

---

## Marketing, Atendimento e Técnicas de Vendas

---

Atendimento

Professora Amanda Lima Tegen





# Marketing, Atendimento e Técnicas de Vendas

## ATENDIMENTO

### O ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

As reformas gerenciais, iniciadas no Brasil na década de 90, contribuíram para incorporar conceitos de qualidade na gestão pública. Dentre os aspectos mais relevantes, está a ideia de satisfação das necessidades do cidadão, traduzida através do atendimento das expectativas.

Surgiram, desde então, programas cujo objetivo era ampliar a **qualidade do atendimento** ao cidadão, orientando as organizações públicas no estabelecimento de padrões de qualidade e realização de pesquisas de satisfação com usuários de serviços públicos. Da mesma forma, programas estimulam a qualificação da gestão pública, implantando os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Um exemplo de programa com esse viés é o GESPUBLICA- Programa Nacional Gestão Pública e Desburocratização, criado em 2005. O modelo de excelência do GESPUBLICA era o de que "é preciso ser excelente sem deixar de ser público".

Passa, portanto, a haver uma clara orientação de que é necessário atuar com **foco no cidadão**. O cidadão é a razão de existência do ente público, por isso deve ser incentivada sua participação das decisões e fiscalização das ações administrativas. Sua opinião, elogios, críticas e sugestões são consideradas importantes.

As mudanças ocorridas no Brasil acompanharam um movimento mundial, a exemplo do que ocorreu na Inglaterra, onde foi lançada, em 1992, a Carta ao Cidadão (Citizen's Charter). Nessa carta, o governo assume a posição de defensor dos direitos do cidadão frente aos serviços públicos monopolistas e define seus padrões mínimos de desempenho (RICHARDS, 1994). Esse documento inspirou iniciativas em muitos países como os Estados Unidos, Canadá, França,

Bélgica, Austrália e Itália (COUTINHO, 2000, p. 13). Com base nas recomendações da Carta ao Cidadão, as organizações públicas passam a ter obrigação de:

- a) identificar quem são os seus usuários;
- b) realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços;
- c) estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual;
- d) buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (*benchmarking*);
- e) realizar pesquisas junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços;

- f) possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários;
- g) tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários; e
- h) providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários.

Ao seguir as recomendações da Carta ao Cidadão, a gestão pública aproxima-se da gestão privada e, conseqüentemente, surge a figura do cliente, ou o paradigma do cliente conforme aponta Richards (1994). Desse ponto de vista, o cidadão deve ser tratado de acordo com os mesmos princípios que o marketing cultiva com relação aos clientes, em especial o foco na satisfação. Nessa abordagem, introduzimos os conceitos de **usuário-cidadão e cliente-cidadão**.

#### **Usuário-cidadão ou Cliente-cidadão**

O cidadão se transforma em consumidor. Tratar o cidadão como consumidor (cliente) é abordá-lo exclusivamente sob a perspectiva do indivíduo que tem uma posição no consumo do mercado de serviços.

Segundo Ana Soares (2002), administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do cidadão-usuário. Significa que as medidas de avaliação devem incorporar o que o cidadão-usuário qualifica como um bom resultado.

Segundo Paludo (2013), a provisão de serviços para a administração pública gerencial precisa tomar como referência a satisfação do cidadão, como veremos detalhadamente mais adiante. Dessa forma, é fundamental que a administração identifique quem são seus usuários, quais as suas necessidades e expectativas, o que tem valor para eles, e se os serviços prestados estão gerando **satisfação**. O cidadão-usuário, por sua vez, deve conhecer o funcionalismo público, suas funções e responsabilidades e fiscalizar a prestação de serviços. Nesse sentido, a relação se assemelha às relações comerciais entre empresas e consumidores.

