



E-BOOK

O treinamento do profissional de atendimento

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial, **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	4
Introdução.....	5
O treinamento do profissional de atendimento	6
Quatro pontos principais do atendimento	7
Preparando o profissional de atendimento	10
Conhecimentos que o profissional de atendimento deve aprender	10
Habilidades que o profissional de atendimento deve aprender.....	12
Atitudes que o profissional de atendimento deve aprender	13
O papel dos responsáveis para um atendimento eficaz	17
Cliente interno	21
Vantagens para o colaborador ou funcionário.....	23

Apresentação



O atendimento é, muitas vezes, o primeiro contato dos clientes com a empresa. Fornecedores e funcionários também precisam acessar os canais de atendimento das empresas para obter informações ou orientações.

Neste *e-book*, você vai saber o que é necessário para que seus funcionários façam o melhor atendimento para clientes, fornecedores e funcionários. Você também será convidado a perceber seu colaborador como um cliente interno e o treinamento como instrumento de aperfeiçoamento da qualidade.

Introdução

Você já deve ter passado por uma situação como esta: chegar a algum estabelecimento comercial, solicitar uma determinada informação e ser recebido por atendentes com caras de poucos amigos, demonstrando má vontade ou desinformação.

Com que impressão você sai de um lugar como esse? Será que todos os serviços dessa empresa são tão ruins quanto o atendimento? Pior do que isso: E se a empresa for boa, com um ótimo produto e profissionais qualificados? Imagine quantos negócios ela deixou de fechar porque alguns, ou muitos, clientes abandonaram o local por causa desse atendimento péssimo.

Será que sua empresa já passou por alguma situação semelhante? Esperamos que não!

Seja como for, para evitar perder negócios e clientes, ainda mais em um cenário econômico tão desafiador quanto o atual, você precisa se manter atento e buscar habilitar seus funcionários de todos os setores.

Neste *e-book*, será dada atenção ao treinamento dos profissionais que atuam no setor de atendimento.



O treinamento do profissional de atendimento

Você deve preparar toda a equipe da sua empresa e criar um padrão de atendimento que leve em consideração os valores da empresa, as necessidades dos clientes e outros fatores cruciais para o sucesso do atendimento.

Com a leitura deste *e-book*, você vai ver **o que o profissional de atendimento precisa saber**, ou seja, quais aspectos devem ser abordados no treinamento desse profissional.

Treinamento: custo ou investimento?



O treinamento da equipe é um investimento, e não um custo para as empresas. É preciso treinar e capacitar a linha de frente a agir como a empresa deseja.

Como empreendedor, responsável pela empresa, é sua responsabilidade capacitar esses profissionais adequadamente, para que eles possam atender bem, superar as expectativas da clientela e, assim, manter a empresa competitiva. Mas lembre-se de que o exemplo do empresário conta muito para toda a equipe. Portanto, além de capacitar a equipe e cobrar dela um bom atendimento, você precisa ser uma boa referência.

O atendimento deve reciclar-se e evoluir com a mesma velocidade e frequência com que mudam os desejos, as exigências e as vontades dos consumidores. Isso significa que um único treinamento pode não ser suficiente!

Quatro pontos principais do atendimento

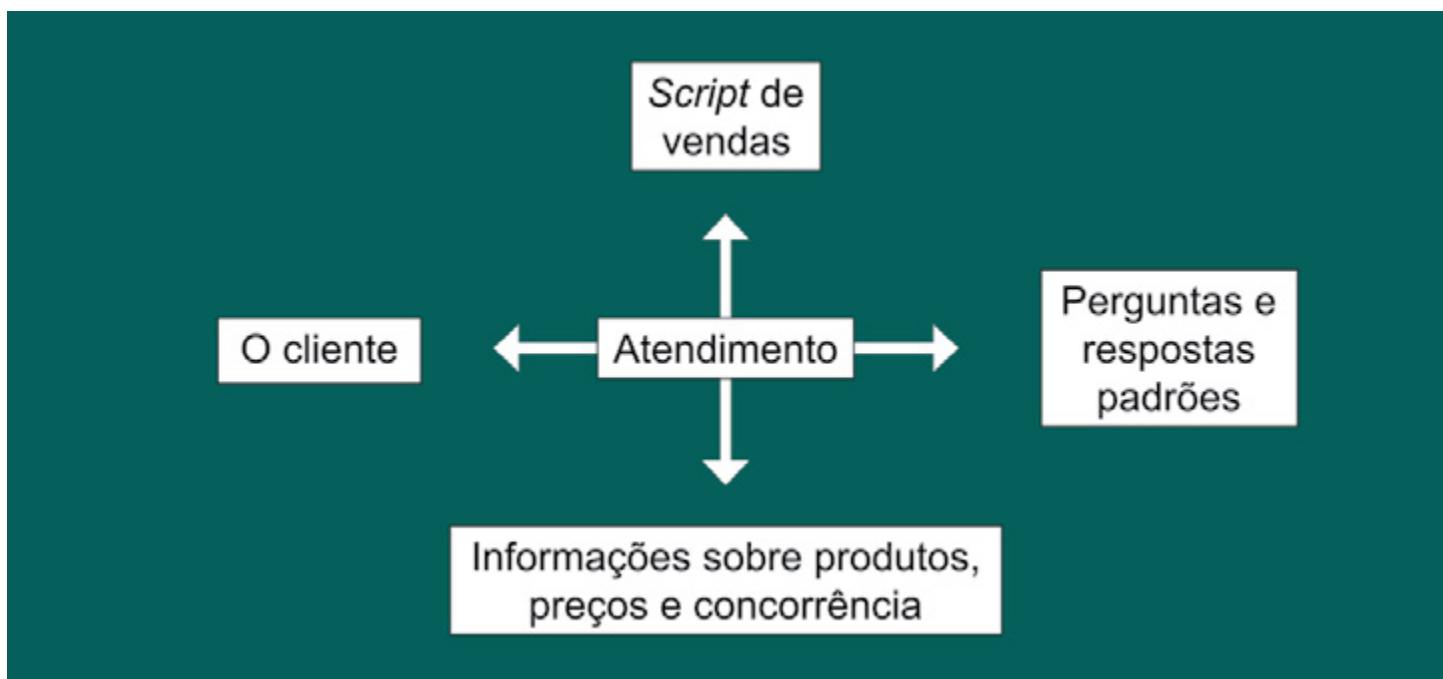
Para aprimorar os procedimentos adotados em sua empresa, seus colaboradores precisam conhecer quatro pontos principais do atendimento:

