

# Atendimento ao **Cliente**

atingire

Aprendizagem  
de fato.



Coleção Digital



Para as empresas, atender bem não é mais uma alternativa e sim uma obrigação. Aquelas que não conseguem fazer desta forma, aos poucos, estão saindo do mercado, substituídas por organizações que melhor orientam o cliente.

Para ajudar na reflexão sobre este tema tão importante, dividimos este fascículo da Coleção Digital Atingire em 3 partes:

- I Por que, na empresa, o atendimento ao cliente deveria ser um item constante da pauta de todos?
- II Os diferentes níveis de atendimento.
- III Dicas práticas para identificar como o cliente deseja ser atendido.



# I - Por que o atendimento ao cliente deveria ser um item na pauta de todos na empresa?

**A discussão sobre a excelência em atendimento não pode se restringir à determinadas áreas funcionais ou a níveis de liderança. Deve se estender por toda a empresa! Este fascículo é escrito em linguagem especialmente simples e direta, para estimular o compartilhamento deste material com toda a organização.**

Há pelo menos três grandes motivos para colocar o assunto "atendimento aos clientes" na pauta de todos:



## Os clientes falarão sobre a qualidade do atendimento da sua empresa

Você já deve ter lido algum *tweet*, visto no Facebook ou recebido algum e-mail ou Whatsapp de alguém que se revoltou ou fez algum desabafo a respeito com alguma empresa. Experimente digitar "atendimento ruim" no YouTube para ver o que acontece.

O boca-a-boca sempre foi fundamental na construção da percepção de marcas e, com a crescente relevância das redes sociais, o impacto deste tipo de comunicação torna-se ainda mais marcante.

Todos os dias, somos submetidos a um volume muito grande de informações, que nos chegam aos milhares, se somarmos TV, Internet, rádio, *outdoors*, faixas na rua e até a comunicação embutida nos produtos que consumimos.

No entanto, não prestamos atenção em quase nada. Há um novo termo sendo utilizado para definir este fenômeno: "toxinformação". Ficamos de tal forma intoxicados pela quantidade de mensagens, que nossa reação passa a ser ou desconfiar de tudo ou apenas nos envolvermos de forma muito superficial.



Mas, algumas poucas informações acabam por ficar na nossa cabeça. Você conhece isto de perto: está pensando em comprar um determinado carro? Antes de ir à concessionária, há uma grande chance de você perguntar primeiro a opinião de algum amigo ou parente que possui esse modelo. Se a opinião for favorável, você continua em frente; se desfavorável, pouco adianta o artigo da revista ou site especializado e muito menos o parecer do vendedor.

Quando as empresas conseguem estabelecer laços de confiança com seus clientes e oferecer experiências positivas, é grande a chance deles formarem e propagarem conceitos positivos sobre o produto e a marca. Pois bem, qual uma fonte essencial para a construção desses laços e experiências? O atendimento, claro!



## Um ótimo atendimento aumenta o lucro

Todos temos “pouco tempo para fazer cada vez mais coisas”.

Por isto, quando sentimos o prazer de encontrar uma empresa em que somos bem atendidos, nossa primeira intenção é a de voltar sempre e mais, tendemos a ficar menos sensíveis a variações de preço. Isto porque, quando estamos satisfeitos, diminuímos a intensidade com que efetuamos ativamente comparações entre concorrentes.



## Um ótimo atendimento retém funcionários

Premissa que pode parecer estranha, mas não o é. Vejam o caso da Disney, uma das empresas mundialmente famosas por prestar um excelente atendimento.

Todos os anos, eles conduzem processos de recrutamento, em vários países do mundo, em busca de jovens que queiram fazer estágio entre os meses de novembro/ fevereiro e junho/ julho. O número de inscritos é incrivelmente grande, porque todos ficam fascinados com a possibilidade de fazer parte do time, ou melhor, do *cast* (elenco).

Esses estagiários pensam que o aprendizado poderá ser útil pelo resto de suas vidas profissionais, pois farão parte de um elenco que tem o cliente no centro



de um processo extremamente bem-sucedido. Mais que isso, eles conseguem reconhecer o seu próprio trabalho, quando um sorriso retribui a informação prestada, o produto vendido, o sonho realizado.

