

DIRIGIR >

S E P A R A T A





MANUAL DE ATENDIMENTO E SERVIÇO AO CLIENTE



«Para servir bem é preciso estarmos preparados para acolher e comunicar.»

«Somos eternamente responsáveis por aquilo que cativamos.»

O que espera o cliente quando visita uma empresa, uma loja ou um serviço público?

Que um profissional o atenda de forma eficaz satisfazendo todas as suas expectativas e necessidades. Assim, qualquer profissional deve desempenhar as suas funções dentro de uma orientação de serviço ao cliente que reforce a imagem e notoriedade da sua empresa ou da sua instituição.

Perfil operacional da pessoa que contacta com o cliente:

- Atenção (observação do pormenor).
- Sensibilidade («sentir» o cliente).
- Compromisso (bem-estar do cliente).
- Ousadia (não se refugiar em características dos produtos ou em procedimentos).
- Bom senso (discernir entre o que pode e não pode ser feito).
- Iniciativa (proactividade).

A percepção que o cliente tem do atendimento e serviço que lhe é proporcionado é determinante para a imagem que cria da empresa, da marca ou da instituição!

O cliente percebe a qualidade de serviço em vários aspectos:

- Acolhimento agradável e simpático.
- Rapidez no atendimento.
- Organização e ambiente do espaço.
- Exposição de produtos e materiais informativos.
- Disponibilidade e proximidade manifestadas.
- Competências técnicas de quem o atende.
- Estilo de comunicação com que é recebido.
- Credibilidade das explicações que lhe são proporcionadas.
- Qualidade dos produtos/serviços.
- Etc.

«Não há uma segunda ocasião para criar uma primeira boa impressão.»

«As primeiras impressões são determinantes para o sucesso da relação com o cliente.»

Quando o cliente entra na nossa empresa, mesmo antes de dialogar connosco já criou uma imagem nossa, da organização e da marca através dos comportamentos e ambiente que observou e das experiências anteriores que possui.



1. APRESENTAÇÃO

Preocupe-se com a sua aparência. Você é o rosto da empresa ou da instituição e é parte integrante da atmosfera geral do serviço. Não crie dissonância. O profissional que contacta com o público deve ser notado pela sua competência, gentileza e profissionalismo. Neste contexto, o corpo «fala» e diz muito!

Mantenha as costas direitas, utilize gestos suaves e mantenha uma fisionomia alegre. Dessa forma irá transmitir disponibilidade e interesse. Uma imagem corporativa forte dá confiança, reforça o seu sentido de pertença e contribui para desempenhos mais positivos. Os clientes gostam de empresas simpáticas e acolhedoras. A imagem de quem contacta com o cliente é fundamental para o reforço da imagem e notoriedade da empresa/instituição.

O vestuário faz parte integrante do processo de comunicação interpessoal.

Vista-se de acordo com o posicionamento da marca/empresa/instituição que representa.

Cuidando da sua apresentação será mais eficaz e sentir-se-á bem consigo próprio.



2. ACOLHER/SAUDAR

O acolhimento é uma dimensão muito descuidada em quase todas as interações comerciais – ou pura e simplesmente não existe ou é feito de forma mecânica e impessoal.

Encare esta situação como uma oportunidade para diferenciar a sua empresa/instituição e para aumentar a sua competitividade no mercado!

Acolher: um estado de espírito que se apoia em capacidades

O espaço envolvente e o posto de trabalho fazem parte do acolhimento. Assim, torna-se necessário prepará-lo previamente para receber o cliente.

Verifique se:

- O posto de trabalho está organizado e limpo, não contendo elementos pessoais que lhe retirem um aspecto profissional (fotografias, acessórios, etc.).
- Os documentos de trabalho estão preparados para serem utilizados.
- O computador e o sistema informático está ligado e testado.
- O ambiente do espaço em geral está limpo e arrumado (mesmo para além do seu posto de trabalho).
- A temperatura e o som ambiente estão regulados de forma adequada.

Dirija-se ao cliente sem precipitações

Se possível, coloque-se de preferência do seu lado direito. Evite estar de frente para o cliente (efeito de barreira). Desta forma criará um clima de partilha em vez de oposição.

