

# BAIXA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DE INSUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

*Danilo Seabra dos Santos*

**Resumo:** O tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso – Qualidade no Atendimento e Sucesso Empresarial – visa demonstrar o quanto a qualidade no atendimento ao cliente pode influenciar na longevidade de uma organização e o quanto suas falhas são perniciosas ao negócio, podendo, inclusive, levar ao insucesso de uma empresa. A falta de uma cultura de bom atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo, pode, mesmo quando a empresa tem bons produtos para oferecer, ou um serviço diferenciado que desperte o interesse do mercado, levar à decepção do cliente para com a organização e até transformá-lo num agente de propaganda negativa da empresa. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica, com base em pesquisa bibliográfica, desenvolvida através de material já publicado, em livros, revistas artigos e documentos disponibilizados na internet, visando verificar como a baixa qualidade no atendimento ao cliente influencia a duração de um negócio. Foi realizada também uma pesquisa de campo de ordem exploratória, com duas empresas locais de micro e pequeno porte, reconhecidas por seus clientes por prestar um bom atendimento. Após revisar a literatura e documentação disponível sobre o tema, conclui-se que a qualidade com o atendimento ao cliente é um diferencial competitivo, muitas vezes negligenciado pelas empresas, trazendo, como consequência, a perda do cliente e de outros que são influenciados por estes e, por conseguinte, podendo a empresa que trata o cliente desta forma, estar fadada ao insucesso.

**Palavras-chave:** Competitividade. Qualidade. Atendimento. Cliente. Insucesso.

## INTRODUÇÃO

Este estudo visa demonstrar, através de uma revisão na literatura e pesquisa exploratória em empresas locais, o quanto a qualidade no atendimento ao cliente pode influenciar na longevidade de uma organização e o quanto suas falhas são perniciosas ao negócio, podendo, inclusive, levar ao insucesso de uma empresa. A falta de uma cultura de bom atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo, pode

---

<sup>1</sup> Artigo Científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação a Distância, MBA em Gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas da UNIJORGE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Pós-Graduado. Orientadora: Prof. Msc. Daniela Almeida Silvany Lima

levá-lo a se decepcionar com a organização e até transformá-lo num agente de propaganda negativa da empresa, mesmo quando esta tem bons produtos para oferecer, ou um serviço diferenciado que desperte o interesse do mercado.

Com a rápida evolução e disseminação das tecnologias e a globalização dos meios de produção, é notório que os produtos são, em sua maioria, ou estão se tornando, *commodities* independentes da marca ou do país em que são fabricados. Mesmo aqueles de grande valor agregado guardam semelhanças em funcionalidades, apresentação e *designer*, o que traz uma dificuldade maior para as empresas em suas tentativas de fazer com que o consumidor perceba diferenças entre o seu produto e o do concorrente.

Um grande diferencial para o consumidor passou a ser a qualidade no atendimento que as empresas dispensam a ele, no compromisso em, efetivamente, ouvir o cliente, durante a busca de um produto que satisfaça suas necessidades e, principalmente, que a empresa está disposta a dar-lhe uma atenção a mais tirando suas dúvidas e prestando todo o auxílio que ele necessitar durante e após a aquisição do produto, ou seja, no processo de pós venda.

É comum ouvir relatos de insatisfações, desapontamentos e até constrangimento ou raiva em relação ao atendimento dispensado por determinada empresa, durante ou após uma experiência de compra, seja de um produto ou serviço. Quantas vezes o consumidor não já foi acometido destes sentimentos, quando, buscando satisfazer suas necessidades através de determinada organização, seja de maneira ocasional ou por força do apelo de uma propaganda, que prometia tudo o que era preciso para se decidir pela aquisição de um determinado bem. Quantas vezes o consumidor tem a sensação, após ter entrado em determinado estabelecimento, de que o atendente o tratou como se estivesse fazendo um favor e não o contrário, de que o favor foi feito pelo cliente, quando entrou naquela loja ao invés da concorrente.

Muito provavelmente este tipo de sensação ou de situação sempre aconteceu, porém o que mudou é que o consumidor atualmente, além de ser mais exigente em relação à qualidade dos produtos, de seus preços e atributos, também se tornou mais exigente em relação à atenção que merece ter das empresas que o oferecem algo de que ele precisa e que tenham sido escolhidas por este para prestar-lhe um serviço ou vender-lhe um produto.

O consumidor atual é mais informado de seus direitos e não se furta a brigar por eles, nem sempre pelo caminho tradicional, como, por exemplo, recorrendo a órgãos de defesa do consumidor, mas também, e cada vez mais, disseminando sua insatisfação, frustração ou raiva em relação ao produto, ao atendimento, ou à experiência de pós-venda pela qual passou com determinada empresa, a parentes e amigos, através dos diversos meios de comunicação e das redes sociais. Mesmo que o empreendedor crie um produto ou negócio que rapidamente se enquadre em modismos e atraia muitos consumidores ávidos por novidade e interessados nas promessas de uma boa estratégia de promoção e publicidade feita por sua empresa. Passada a curiosidade inicial, este produto ou serviço não tardará a ser imitado por

concorrentes atentos. É a qualidade na experiência de atendimento que ele venha a vivenciar quando buscar essa organização, que fará com que o cliente continue buscando por tal empresa.

