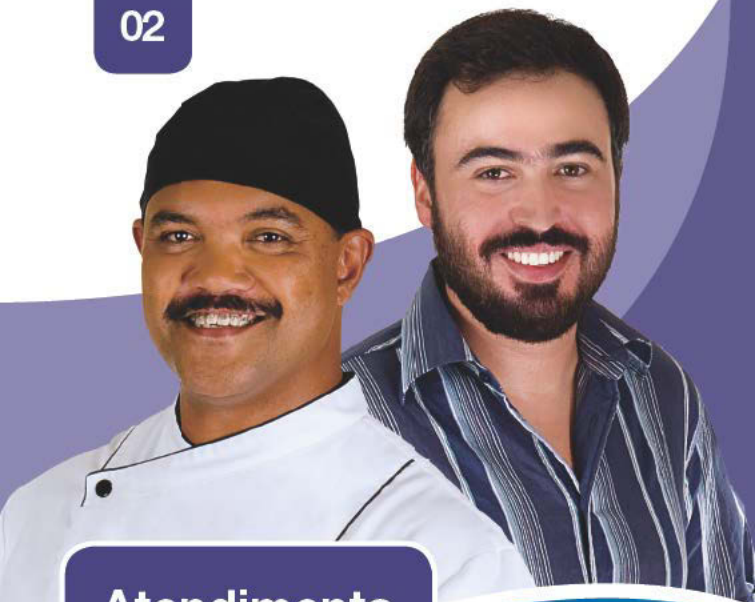


# saiba mais

SEBRAE  
SP

02



**Atendimento  
a clientes**

Edição de bolso

A série SAIBA MAIS esclarece as dúvidas mais frequentes dos empresários atendidos pelo SEBRAE-SP nas seguintes áreas: ■ Organização Empresarial ■ Finanças ■ Marketing ■ Produção ■ Informática ■ Jurídica ■ Comércio Exterior

## **SEBRAE SP**

### **Conselho Deliberativo**

#### **Presidente**

Alencar Burti (ACSP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

Nossa Caixa – Agência de Fomento do Estado de São Paulo

FAESP – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

ParqTec – Fundação Parque Tecnológico de São Carlos

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Secretaria do Estado de Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

BB – Diretoria de Distribuição São Paulo – DISAP

### **Diretor-Superintendente**

Bruno Caetano

### **Diretores Operacionais**

Ricardo Tortorella

Regina Maria Borges Bartolomei

---

### **Autor**

Renato Fonseca de Andrade

### **Modelos da capa**

Edgard Benevides

Marcos Vinicius da Cruz

### **Atualização – março de 2011**

Reinaldo Messias

### **Equipe de coordenação**

Lilian Fusco Rodrigues

Eduardo Santilli Calvo

Sandra Regina Bruno Fiorentini

### **Projeto gráfico e apoio técnico**

Marcelo Costa Barros

Patrícia de Mattos Marcelino

### **Diagramação, ilustração e revisão**

Marin & Kromberg

Francesco Gosciola Jr.

### **Impressão**

## ATENDIMENTO A CLIENTES

### Introdução

Nos dias de hoje o mercado é bastante competitivo, e as empresas precisam ser muito criativas para ter a preferência dos clientes. Um dos aspectos mais importantes, principalmente nas empresas que atuam no varejo, é a questão do atendimento a clientes.

Portanto, este Saiba Mais tem o objetivo de apresentar conceitos sobre atendimento a clientes no varejo, procurando esclarecer o leitor sobre detalhes que fazem a diferença e, muitas vezes, podem significar o sucesso ou o fracasso do negócio.

### A importância do atendimento a clientes

Inicialmente vamos entender porque atender bem os clientes é tão importante.

Quando um cliente sai de casa para comprar algo, espera receber o melhor pelo dinheiro que irá gastar. Isso significa que estará analisando o mercado com bastante atenção, procurando identificar e escolher a empresa que oferecer as melhores condições para a realização do negócio.

Para ilustrar esse processo, vamos acompanhar Dona Francisca na compra de um livro.