Olhe-o nos olhos e mantenha contacto visual permanente com ele sempre que fala de forma a demonstrar segurança, disponibilidade e escuta activa.

Antes de pronunciar qualquer palavra, **SORRIA!** Além de ser tranquilizante, demonstra disponibilidade e simpatia.

Receba o cliente com uma saudação: Bom dia! Boa tarde! Como está... Selecione uma frase de acolhimento adequada à situação em causa. Evite frases feitas que transmitam uma ideia de atendimento mecânico e não personalizado.

Coloque-se respeitando sempre a «zona de intimidade»

(mais ou menos o comprimento do braço), evitando assim aproximar-se excessivamente da pessoa ou tocá-la enquanto fala.

Tenha atenção ao seu tom de voz e à forma como pronuncia as palavras e constrói as frases.

Tente identificar o estilo da pessoa que vai atender: o seu nível social e a sua forma de comunicar. Tente adaptar-se e sincronizar com ela sem sair de um registo profissional.

Não utilize palavras excessivamente técnicas, siglas ou códigos que uma pessoa comum não entenda: o que para si é óbvio, para o cliente comum pode ser «chinês». Se trabalhar na área das tecnologias tenha uma atenção redobrada, tendo em vista facilitar a percepção real do que quer transmitir. Tenha paciência e disponibilidade para dar todas as explicações até conseguir o esclarecimento total do cliente.

Lembre-se que algumas pessoas têm vergonha de colocar questões e de mostrar que não sabem (sobretudo os homens).

Se estiver ocupado a atender outra pessoa, dê de imediato sinal ao recém-chegado de que reparou nele sorrindo e acenando com a cabeça (contacto + sorriso + saudação).



«O olhar é um gesto que toca à distância.»

«Uma pessoa que não se sente “vista” tem mais tendência para se irritar.»

Evite dar a entender à pessoa que está a atender que precisa de «a despachar» e, simultaneamente, que a pessoa seguinte fique muito tempo à espera.

Se estiver ao telefone e entrar um cliente deve, de imediato, estabelecer contacto visual com ele, sorrir-lhe e terminar rapidamente a chamada telefónica. De seguida deve pedir desculpa por tê-lo feito esperar.

Se estiver a atender uma pessoa e o telefone tocar, não se precipite para o aparelho. Se for mesmo imprescindível atender, deve pedir-lhe licença e atender rapidamente o telefone de forma a evitar fazê-lo esperar. Mesmo que o telefonema tenha sido breve, imediatamente após desligar deve pedir desculpa à pessoa que

estava a atender por tê-la feito esperar. Fá-la-á sentir-se importante e isso reflectir-se-á de forma positiva na comunicação interpessoal.

Se o telefonema for de um outro cliente, deve informá-lo de que está a atender outra pessoa e, se possível, solicitar-lhe o número, comprometendo-se a devolver a chamada assim que acabar de atender a pessoa que tem presencialmente no seu serviço.

Se o telefonema for interno, deve informar a sua chefia ou colega de que está a atender uma pessoa e solicitar uma nova chamada noutra altura. Muitas pessoas ainda consideram que atender os telefonemas ou solicitações dos seus chefes é mais importante do que atender um cliente!

«O cliente que atendemos é a razão de ser do nosso serviço e da nossa função; valorizá-lo aumenta a sua auto-estima e contribui para a sua satisfação.»



3. COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL – OS SINAIS DO CORPO

Sentimos a partir daquilo que percebemos. Sentimos e emocionamo-nos antes de pensar. A comunicação não-verbal é infinitamente mais impactante do que a comunicação verbal. A postura tem um significado especial na comunicação não-verbal.

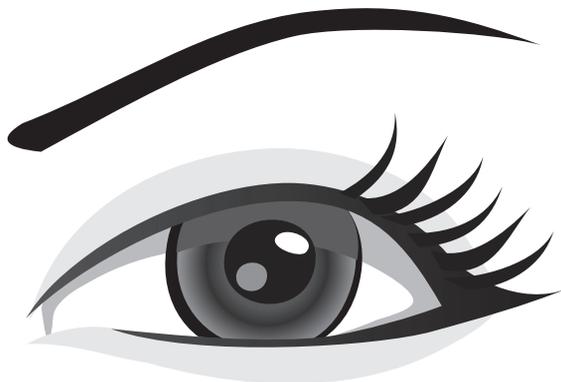
Existem quatro posturas base: submissão, dominação, rejeição e partilha.