É a percepção do cliente de que, além de consumir um bom produto ou serviço, ele foi realmente ouvido e teve suas necessidades atendidas, de que há um compromisso da empresa em entregar ao consumidor o que foi prometido, estando atenta às suas necessidades e, acima de tudo, da percepção de que ele foi tratado com respeito, mesmo que não tenha efetivamente consumido o produto ofertado, o que, provavelmente, o faz voltar e até mesmo, indicar aquela empresa aos seus amigos e parentes.

## **DESENVOLVIMENTO**

Em estudo realizado pelo Grupo Padrão, em parceria com a consultoria Shopper Experience, publicado no site da Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, após ouvir 1.350 entrevistados de todas as classes sociais, nas cidades de São Paulo, Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, ficou constatado que 61% dos entrevistados afirmam que ser bem atendido é o fator principal quando consomem. Outros critérios como a qualidade do produto (24%) e o preço (12%) tiveram menores percentuais do que o bom atendimento, o que demonstra o quanto o consumidor valoriza empresas que têm uma clara preocupação com a qualidade do atendimento oferecido.

Ao se considerar a resposta de percentual mais alto, em pesquisa realizada pelo SEBRAE com o Vox Populi, no ano de 2005, no estudo Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade das MPE2005, no qual empresários foram questionados quanto o motivo do fechamento de suas empresas, para que respondessem de forma espontânea, “quais são as principais razões para que sua empresa tenha fechado ou paralisado as atividades? Mais alguma? Mais alguma?” 29% dos empresários responderam que a falta de clientes é a razão principal. Quando o SEBRAE fornecia as opções para fechamento do negócio, as razões de carga tributária elevada e falta de capital de giro passavam a ocupar as primeiras posições com percentuais de 43% e 37%, respectivamente, porém a falta de clientes vinha em terceiro lugar com 27% das repostas.

Observando-se as pesquisas acima relatadas e seguindo-se o pressuposto de que, se para mais da metade dos consumidores do país, os 61% apontados na pesquisa do Grupo Padrão e da consultoria Shopper Experience, a qualidade no atendimento é o principal fator a ser observado quando se vai adquirir algo e segundo a pesquisa do SEBRAE e Vox Populi, uma das principais razões para fechamento de micro e pequenas empresas é a falta de clientes, pode-se supor que um dos caminhos a serem adotados pelos micro e pequenos empresários que desejam tornar seus negócios mais longevos é investir pesadamente em qualidade do atendimento, de modo a atrair clientes e retê-los, ou melhor, fidelizá-los, criando com eles um relacionamento de longo prazo, garantindo assim a sobrevivência do negócio.

É fato que, se uma empresa quer efetivamente conquistar e, acima de tudo, reter o seu cliente, ela não pode só vender bons produtos, de marcas reconhecidas, ou praticar os menores preços do

mercado, faz-se necessário diferenciar-se de seus concorrentes, fazendo com que seus clientes percebam que receberão a atenção que desejam e o compromisso de que há uma preocupação em buscar satisfazer suas necessidades, ou seja, de que vai poder contar com um atendimento de qualidade, por quem o atende.

Segundo Neves (2006, p. 75), acredita-se que, na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Mas, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações.

Segundo Dalledone (2008, p. 63):

nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto. O bom atendimento ao cliente é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez. Todos esses elementos são promotores do ambiente que facilita a implantação ou a conquista da fidelidade.

Dito isto, por que tantas organizações falham no atendimento ao cliente? Por que insistem na falta de compromisso com a verdadeira satisfação e encantamento do cliente? Por que não fazem um esforço maior para cumprir o que prometem em seus anúncios e promoções?

Uma possível resposta à pergunta acima seria a preocupação que muitas empresas têm em defender seu produto ou serviço da maneira como ele está sendo oferecido ao mercado, sem, verdadeiramente, focar suas estratégias no atendimento às necessidades do cliente, ou seja, o foco da empresa está no que ela oferta e não no que seu público-alvo deseja consumir. Em muitos casos, a empresa só percebe que se esqueceu de ouvir seu cliente, quando já é tarde e sua situação mercadológica e financeira não permitem mais uma reação, estando ela fadada a fechar suas portas, principalmente no que tange às PMEs.

A atitude de estar preocupado só com o que se oferta ao invés do que o cliente deseja, leva a situações descabidas, como, por exemplo, quando um cliente se dirige a uma loja e se depara com um vendedor agitado, que vai logo oferecendo um produto novo, em promoção, que tem muita saída, sem parar, efetivamente, para ouvir o cliente, prestar atenção a sua real necessidade, demonstrar cortesia e empatia para com o mesmo e buscar, verdadeiramente, ajudá-lo a sentir-se satisfeito e confortável em estar ali.

Não cabe que um atendente dirija-se a um cliente com uma cara apática e de maneira descompromissada, perguntando: “posso ajudá-lo” com um ar de quem diz “por que você veio me incomodar”, demonstrando, de maneira clara, que não tem nenhum interesse em conhecer e efetivamente satisfazer as necessidades do cliente.

Em muitos casos, mesmo o cliente já tendo previamente definido o que vai efetivamente comprar, pesquisado possíveis estabelecimentos que vendem o produto que deseja e selecionado os que lhe parecem mais preparados para atendê-lo, pode este cliente passar por situações que o deixam insatisfeito.

Ao dirigir-se a uma loja, com anúncios em todas as mídias (TV, rádio, outdoor, encartes em jornais e revistas, etc.), o cliente recebe um atendimento de alguém que não parece estar disposto a mostrar as opções de produtos que interessem a ele, limitando-se a falar sobre poucos itens, sem diferenciá-los, dificultando o processo decisório do cliente.