### **Estágios de Excelência do Serviço**

As empresas que almejam lucratividade precisam que seus clientes consumam seus serviços e sejam fiéis, comprando e recomendando a outras pessoas repetidas vezes ao longo do tempo. Para isso, é importante que a empresa ajuste seu foco, colocando a **satisfação do cliente** no centro das suas ações, o que, em geral, se desenvolve ao longo do tempo de amadurecimento da empresa em determinados estágios.

No serviço público, o foco na satisfação do cliente-cidadão não tem por objetivo a lucratividade financeira, mas a oferta de qualidade do serviço prestado. Da mesma forma, pode-se dizer que o processo de qualificação dos serviços prestados ocorre por meio de um processo, que demanda grande esforço. Os estágios de qualificação poderiam ser resumidos da seguinte forma:

**Estágio 1:** A empresa preocupa-se com o desenvolvimento dos elementos essenciais do serviço, focando em processos e canais, de modo a estabelecer requisitos mínimos de satisfação e estrutura.

**Estágio 2:** A empresa caminha na direção da excelência operacional dos principais processos e incorpora elementos de satisfação dos usuários baseados em *feedback*.

**Estágio 3:** A cultura passa a ser voltada ao usuário, com menos foco nos produtos ou nos canais e ênfase nos processos de entrega e medidas de satisfação.

**Estágio 4:** Ocorre o **alinhamento dos processos internos com as expectativas** dos usuários, é criado um ambiente voltado à obter lealdade e retenção, mensurando o negócio em relacionamentos e lucratividade de longo prazo, no caso das empresas comerciais.

Portanto, se no serviço público a medida de qualidade está diretamente ligada à satisfação do usuário, com o atendimento das suas expectativas então o atendimento ao cidadão deve ser excelente. O atendimento define-se, então, como uma condição primordial para a satisfação do cliente-cidadão.

**“Para que o atendimento seja excelente, o usuário deverá sair do ente público com uma ótima impressão, levando consigo a imagem do bom atendimento recebido”.**

*(PALUDO, 2013)*

A excelência na prestação dos serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados, o que é muito difícil de ser atingido. A excelência corresponde a uma visão existente na administração pública, segundo a qual se utiliza **ferramentas e técnicas de qualidade** para promover melhorias contínuas relacionadas ao serviço prestado ao cliente-cidadão. Isso inclui, certamente, treinamento e motivação dos servidores (PALUDO, 2013).

**A empresa com foco no cliente se preocupa em saber...**

- Quem é o cliente?
- O que ele necessita?
- Onde ele está?
- Qual o custo está disposto a pagar?

**No serviço público não pode ser diferente...**

O atendimento no serviço público precisa buscar, portanto, modelos (*benchmarking*) e técnicas que possam auxiliar na sua qualificação, de modo que o serviço público possa cumprir o seu papel, gerando satisfação no cliente-cidadão. Para isso, o foco das organizações precisa ajustar-se para contemplar as características e necessidades desse cliente.

## QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso de com a excelência, que se baseia numa orientação para o cliente. Por isso, a cultura organizacional deve ser de inovação, aprendizado e comprometimento com o atendimento ao cliente-cidadão com qualidade. As necessidades do cliente-cidadão passam, assim, a ser as necessidades da organização.

Segundo Valéria Moreira (apud Paludo, 2013), a qualidade do atendimento ao usuário é de responsabilidade tanto da instituição quanto do funcionário que presta o atendimento. Isso porque a completa satisfação do cliente-cidadão em relação aos serviços públicos decorre da soma de duas situações: serviços de excelência e excelência no atendimento.



Ao longo deste capítulo, veremos que a qualidade dependerá, portanto, da soma dos fatores que resultam no atendimento recebido.

