas escolhas? Acreditamos que os consumidores estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada. (KOTLER, Philip. 1998, p. 51)

Para conquistar um cliente primeiramente o profissional deve ter atitude profissional, ou seja, descobrir e compreender quais são as reais necessidades dos clientes e a melhor forma de atendê-los. É preciso ter em mente que cada cliente deseja receber atenção e ter seu problema solucionado ou ter seu produto em perfeita qualidade. Assim, a atitude do profissional e o seu conhecimento nesse momento são de extrema importância.

Para atender da melhor maneira possível o cliente, o profissional deve aprender a perguntar, ouvir com atenção e entender qual solução e a mais adequada para o problema apresentado por seu cliente. Nesse momento é importante assumir uma postura que não transmita uma impressão de quem sabe tudo, pois cada cliente tem suas próprias necessidades e elas são sempre diferentes.

Atender com qualidade e superar as expectativas fazem parte do processo na conquista de clientes, um primeiro contato bem feito é importante mas não é o bastante, é necessário estar sempre atento ao que o cliente necessita e deseja, mantendo um nível de qualidade desde o início até o final do projeto, e mesmo depois dele com o chamado pós-vendas. Colocar-se a disposição do cliente e entrar

em contato após o trabalho concluído para saber se ele ficou satisfeito com os resultados ou produto que adquiriu é uma atitude que deixa transparecer seriedade e competência. Um atendimento com tal nível de qualidade resulta em maior confiança do cliente e ainda pode garantir que o seu trabalho seja indicado para outras pessoas. Hoje fazer o básico, ou seja, apenas o que está estabelecido nas normas e padrões pode não ser o suficiente para atender as reais expectativas do cliente. Auxiliar o cliente para que ele conheça melhor o produto ou serviço que está sendo ofertado, tende a atender suas necessidades com maior qualidade, conforto e eficiência, sendo assim este um grande diferencial competitivo no mercado.

É necessário conhecer cada vez mais os consumidores, o bom profissional esta em constante aprendizado, aprimorando sempre seus conhecimentos. As organizações têm que oferecer cursos e capacitações bem como oferecer todo material necessário para que seus colaboradores saibam o que estão fazendo, a fim de evitar insucesso em seu empreendimento conseqüentemente ocorrido de desconhecimento técnicos ou limitações de materiais, gerando problemas futuros para os clientes e para ele próprio. O profissional deve se reciclar constantemente, fazer cursos procurando ficar sempre atualizado e em sintonia com as novas tecnologias e sobre o que há de novidade no mercado onde atua. Assim, saberá utilizar com maior precisão os recursos que permitirão obter o máximo de desempenho nos seus serviços, trabalhando com qualidade e conquistando o cliente.

2.3 – MANTENDO CLIENTES

Empresas inteligentes, hoje em dia, não vêem como vendedoras de produtos e serviços, mas como criadoras de clientes que geram lucros. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas manterem estes clientes para sempre. Ele quer não apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas também fornecer tudo que puder dentre o que o cliente consome. Isso é conhecido como perseguir a participação do cliente.

Segundo Sviokla:

Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importantes e desafiante; a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. À medida que produtos e clientes vão ficando mais sofisticados, produtores e fornecedores competem em serviço e qualidade, bem como em termos de características, preço e prazos de entrega do produto. Felizmente, as novas tecnologias também têm permitido que as empresas possam fazer um acompanhamento mais direto das necessidades de seus clientes, podendo desenvolver operações mais eficientes visando satisfazer a tais necessidades. (SVIOKLA, 1994, p.1)

Para manter um cliente é necessário cumprir tudo aquilo que foi lhe mostrado e prometido, não deixando assim o cliente frustrado. Se algum cliente reclama, tente identificar as razões que o levaram a reclamar e aproveite a oportunidade para deixá-lo satisfeito.

O cliente gosta de ser lembrado sempre, é importante manter contato permanente com ele, é preciso colocar-se no lugar dele e tratar os problemas como se fosse seu, mostrando o quanto você se interessa por ele.

Quando mantiver contato com ele, seja educado, cordial, agradeça a oportunidade que o cliente está lhe dando de falar com ele. Quando cumprir o que prometeu, tente exceder as expectativas do cliente, mostrando-lhe o algo mais.

2.4 – FIDELIZANDO CLIENTES

As empresas buscam constantemente, a fidelização do cliente, ou seja, fazer com que este volte a procurar seus produtos ou serviços. Segundo um artigo da Unicentro para que isso aconteça, surge a necessidade de conhecer o perfil, entender como pensa e o que motiva sua decisão de compra, seja esse fator o preço, estilo de vida, qualidade do produto ou grupo social com que convive. Entretanto, há variáveis como o atendimento na hora da compra e pós-compra, que

influenciarão na sua satisfação, despertando-lhe a sensação de bem estar e realização com a compra ou serviço adquirido.

As organizações têm grande dificuldade em tornar seus clientes fiéis, pois o mercado está cada vez mais competitivo, com novas opções de compra a cada dia. Se clientes satisfeitos são importantes para as empresas, clientes fiéis são essenciais para a sustentação do negócio.

Quando falamos de fidelização de clientes não podemos deixar de citar que um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido. As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que acham que os clientes querem.

Barnes explica que:

A fidelidade está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento. Aqueles indivíduos aos quais nos sentimos mais próximos são também aqueles aos quais somos mais fiéis e que provavelmente nos são mais fiéis. A fidelidade não emana de nenhum vínculo artificial que dificulte uma das partes a romper o relacionamento. A base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente; é uma relação de atitude e emoção, não apenas uma relação de natureza comportamental.

Para aumentar a fidelidade, devemos elevar o nível de satisfação do cliente e sustentar esse nível ao longo do tempo. Para aumentar a satisfação, precisamos agregar valor ao que oferecemos ao cliente. (BARNES, 2002, p. 38.)

Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente. Reunir informações sobre os clientes não é tudo, por mais sofisticadas que seja a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.

O impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação em longo

prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente.

O objetivo da fidelização é evitar que os clientes procurem a concorrência e aumentar a lucratividade da empresa. Se um cliente é fiel ele tende a consumir mais, tornando menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado a marca.

Podemos notar que um cliente é fiel quando, por exemplo, ele reclama de alguma coisa que não lhe agrada, porque quer voltar a empresa e ver o seu problema solucionado, pois ele acredita no serviço que é oferecido. Já os não fiéis simplesmente não reclamam e abandonam de vez a empresa, fato que é extremamente negativo para a organização, pois um cliente insatisfeito pode influenciar outros.

3 – ATENDIMENTO AO CLIENTE

As empresas estão cada vez mais disputando à preferência de um mesmo cliente, diante desse cenário a qualidade no atendimento se tornou fundamental.

Os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes dos seus direitos, fruto do processo de ampliação da educação. Assim ele sai ganhando nessa disputa que ocorre entre as empresas, pois pode optar pelo produto ou serviço de sua preferência. As expectativas dos clientes se tornaram mais elementares e, em qualquer segmento de mercado elas estão presentes.

Em um primeiro momento, os clientes esperam que os profissionais que o atendam se comprometam, se envolvam a fim de ajudá-los a atingir seus objetivos. Eles esperam obter sugestões e propostas e não que o profissional de vendas coloque seus interesses acima dos deles. Os clientes querem ter garantia de acesso e de atendimento sempre que necessitarem.

Neste sentido Wing:

A finalidade de uma empresa é conquistar e manter clientes. É evidente que sem um número suficiente e sólido de clientes não há empresa. E nenhuma empresa pode funcionar de forma eficaz se não tiver uma visão clara do que os possíveis clientes desejam. Compreender a concorrência, a percepção, o produto, o preço e a relevância das estratégias e dos programas podem capacitar uma empresa a reter sua clientela, mas a chave é o serviço ao cliente. Seja uma empresa dedicada à pesquisa e desenvolvimento, a escritórios executivos, ao embarque de produtos ou à produção de mesas telefônicas, o serviço de atendimento ao cliente é de responsabilidade de todos. (WING, 1998, p. 21)

Uma das principais razões apontadas por clientes que são insatisfeitos com o atendimento diz respeito ao profissional que os atende, pois identificam como não tendo competências exigidas para o desempenho da função, analisando esse cenário, se compreende que para conquistar consumidores com qualidade total temos que nos preocupar com nossos clientes internos, pois eles são a chave principal para que todos os objetivos da empresa sejam alcançados.

3.1 – FERRAMENTAS PARA UM BOM ATENDIMENTO

No mercado existem várias ferramentas que os profissionais desfrutam e que são fundamentais para se oferecer um bom atendimento, algumas delas são extremamente simples, porém de grande importância. A seguir algumas dessas ferramentas segundo Amanda Ribeiro (Construir a Fidelidade do Cliente, 2007, p. 16, 17):

Empatia: é a capacidade de se colocar no lugar do outro, o profissional não pode apenas manifestar seu ponto de vista. Enquanto as pessoas estiverem apenas interessadas em falar, sem ouvir o que o cliente realmente precisa estarão perdendo bons negócios e clientes.

Chamar o cliente pelo nome: é um gesto simples que faz com que as pessoas se sintam especiais, perguntar o nome do cliente em um primeiro contato é importante e lembrá-lo quando esse cliente voltar a procurá-lo é mais importante ainda.

Competência: os colaboradores devem conhecer bem o produto ou serviço que estão oferecendo, tendo como consequência confiança, credibilidade e segurança dos clientes. Devem estar sempre preparados para solucionar qualquer problema de maneira correta.

Postura: é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes, está ligado às condições individuais.

Sinceridade: a falta dela é responsável por muita insatisfação por parte de clientes, é preciso falar com precisão o que realmente está ofertando, pois às vezes se causa

uma grande expectativa em relação a tão coisa e depois não é apresentado nada daquilo que foi mostrado.

Cortesia: o funcionário tem que ser mostrar simpático, receptivo e prestativo, o cliente tem que perceber que tudo está sendo feito para lhe agradar.

Rapidez: muitos clientes nos dias de hoje procura rapidez e agilidade, esse quesito é apreciado por clientes, ganho de tempo é um fator que o cliente considera importante.

Atendimento Telefônico: muitas vezes o primeiro contato que um cliente tem com determinada empresa é pelo telefone, seja para obter informações sobre serviços e produtos, horário de funcionamento, ou até mesmo agendar um horário para fazer uma visita. A partir do primeiro contato automaticamente o cliente já gera em sua cabeça uma imagem positiva ou negativa da empresa. O cliente sempre quer ser bem atendido e se isso não ocorrer até pelo telefone certamente ele nem irá pessoalmente até a empresa e certamente falará a outras pessoas sobre o mau atendimento que recebeu e a empresa deixará de atrair novos clientes.

Entusiasmo: é uma atitude comportamental que se torna contagiante de maneira positiva.

3.2 - EMPRESA

Na luta pela sobrevivência, muitas empresas empenham-se em melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, mas esquecem de dar atenção ao atendimento pessoal ao cliente. A qualidade e o preço dos produtos ou serviços são praticamente iguais assim o que se torna o diferencial entre elas é o atendimento.

Uma empresa onde o esforço de seus recursos humanos é centrado no cliente externo deve estar devidamente estruturada internamente, isso significa que seus clientes internos, devem trabalhar extremamente motivados e em conjunto. De nada adianta os clientes externos serem tratados como “Rei” se os membros da empresa não recebem o mesmo tratamento.