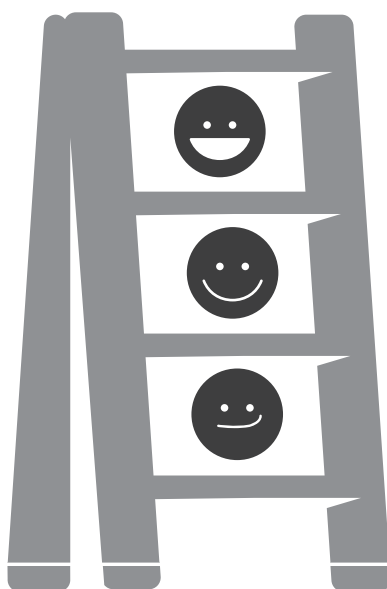
Talvez você pense que isto não pode ser traduzido para outras empresas. Será? Quando o gerente de um Banco ajuda um pai a planejar o futuro financeiro do filho, ele está ajudando seu cliente a garantir o conforto de sua família. Quando um comissário de bordo percebe que um passageiro está tenso e o tranquiliza de forma empática, ele aumenta o conforto dele e ajuda a tornar a viagem mais agradável. Quando um vendedor de uma loja reconhece um cliente na praça de alimentação do shopping e aproveita para lembrá-lo que chegou a nova coleção que ele estava esperando, está contribuindo para sua alegria.

Assim, quando reconhecemos o propósito do nosso próprio trabalho, passamos a ter orgulho dele e nos esforçamos para melhorar sempre. Adquirimos uma motivação interna para seguir adiante. Ou seja, pessoas que oferecem um ótimo atendimento são mais satisfeitas e engajadas, portanto menos propícias a sair da empresa.



# II- Os diferentes níveis de atendimento

É possível classificar os níveis de atendimento em três degraus.



## Básico

Sempre que pensamos no básico, a ideia que se forma é a do absolutamente essencial. O mínimo que o cliente espera para conseguir atingir seus objetivos.

Pense bem: em uma agência bancária, o básico é ligar para a agência e que alguém atenda. O site não estar fora do ar. Em uma companhia aérea, é o voo estar dentro do horário. Os funcionários serem educados e prestativos.

Ora, sabemos que nem sempre é assim. Muitas empresas não conseguem entregar nem o mínimo para os seus clientes, ou seja, falham ao não dar prioridade para este primeiro degrau. Atenção: de nada adianta desenvolver uma ação estratégica nos degraus seguintes, se este primeiro não for muito bem feito!



## Diferenciado

Ações, neste degrau, diferenciam o seu atendimento daquele prestado por concorrentes.

Muitas vezes, este processo acontece de forma espontânea. É o exemplo típico daquele restaurante que você sempre frequenta, onde é um prazer ouvir o garçom perguntar: "o de sempre?". É muito bom ser reconhecido, deixando de ser simplesmente "mais um cliente".

Em ações neste degrau, os clientes devem realmente se sentir foco de uma atenção especial ou o valor é nulo. As empresas não precisam se pautar apenas na sua opinião, mas também em pesquisas realizadas com outros clientes para identificar o que é "especial" para eles. E esforços de monitoramento devem ser constantes: aquilo que, em princípio, representava algo "diferenciado", torna-se "básico", quando todas as empresas passam a praticar!



## Surpreendente

Surpreender é fazer algo positivo que o cliente jamais imaginaria que você pudesse fazer! Mais do que sentir-se especial, ele sente-se único!

Há três dificuldades que as empresas enfrentam neste degrau: Primeiro, restrições orçamentárias. Segundo, é preciso tempo e estrutura para o desenvolvimento de ações novas e criativas. E terceiro, talvez a mais importante, a ausência de uma cultura de planejamento e de avaliação de resultados.

O principal critério para que um cliente seja tratado de forma surpreendente, costuma ser o do retorno, que ele já dá para a empresa; ou o potencial que ele tem para gerar rentabilidade, inclusive como formador de opinião. Em outras palavras, é necessário estabelecer um processo de segmentação de clientes, com critérios claros para identificar aqueles que são alvo de ações neste degrau.

Para sustentar estas ações, é essencial criar mecanismos de controle e mensuração de resultados. É comum, em qualquer empresa, algumas pessoas olharem estes investimentos como se fossem custo. Um investimento tem retorno e o custo, não. Alguns indicadores que podem ser utilizados são: aumento do volume total de vendas com o cliente, de frequência das transações e do seu ticket médio; diversificação do mix de produtos adquiridos, número e qualidade de indicações para outros clientes, etc.