*Ela sai de casa, de carro, em direção ao centro da cidade, procurando uma livraria. Passa na frente de várias, mas por causa do horário não consegue estacionar seu veículo. Um pouco nervosa, desiste daquela região e vai até outra mais distante, pois sabe que lá não terá problemas*

*de estacionamento. Após parar seu carro, entra na loja e percebe um agradável ambiente, composto por uma decoração leve, iluminação, climatização e, principalmente, o sorriso de atenção de um atendente chamado Daniel, que, vindo em sua direção, se coloca à disposição para auxiliá-la.*

*Apaixonada por livros, Dona Francisca faz várias perguntas sobre um determinado autor, e o atendente, demonstrando pleno conhecimento dos produtos, explica com detalhes os aspectos das obras disponíveis daquele autor. Durante a conversa, procura compreender algumas características da cliente. Itens simples, como, por exemplo, outros autores pelos quais Dona Francisca se interessa, porque ela gosta daquelas obras, quando normalmente lê os livros e outras questões relacionadas ao assunto.*

*O que Daniel está fazendo é escutando o cliente, para aprender sobre suas necessidades.*

*Dessa forma, poderá comunicar-se melhor com Dona Francisca, ampliar suas sugestões e, efetivamente, garantir que o produto atenda às suas necessidades.*

*Muito contente com as explicações, Dona Francisca não só fica com o livro que a motivou ir às compras como também com um outro título que despertou sua atenção durante a conversa com o atendente.*

*Em seguida, dirigindo-se ao caixa para efetuar o pagamento, Daniel a acompanha e apresenta a ela a possibilidade de associar-se ao clube de leitores da livraria. Como sócia ela terá vários benefícios, receberá informações sobre lançamentos e poderá participar de eventos e promoções da loja.*

*Dona Francisca se interessa pela proposta e preenche uma ficha de inscrição do clube. Nessa ficha, insere várias informações, como, por exemplo, quem são as pessoas de sua família, faixas etárias, hábitos, interesses, “hobbies” etc. Após o preenchimento, feito em uma mesinha especialmente destinada para esse fim, ela vai ao caixa e percebe que a livraria oferece várias opções de pagamento: cartões de crédito, cheque e também dinheiro. Realizado o pagamento, a cliente é acompanhada pelo atendente até a saída, que agradece sua visita e se despede.*

*Durante o trajeto de volta para casa, ela pensa no excelente negócio que fez, apesar de ter*



*tido que andar um pouco mais. “Puxa vida, encontrei o que eu precisava, fui muito bem atendida e agora estou participando de um clube de leitores! Além disso, pude pagar da melhor maneira. Nossa! Nem pensei em pedir aquele descontinho como normalmente faço em todas as lojas. Mas isso não importa, estou contente e fiz um bom negócio...”, pensou Dona Francisca, já imaginando os momentos de leitura de seu autor preferido.*

*À noite, em uma festa de aniversário, ela comentou com vários amigos sobre a livraria, criando uma imagem positiva da empresa e, com certeza, influenciando na decisão futura de compra de outras pessoas.*

## **Analisando a excelência de um atendimento**

Vamos agora destacar alguns pontos importantes sobre atendimento a clientes que essa loja realizou. Tudo começou muito antes da compra de Dona Francisca, quando sua localização foi definida a partir da compreensão do perfil dos clientes que seriam atendidos.

Como havia grande possibilidade de eles terem carros, optou-se por um local um pouco mais distante, mas com fácil estacionamento. Sabia-se também que o cliente de uma livraria aprecia um ambiente propício para a escolha dos livros e, dessa maneira, foi criado um local bem decorado e agradável, com a sinaliza-

ção necessária. O empresário também sabia que os clientes têm vários tipos de personalidade e treinou a equipe de atendimento para proceder de acordo com essas variações. Um cliente comunicativo significava que o atendente poderia buscar uma aproximação dialogada com maior intensidade. Já no caso de um cliente introspectivo, o atendente simplesmente se colocaria à disposição para orientações caso solicitado.

Além disso, em vários momentos do dia-a-dia, o próprio empresário procura estar na loja em contato com sua equipe e com os clientes, percebendo virtudes e necessidades de melhoria em vários aspectos do negócio. As questões percebidas são tratadas em reuniões semanais.