3.1. Os olhos

«Os olhos são o espelho da alma.»

Tenha consciência de que os olhos revelarão sempre a sua atitude. O olhar pode atrair mas pode também afastar consoante a situação, o ambiente, a distância.

- **Arregalar os olhos** pode significar: surpresa, estupefacção, pânico, alegria, reprovação.
- **Sustentar o olhar** – transmite segurança, disponibilidade e profissionalismo.
- **Piscar os olhos** pode significar: embaraço, consternação, nervosismo e/ou insegurança.
- **Desviar o olhar** – significa falta de confiança, dúvida.
- **Franzir os olhos** – significa desconfiança, estranheza...
- **Sorrir** – demonstra simpatia, empatia, disponibilidade e partilha.



3.2. As mãos e a postura

Ao nível da postura, os braços e as mãos são muito representativos das nossas atitudes. No entanto, são as palmas das mãos que transmitem mais significados.

Cruzar os dedos – pode significar defesa ou agressividade.



Fechar as mãos – significa agressividade.



Mãos abertas – significa disponibilidade e proximidade.



Cruzar os braços – pode significar insegurança, indisponibilidade, indiferença, inatividade e falta de profissionalismo.

Os exemplos apresentados destinam-se a sensibilizar para a importância da postura e comportamentos de todos os profissionais que de alguma forma contactam com o cliente. Simultaneamente, permite-lhe detectar, através dos sinais do corpo do cliente, informações importantes que podem contribuir para melhorar o seu desempenho profissional.

4. ATENDIMENTO

Quem atende o público tem que acrescentar valor aos produtos que vende e ao serviço que presta. O cliente aprecia um atendimento em que é ouvido, aconselhado e servido.

O atendimento é um elo importante na corrente de relacionamento da empresa com o cliente. Devido à sua importância estratégica, deve ser realizado apenas por profissionais competentes, conscientes e motivados.

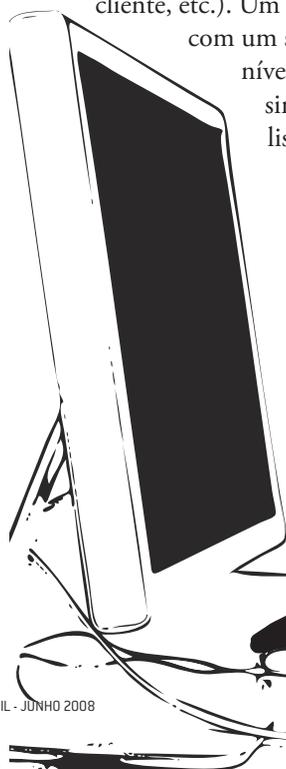
O atendimento é feito de ATITUDES e COMPORTAMENTOS.

As atitudes comandam o comportamento e, por isso, o desempenho.

Ser simpático, disponível, atencioso e profissional são atitudes que dependem da nossa **VONTADE**. Uma boa atitude de atendimento é garantia de reconhecimento e valorização pelo cliente. As atitudes positivas no atendimento contribuem grandemente para a sua satisfação.

«A atitude de qualquer colaborador influencia a imagem da empresa/instituição. A sua atitude pode acrescentar valor ou danificar irremediavelmente a notoriedade da mesma.»

Os comportamentos são a forma como colocamos as nossas atitudes em acção (sorrir, saudar, olhar o cliente, etc.). Um cliente que é recebido com um sorriso e um ar disponível «sente» de imediato simpatia e profissionalismo.



Um colaborador que recebe um cliente de forma indiferente, usando uma linguagem ríspida e não o olhando nos olhos, transmite: sou antipático e odeio o meu trabalho e o meu serviço...

«A minha atitude profissional não pode ser influenciada pela minha disposição e problemas pessoais.»

4.1. Atendimento telefónico

«O sorriso ao telefone vê-se.»

Devido aos novos estilos de vida e ao desenvolvimento e massificação das tecnologias, as pessoas recorrem cada vez mais às diferentes possibilidades de estabelecerem contacto com as empresas e as instituições em geral: telefone, fax, *e-mail*, etc.