Decepções com o atendimento recebido levam o cliente, muitas vezes, a se dirigir a um concorrente, caso o atendimento seja satisfatório, e ele receba um tratamento solícito, com explicações sobre diversos tipos de produtos disponíveis de diferentes marcas, condições de pagamento e informações quanto à garantia do produto e disponibilidade de assistência autorizada, possivelmente a compra será efetuada neste local. Conforme Samara e Morsch (2005, p. ?), “O reforço e o aprendizado são estímulos que influenciam o comportamento de compra. Por isso a marca que propicia maior reforço positivo, isto é, que oferece uma sensação positiva e agradável, concorrerá mais efetivamente para a escolha do consumidor”. Porém, uma empresa que se preocupa com seu cliente, não pode se descuidar dele após a efetivação da venda, é aí que a organização pode consolidar seu relacionamento com o cliente.

Situações em que o prazo de entrega de um bem comprado não é respeitado, forçando o cliente a efetuar várias ligações cobrando a entrega de seu produto, ou a montagem do mesmo, ou a solicitação à assistência técnica, porque o bem recém-adquirido não funciona, são exemplos de descaso com o pós-venda e com o próprio consumidor.

Tais situações podem se agravar, quando a empresa tenta justificar-se ao consumidor, transferindo a responsabilidade do atraso a terceiros, como, por exemplo, o transportador, afinal, para o cliente, a compra não foi efetuada com o transportador e sim com aquela empresa, que conquistou sua confiança e que o decepcionou logo após a compra ser efetuada.

Caso o cliente comunique uma insatisfação, a atitude mais acertada para a empresa seria efetuar a troca do produto de imediato, ou mesmo, devolver o dinheiro e tentar obter dele mais informações sobre quais de suas necessidades não foram atendidas, de modo que ele saia da empresa e comunique a alguns, da sua experiência positiva, como foi fácil ser ouvido e tratado de maneira respeitosa, no momento da devolução do produto, sem burocracias e maiores problemas.

Podem-se enumerar algumas das falhas cometidas no atendimento e que provocam a insatisfação do cliente:

- Atendimento que não corresponde ao anunciado nos canais de mídia;
- Falta de compromisso do atendente;
- Aparente apatia do atendente e completa falta de cortesia;
- Demonstração de que o vendedor está preocupado com a venda em si e não com a construção de um relacionamento com o cliente;
- Falta de planejamento e política de pós-venda;

- Falta de compromisso com o cliente (atraso na entrega, ausência de satisfação, atraso no atendimento de assistência técnica etc);
- Falta de preocupação com os efeitos negativos que a opinião do cliente possa trazer, inclusive a perda de outros potenciais clientes – propaganda negativa, boca a boca;
- Ausência de preocupação em satisfazer o cliente, ou seja, de garantir, no mínimo, a qualidade do atendimento de suas necessidades.

O cliente espera ao menos ser ouvido, ter sua necessidade compreendida, ser tratado com cortesia e polidez, sem excessos de intimidade por parte de quem o atende, tudo isso com objetividade. Conforme Lacerda (2005, p. 20), “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”. Quando uma empresa tem bons produtos, uma boa divulgação, boa localização, é provável que ela desperte o interesse, de potenciais clientes em visitá-la e buscar o atendimento de suas expectativas. Porém, se, apesar disso, o atendimento deixa a desejar, na maioria das vezes, o cliente sai do estabelecimento com uma sensação que vai além da insatisfação, chegando à frustração e até a um sentimento de irritação, por não ter tido suas expectativas atendidas, conforme Lovelock e Wirtz (2006, p.323):

Alguns clientes reclamam para recuperar sua autoestima e /ou dar vazão à sua raiva e frustração. Quando processos de serviços são burocráticos e irracionais ou quando funcionários são rudes, deliberadamente intimidantes ou aparentemente despreocupados, a autoestima, o senso de valor próprio e o senso de justiça dos clientes podem ser afetados de modo negativo. Eles podem ficar irritados e emotivos.

De acordo com Kotler (2001), a qualidade do atendimento pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com seus clientes influenciará o relacionamento com a companhia, mesmo no pós-venda.

Sendo assim, se as empresas verdadeiramente querem sobreviver num mercado altamente competitivo, precisam mais do que nunca, ouvir seus clientes, tratá-los com respeito e comprometerem-se com a qualidade do atendimento que dispensam àqueles que possibilitam a sobrevivência de seus negócios, os clientes.

A formação de uma cultura interna que prese pela qualidade no atendimento ao cliente, inicia-se com um bom planejamento, principalmente, com a definição do público-alvo e pesquisa de mercado, quais suas necessidades, quais produtos e serviços podem atender a estas necessidades e qual a melhor estratégia de comunicação e promoção que a empresa deve utilizar para atingir seus clientes de maneira objetiva.

Quando Kottler e Amstrong (1993, p.7) definem que o conceito de marketing social pressupõe que:

a organização deveria, inicialmente, determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado alvo, e em seguida proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Parecem estar nos dando também, o caminho que deve ser seguido para estabelecer uma cultura de bom atendimento ao cliente.

Para que isso aconteça, a empresa tem que definir claramente que tipo de experiência ela quer que o cliente tenha quando vier procurá-la; o que ele deve vivenciar, enquanto estiver em contato com a empresa; que tipo de reação se deseja que o cliente tenha quando busca aquela organização. Deve-se planejar de que modo o cliente será atendido e o que pretende se proporcionar a ele neste atendimento. Além de se planejar como se dará a interação do cliente com a empresa, procurando transformar em rotina todas as atividades a serem executadas pelo atendente ou vendedor no momento de recebê-los. Deve-se disseminar este plano com todos da empresa.