Tudo isso porque o empresário dessa livraria tem a consciência de que um atendimento de excelência geralmente tem início nos exemplos, na atenção e nas atitudes das pessoas que dirigem a empresa, especialmente no que diz respeito à criação de um ambiente interno motivador e de satisfação.

Assim, no caso de Dona Francisca, o atendente percebeu de imediato algumas de suas características de interesse e de seu perfil e assim pode aproximar-se e conversar um pouco sobre seu autor preferido. Note que para fazer isso, o próprio atendente precisou conhecer anteriormente os produtos da livraria, para prestar um excelente

serviço de informações. Sua afinidade com livros foi identificada no processo de seleção, e essa foi uma das principais razões de ter sido contratado. Perceba como essa sequência de fatores contribuiu para a excelência no atendimento de Dona Francisca. Esse efeito de encantamento foi imediatamente transformado em satisfação e em negócios, pois a cliente acabou comprando dois livros.

Mas a coisa não para por aí. A empresa, ciente da importância de conhecer cada vez mais as necessidades dos clientes, criou um dispositivo chamado clube de leitores e convidou Dona Francisca para participar. Quando ela preencheu a ficha de inscrição, estava transferindo preciosas informações para a empresa, que as utilizará para fazer relacionamento e, assim, tornar-se a referência entre as livrarias da cidade. Ou seja, sempre que precisarem de uma livraria, clientes satisfeitos estarão associando imediatamente sua necessidade com a imagem da empresa. E, o que é melhor, comentando com outras pessoas.

Portanto, Dona Francisca irá receber notícias da livraria através de mala-direta e também informações via internet ou por telefone, podendo participar de campanhas promocionais e recebendo incentivos para novas compras. Imagine quantos negócios essa empresa poderá fazer nos próximos dez anos somente com a família dessa cliente.



Completando o processo de atendimento, a empresa ofereceu várias formas de pagamento a Dona Francisca. Podemos dizer que essa livraria está atuando de uma forma muito competente na sua relação com o cliente, pois, de várias maneiras, ela procura entender as necessidades dele, direcionando seus processos para oferecer soluções. Tudo isso de um jeito agradavelmente interessante.

## Os aspectos essenciais

Cada empresa tem suas características específicas e, com certeza, seus processos de atendimento irão refletir essas diferenças. No entanto, existem alguns aspectos essenciais que, mesmo sendo tratados de maneiras diferentes, devem ser compreendidos e colocados em prática da forma mais adequada ao negócio. São eles: a compreensão das necessidades dos clientes, a comunicação durante o atendimento, a percepção, a empatia e o treinamento. Vamos agora detalhar cada um desses aspectos:

### A compreensão das necessidades dos clientes

Compreender o cliente significa entender suas necessidades e as formas como ele se relaciona com o mundo.

Para isso, as empresas devem obter informações preciosas de diversos tipos, como vontades, hábitos, possibilidades e, principalmente, expectativas do

cliente em relação ao produto/serviço oferecido. Essas informações podem ser conseguidas de diversas maneiras: através de pesquisas formais, do contato diário, de literatura e também de informações disponíveis em entidades relacionadas ao setor, como associações, sindicatos etc., assim como na internet.

Dessa maneira, conhecer o cliente é a base de tudo, pois é a partir desse conhecimento que a percepção de oportunidade se consolida e estratégias do negócio podem ser desenvolvidas. Ou seja, essas informações são tão importantes que influenciam a escolha de fornecedores, os tipos e as quantidades de produtos e serviços oferecidos, os canais de comunicação com o mercado, a formação do preço, as instalações da loja e muitos outros fatores.

Portanto, esta deve ser uma atividade incessante da empresa, envolvendo todos os empregados, especialmente a equipe de vendas. Mas não basta somente obter informações, é preciso refletir sobre elas para tomar decisões conscientes e coerentes com os aspectos percebidos.



Muitos exemplos podem ser citados, como o caso de uma lanchonete localizada próxima de várias empresas que não aceitava

os chamados vales-alimentação, a principal moeda utilizada pelas pessoas que trabalhavam na região e que procuravam um local para almoçar. O resultado dessa política foi a perda de clientes, que somente retornaram após a mudança na forma de pagamento. Mas essa mudança só ocorreu vários meses depois, o que acarretou um período de prejuízos que poderia ter sido evitado.