Hoje vale a pena investir na qualidade de vida e na saúde dos funcionários, a empresa quando trata o seu colaborador como um legítimo parceiro só tende a receber benefícios. A educação e treinamento dos funcionários devem ser os agentes de mudança da empresa, de modo que ela possa enfrentar uma economia globalizada e garantir sua sobrevivência.

3.3 – FUNCIONÁRIOS

Os colaboradores devem estar totalmente treinados com um programa de desenvolvimento para obter um efeito significativo, pois são eles que fornecem conhecimento para desenvolver e aperfeiçoar produtos e serviços.

Para que se possa compreender as necessidades dos clientes, as organizações devem realizar treinamentos e capacitações para que os funcionários saibam interpretar as necessidades e opiniões que os consumidores apresentam.

Gordon afirma:

Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. E sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos. Por exemplo, qual o processo que deixará o funcionário sempre amável? Que processo fará com que ele reaja bem sob pressão? Que processo fará com que o cliente o respeite? O funcionário é essencial para o marketing de relacionamento, pois sem seu compromisso, a iniciativa fracassará. E alguns dos atuais funcionários não são adequados para o marketing de relacionamento e podem precisar ser treinados. (GORDON, 1998, p.308)

É importante que todos colaboradores saibam os objetivos, estratégias, metas e formas de atuação da empresa, assim é possível compreender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz. Notamos a importância do colaborador e de sua satisfação conforme Wing:

Um objetivo importante para qualquer empresa é garantir que todos os funcionários sejam incentivados e tenham a oportunidade de desenvolver suas capacidades profissionais e pessoais por meio de treinamento, educação e participação em atividades gerenciais de nível elevado e programas que expandem seus horizontes (por exemplo, rotação e atribuições interfuncionais). (WING, 1998, p. 129)

Os colaboradores devem se unir para chegar as metas estabelecidas pela empresa, e ter consciência da importância do cliente, sempre lembrando que a empresa dará total suporte para que os funcionários, estejam motivados e capacitados a desempenhar tais funções.

3.3.1 – Treinamento

Profissionais que lidam com o público, fornecendo informações, prestando serviços, recebendo reclamações, vendendo produtos e tantas outras situações, necessitam ter algumas habilidades essenciais tais como: facilidade de relacionamento, paciência, capacidade de reflexão, flexibilidade de comportamento. Essas e outras habilidades podem ser desenvolvidas e aprimoradas por meio de treinamento.

Daniel Godri um grande consultor de *marketing* elaborou uma frase que diz o seguinte: “Treino e valorizo as recepcionistas, os guardas, as telefonistas, as secretárias, porque eles podem, num único contato, melhorar ou destruir toda a imagem da minha empresa”.

O treinamento passa a ser imprescindível, não só no desenvolvimento dos requisitos, mas também em relação ao conhecimento global da empresa e dos produtos/serviços que ela oferece. Ressaltando que quanto mais bem treinado estiver o pessoal de atendimento, mais facilidade terá para desempenhar suas funções, garantindo cada vez mais qualidade naquilo que faz.

3.3.2 – Motivação

Para conquistar o cliente o funcionário deve estar motivado, para isso a empresa deve dar condições a ele, não só se tratando de benefícios mas sim parar para ouvir suas necessidades e expectativas em relação a organização, mostrar que certos objetivos da empresa só foram alcançados graças ao esforço de cada um.

De acordo com Glasser (apud Bergamini 1997):

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER apud BERGAMINI, 1997, p. 24)

O ambiente de trabalho deve ter condições para que os funcionários se motivem. O reconhecimento de seu trabalho, seu esforço e suas realizações por parte de seu superior pode motivá-lo criando nele a ânsia de realizar mais e melhor. É papel do gerente estabelecer uma ponte entre as necessidades de estima e de apreciação de seus subordinados e aquelas de auto-realização.

Conforme explica Bergamini:

Como facilmente se percebe, a motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

Estudos mais atualizados a respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho em que aqueles que trabalham se sintam normalmente propensos a criar, impedindo, assim, a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, bem como resolver os mais variados tipos de problemas. Esse tipo de chefia, inegavelmente, gera grande insatisfação nos seguidores, o que irá fatalmente comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazo. (BERGAMINI, 1997, p. 34)

É importante que os líderes reconheçam os esforços de sua equipe e que também participe das atividades, fazendo com que eles se motivem cada vez mais, pois uma equipe motivada é uma das principais condições para a geração de lucros nas empresas e trabalhadores motivados se superam e superam as expectativas das organizações.

4 – FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As pessoas que estão diretamente ligadas aos clientes normalmente sabem o que os satisfaz então empresas estão modificando prestações de serviços com o intuito de aumentar sua satisfação. Ressaltando que hoje o que satisfaz um cliente não satisfaz necessariamente outro. O que agrada o consumidor hoje é a atenção dispensada, a necessidades que vão além do produto básico, a necessidade de ser tratado com respeito, a necessidade de interação com outras pessoas e a necessidade de se sentir importante.

Ouvir o cliente é um fator inquestionável é importante saber como ele se sentiu em sua empresa, os elogios e sugestões que ele tende a fazer, as críticas e reclamações, todos esses pontos expostos pelos clientes vão ajudar na análise da empresa tendo em vista um crescimento maior.

Outro fator que incentiva os clientes são os estímulos de *marketing*, entre eles podemos citar o preço, produto, comunicação, distribuição, entre outros. A atividade de *marketing* tem como objetivo direto, informar e persuadir o consumidor a comprar e usar um produto ou serviço. O *marketing* de relacionamento está sendo muito usado nas organizações a fim de se aproximar mais de seus clientes, tornando um vínculo fazendo com que eles se sintam satisfeitos.

Ser um bom negociador é imprescindível para que uma pessoa saia satisfeita de uma empresa, um bom vendedor tem uma estratégia de negociação, é criativo, tem bom humor e autoestima.