# III - Dicas práticas para identificar como o cliente deseja ser atendido

Atender bem significa tratar o cliente como ELE gostaria de ser atendido e não como VOCÊ gostaria.

Cada cliente é, obviamente, distinto do outro e sutis diferenças individuais são decisivas em alguns mercados. Feita esta ressalva, é útil organizá-los em "grandes tipos", especialmente quando a relação com um determinado cliente é intensa e continuada. Esta tipologia pode nos ajudar a acelerar o processo de identificação do que um cliente particular deseja.

Na Atingire, temos utilizado um modelo com clientes de diferentes mercados, que sugere a existência de quatro principais tipos, ou "cores" de clientes. De maneira geral, as pessoas exibem em seus comportamentos um mix destes tipos, **mas quase sempre é possível apontar uma cor predominante.**







## Cliente Cinza

Eles valorizam as evidências concretas, estão mais predispostos a fazer contas e comparar ofertas. Normalmente, são assertivos e não querem “perder tempo”. São imparciais, separam com mais facilidade pessoas e fatos.

O atendimento para o cliente desta cor - quatro dicas:

1. **Pode ir direto ao ponto.** O “quebra gelo”, tão presente na cultura dos brasileiros, não é tão importante.
2. **Não se incomode com uma expressão mais “séria” do cliente.** Não confunda esta expressão como sendo de chateação. Muita gente tenta “alegrar” o cliente cinza com piadas ou “causos”. Este não é o caminho. Aliás, o resultado pode ser o oposto.
3. **Foque no resultado.** Quando você fizer uma exposição ou uma proposta, primeiro mostre o resultado e depois o caminho que você fez para chegar àquela conclusão.
4. **Fuja do excesso de detalhes.** Quando ele fizer perguntas, preocupe-se primeiro em responder o que ele lhe perguntou, sem rodeios, sempre de forma sucinta e objetiva. Ele não suporta detalhes que considera desnecessários.

## Cliente Amarelo

Estes gostam de novidades. Adoram ajudar a desenvolver produtos, dar opiniões. Não raramente são muito impulsivos, mudando muitas vezes de opinião. Não gostam de detalhes, privilegiam a visão do todo: “olham mais a floresta, do que cada árvore em particular”.

O atendimento para o cliente desta cor - quatro dicas:

1. **Valorize a opinião do cliente.** Eles gostam de ser ouvidos. Procure melhorar os seus produtos a partir da interação com eles.
2. **Evite processos longos.** Este tipo de cliente detesta o ritual de negociações, no qual as pessoas apresentam suas posições ao longo do tempo. Se pudesse escolher um jogo de tabuleiro, certamente eles prefeririam jogar damas em vez de xadrez.
3. **Não imponha sua posição.** Tente criar cenários em que eles sintam que, de verdade, contribuíram para a solução final.
4. **Ajude na organização do cliente.** Por exemplo, mande um e-mail com o resumo do que foi discutido. Eles dificilmente anotam o que é tratado nas reuniões.



## Cliente Marrom

De forma geral, são metódicos, tradicionais, não gostam de se arriscar. Valorizam os detalhes e a organização. Não gostam de queimar etapas. Aliás, se quiser estragar uma reunião com um cliente "marrom", é só começar com assuntos novos sem finalizar os anteriores. Preparam-se com profundidade e normalmente têm muito conhecimento específico sobre o que vão tratar. Por tudo isto, tendem a ser bastante exigentes.

O atendimento para o cliente desta cor - quatro dicas:

- 1. Dê todos os detalhes que puder.** É muito provável que ele pergunte muito, discuta minúcias, etc.
- 2. Demonstre segurança.** Ao fazer contato com este cliente, mostre que você está absolutamente preparado para discutir todos os detalhes. Mostre como a marca da empresa é um endosso de confiabilidade. Ofereça soluções para que ele sintam-se seguro: fácil acesso a você, recursos disponíveis para acompanhamento e monitoramento etc.
- 3. Seja organizado.** Aspectos de organização, como a pauta da reunião encaminhada com antecedência; os tópicos tratados de uma forma que não restem dúvidas e a ata com o resumo no final, são atributos que geram confiança e valor.
- 4. Tenha paciência.** Não tente pular etapas. Pelo próprio temperamento, eles ponderam muito antes de tomar uma decisão e não mostram entusiasmo com facilidade. Contudo, com o tempo, se não houver nenhuma decepção, eles passam a aumentar a confiança e todo o processo de vendas ganha agilidade, transformando-se em um "ritual já testado e aprovado".