### O que é Qualidade em Serviço Público?

Podemos elencar alguns elementos que resumem o que pode ser entendido como qualidade em serviço público:

- Fazer a coisa certa (efetividade) – de acordo com a missão do órgão e o alinhamento à política pública;
- Ao menor custo possível (eficiência) – otimizando recursos;
- Com agilidade – implantando por exemplo, guichê único, centros de informação e atendimento, atendimento itinerante, etc.
- Praticando melhoria contínua – atuando em busca da excelência;
- Com foco nos resultados (eficácia) – que depende da criação de valor para o cliente-cidadão;
- Satisfazendo as expectativas do cliente-cidadão – atendendo suas expectativas;
- Com mecanismos de avaliação – que devem ser permanentes.

**Um desafio para gestão pública é estabelecer os padrões de qualidade e monitorar os resultados.**

A qualidade em serviços públicos pode ser percebida em aspectos da infraestrutura do serviço público, que precisa ser eficiente, eficaz e efetivo, e do atendimento pessoal recebido.

Para ser medida, a qualidade pode basear-se em padrões estabelecidos e pretendidos, que sempre levem em conta a satisfação do usuário-cidadão. Alguns instrumentos são:

- Ouvidorias;
- Análises de reclamações/sugestões;
- Técnicas Qualitativas (grupos focais, painéis, oficinas); e
- Service Gap Model (IPPS – Governo Federal).

## Conduta no Atendimento

No serviço público, o atendente representa o elo entre o usuário e os objetivos do Estado. Por isso, sua conduta é responsável por grande parte da entrega realizada ao cliente-cidadão e contribui, assim, para a sua satisfação ou insatisfação. Alguns fatores ligados ao perfil do dos atendentes, que podem ser desenvolvidos, são fundamentais:

- **Comprometimento** – Disposição de aprender, espírito de equipe, iniciativa, disponibilidade, motivação.
- **Postura adequada** – Relação de ajuda, ética, honestidade, disciplina, estabilidade emocional e resistência psicológica.
- **Produtividade** – Dinamismo, organização, preparo, disciplina, precisão, motivação, iniciativa, foco e visão de resultado.
- **Qualidade** – Atenção, desenvolvimento das habilidades, busca de conhecimento, aperfeiçoamento, busca de qualidade dos processos.

Essas características básicas devem ser trabalhadas, pois são percebidas nos momentos de atendimento e contribuem para a noção de qualidade e são fundamentais para a satisfação do cliente-cidadão.

No momento do contato com o usuário, muitos fatores impactam na sua satisfação. **O atendimento, porém, sempre figura entre os elementos decisivos para a percepção de qualidade e, conseqüentemente, satisfação.**

Alguns elementos fundamentais para a construção de um bom atendimento ao cliente-cidadão são:

- **Disponibilidade e iniciativa** – O cliente-cidadão percebe facilmente quando o atendente mostra-se disponível para atendê-lo. A sua é justamente dar atenção e ter iniciativa, pois ele é quem deve conduzir o processo de atendimento para a satisfação do cliente-cidadão.
- **Atenção** – Prestar total atenção ao que o cliente-cidadão está falando é fundamental. As questões do cliente-cidadão são sempre relevantes, e merecem cuidado e foco por parte do atendente. Olhos e ouvidos atentos.
- **Diagnóstico adequado** – Muitas vezes, o cliente-cidadão não saberá dizer exatamente o que ele precisa. Por isso, o atendente precisa se esforçar para compreender o que está sendo dito e a real necessidade por trás das questões expostas.
- **Empatia** – Uma excelente maneira de compreender os problemas e as necessidades do cliente-cidadão é colocar-se no seu lugar (empatia) com desprendimento e dedicação.
- **Respeito** – O atendente precisa se livrar dos preconceitos e assumir uma postura de total respeito pelo cliente-cidadão e por seus problemas. Não importa quão banal ou simples possa parecer uma questão: aquilo é importante.
- **Segurança** – Muitas vezes, o atendente terá dúvidas, pois é difícil memorizar todas as informações, números, prazos e procedimentos. Buscar a informação correta antes de passá-la ao cliente-cidadão é de suma importância e evita problemas (inclusive legais) e retrabalho. Ou seja: só falar quando há certeza.
- **Clareza** – Utilizar a linguagem do cliente-cidadão e buscar a máxima clareza podem fazer toda a diferença na sua compreensão. O atendente precisa se certificar de que o cliente-cidadão entendeu corretamente o que foi dito, pois isto também evitará problemas (inclusive legais) e retrabalho.
- **Autocontrole** – O Atendimento ao público pode colocar o atendente em situações tensas. Podem ocorrer, por exemplo, mal-entendidos, problemas sistêmicos, erros da empresa ou do cliente-cidadão. Estes e outros problemas podem levar o cliente-cidadão a perder a paciência ou utilizar um tom de voz agressivo. O atendente deve estar sempre preparado para enfrentar problemas e manter a tranquilidade.
- **Exclusividade** – O cliente-cidadão que está em atendimento é prioridade. Por isso, como regra geral, outros problemas e outros clientes que estão aguardando deverão esperar. Dar atenção exclusiva ao cliente-cidadão que está à sua frente pode ser decisivo para a satisfação.
- **Comunicabilidade** – Desenvolver a habilidade de expor as ideias, com clareza na comunicação verbal e qualidade do ato comunicativo. Dessa forma, a comunicação é otimizada, a mensagem é transmitida de maneira integral, correta, rápida e econômica, sem muitos “ruídos”.
- **Interesse** – É importante mostrar-se interessado pelo problema/situação do cidadão-usuário, mostrar empenho para lhe apresentar as soluções. O interesse na prestação do serviço está diretamente relacionado à presteza, à eficiência e à empatia.
- **Objetividade** – Relacionada com a clareza na informação prestada ao usuário. É importante ser claro e direto nas informações prestadas, sem rodeios, dispensando informações desnecessárias à situação.



- **Tolerância** – É a tendência em admitir modos de pensar, de agir e de sentir são diferentes de pessoa para pessoa. É tolerante aquele que admite as diferenças e respeita à diversidade.
- **Discrição** – Não devemos confundir com o princípio da publicidade. Os atos administrativos devem seguir o princípio da publicidade que significa manter a total transparência na prática dos atos da Administração Pública. Ser discreto nas relações de trabalho e nas relações com o cidadão-usuário é preservar a privacidade e a individualidade, não invadir a privacidade, não espalhar detalhes da vida pessoal nem tampouco detalhes de assuntos que correm em segredo de justiça.

## Atendimento telefônico

O bom atendimento deve refletir-se também no atendimento ao cliente por telefone. Os aspectos listados anteriormente se aplicam ao contato telefônico e, além disso, é fundamental:

- **Não deixar telefone tocando** – Dois ou três toques é o limite, pois um telefone chamando é desagradável para quem está dos dois lados da linha, para o atendente, clientes e colegas.
- **Identificar-se e à empresa** – Sempre que atender ao telefone o atendente deverá cumprimentar o cliente e informar o nome da empresa e, preferencialmente o seu nome.
- **Usa tom de voz adequado** – Falar ao telefone exige cuidado com o tom de voz, a voz é a única referência do cliente. Deve sempre haver preocupação com o volume e a entonação.
- **Ter ao seu lado informações mais procuradas** – como parte da organização para o atendimento, é fundamental deixar as informações e locais de consulta próximos ao telefone para agilizar o atendimento.

Manter a qualidade do atendimento não é uma tarefa simples. Além de garantir os requisitos básicos durante o momento do atendimento, a busca pela qualificação deve ser um esforço contínuo de toda a organização. Envolve, portanto, esforço conjunto dos atendentes e gestores.