Wing mostra alguns aspectos que se deixarem de ser realizados a empresa só tem a perder, são eles:

- Comunicação “bilateral” inadequada entre o pessoal da linha de frente e a gerência.
Uma grande falha nas empresas é a falta de comunicação entre os funcionários da linha de frente com os respectivos gerentes. Os funcionários da linha de frente têm bastante conhecimento das percepções e expectativas dos clientes, e estas informações devem ser transmitidas regularmente à gerência, para que assim, a gerência receba o feedback essencial relativo aos problemas que ocorrem com a oferta de produtos e serviços.
- Inexistência de uma integração regular entre a gerência e os clientes.

Os clientes precisam sentir que os gerentes estão preocupados com suas expectativas. Para que isso aconteça os gerentes devem vivenciar pessoalmente o que acontece no campo, nas lojas, ou ao atender a linha do serviço de atendimento ao cliente.

- Inexistência de um sólido programa de marketing.

Deve se implantar um programa de marketing nas empresas para focalizar questões da qualidade em produtos ou serviços, como características e os benefícios mais importantes para os clientes; o quanto o cliente espera, a que preço e em prazo; e o que os clientes pensam. A determinação das expectativas dos clientes é absolutamente essencial ao fornecimento de qualidade superior.

- Inexistência de responsabilidade do serviço de atendimento ao cliente.

Os funcionários têm que estar dispostos a se envolverem com a empresa. Eles têm que identificar problemas, resolvê-los e compartilhar sugestões com a gerência. (WING, 1998, p.32)

Ter uma visão de diversos fatores que são importantes para os clientes faz com que o nível de satisfação dele aumente. É preciso identificar as principais falhas que ocorrem para que elas sejam sanadas fazendo com que a empresa não tenha grande percas e cada vez mais tenha um crescimento relativamente considerável em relação aos seus concorrentes.

4.1 FEEDBACK

Uma das melhores formas de saber como atender melhor um cliente é simplesmente ouvindo sugestões, reclamações, elogios que ajudam a determinar a satisfação do cliente, o atendimento de suas necessidades e identificar melhor forma de fazê-las. Neste sentido, Silva fomenta:

A aferição da satisfação do cliente ajuda a determinar suas necessidades e identificar melhores formas de prevê-las e atendê-las. As empresas coletam regularmente insumos dos clientes, a fim de atribuir prioridades às suas necessidades e medir seu grau de satisfação. As empresas usam essa informação para identificar e eliminar os gargalos que impedem a satisfação total do cliente e a sua própria. (SILVA, 2005, p. 89, 90)

O *feedback* é importante para o trabalho de retenção do cliente, já que sabendo como deve ser feito, a margem de erro diminui bastante aumentando assim a satisfação do cliente, fazendo com que ele procure novamente os serviços ou produtos oferecidos. Manter um cliente atualmente é uma coisa significativa, a perda

de um cliente está diretamente ligado a perda da receita de uma empresa, podemos comprovar tal importância com a seguinte afirmação de Silva:

A retenção do cliente aumenta a receita da empresa, prolongando a duração média do relacionamento com ele. Até mesmo pequenas alterações nos índices de retenção podem provocar alterações significativas e quantificáveis na receita e na renda. A eliminação das causas que levam os clientes a abandonar a empresa e o reforço de tudo o que influi na fidelidade dos clientes melhoram a retenção do cliente. A permanência dos funcionários que têm os conhecimentos, as aptidões e os relacionamentos cruciais podem ser vitais para a retenção do cliente. (SILVA, 2005, p. 100)

Saber o que o cliente espera da empresa é fundamental para que não haja uma defasagem das expectativas, é importante não ficar atrás de seus concorrentes e estar prontamente disposto a oferecer aquilo que as pessoas procuram. Wing explica que:

Há vezes em que uma defasagem entre o que os clientes esperam e o que a gerência supõe que eles esperem. Isso freqüentemente acontece porque as empresas negligenciam ou não compreendem totalmente as percepções e as expectativas dos clientes. Apesar de haver um forte compromisso e um sincero desejo de oferecer qualidade em serviço, muitas empresas ficam muito aquém do objetivo, normalmente por adotarem um foco interno, e não externo. Um foco interno pressupõe que a empresa saiba o que os clientes possam querer, oferecendo ou produzindo isso. Essa orientação quase sempre leva à oferta de produtos e serviços que não correspondem às expectativas dos clientes – características e benefícios importantes podem ser omitidos, e os níveis de desempenho podem ser inadequados. (WING, 1998, p.32)

A empresa perde muito se não ouvir seus clientes e pode fazer com que eles se afastem de vez é preciso ouvi-los e oferecer exatamente o que eles procuram ter certeza do que eles precisam evitando assim possíveis descontentamentos e frustrações.

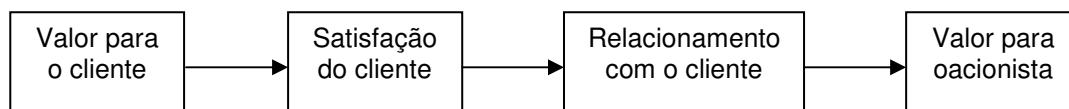
4.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *marketing* de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas estão buscando para liderar mercados. Ele não é usado somente para atrair novos clientes, mas sim reter e manter os que já existem. O relacionamento com clientes

tem recebido uma enorme atenção, desde que empresas do mundo todo perceberam o fato que fidelidade e rentabilidade caminham lado a lado, no mesmo ritmo da satisfação dos clientes. Segundo Barnes:

O marketing de relacionamento não é novo. Os princípios que lhe servem de base representam a essência do marketing, cujo foco reside em conceitos como confiança e compromisso. É algo anterior a visão de meados do século XX, segundo a qual o marketing é um conjunto de ferramentas relacionado ao produto, preço, distribuição e promoção. Se aceitarmos o princípio de que a meta principal das atividades de marketing é a satisfação do cliente, e que essa satisfação é alcançada através da criação de valor para o cliente, muitas pequenas empresas, então, vêm praticando o “marketing de relacionamento” há séculos, sem perceber o que, de fato, estão fazendo. (BARNES, James G. 2002, p. 03, 04)

Como visto a principal função do *marketing* de relacionamento é a satisfação dos consumidores, é importante criar um valor para o cliente. Para alcançarmos a satisfação do cliente a longo prazo é necessário um processo contínuo de oferta de valor. O valor se cria quando os clientes recebem mais do que o esperado, quando eles se sentem importantes, respeitados e admirados. A recompensa pela criação de valor para o cliente pode ser representada na figura abaixo:



Fonte: BARNES, James G. 2002. P. 25.

Os colaboradores internos de uma empresa devem trabalhar para aumentar os vínculos sociais com os consumidores, individualizando e personalizando os relacionamentos. Devem praticar ações sociais boas e não ruins em relação aos consumidores, as empresas criativas transformam seus consumidores em clientes fiéis. Kotler mostra essa distinção:

Consumidores podem ser anônimos para a instituição; clientes têm nome. Consumidores são atendidos como parte da massa ou de grandes segmentos; clientes são atendidos em base individual... Consumidores são atendidos por qualquer funcionário que esteja disponível; clientes são atendidos por profissionais devidamente preparados. (Kotler, Philip 1998, p. 61, 62.)

A seguir destacam-se as ações sociais boas e ruins que afetam os relacionamentos entre empresa e cliente.

COISAS BOAS	COISAS RUINS
Iniciar telefonemas positivos	Esperar telefonemas dos consumidores
Fazer recomendações	Apresentar justificativas
Sinceridade na linguagem	Linguagem apenas para acomodar situações
Usar telefone	Usar correspondência
Mostrar apreço	Esperar reclamações
Fazer sugestões de serviços	Esperar por sugestões de serviços
Usar “nós” na linguagem de solução de problemas	Usar “nós” como obrigação legal
Antecipar os problemas	Somente responder os problemas
Usar linguagem simples e objetiva	Usar comunicações longas e vazias de conteúdo
Demonstrar transparência nos problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Conversar com os clientes sobre o futuro	Conversar sobre as coisas boas do passado
Rotinizar o atendimento	Improvisar o atendimento
Aceitar responsabilidade	Transferir culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Fonte: LEVITT, Theodore. *Imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985. p.121

Como apresentado o *marketing* de relacionamento é indispensável para que empresas obtenham sucesso e satisfação de seus clientes, funcionários devem trabalhar para que objetivos sejam alcançados fazendo com que clientes permaneçam em contato com a empresa e que sua rentabilidade aumente. É inviável que empresas fiquem de braços cruzados e não usem dessa nova ferramenta que está sendo apresentado nos dias de hoje.

4.3 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Para ter um atendimento de qualidade é necessário que o atendente desenvolva algumas técnicas para negociar com o cliente, ter argumentos e demonstrações que seu produto ou serviços seja o melhor e por isso deve ser comprado é indispensável para que a venda se concretize. Para isso o vendedor deve se preparar para usar de tais técnicas, segundo Silva:

A relação entre uma boa preparação e uma negociação de sucesso geralmente é mal-entendida e subestimada. Com frequência, os problemas que surgem em muitas negociações são consequência da falta de preparação de uma ou mais partes.

Uma boa preparação não precisa demorar muito. O pensamento claro e alguns minutos de concentração podem melhorar significativamente sua eficácia. Uma abordagem sistemática ajuda qualquer um a sair-se bem nas negociações e a atender plenamente o que está em jogo. Nossa premissa básica, em qualquer negociação, é que há sete elementos essenciais para serem considerados: alternativas, interesses, opções, legitimidade, compromissos, comunicação e relacionamento. (SILVA, 2005, p. 191)

A preparação é indispensável para um bom vendedor, durante o atendimento ele pode utilizar argumentos que se faça concretizar sua estratégia, podendo ser de colaboração ou confrontação sem atacar a outra parte, tentando fortalecer seu lado e sua posição e enfraquecer a do oponente.

Dentre as técnicas utilizadas nos dias de hoje, destaca-se as seguintes:

- Velocidade para acompanhar as mudanças;

O mercado está mudando de uma forma impressionante e junto com ele muda as necessidades, opiniões e preferências dos clientes. É preciso acompanhar essa evolução e sempre saber o que é importante para os clientes em um determinado momento.

- Prometer menos e fazer mais;

Em uma negociação só fale o que pode ser cumprido, alimentar falsas esperanças é péssimo além de decepcionar os clientes só fará com que ele tenha uma imagem negativa da empresa já que ela não cumpre o que foi combinado. Ao invés de

prometer e não cumprir supere as expectativas fazendo algo que não foi falado ou combinado a fim de surpreender o cliente.

- Pensar como se você fosse o cliente;

Se colocar na situação do cliente é essencial, afinal não faça nada para os outros do que não gostaria que fizessem com você. Pense se você seria seu cliente, como você pode melhorar e como melhorar.

- Saber recepcionar o cliente;

É preciso receber o cliente bem, pois a primeira impressão é a que fica, não atenda de forma mecânica como se estivesse programado a fazer exatamente aquilo é preciso se apresentar ao cliente lhe informando seu nome e perguntando o nome dele a fim de criar uma relação amigável.

- Demonstrar produtos ou serviços;

É preciso mostrar as vantagens de produtos e serviços, expondo suas características, vantagens e benefícios. Muitos clientes adquirem o que está sendo vendido levando em consideração os benefícios que ele irá receber.