Uma cultura de bom atendimento começa praticando-se internamente, o que pretende se oferecer ao cliente. É difícil crer que, numa empresa em que o profissional que presta atendimento ao cliente possui dificuldades em sanar suas necessidades primárias e de autorrealização, este possa prestar um bom atendimento ao cliente. É igualmente difícil crer que, se internamente, os diferentes departamentos da empresa tratam-se como inimigos, escondendo informações uns dos outros, perseguindo objetivos distintos e sem haver a ideia coletiva de que todos devem cooperar para o alcance dos objetivos da organização, dentre eles o de prestar um bom atendimento aos clientes, sejam internos ou externos, possa, verdadeiramente, existir a percepção do cliente final de que a empresa pratica um atendimento de qualidade.

Conforme Blanchard, Hutson e Willis (2008, p.77), “O cliente interno é alguém dentro de sua organização que pode ou não atender clientes externos”. Internamente todos são clientes. O pessoal do Almoxarifado é cliente e fornecedor do pessoal do financeiro, que é fornecedor e cliente do pessoal de RH e estes, por sua vez, do pessoal da operação e assim sucessivamente, até que se chegue àqueles que estão na linha de frente e que atendem ao cliente externo.

A divulgação do plano que visa informar a todos o tipo de experiência que um cliente deve ter quando busca a empresa, deve trazer a informação de que os princípios e valores devem ser aplicados no atendimento ao cliente interno, tanto quanto ao externo, assim se cria uma cultura de bom atendimento e se dissemina valores que possam fazer parte e estar internalizados por todos que fazem parte da empresa.

A criação de uma cultura de bom atendimento, interno e externo à organização, possibilita o estabelecimento de padrões de atendimento e reforçam a identidade da empresa e a percepção que o cliente tem dela. Conforme Bateman e Snell (1998, p. 455), todos que recebem o trabalho de uma pessoa, sejam colegas de trabalho, chefes, subordinados ou indivíduos externos, passaram a ser considerados como clientes. Cabe à empresa garantir que as necessidades desses clientes sejam atendidas e construir

parâmetros sobre como será prestado o atendimento e de que forma serão verificados os cumprimentos desses parâmetros e/ou padrões.

A definição de padrões sobre como o cliente será atendido — se será servido por um funcionário, ou uma máquina, se haverá fila única, ou filas múltiplas e quais serão os parâmetros do serviço, como serão resolvidos os problemas do cliente e como será feita a medição da qualidade das respostas às necessidades dele — visa dar uma identidade ao atendimento oferecido, capaz de aproximar do tangível aquilo que é intangível, ou seja, a qualidade no atendimento.

Tais definições de padrões ajudam a liberar o profissional que atende ao cliente, para que se concentre no que este comunica sobre suas necessidades e expectativas, buscando a melhor forma de satisfazê-las e proporcionando uma boa percepção por parte do cliente daquela empresa escolhida, para transformar seus desejos em realidade.

Possuir um padrão de atendimento não necessariamente significa engessar o modo como se trata o cliente ou limitar as possibilidades que podem ser usadas pelo pessoal que lida diretamente com ele sobre como atender a suas expectativas, mas serve para fortalecer a ideia do consumidor de que naquela empresa ele é sempre bem tratado e que há uma regularidade neste tratamento.

Além disso, ajuda quando bem disseminado entre os membros da equipe a dar-lhes segurança de como agir diante das necessidades do cliente, liberando-os inclusive para perceber o que o consumidor deseja, pois o pessoal do atendimento não ficará inseguro quanto a como abordá-lo, de que maneira devem apresentar os produtos, que informações podem ou não divulgar, pois tudo isso está estabelecido. O que o empregado precisa fazer é ouvir efetivamente o cliente e buscar a melhor solução para satisfazê-lo.

Porém, nenhuma empresa irá obter este tipo de percepção do cliente, nem este nível de compromisso de seus colaboradores se não estabelecer de maneira rotineira canais de comunicação que possibilitem aos empregados conhecer o plano que a empresa tem para seus clientes, como serão medidos os resultados esperados em relação ao atendimento. Além de como serão avaliados os colaboradores, que nível de autonomia eles terão para proporcionar um bom atendimento e principalmente como eles serão preparados para atender ao cliente da maneira como a empresa planeja.

Investir em treinamento é crucial para garantir o estabelecimento da cultura de bom atendimento entre os colaboradores, para comunicar e disseminar o plano de atendimento da empresa entre seus membros, tirar dúvidas, proporcionar sugestões de aprimoramento e melhoria do como se dará o atendimento e obter o compromisso dos colaboradores com o que pretende a empresa.

Este tipo de treinamento não pode acontecer de maneira pontual, uma vez que ele serve para se estabelecer e fortalecer uma cultura interna. Dessa forma, ele precisa estar presente na rotina da empresa, ele precisa se estender, além da sala de treinamento, podendo ser estabelecidas reuniões de avaliação sobre o que foi aprendido durante o treinamento, boletins e pequenos lembretes dos valores e princípios abordados. Outras ações também devem ser tomadas para que se reforce e ajude a relembrar



o que foi abordado nos treinamentos efetuados e que consta no plano da empresa, como, por exemplo, divulgar a todos os colaboradores bons exemplos de atendimento interno e externo e mensagens de elogio enviadas por clientes.