## Ampliando a Qualidade do Atendimento

- **Análise frequente para melhorias** – Observação dos aspectos tangíveis e intangíveis que podem ser melhorados.
- **Agilidade** – Buscar das aos processos a máxima rapidez, seja através de treinamento, revisão de processos ou da introdução de tecnologias.
- **Descentralização** – Quando muitas fases do atendimento dependem de uma única pessoa ou poucas pessoas, o processo pode ficar lento e burocrático. Buscar descentralizar as atividades pode conferir mais rapidez e trazer satisfação ao cliente.
- **Personalização** – Tratar cada cliente como único o faz se sentir especial. Sempre que possível, deve-se buscar adaptar o atendimento e os produtos/serviços a cada cliente.
- **Organização** – Manter o ambiente organizado e visualmente “limpo” contribui para a percepção de qualidade no atendimento. Também é importante que o atendente reúna e

deixe acessíveis informações mais importantes ou de consulta frequente para ter agilidade e demonstrar segurança.

- **Rotinas** – Criar rotinas facilita muito a organização do atendimento. Os passos importantes devem ser padronizados, como por exemplo, leitura diária das notícias do setor, consulta à lista de clientes que devem ser contatados, registro de operações, armazenamento de documentos e contratos, etc. Quando os passos são memorizados, o hábito reduz a chance de erros.
- **Processos estruturados** – Rotinas e processos possuem uma grande relação, pois é importante que os atendentes conheçam detalhes sobre o processo de atendimento/venda para criarem rotinas adequadas. Sabendo os passos, os papéis de cada um e o encadeamento das atividades que envolvem a empresa, fica mais fácil satisfazer o cliente. Estruturar processos e dar conhecimento deles aos colaboradores é importante nos departamentos internos e também na loja/agência, evitando erros, perda de tempo e retrabalho.

Estes aspectos contribuem para a satisfação do cliente pois estão fortemente ligados aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, que serão apresentados no próximo capítulo.

## Eficiência, eficácia e efetividade

Muitas vezes, os conceitos eficiência, eficácia e efetividade são tidos como sinônimos, porém, cada um deles diz respeito a uma forma de melhoria dos processos. Combinados, estes elementos auxiliam na otimização de todas as atividades do marketing, incluindo o atendimento prestado ao cliente e sua percepção de qualidade.

- **Eficiência – Foco no processo** – A eficiência relaciona-se com racionalizar os processos, evitar perdas de tempo e recursos (retrabalho ou desperdício). A visão é sempre a de “fazer mais com menos”, através de uma economia racional, onde a qualidade não seja comprometida e encontre-se a melhor relação de custo-benefício nas decisões administrativas. Indicadores são muito úteis neste sentido, pois podem ser desenvolvidos parâmetros que indiquem os níveis aceitável de eficiência. **Conceitos chave: padronização, otimização, índice de eficiência.**
- **Eficácia – Foco no atingimento da meta** – O conceito de eficácia está relacionado com fazer o que deve ser feito, na hora e lugar, de forma correta e atingir a meta projetada. Também são utilizados parâmetros e indicadores para que se meçam as metas alcançadas com relação às metas pretendidas. **Conceitos chave: requisitos, metas, cumprir cronogramas.**
- **Efetividade – Foco no resultado e impacto** – Está ligada a percepção de como as ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade. Efetividade pode ser o resultado de eficiência e de eficácia, que causou um ganho relevante. Muitas vezes os números não são suficientes para demonstrá-la, mas pode-se perceber pesquisas de opinião e medição de aspectos mais subjetivos (como satisfação, recomendação, perda de clientes...). **Conceitos chave: impacto, transformação, mudança de realidade, sustentabilidade.**

### Exemplo de eficiência, eficácia e efetividade

Exemplo: Implantação de uma central telefônica que realiza atendimento ao cidadão.

- Eficiência – Reduziu custos e tempo de atendimento?
- Eficácia – Processo funciona e atende x% das ligações, como esperado?
- Efetividade – Há uma significativa melhora na percepção de qualidade do atendimento, o processo se tornou mais ágil e o cidadão está satisfeito?]

Resumindo:



**“O atendimento funciona como uma orquestra: Se um elemento desafina, põe todo o conjunto a perder.”**

*(Edmundo Dantas)*