- Ajudar o cliente a vencer barreiras e dúvidas;

Em uma negociação jamais se deve discutir com o cliente é preciso entender o verdadeiro motivo dele ainda não estar decidido e vencer essa objeção, momentaneamente se deve concordar com essa objeção e depois mostrar uma idéia que o cliente possa seguir, gerar confiança é importante para poder opinar com maior segurança no momento em que o cliente necessitar de apoio.

- Fechar a venda;

O vendedor tem obrigação de tentar fechar a venda em questão, deve visar o foco nos resultados esperados por cada cliente, passando uma boa imagem da empresa. Lembrando que obedecer os limites dos clientes é uma questão fundamental para um bom fechamento de venda.

- Agradar e agradecer pela preferência;

Um ambiente agradável é de extrema importância para que uma negociação seja bem sucedida, ter um cafezinho, uma água, um chá, para agradar o cliente são fatores indispensáveis. É preciso agradecer o cliente por ter se lembrado de sua empresa e de você, gestos, sorrisos, olhar, tom de voz, irá influenciar nesse agradecimento.

- Manter contato com o cliente após o atendimento;

Custa entre 5 e 6 vezes mais conquistar um novo cliente do que se manter o cliente já existente tendo em vista isso o programa de pós vendas é extremamente aceitável para finalizar o processo de negociação e compra.

- Ser criativo;

É preciso ter muita criatividade, usar o bom senso para cada ação junto ao cliente e lembrar que cada cliente é diferente um do outro.

- Avaliar todo o processo e treinar;

Ao final de uma negociação seja ela efetivada ou não, é preciso avaliar todo o processo, se deu certo visar pontos que foram relevantes e continuar praticando, se não deu certo pensar o que foi feito de errado. É preciso criar ações corretivas, preventivas e de melhoria, definir metas e métodos, treinar, executar e coletar dados para depois checar suas metas e resultados.

Levando em consideração todas as técnicas e formas de negociação cabe ressaltar que o profissionalismo é relevante para a preparação das negociações, a sinceridade, o respeito à outra parte e a firme defesa dos interesses farão com que as vendas sejam bem sucedidas.

4.3.1 – Os Setes Elementos Básicos de Uma Negociação

Para iniciar uma negociação temos que ter em mente seus setes elementos básicos, com eles adquirimos conhecimento suficiente para ter argumentos e saber qual o

procedimento que se deve tomar em cada fase da negociação, fazendo com que todas as etapas sejam realizadas com sucesso.

4.3.1.1 Alternativas

As alternativas são as possibilidades que cada um tem de seguir certo caminho, tendo em vista se não chegarem a um bom termo, Silva explica que:

As alternativas atendem seus interesses fora da negociação. Como nem sempre é possível chegar a um acordo, deixar a negociação optando pela alternativa é um desfecho que se deve levar em consideração. Uma alternativa pode ser melhor ou pior do que o acordo negociado. Por isso, um acordo negociado é bom, se satisfaz seus interesses de forma melhor do que suas alternativas.

Faz parte de uma boa preparação avaliar a melhor alternativa em relação a um acordo negociado, para determinar quanto ela satisfaz os próprios interesses.

A maioria das pessoas tende a ignorar sua melhor alternativa e entra em uma negociação sem saber o que vai fazer, se não chegar a um acordo. Outras supõem que conhecem a melhor alternativa e perdem a chance de pensar de forma mais criativa sobre ela – como os sindicatos, que sempre pensam na greve como sua melhor alternativa e deixam de considerar outras iniciativas, como lobby, relações públicas, operação-tartaruga ou operação-padrão.

A melhor alternativa pode ser uma ferramenta poderosa, se utilizada corretamente. O negociador deve conhecer a sua melhor alternativa e levar em consideração a da outra parte. Isso o auxiliará a se concentrar naquilo que realmente quer e nas diferentes maneiras de consegui-lo, além de ser um alarme contra maus negócios.

Embora o negociador possa nunca saber ao certo qual é a melhor alternativa dos outros, é bom levá-la em conta, para entender melhor quais são as chances de eles abandonarem a negociação. (SILVA, 2005, p. 196)

É preciso pensar em todas as alternativas que temos para um acordo negociado, pensar nos interesses que trará satisfação fora da negociação, ponderar os prós e os contras de todas as possíveis alternativas é importante e ter consciência da melhor escolha é fundamental para uma boa negociação.

4.3.1.2 Interesses

O interesse designa uma disposição de juízo dirigida a uma ação ou atividade, assim as pessoas são diferentes uma das outras já que certas atividades são consideradas mais atrativas para uns e para outros não. A melhor negociação é aquela em que o acordo satisfaz os interesses das partes. Silva relata:

Todo mundo que entra em uma negociação tem interesses. Os interesses são diferentes das posições – estas são apenas uma das maneiras de satisfazer os interesses. Se ficar muito preso a suas posições, o negociador limitará as muitas outras maneiras pelas quais pode ter seus interesses satisfeitos. Portanto, discutir demais uma posição acaba por desviar a negociação do assunto principal: satisfazer os interesses de cada uma das partes.

A maioria das pessoas se concentra em posições, e não em interesses, fechando-se em uma exigência inicial tornando-se o foco das negociações, desviando as partes do objetivo real: seus interesses.

Quando uma das partes pensa somente no que ela quer, provavelmente os interesses da outra parte não serão satisfeitos e ela não se verá incentivada a chegar a um acordo. Pensar nos interesses da outra parte contribui para que os dois lados cheguem a um acordo mutuamente aceitável. (SILVA, 2005, p. 193, 194)

É importante compreender os interesses de todos em uma negociação, seus desejos, necessidades, preocupações, esperanças, assim o acordo que for firmado entre as partes envolvidas irá satisfazer a todos e não apenas a uma das partes gerando assim uma grande insatisfação na não realização de seus interesses.