Todas estas ações devem ser aproveitadas também para ouvir os clientes internos e externos e tentar verdadeiramente, compreender o que eles querem e precisam da empresa, ou que necessidades têm naquele momento. Se seus colaboradores se sentirem ouvidos dentro da organização, estarão mais dispostos a ouvir os seus clientes. Este deve ser um valor que faça parte da cultura da empresa, se ela realmente se preocupa em prestar um bom atendimento ao consumidor.

Empresas que não investem em seus empregados e não se preocupam em atender suas necessidades não podem esperar que o atendimento ao cliente seja melhor que o tratamento que o empregado recebe internamente. Cuidar bem dos clientes internos, dos empregados, é um passo indispensável para garantir a formação de uma cultura interna de qualidade no atendimento, afinal como pode se observar com base no estudo da hierarquia das necessidades de Maslow (apud BATEMAN e SNELL, 1998, p. 53), se as pessoas não têm suas necessidades básicas de sobrevivência e segurança atendidas, não têm como se concentrar em necessidades mais elevadas, como de estima, realização, reconhecimento e desenvolver sua autoestima, condição necessária para que a pessoa esteja aberta a se preocupar com atingimento de metas, com sua avaliação, sua imagem, como o outro o percebe como profissional.

A empresa deve monitorar o seu clima organizacional de modo a avaliar se o ambiente de trabalho propicia a seus empregados um nível de motivação, que os direcione a concentrar suas energias no objetivo estratégico de atender ao consumidor com qualidade. Sempre que percebida distorções entre as expectativas dos empregados e os objetivos da organização, devem-se promover correções, que possibilitem a retomada de um ambiente interno motivador, no qual o empregado enxergue, de maneira clara, suas possibilidades de crescimento profissional e pessoal, à medida que ajude a organização a vencer seus desafios e contribua para a realização das estratégias propostas e devidamente divulgadas internamente.

E para compreender os pedidos do cliente, as pessoas precisam ser treinadas a não rebater o que ouvem de imediato, a buscar primeiro internalizar o que o cliente quis dizer e interpretar e decidir se deve ou não fazer algo quanto ao que foi dito. É muito comum, e se constitui um erro que precisa ser evitado pelas empresas durante o atendimento, principalmente em situações de pós-venda, em que a pessoa que presta o atendimento fica na defensiva, interrompe o cliente quando ele está falando e busca justificar falhas ou defeitos que o cliente esteja apontando em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa.

Sobre isso, Blanchard, Hutson e Willis (2008, p. 79) dizem que ouvir o cliente sem ficar na defensiva também ajuda quando você comete um erro, pois justificar o que você fez só servirá para irritar o cliente. Quando o cliente está aborrecido, tudo o que ele quer é ser ouvido. Na verdade, as pesquisas

mostram que, se você ouvir a reclamação de modo atencioso, sem ficar na defensiva e depois perguntar: “De que forma posso reconquistar sua confiança?”, oito em cada dez vezes o cliente dirá: “Você já reconquistou. Você me ouviu.”.

A atitude defensiva em relação aos relatos do cliente só reforça a sensação deste de que a empresa não está preocupada em atendê-lo com qualidade, que não está interessada efetivamente em suas necessidades e só faz com que o cliente busque se afastar da empresa e pior, que ele não deixe que pessoas de quem ele gosta passem por aquilo, ou seja, a experiência frustrante deste cliente, naquele momento, será relatada às demais pessoas de seu convívio, o que pode não só representar a perda do cliente, mas de outros em potencial.

Estabelecer com o cliente uma sensação de empatia com a empresa, com a marca ou com o produto vendido é uma forma de transformar este num verdadeiro agente de propaganda da empresa. Este tipo de sensação só se estabelece quando se cuida bem do cliente, quando é perceptível que há um interesse verdadeiro da empresa e das pessoas que a compõem em atender suas necessidades e de proporcionar-lhe uma boa experiência durante o tempo que ele decidiu dedicar àquela empresa.

Não é fácil estabelecer esta empatia. Isso requer, como apresentado antes, muito planejamento, investimento, disseminação e reforço à cultura do bom atendimento. É preciso ouvir acima de tudo, com muita atenção, o cliente, isso exige compromisso. Infelizmente, o que se apresenta no mercado é um grande número de empresas que não estão dispostas a fazer este esforço, que ainda não compreenderam que seus produtos e serviços são ou estão se tornando *commodities* e que não há diferencial competitivo em seu negócio, se ele não está disposto a incrementar a experiência de atendimento que o seu cliente tem quando o procura.

Kotler e Armstrong (1993 p.7) citam que a L.L. Bean, uma bem sucedida empresa varejista que, através de catálogos, comercializa roupas e equipamentos para esportes ao ar livre, para estimular seus funcionários a praticarem o conceito de marketing, coloca cartazes em seus escritórios com a seguinte mensagem:

O que é um cliente? Um cliente é a pessoa mais importante na empresa – em pessoa ou por carta. O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele. O cliente não é algo que interrompe nosso trabalho, ele é o propósito de nosso trabalho. Não estamos fazendo um favor em servi-lo, ele é que está nos fazendo um favor ao nos conceder a oportunidade de fazê-lo. O cliente não é alguém com quem precisamos discutir ou argumentar – ninguém jamais ganhou uma discussão com um cliente. O cliente é uma pessoa que vem a nós com seus desejos, e nosso trabalho é satisfazê-los de uma maneira que seja lucrativa para ele e para nós.

É importante salientar que os investimentos feitos no desenvolvimento e manutenção da qualidade no atendimento ao cliente precisam ser contínuos e atualizados. Uma empresa que deseje preservar sua competitividade não pode se dar ao luxo de se acomodar.