Já um exemplo a ser seguido é o de um empresário que todos os dias ligava para quatro pessoas: um cliente atual, um ex-cliente, um potencial cliente e um fornecedor. Assim, ao final de um ano, teve contato direto com centenas de pessoas ligadas diretamente ao seu negócio, entendendo necessidades e identificando eventuais oportunidades e problemas. Dessa forma pôde tomar decisões com maior chance de acertos.

Assim, se você está pensando em abrir um negócio ou já tem uma empresa estabelecida, deve procurar caminhos para compreender cada vez mais os seus clientes. Lembre-se que os desejos deles mudam muito rapidamente, o que faz com que essa atividade seja constante.



## A comunicação no atendimento a clientes

A comunicação é um processo inerente ao ser humano. É através dela que o indivíduo ou grupo interage com outros indivíduos ou grupos, recebendo suas impressões sobre o que foi comunicado. É algo como um professor perguntar para sua sala se a matéria que acabou de ensinar foi compreendida.

Portanto, o processo de comunicação é composto de quatro elementos: emissor, receptor, mensagem e retorno, também conhecido como *feedback*. Além disso, o processo de comunicação realiza-se por vários meios, principalmente através da fala, da escrita e da expressão corporal. Através desses meios os seres humanos interagem com o mundo.

É importante perceber que os meios de comunicação influenciam uns aos outros. Assim, não basta simplesmente a comunicação verbal ocorrer, pois outros meios podem fazer com que a mensagem seja compreendida de forma diferente daquela que se deseja transmitir.

Você pode fazer um teste simples: experimente dizer a palavra sim e ao mesmo tempo balançar a cabeça para a esquerda e para a direita. Se você estiver se comunicando como neste exercício, a pessoa receptora ficará em dúvida a respeito do que você está querendo transmitir. Ela não irá saber se a mensagem significa sim ou não.

É também bastante conhecida aquela frase de um vendedor de geleias que, ao abordar seus clientes dizia, “Senhor, não quer nada hoje, não?”. Se observarmos a frase detalhadamente, iremos notar que existem três palavras negativas: a palavra “não”, citada duas vezes, e a palavra “nada”. Dessa forma, as palavras utilizadas na frase são contrárias à intenção da mensagem, o que facilita ao cliente a resposta “não, realmente não quero”.

Dessa forma, para que o processo de comunicação ocorra de forma perfeita, é preciso completa integração entre os vários meios de comunicação. Uma equipe de vendas deve saber muito bem esses princípios, no sentido de adotar os melhores meios para cada situação e, assim, poder se comunicar bem com seus clientes.

Outro fator importante é a maneira como o ser humano se apresenta ao mundo. Assim, uma impecável apresentação, traduzida pela utilização de uniformes, crachás, cabelos penteados e barba aparada para os homens e maquiagem para mulheres, também influencia o processo de comunicação.

Portanto, comunicação é um assunto a ser tratado frequentemente com a equipe de vendas e também com todos os empregados, ressaltando sempre que um bom negócio começa com uma boa comunicação.

## **A percepção e a empatia**

Outros dois aspectos muito importantes na questão do atendimento ao cliente são a percepção e a empatia. De forma bastante simples, podemos dizer que a percepção é a maneira como avaliamos uma pessoa, e a maneira adequada de tratar os clientes é deixar de lado as impressões pessoais e os preconceitos.

Caso isso não ocorra, é provável que uma pessoa seja julgada pela maneira como está vestida e, assim, caracterizada pelo atendente que a julgou, que decide que ela não é cliente para os produtos da loja. Com certeza esse julgamento inicial irá influenciar na comunicação que será realizada, muitas vezes prejudicando um excelente negócio.

Já a empatia é a capacidade de colocar-se no lugar da outra pessoa e de ver o mundo sob seu ponto de vista. Ao colocar-se nessa posição, passa a ser possível identificar vários fatores que podem ser considerados na realização de uma negociação positiva.

Outro aspecto importante nessa questão da empatia é a capacidade de escutar. Escutar significa prestar atenção ao que o outro diz, e não simplesmente ouvir. Se um atendente de uma loja não escuta o que o cliente diz, como poderá então captar as informações necessárias ao atendimento de suas necessidades? Esse fator é fundamental, principalmente nos atendimentos feitos pelo telefone.