## Cliente Vermelho

São muito afetivos. Valorizam a harmonia no relacionamento. Nesta cor, chamam a atenção as reações emocionais mais intensas e marcantes: sejam de raiva, sejam de alegria.

O atendimento para o cliente desta cor - quatro dicas:

- 1. Mostre interesse genuíno pelos seus problemas e desafios.** Esta dica vale, obviamente, para qualquer tipo de cliente. Mas, no caso dos "vermelhos", ela é mais importante ainda!
- 2. Valorize o relacionamento.** Você pode revelar informações pessoais para este cliente. Ele vai gostar de saber o quanto você gosta do seu trabalho, assim como para onde viajou nas férias.



- 3. Não seja um jogador.** Este cliente, em especial, é refratário a táticas de vendas baseadas em pressões ou ultimatos, que ele tende a ver como “uma quebra de um relacionamento baseado na amizade”.
- 4. Mostre as pessoas.** Lembre-se de que ele valoriza as pessoas que estão por detrás dos processos. Em outras palavras, não perca a chance de mostrar que a sua empresa é construída por “pessoas de verdade”.

O principal cuidado ao utilizar esta ferramenta de cores é entendê-la e não se apoiar no padrão de comportamento principal, pois ele simplesmente significa que os diferentes tipos de cliente agem, com frequência, de uma determinada forma, o que facilita na identificação daquilo que ele mais valoriza. Mas, você não pode “rotular” as pessoas. Os vermelhos também sabem ser assertivos, os amarelos podem ser organizados, etc. Use as cores para ampliar sua visão sobre as pessoas e não para estreitar ou estereotipar o seu olhar.

Comece a prestar atenção no comportamento e fala de cada cliente, o que significa, naquele momento, que nada no universo é mais importante. Se tiver dúvidas sobre ter ou não entendido o que ele disse, o melhor é repetir para o cliente o que você entendeu, para evitar problemas de comunicação.

E, claro, aprenda a fazer perguntas. Não fica mal começar o papo assim: “vou fazer algumas perguntas para o senhor/senhora, porque o meu objetivo é apresentar a solução mais adequada ao seu caso. Tudo bem?”. Quando você pede permissão, o cliente consegue relaxar, porque sabe que aquele ritual tem uma finalidade. Agindo assim, você também pode aprender com ele, Esta é uma experiência de interação, que o conduzirá a um melhor relacionamento com o próximo cliente.

**Um benefício fundamental do atendimento consultivo é dar a solução para um problema que o seu cliente nem sabia que tinha.** Isto só é possível, se você souber perguntar e se estiver disposto a aprender sobre o cliente.

Cuidado com o que chamamos de a “maldição do conhecimento”. Por exemplo, na maior parte das lojas de artigos especializados, os vendedores recebem em seu treinamento muitas informações técnicas sobre os produtos. A partir daí, muitos deles concentram-se de forma equivocada, apenas neste conhecimento, em vez de entender que seu foco de atenção deve ser o cliente e suas necessidades.

É preciso um grande foco em aprendizagem. Quando temos uma experiência com um cliente, deixamos um pouco de nós nele e vice-versa. Crescemos. E temos que agradecer por esta experiência, ainda que ela seja negativa.



Na Atingire, dizemos que "erro é quando não se aprende nada com alguma coisa que saiu diferente do que nós planejávamos". Mesmo que você não tenha conseguido vender o que queria, é preciso parar e pensar: o que eu aprendi com isto? O que vou fazer de diferente daqui pra frente, com base neste meu aprendizado?

Esperamos que estas dicas tenham a finalidade, originalmente pensada por nós: ajudar as pessoas da sua empresa a desenvolver com os clientes uma relação saudável, fonte de prazer pessoal e profissional e alicerce para a construção de negócios sustentáveis.



## Indicações de leitura:

BARLOW, Janelle e MAUL, Dianna (2006). Valor Emocional - criando fortes vínculos emocionais com seus clientes.

CHURCHILL, Gilbert e PETER, Paul (2010). Marketing: Criando valor para os clientes.

FADER, Peter (2013). Foco no Cliente Certo.

RUST, Roland e outros (2000). Driving Customer Equity.

ZEITHAML, Valerie e outros (2002). Marketing de Serviços – a empresa com foco no cliente.

atingire

Aprendizagem  
de fato.

[www.atingire.com.br](http://www.atingire.com.br)