Na reportagem da revista Exame de maio de 2011, com o título “Em guerra com o consumidor”, é relatado o péssimo desempenho obtido pelas empresas do conglomerado de internet B2W, a partir da pesquisa encomendada pela revista Exame e o Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente. A reportagem cita que as empresas que compõem o grupo tiveram queda em suas avaliações em torno de 30%, além disso, chama a atenção do número de reclamações no PROCOM de São Paulo, que subiu de 131, em 2006, para 1023 queixas em 2010. Boa parte do aumento no número de queixas, segundo a reportagem, se deve ao não cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias adquiridas pelos sites da B2W, agravado no natal de 2010, existindo clientes que só receberam suas compras de natal, em fevereiro de 2011.

A reportagem aborda a falta de planejamento da empresa para as questões logísticas e para o cumprimento dos prazos para adoção da nota fiscal eletrônica, o que trouxe prejuízos ao consumidor e que não demoraram a afetar os sites da B2W. É citado no referido artigo que o setor de comércio eletrônico teve um aumento de 40 % no ano de 2010, porém as empresas deste grupo empresarial tiveram queda em sua participação de mercado de 54,5% em 2006 para 30,4% em 2010.

Definitivamente o consumidor não está disposto a ser mal atendido e tem se tornado cada vez mais exigente, sobretudo no comércio virtual. A velocidade da comunicação via internet faz com que o boca a boca virtual tenha proporções astronômicas. A mesma reportagem cita que o número de reclamações contra os sites da B2W registradas no site reclameaqui.com, em 2010, atingiu 25.379 queixas e ainda, um vídeo que mostra uma reportagem, da TV RBS, sobre um casal que havia comprado móveis de escritório num dos sites da referida corporação e que estava há meses aguardando a entrega; havia recebido uma proposta de R\$ 3.000,00, do grupo empresarial, para não deixar a reportagem ir ao ar, a mesma foi vista, até maio de 2011, 95.000 vezes.

Lovelock e Wirtz (2006) citam que “os processos e resultados precisam ser pensados, levando-se em consideração a perspectiva do cliente, no tempo, esforço e custos não financeiros que ele incorre, em busca do benefício de um serviço”, devendo a empresa concentrar-se em seus processos e nos resultados advindos deles, de maneira, a explicitar para o cliente quais benefícios ele pode obter do(s) serviço(s) produzido(s) e ofertado(s) por ela. E ainda cita o aumento da necessidade dos clientes em obterem comodidade e o quanto é relevante e inconveniente para o mesmo não ter suas demandas satisfeitas no prazo prometido, o quanto isso é fator de insatisfação. O que pode explicar a reação violenta dos consumidores frente ao não cumprimento dos prazos de entrega dos sites da B2W no natal de 2010.

Em contraponto aos exemplos citados acima, que retratam falhas quanto ao atendimento, é importante relatar que, principalmente, micro e pequenas empresas têm investido cada vez mais na qualidade do atendimento dispensado a seus clientes, a exemplo da CAPOSERV, uma empresa especializada em confecção e manutenção de móveis estofados (cadeiras, sofás, pufes etc). Trata-se de uma pequena empresa, com sede em Salvador que emprega em torno de 30 pessoas e está a mais de dez

anos no mercado, reformando móveis e confeccionando estofados para clientes, pessoas físicas e jurídicas dentre elas, hotéis, restaurantes, hospitais e faculdades.

A empresa investe constantemente na qualidade de seu atendimento, cada venda é monitorada pela direção da empresa e há uma grande preocupação com os prazos acordados com os clientes, para isso, o pessoal da área comercial está em constante contato com o pessoal da produção, de modo que nenhum pedido de orçamento saia da empresa sem um prazo que internamente possa ser cumprido, já que neste ramo de atividade muitos concorrentes pecam exatamente em relação ao prazo de entrega.

Há ainda uma preocupação com o pós-venda, ao contrário da maioria das empresas do setor, todos os móveis recuperados ou fabricados pela CAPOSERV saem de seu galpão com garantia de um ano, ao invés dos noventa dias convencionados no mercado. Após alguns dias da entrega do produto, a direção da empresa faz um contato com o cliente de modo a aferir sua satisfação com o mesmo e com o serviço prestado, desde o atendimento inicial ao final.

Outro exemplo de empresa que prega a qualidade de atendimento, como um diferencial competitivo é a da microempresa do ramo de Tecnologia da Informação, SPHERA-TI, também, com sede em Salvador. Como a empresa atua em um mercado altamente competitivo, buscou se especializar em construir soluções para problemas de gestão de seus clientes, aplicando tecnologia da informação de maneira personalizada, ou seja, a solução criada para um cliente atende à necessidade, exclusivamente, daquele cliente.

Para que o produto entregue atenda à expectativa do cliente, a empresa, dispense horas ouvindo as necessidades de quem o contrata, levantando todas as informações necessárias para solucionar o problema encontrado e satisfazer as expectativas do contratante. Durante o processo de construção da solução, o consultor da SPHERA-TI aproveita as horas necessárias de conversa com o cliente e seus empregados, de maneira a estreitar o relacionamento e para que se estabeleça uma relação de confiança e a empresa seja sempre lembrada, quando novas necessidades surgirem.