## O treinamento

Uma pessoa só se torna excelente profissional de vendas se conseguir combinar experiência e capacitação. Dessa maneira, é preciso debater a questão “atendimento” com muita frequência, pois muitas vezes, mesmo inconscientemente, nos acostumamos com procedimentos que não são os mais adequados para atender aos clientes.

Falhas não podem ocorrer. Pode até ser o décimo cliente do dia para um atendente, mas para o cliente é a primeira experiência na loja, e ela tem que ser perfeita. Isso significa preparo em vários fatores.

Assim, o treinamento para atendimento a clientes deve abordar aspectos de comunicação e também de produtos e serviços. Se a loja apresenta uma variedade de produtos que mudam com o passar do ano, como, por exemplo, uma loja de confecções, sempre que um novo produto estiver sendo incorporado ao estoque, essa informação deverá ser passada para toda a equipe de vendas. Isso pode ser realizado de forma oral ou por escrito, mas tem que ser feito. É inconcebível que nos dias competitivos de hoje alguém tente vender algo sem conhecer o que está comercializando. Pode parecer óbvio, mas essa é uma dificuldade presente em muitas empresas.

O importante é prestar ao cliente todas as informações necessárias para que a sua decisão de compra seja feita de forma consciente. Além de conhecer os produtos e serviços oferecidos, a equipe de vendas deve inteirar-se também das promoções existentes, das formas de divulgação adotadas pela empresa e das opções de negociação, sempre no sentido de oferecer o melhor negócio ao cliente que está sendo atendido naquele momento.

Lembre-se que o profissional de vendas contemporâneo não é um tirador de pedidos, não é alguém que está ali somente para pegar o produto na prateleira, mas sim uma pessoa importantíssima para auxiliar o cliente em sua decisão de compra e contribuir para sua satisfação.

Mas para que isso ocorra a empresa deve também desenvolver maneiras de estimular e motivar seus empregados. Assim, fatores como remuneração, premiação, incentivos, benefícios, reconhecimento e um ambiente de satisfação devem ser tratados com muita atenção e zelo, pois contribuem muito para o desempenho de todos, especialmente daqueles que têm contato com os clientes.



## Cuidados no atendimento

Como notamos durante a leitura desta publicação, o atendimento a clientes é fundamental para o sucesso de uma empresa. Podemos então listar algumas perguntas que devem receber a atenção dos dirigentes e também dos empregados, especialmente a equipe de vendas, para que o atendimento supere as expectativas dos clientes e seja excelente:

- As necessidades e os desejos dos clientes são claros para os integrantes da empresa?
- Quais são os processos de comunicação da loja com o cliente que permitem a compreensão desses desejos e necessidades? Com que frequência são realizados?
- Os produtos e serviços oferecidos, bem como a estrutura da loja e as formas de pagamento, estão adequados aos clientes?
- A equipe de vendas conhece os produtos, serviços, promoções e propagandas em detalhes? E os outros empregados?
- A equipe de vendas recebe treinamento constante sobre novos produtos e serviços e técnicas de atendimento?
- Os empregados da empresa trocam informações entre si no sentido de melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes?

- Os empregados estão satisfeitos em trabalhar na empresa?
- Existem procedimentos e atitudes que estimulam os empregados a ser excelentes (benefícios, incentivos, reconhecimento, remuneração etc.)?

Essas e outras questões devem ser objeto de frequentes debates e aprendizado. As respostas a elas, obtidas pelo talento das pessoas segundo as características de cada negócio, significam passos decisivos para o aumento da competitividade empresarial, ampliando consideravelmente as chances de sucesso.

## Referências Bibliográficas

FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.

RICHARD, F. Gerson. *A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1a ed., 1999.

SCHAAF, Dick. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra Editora, 1991.

SEBRAE-SP. *Qualidade no atendimento: a grande diferença*. SCOMBATI, Helena Aparecida; MELLO, Maria Alice Silva Homem de, elab. São Paulo, 1998.



**Central de Atendimento**  
**0800 570 0800**

De segunda a sexta, das 8h às 20h - ligação gratuita.



[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) | [twitter.com/sebraesp](https://twitter.com/sebraesp)