4.3.1.3 Opções

Opções são as várias possibilidades pelas quais as pessoas podem chegar a um acordo, em uma negociação é importante ambas as partes terem muitas opções a seguirem. Segundo Silva:

As opções são as diferentes maneiras ou soluções pelas quais é possível satisfazer os interesses. Em geral, o negociador se apega a uma posição e, assim, acaba despreparado para trazer à mesa de negociação idéias diferentes, que poderiam satisfazer tão bem ou até melhor seus interesses.

Outro erro é ver as negociações como uma tentativa de resolver diferenças ou chegar a um consenso, levando as partes à soluções do tipo mínimo denominador comum. Perde-se, assim, o benefício que se poderia ter criado a partir das diferenças.

Para evitar erros como esses, o negociador deve mudar seu posicionamento mental de como posso conseguir a maior parte para como poderíamos ganhar mais juntos. Ter uma compreensão clara dos interesses em jogo ajudará o negociador a criar mais valor e, conseqüentemente, melhores opções. (SILVA, 2005, p. 195)

Para criar opções os negociadores devem listar seus interesses e os interesses da outra parte também, é preciso identificar todos os acordos possíveis que eles podem chegar e fazer um levantamento conjunto das possibilidades existentes é de extrema importância para que ambos saiam satisfeitos.

4.3.1.4 Legitimidade

Em relação à legitimidade pode-se dizer que é a percepção de quão justo é um acordo, já que as duas partes têm que se sentirem tratadas com justiça, deve-se levar em consideração padrões externos ou precedentes que convençam que o acordo proposto é justo para ambas as partes. Silva ressalta:

Uma vez que os interesses sejam inevitavelmente conflitantes, é aconselhável ter bons argumentos para entrar em uma negociação. Já está provado que é mais persuasivo ter argumentos justos do que simplesmente ser teimoso. O objetivo de utilizar argumentos justos não é parecer bonzinho; eles efetivamente funcionam como uma espada para persuadir e como um escudo para impedir que você seja tratado injustamente.

Resultados justos são provenientes, muitas vezes, de padrões externos de justiça. Esses padrões externos dão legitimidade ao processo e evitam quedas-de-braço entre as partes. Eles também facilitam a explicação que os negociadores têm de dar àqueles que representam.

Justo não significa necessariamente igualitário. Os processos justos são maneiras de decidir que possuem um apelo intrínseco para as duas partes, pois parecem evitar uma vantagem injusta para uma delas. Prepare-se para dar à outra parte padrões que também pareçam legítimos e persuasivos, de forma que eles, de bom grado, cumpram o acordo. (SILVA, 2005, p.197)

Em uma negociação o poder dos argumentos é de extrema importância, é preciso persuadir, convencer a outra parte. Os padrões externos mostram a ambos que o acordo proposto é justo.

4.3.1.5 Compromissos

Os compromissos são declarações verbais ou escritas sobre o que foi relatado na negociação, lembrando que ele poderá ser firmado no término da negociação é importante comprometer-se apenas com aquilo que está em seu alcance, podendo honrar com todos os compromissos firmados. Silva fomenta:

Os compromissos surgem na conclusão de uma negociação. Os bons compromissos são claros, bem planejados e duráveis. Para estabelecer compromissos melhores, os negociadores deveriam ir à mesa de negociação com a idéia de onde gostariam de chegar.

Em geral, as pessoas estabelecem compromissos sem saber o que significa concluído. Elas supõem que todo o mundo sabe sobre o que vai ser a reunião e, conseqüentemente, deixam de determinar as ações necessárias para chegar a um acordo. Muitas descobrem, no decorrer de uma negociação, que havia muito mais tópicos do que o previsto e, ao mesmo tempo, que as partes envolvidas tinham expectativas divergentes quanto ao que seria o resultado da reunião. Sem saber para onde e como ir, o negociador não será capaz de prever a seqüência de ações que o levarão a um acordo. Uma decisão nem sempre se traduz em ação; os passos necessários para torná-la real têm de ser muito bem pensados.

Uma boa preparação para uma negociação deve incluir um plano dos compromissos operacionais, com uma lista completa, mas flexível, de tópicos e do que será necessário para implantar os acordos que surgirem a partir desses tópicos. Antes de cada reunião, esclareça seu propósito e seu processo, de forma que as pessoas possam compreender. Não haverá perda de tempo e energia com assuntos não pertinentes à reunião específica.

Planeje o processo para chegar a um compromisso. Planeje a seqüência de uma negociação para aprimorar a coordenação e a comunicação. Elabore uma minuta operacional do acordo e de como você poderia costurá-lo. Colocar em seqüência as iniciativas necessárias o ajudará a organizar-se. (SILVA, 2005, p.199)

Após o término de uma negociação o processo não acaba, é preciso avaliar os compromissos firmados e os mesmos devem ser cumpridos para que não haja descontentamento.

4.3.1.6 Comunicação

A qualidade da comunicação em uma negociação depende muito do nível de conhecimento das pessoas, uma comunicação de alto nível acontece onde o

receptor entende o que o emissor quer transmitir mesmo que não concorde, é imprescindível para que os negociadores tomem uma decisão final. Silva comenta:

Em uma negociação, a comunicação é a arte e a ciência de escutar e falar de maneira eficaz. Com uma boa comunicação, evitam-se os mal-entendidos, e as negociações tornam-se mais fáceis e eficientes. Se gastarmos tempo pensando em maneiras diferentes e claras de transmitir nossas mensagens e de escutar as deles, a negociação provavelmente será mais rápida e simples.