Todo cliente, quando parte para uma decisão de compra, tem uma expectativa a ser atendida e costuma usar a experiência vivida durante o processo de compra, para escolher se vale a pena ser fiel a uma empresa, ou produto. Neste momento, ele faz uma comparação entre esta expectativa e o que realmente lhe foi entregue no momento da compra, tomando assim a decisão de voltar ou não a consumir algo daquela organização.

Descuidar-se do tratamento dispensado ao cliente, seja ele interno ou externo, é o caminho mais fácil para a derrocada de um negócio. Não se pode esperar que bons empregados fiquem em uma empresa em que não são bem tratados, que não atendem às suas expectativas, muito menos que eles deem um tratamento especial aos clientes, que possam encantá-los e retê-los. Nem se pode esperar o retorno de um cliente externo que foi tratado de maneira preconceituosa por um vendedor descompromissado com a qualidade do atendimento que presta.

Marcante (2012) revela no 2º fascículo da publicação Qualidade no Atendimento – Diferencial Competitivo dos Campeões, disponível na biblioteca virtual do SEBRAE (2012),

“se durante um mês, 10 (dez) dos seus clientes saíram insatisfeitos com o seu atendimento, 1 avisará que foi mal atendido; 9 não vão lhe dizer nada; 8 deles farão comentários para mais 9 pessoas; 1 das 9 falará de sua insatisfação para 20 pessoas. Sendo o resultado:  $10 + 72 + 20 = 102$  (cento e duas) pessoas atingidas pelo mau atendimento”.

O que pode ganhar uma conotação muito maior, no presente momento, com as facilidades encontradas na internet, através das redes sociais, *sites* especializados em registrar reclamações dos consumidores, facilidade em publicar fotos e vídeos que podem rodar o mundo em poucos segundos, vistos por milhares de pessoas.

A empresa deve buscar reter os seus talentos internos, aqueles empregados que fazem diferença, que se preocupam em perpetuar uma cultura de bom atendimento, que se comprometem com o objetivo de servir bem ao cliente, isso aliado a bons produtos, serviços atraentes e a capacidade de ouvir. Tudo isso ajuda a fidelizar clientes e atrair novos, a criar relacionamentos entre o cliente e a empresa, sua marca, seus produtos e até de transformar clientes fiéis em fãs.

## CONCLUSÃO

Negligenciar a expectativa do cliente em ser bem atendido é algo que não deve ser feito por empresários que desejam perpetuar seus negócios, por melhor que sejam seus produtos, por piores que sejam os concorrentes ou por mais específico que seja o seu ramo de atividade; os clientes estão cada vez mais exigentes e buscam a todo o momento aquele algo mais que os surpreenda, que os encante que os faça ter vontade de voltar a consumir o que foi oferecido por aquela empresa. Se ele não encontra isso no seu empreendimento, ele buscará alternativas em uma loja concorrente.

Para sobreviver de maneira competitiva num mercado em que os produtos tronam-se *commodities* do dia para a noite e os concorrentes podem estar na loja ao lado ou em qualquer parte do mundo, deve-se investir no relacionamento com o cliente. Fundamentada em boas experiências de atendimento de suas necessidades, esta é, sem dúvida, uma maneira de obter um diferencial para a empresa.

Deve-se buscar não só novos clientes, mas a fidelização dos clientes já conquistados, se possível, até transformá-los em fãs de sua empresa, pessoas que se identificam tanto com o seu negócio, que têm admiração por sua marca, produtos, serviços e pela empresa em si. Como costuma acontecer, por exemplo, com a Ferrari, a HarleyDaivison, a Disney ou a Apple, entre outras organizações que construíram imagens que vão além dos seus produtos e serviços, que fazem com que pessoas tenham pôsteres com suas marcas, pendurados na parede de suas casas, camisetas com o nome ou logomarca da empresa ou

de um produto dela, e busquem informações sobre a história e as realizações da empresa, como se busca informações de um cantor famoso, ou uma banda de Rock.

Algumas medidas que podem ser adotadas por empresas que queiram construir um diferencial competitivo através da qualidade do atendimento são o planejamento — planeje como quer que seu cliente seja atendido em sua empresa, como internamente seus empregados atendem uns aos outros, como você irá divulgar os princípios e fundamentos que norteiam o bom atendimento, em todos os níveis de sua empresa; a definição do seu público-alvo — conheça suas expectativas e desejos; investimento em um bom banco de dados com as informações e hábitos de seus clientes, padrões de consumo e referências pessoais.

Recrute pessoas para trabalhar em sua empresa que tenham características intrínsecas, que as predispõem a atender bem outras pessoas, como por exemplo, sorriso fácil, predisposição para ajudar outras pessoas de maneira natural, cortesia e postura. Algumas características são aprendidas com treinamento, mas os melhores já vêm com elas de maneira natural; treine seu pessoal quanto aos padrões de atendimento, que devem ser seguidos na empresa, de forma que eles tenham plena segurança sobre como se portar, de que forma abordar o cliente, que informações sobre os produtos e serviços devem ser passadas e para que, verdadeiramente, saibam ouvir o cliente.

Dê autonomia ao pessoal de linha de frente para que possam resolver os problemas dos clientes sem burocracia, se o seu pessoal estiver devidamente treinado e capacitado a assumir a responsabilidade de atender o cliente de maneira adequada, você terá um atendimento de qualidade; comunique internamente os bons exemplos de atendimento, de maneira a valorizar e motivar seus empregados a constantemente buscarem melhorar, premie as melhores práticas e faça isso publicamente, reforçando assim a cultura de que o bom atendimento é bom para o cliente, bom para a empresa e bom para o empregado.