O recurso ao telefone é, para muitas pessoas, uma das formas mais práticas e rápidas de contactar uma organização.

Um atendimento telefónico de qualidade caracteriza-se por ser enfático, passar energia para o cliente e evidenciar disponibilidade.



O cliente deve sentir que assumimos o compromisso de lhe resolver qualquer problema como se fosse nosso.

Regras para um atendimento telefónico de qualidade:

- Atenda rapidamente. Não deixe o telefone tocar mais de três vezes. O pronto atendimento causa boa impressão.
- Dê uma saudação enfática. De seguida diga o nome do serviço e o seu e disponibilize-se.
- Tenha atenção ao tom de voz. Pelo tom de voz o cliente «percebe»: disponibilidade, simpatia, sinceridade, boa vontade, gentileza, profissionalismo, etc., ou o contrário!
- Escute atentamente. Tome notas.
- Seja empático. Ponha-se na «pele» do cliente. Veja a questão do ponto de vista dele. Dessa forma irá compreendê-lo melhor.
- Certifique-se de que entendeu tudo o que a pessoa pretendia. Não hesite em perguntar para confirmar.
- Informe com clareza e objectividade.
- Seja ágil. Tempo é dinheiro (para todos).
- Após a resolução das situações colocadas pelo cliente deve reafirmar a sua disponibilidade perguntando, por exemplo: «Posso ser útil em mais alguma coisa?»
- Despeça-se de forma calorosa (ex.: «Sempre ao seu dispor, Obrigado pelo seu telefonema, Tenha um bom dia, etc.»).

Causas de um mau atendimento telefónico:

- Ausência de filosofia de serviço ao cliente.
- Colaboradores pouco atenciosos.



- Falta de formação sobre a organização, seus produtos e serviços.
- Atitudes negativas em relação ao cliente.
- Percepções erradas do que o cliente queria realmente.
- Resolução deficiente da reclamação.
- Colaboradores sem autonomia para resolverem os assuntos, aceitarem responsabilidades ou tomarem decisões que satisfaçam o cliente.
- Falta de proactividade.

4.2. Atendimento presencial e comunicação comercial

A fase inicial do atendimento deve ser de escuta activa, procurando compreender as reais necessidades e expectativas do cliente.

Ao iniciar o contacto verbal com o funcionário o cliente vai ganhando confiança e sente-se valorizado.

Você tem a oportunidade de demonstrar respeito, disponibilidade, profissionalismo e confiabilidade (habilidade de transmitir confiança ao cliente).

10 regras para um bom atendimento telefónico:

- Não deixe o telefone tocar mais de três vezes.
- Cumprimente e identifique-se sorrindo.
- Faça perguntas abertas.
- Escute as respostas com atenção e registre informações.
- Concentre-se nas reacções do cliente.
- Mostre compreensão.
- Argumente com rigor e proactividade.
- Transmita emoção positiva e confiança.
- Felicite e agradeça.
- Mostre disponibilidade para próximos contactos.

Aplicando as 10 regras para um bom atendimento telefónico conseguirá descobrir as motivações do cliente e poderá servi-lo com qualidade.

LEMBRE-SE QUE:

«Não aderimos aos produtos/serviços por si mesmos, mas sim às vantagens que estes contêm e ao que eles podem fazer por nós.»

Mesmo que numa determinada fase do atendimento tenha que solicitar algo ao cliente, deve fazê-lo da forma mais positiva possível. Nunca utilize palavras



como «Tem que...», «Isso não pode ser!», «Não é bem assim...»

$$\text{Satisfação do cliente} = \frac{\text{PERCEPÇÃO OBTIDA}}{\text{EXPECTATIVA}}$$

A satisfação dos clientes mede-se pela relação entre o que ele viu (percebeu) e o que esperava ver (expectativa que tinha).

«Não existe a nossa realidade, existe apenas a realidade que se percebe. É o cliente que define a qualidade do nosso serviço.»

Um BOM ATENDIMENTO depende de três pré-requisitos fundamentais:

- Capacidades técnicas e comportamentais do profissional.
- Nível de confiança nos produtos/serviços.
- Estado emocional de quem atende.