As pessoas tendem a decorar falas como preparação para a negociação, o que acaba tornando a comunicação mais rígida e desvia a atenção. Um erro é ignorar o impacto – diferente do pretendido – que nossa mensagem, tanto em palavras quanto em atitudes, terá sobre os outros. Ninguém jamais conseguirá prever todas as possíveis reações à própria mensagem, mas estar ciente disso já é um grande passo.

Em tese, todo negociador deveria preparar-se para um processo de comunicação de mão dupla, mas freqüentemente ele negligencia a preparação para ouvir. Assim, fica sem saber o que esperar da outra parte ou como reconhecer uma mensagem diferente, que vá confirmar ou questionar suas premissas. Negociar é conversar, e conversar implica descobrir maneiras de convidar a outra parte a escutá-lo, facilitando as coisas para que ela lhe dê atenção. Isso pode exigir que você reformule suas afirmações, até poder transmitir com precisão o que pretende. (SILVA, 2005, p. 197, 198)

A comunicação é um quesito indispensável e de extrema importância em uma negociação, ter em mente suas premissas e imaginar o que a outra parte irá falar é fundamental. Deixar claro suas ideias, expor suas opiniões e argumentos de forma objetiva fará com que a comunicação se torne precisa, outro fator que pode ser trabalhado é de expor argumentos de diversas formas talvez a outra pessoa não entenda de um jeito, mas entenda de outro.

4.3.1.7 Relacionamento

As negociações geralmente são com pessoas com quem já negociamos ou então negociaremos novamente, ter um forte relacionamento de trabalho dá poder para negociar bem as diferenças. Jamais deve piorar a capacidade de ambas as partes se manterem contato para uma nova negociação. Silva relata:

Em geral, o elemento que causa mais ansiedade em uma negociação é o relacionamento de trabalho. Para conseguir um bom relacionamento de trabalho, as pessoas devem ter a capacidade de

lidar com suas diferenças de maneira eficiente; não é necessário que as diferentes partes gostem uma da outra, nem que tenham os mesmos valores ou interesses. Entre as iniciativas para construir uma relação de trabalho eficaz, estão aumentar a compreensão mútua, inspirar confiança e respeito, encorajar a persuasão mútua – e não a coerção – permitir que se conservem a razão e a emoção equilibradas e aprimorar a comunicação.

As pessoas freqüentemente confundem questões de relacionamento com o assunto em pauta e acabam tentando resolver problemas de relacionamento fazendo concessões ao que está em jogo e vice-versa. Ao não se abordar cada aspecto separadamente, ensina-se a outra parte a manipular o relacionamento, a fim de obter concessões. Supor que o relacionamento está garantido e que qualquer problema é culpa deles permite que você se exima da responsabilidade de melhorar a situação contraproducente.

Um negociador deve preparar-se para abordar de forma independente o relacionamento – confiabilidade, aceitação mútua, emoções, etc. – e o assunto em questão – dinheiro, prazos, datas e condições. (SILVA, 2005, p. 198)

Os relacionamentos criam um nível de integridade e confiança entre as pessoas fato que diminui a ansiedade e facilita a comunicação. Ter um bom relacionamento é fundamental para que se tenha conclusões positivas nas negociações gerando uma satisfação entre envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode concluir com o término do presente estudo é que as empresas precisam valorizar seus clientes, desfrutar das diversas ferramentas existentes para encantá-lo, fazer além do esperado. Nota-se uma grande evolução no perfil do consumidor por esse motivo é de grande importância analisar e trabalhar para que este permaneça cliente de sua empresa.

O ótimo atendimento que os estabelecimentos oferecem faz com que os clientes se sintam especiais e provavelmente seu grau de satisfação será maior, é importante lembrar que para uma equipe trabalhar motivada é necessário uma atenção considerável com seus colaboradores.

Estar atento nos fatores que influenciam na satisfação do cliente é um diferencial em relação à concorrência, é importante sempre ouvir o que o cliente tem a dizer, criar um relacionamento fará com que você se aproxime mais dele, é preciso conhecer alguns hábitos de negociação para que a empresa trabalhe em total sintonia levando a satisfação e conquista da fidelidade do cliente resultando em lucros consideráveis para a empresa.

REFERÊNCIAS

ANGHER Anne Joyce. **Código de Defesa do Consumidor**. Edição 2010, Editora Rideel.

BARNES, James G., **Segredos da Gestão pelo relacionamento com os clientes – CRM: É tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**.2002, Qualitymark Editora Ltda.

BERGAMINI, Cecília W.,**Motivações nas Organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPI, Márcio Elídio. **A evolução do consumidor**. Disponível pelo site <http://www.artigonal.com/atendimento-ao-cliente-artigos/a-evolucao-do-consumidor-3401818.html>. Acesso em 14 Maio 2011.

FRANCISCANI, Vanessa. **Satisfação do cliente**. 2003. Trabalho de conclusão de curso Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Edição, Editora Atlas.

LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEWIS, David, BRIDGES, Darren. **A alma do novo consumidor**. 1ª Edição. M. Books.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. 1ª Edição, Editora Saraiva.

RIBEIRO, Amanda. **Construir a fidelidade do cliente**. 2007. Trabalho de conclusão de curso Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

SCOMBATI, Helena Aparecida, MELLO, Maria Alice Silva Homem de. **Qualidade no atendimento: A grande diferença**. 1998, Sebrae.

SILVA, Edison Aurélio da, PRADO, Jonas, OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Gestão de Negócios**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

SUFIATTI, Rosangela C., MICHELS V. **Fidelização de Clientes**. Disponível pelo site http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/15-Ed5_CA-Fidel.pdf. Acesso em 15 Fev 2011.

SVIOKLA, John J., SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. 1ª Edição, Makron Books.

SVIOKLA, John J., SHAPIRO, Benson P. **Conquistando clientes**. 1ª Edição, Makron Books.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 1ª Edição, Editora Campus.

WING, Michael J., **Como falar com seus clientes: o que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.