Estimule o espírito de equipe, todos devem trabalhar em conjunto para o atingimento dos objetivos da empresa, dentre eles, o de atender cada cliente com qualidade; dê ao pós-venda a mesma importância dada à venda, ou até mais, pois é nele que se consolida o relacionamento com o cliente. Preste atenção às críticas e sugestões dele e dê *feedback*, de maneira imediata, não o faça esperar sempre que possível e, quando não for possível, o compense pela espera com um brinde, um desconto para a próxima compra, pontos a mais no cartão fidelidade etc.

É necessário que haja uma conduta baseada na educação, cortesia e objetividade, não sendo recomendado que se trate o cliente com desdém ou com arrogância, nem que se tenha pressa em despachá-lo. Nem todo o cliente é igual, cada um tem uma forma de interagir durante o processo de compra e essa diferença deve ser respeitada. O uso da simpatia é aconselhável, mas com o devido cuidado para que não se tome intimidade com o cliente, mesmo que ele seja alguém conhecido, naquele momento ele é o cliente, sendo necessário manter o profissionalismo; não se deve prometer o que não se pode cumprir, se o cliente quer receber algo em uma hora e a empresa só tem capacidade produtiva

para entregar a ele em duas, é necessário deixar esta limitação clara ao cliente, não se deve arriscar a perder a confiança na empresa, é melhor perder uma venda que a confiança do cliente.

Acima de tudo, para que se tenha o reconhecimento do mercado de que o empreendimento possui um atendimento de qualidade, capaz de encantar o cliente, é importante lembrar de que o consumidor está ali para atender a uma necessidade dele e não da empresa, e o que vai fazer com que este escolha o seu produto ou serviço e que retorne a sua organização outras vezes e até que a divulgue de maneira positiva a outras pessoas, depende do quanto a empresa se empenha em atender sua expectativa e superá-la; o quanto a experiência que ele vive no momento da compra lhe traz satisfação e até encantamento é o quanto ele percebe do compromisso da companhia em atendê-lo em suas necessidades, com objetividade, presteza, educação e respeito.

Então, se uma empresa não quer fazer parte das estatísticas de mortalidade empresarial e deseja ser lembrada por seus clientes, sempre que pensarem em seus produtos e/ou serviços, ela deve se preocupar em planejar, investir e acompanhar a qualidade de seu atendimento de maneira a melhorá-lo sempre e criar uma cultura de que sua razão de existir está no cliente e não nela mesma.

Investir na qualidade do atendimento oferecido é uma maneira de demonstrar que se valoriza e se respeita o cliente, e é uma das formas de se manter competitivo no mercado. Principalmente quando se é uma Micro Empresa ou Empresa de Pequeno Porte. As PMEs devem usar sua estrutura menos rígida e menos hierarquizada que possibilita uma maior proximidade com o cliente, para criar relacionamento de longo prazo com este e buscar encantá-lo, com atitudes simples, como chamá-lo pelo nome, estar atento às suas preferências e avisá-lo sempre que houver disponibilidade daqueles produtos que ele mais gosta. Vale a pena investir em tecnologia de CRM (*customer relationship management*) ou num pequeno cadastro que ajude a “memória” na hora de lembrar as preferências dos clientes habituais, muitos deles das redondezas em que está instalada a empresa.

As PMEs podem e devem ainda aproveitar sua proximidade com as comunidades em que estão inseridas para participar efetivamente delas. Pequenos gestos que beneficiam a comunidade em volta da empresa são claramente percebidos pela população e pelos clientes e valorizados de maneira que levem as pessoas a sentirem que aquela empresa efetivamente se preocupa com os clientes e com as pessoas que estão próximas delas.

Ações como manter a calçada sempre em bom estado, sem buracos e deformações que possam causar acidentes, disponibilizar à comunidade lixeiras próximas dos locais de maior fluxo, investir em rampa de acesso a cadeirantes, que, apesar de previstas em lei, na maioria dos lugares não é encontrada, patrocinar atletas do bairro ou apoiar ações sociais da comunidade servem para fortalecer a imagem da empresa perante o seu público-alvo e pela comunidade na qual está inserida.

É importante salientar que ações desse tipo não terão muita efetividade se, quando o cliente cruzar as portas da empresa não encontrar do lado de dentro o mesmo espírito de cuidado e efetiva atenção às necessidades dele; se a imagem de uma empresa atenciosa e preocupada com o bem-estar de

todos não se confirmar na qualidade do atendimento dispensado ao cliente. Sendo assim, investir na qualidade do atendimento é, sem dúvida, o caminho, principalmente para as PMEs, para se construir um diferencial competitivo em tempos de produtos com pouca ou nenhuma característica que os torne singulares.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Renata; MEYER, Carolina. Em guerra com o consumidor. **Exame**, São Paulo, v. 45, n. 991, p.36-48, 04 maio 2011.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHARD, Kenneth; HUTSON, Don. **O empreendedor-minuto**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- BOM atendimento é mais importante para consumidor do que qualidade. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Rio de Janeiro, 08 dez. 2009. Disponível em <<http://http://revistapegn.globo.com/Revista>>. Acesso em: 06 abr. 2012.
- DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços**: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.
- LACERDA, Flávia Alves. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologias, resultados. São Paulo: Pearson do Brasil, 2006.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARCANTE, Paulo Roberto. **Qualidade no atendimento**: diferencial competitivo dos campeões SEBRAE. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- NEVES, Adilson. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- VOX POPULI. 2007. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPes 2005** (vol. III). Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 07 abr. 2012.