Competências técnicas e comportamentais

Empenhe-se em conhecer profundamente as características técnicas dos produtos que vende e dos serviços que presta, bem como dos procedimentos de operação do seu serviço. Analise todas as características em função dos benefícios que as mesmas proporcionam ao cliente. Evidencie as mais-valias. É isso que o cliente irá valorizar.

Aproveite bem a formação técnica que lhe é proporcionada mas não deixe também de investir pessoalmente na sua valorização profissional. Se quisermos, aprendemos nas situações mais diversificadas (no dia-a-dia de trabalho, em casa, em actividades de lazer, etc.).

Quando surge um novo produto/serviço/procedimento é natural que se coloquem muitas dúvidas.

Coloque todas as suas dúvidas a quem o puder esclarecer, debatendo-as igualmente com os seus colegas. Muitas questões que lhe colocam podem já ter sido anteriormente colocadas por outros clientes a outros colegas seus. Consulte e analise cuidadosamente todos os documentos de apoio ao novo produto/serviço/procedimento. Estes constituem importantes fontes de informação técnica e contribuem de forma significativa para o enriquecimento do seu argumentário de atendimento e serviço ao cliente.

Para o aperfeiçoamento das suas competências comportamentais comece por realizar uma auto-análise e peça *feedback* aos seus colegas (ex.: como gesticula? Como se expressa verbalmente? Qual o seu tom de voz?).

Recorde situações de atendimento que já viveu e discuta-as com os seus colegas, analisando alternativas de actuação que lhe possam ser úteis em próximas oportunidades.

Não caia na rotina. Para si o serviço pode não ser novidade, pode até já ser o fim do dia de trabalho, mas lembre-se que cada cliente é uma pessoa diferente. Deve estabelecer com ele uma relação única, como se se tratasse da primeira pessoa que atende nesse dia.

Nível de confiança nos produtos/serviços

Quanto maior for o seu conhecimento do serviço que presta, maior será o seu nível de confiança.

Lembre-se ainda que Portugal é um país de serviços. Diariamente, largos milhares de profissionais dão o seu melhor para inovar, melhorar a qualidade de serviço e resolver problemas.

Orgulhe-se disso e terá mais confiança e segurança durante toda a sua actuação profissional.



Estado emocional de quem atende

O comportamento de um verdadeiro profissional não se deixa influenciar negativamente por questões ou problemas pessoais. O autoconhecimento e o autocontrole constituem, por isso, ferramentas fundamentais de um bom profissional.

Desenvolva uma atitude positiva face ao trabalho e terá a tarefa mais facilitada.

Procure ver sempre o lado positivo das situações e o prazer que constitui transformar um problema. Habitue-se a partilhar diariamente com os seus colegas os seus sucessos e situações de atendimento positivas, que lhe permitiram ultrapassar problemas e melhorar a qualidade de serviço. Não se deixe «embarcar» em lamentações sucessivas que só contribuirão para o desmoralizar.



«Quem não sabe sorrir não pode exercer uma função de atendimento e serviço ao cliente.»

5. REMOÇÃO DE OBJECÇÕES

Uma objecção é um argumento que se opõe a uma afirmação, que traduz uma dúvida ou uma expectativa.

A objecção do cliente pode significar, nomeadamente:

- insegurança
- desconhecimento
- dúvida
- necessidade de afirmação

mas **constitui sempre uma oportunidade para quem atende.** Encare-a deste modo e verá como consegui-

rá estabelecer um relacionamento interpessoal muito mais positivo.

«Uma objecção deve ser acolhida com interesse e agradecimento.»

4 princípios básicos para lidar com objecções:

- Escutar com atenção e interesse.
- Evitar afirmar, sobretudo quando se trata de questões subjectivas assentes em valores, gostos ou opiniões.
- Conservar o domínio, sobretudo quando o cliente estiver menos tranquilo.
- Falar com franqueza.

Algumas técnicas para remover objecções:

- **SILÊNCIO!** Deixar o cliente desabafar. Não responda de imediato.
- Transforme a objecção em pergunta (ex.: porque considera insuficiente?).
- Utilize os aspectos positivos referidos pelo cliente para desvalorizar a objecção (ex.: «Como reconheceu anteriormente, a nossa qualidade é valorizada por si, através...»).
- Antecipe a resposta a objecções iminentes.
- Compare, testemunhe, exemplifique, demonstre.
- Elimine. Quando o cliente apresenta várias objecções simultaneamente, «elimine» as mais complicadas rebatendo prontamente as mais favoráveis.
- Transforme a objecção em argumento (ex.: «Ainda bem que toca nesse aspecto...»).
- Compense (ex.: «Sim tem razão, mas em compensação já reparou que...»).

6. ÉTICA PROFISSIONAL

Nos nossos dias a ética assume um papel cada vez mais importante na qualidade e competitividade das empresas e das organizações.

«É regra básica da ética profissional não prejudicar ninguém conscientemente.»

«O comportamento ético exige atenção e comunicação adequada com o cliente.»

7. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES E SERVIÇO PÓS-VENDA

«A reclamação deve ser vista como uma oportunidade para melhorarmos a qualidade do nosso serviço.»

Face a uma reclamação você deve:

- Demonstrar total disponibilidade e simpatia (atenção à sua comunicação não-verbal!).
- Tentar, sempre que possível, que o cliente reclame sentado (vai ficar naturalmente mais calmo).
- Escutar atentamente. Tomar notas.
- Demonstrar empatia. Colocar-se no lugar do cliente.
- Reformular o que o cliente disse. Nunca minimizar uma reclamação.
- Explicar com objectividade e simplicidade.
- Propor soluções. Se tal não for possível de imediato, deve garantir que irá tratar o assunto com profissionalismo e celeridade e que irá contactar o cliente com a máxima brevidade (não se esqueça de registar o seu contacto). Se possível, fixe uma data (hora) para o contacto futuro, transmitindo assim mais confiança.
- Concluir com amabilidade, agradecendo.

Quando algo corre mal:

- Admita de imediato o erro. Não use evasivas. Não culpe terceiros (colegas, empresa, fornecedores, etc.).

- Peça desculpa.
- Corrija o erro imediatamente ou diga quando o vai fazer.
- Informe quem e como vai resolver o problema.
- Explique o que sucedeu evitando justificar-se excessivamente.
- Valorize o futuro.

Como deve actuar quando um cliente demonstra, claramente, que está muito irritado?

- Nunca «sintonize» na frequência emocional do cliente quando ela é negativa.
- Se ele falar alto, responda-lhe falando baixo e pausadamente.
- Se ele continuar irritado, mantenha a calma. Ele é a razão de ser do seu posto de trabalho.
- Se ele o desafiar, ignore o desafio.
- Se ele o ameaçar, diga-lhe que decerto existem soluções mais fáceis para resolver o assunto.
- Se ele o ofender, diga-lhe que o compreende mas que gostaria de ter uma oportunidade de o ajudar.

«Quando um não quer, dois não brigam.»

«Quanto mais complicado for um cliente, maior é a oportunidade de mostrarmos a nossa competência.»



8. CONCLUSÃO

A actividade de atendimento e serviço ao cliente está cada vez mais exigente e não se compadece com falta de profissionalismo.

A informação e as exigências dos clientes crescem e o seu tempo e paciência diminuem.

Um atendimento que satisfaça totalmente ou ultrapasse as expectativas dos clientes constitui uma estratégia que contribui significativamente para a afirmação da sua empresa ou instituição.

Um bom atendimento depende grandemente das atitudes e comportamentos de todos os colaboradores da empresa.

Quando atendemos alguém devemos **querer** ser simpáticos, atenciosos, competentes e disponíveis, interiorizando que o cliente é fundamental para o sucesso de qualquer serviço e para a nossa realização pessoal e profissional.

O acto de atendimento e serviço ao cliente exige profissionais que saibam operacionalizar os mecanismos do atendimento: Acolher; Diagnosticar necessidades e Expectativas; Sintonizar, Argumentar; Remover Objecções; Concluir, Servir e Fidelizar.

«Tenha orgulho em ser um profissional competente e com espírito de serviço, os clientes agradecem e o país evolui!»

por: ANA TERESA PENIM – Administradora Delegada do INV – Instituto de Negociação e Vendas







Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
Suplemento da revista *Dirigir* Nº 102 - Não pode ser vendido separadamente



Papel 100% Reciclado. • **Design e paginação:** Extramedia Design Studios • **Ilustração** Extramedia Design Studios • **Impressão:** Tip. Peres, S.A.