1. Script de vendas: muitas empresas utilizam *scripts* completos de atendimento, com todas as formas de apresentação, frases prontas e fechamento da conversa ou da venda. Um suporte desse tipo é importante, mas ele não deve substituir uma formação mais sólida. Quando isso acontece, as empresas correm o risco de fazer que a equipe de atendimento não saiba interagir com o cliente. Se o cliente fizer uma pergunta que esteja fora do *script*, os atendentes não estarão preparados para dar uma resposta correta.

2. Perguntas e respostas padrões: é importante que toda a equipe de atendimento tenha uma lista das perguntas mais frequentes dos clientes (FAQ) e das respectivas respostas. Dessa forma, sempre que um cliente apresentar uma dúvida ou reclamação prevista nessa lista, o atendente responderá mais rápido. Sem essa lista, sempre que estiver diante de uma pergunta sobre um assunto fora de sua competência, o atendente terá de enviá-la para o departamento ou técnico responsável e só depois responder ao cliente. Porém, tal como no *script* de vendas, essas informações são insuficientes e nunca substituem uma formação mais aprofundada.

3. Informações sobre produtos, preços e concorrência: conhecer os próprios produtos e preços é, sem dúvida, muito importante, mas estar a par do que a concorrência está fazendo no momento também é vital. Um atendente só conseguirá convencer um cliente de que o seu produto é melhor do que o da concorrência se conhecer os pontos fracos e fortes de ambos.

4. O cliente: os atendentes precisam ser informados, de forma clara, sobre as necessidades dos clientes as quais os produtos e serviços da sua empresa visam satisfazer.



Atividade 1.1

O atendimento é a porta de entrada de sua empresa.

Por isso, é fundamental saber como os funcionários desse setor estão se comportando com quem os procura.

Vamos lá? Responda, mentalmente, às perguntas a seguir.

A equipe de atendentes oferece um tratamento cortês e informações compromissadas:

- a) independentemente da idade do cliente?
- b) independentemente da aparência do cliente?
- c) em qualquer momento (mesmo próximo ao fechamento do local, por exemplo)?
- d) independentemente da importância da compra?
- e) quando o cliente solicita uma devolução?
- f) quando o cliente apresenta uma reclamação?

- g) mesmo quando o cliente não manifesta intenção de efetuar uma compra?
- h) quando o cliente apenas pede informações e similares, mesmo sem a intenção de compra?

RESPOSTA:

Se você respondeu NUNCA ou RARAMENTE a alguma questão, fique atento às informações sobre atendimento que você deve transmitir aos seus colaboradores! Caso nenhum desses aspectos seja observado, a empresa perderá o cliente.

Preparando o profissional de atendimento

O profissional deve entender que ele é o responsável pela excelência no atendimento. Para isso, preparação é fundamental.

Profissionais que trabalham com atendimento ao cliente precisam prestar atenção no cliente e ter agilidade durante os atendimentos. Para tanto, é necessário:

- conhecer o produto ou serviço que oferecem.
- ter domínio sobre o assunto do qual tratam.
- ter paciência e tratar todos com cortesia.



Todos esses aspectos devem ser temas do treinamento dos profissionais de atendimento.

Conhecimentos que o profissional de atendimento deve aprender

Os profissionais que trabalham no setor de atendimento precisam obter alguns conhecimentos fundamentais para a prática eficaz de suas atividades, relacionadas aos diversos aspectos que envolvem a empresa, como os mostrados a seguir.

a) Empresa:

- Quem é quem na empresa (cargos, funções, comando etc.).

b) Características dos produtos que vende:

- O que é o produto.
- Quais são suas vantagens.
- O que o produto faz para o cliente.
- Quais são os benefícios do produto.
- O que o cliente ganha comprando o produto etc.

c) Características dos clientes:

- Quem são os clientes.
- Quais são as faixas etárias deles.
- Sexo.
- Onde moram.
- Quais são as faixas de renda deles etc.

d) Comunicação:

- Como se comunicar com os clientes:
 - de maneira formal.
 - de maneira informal.

e) Apresentação pessoal:

- Qual é a melhor forma de se vestir para o perfil do seu cliente:
 - Uniforme.
 - Vestimenta padrão.

- Vestimenta especial.
- Roupas normais etc.

f) Comportamento social:

- Como se comportar no atendimento:
 - de maneira mais simples.
 - de maneira mais sofisticada.

Habilidades que o profissional de atendimento deve aprender

Além dos conhecimentos, os profissionais de atendimento precisam adquirir certas habilidades, típicas de atividades que lidam com o público, seja ele formado por clientes, seja por fornecedores e funcionários.

**a) Sociabilidade (relacionamento):**

- Ter modos, comportamentos e condutas adequados ao relacionamento com clientes.

b) Rapidez:

- Ser célere.

- Ter presteza, velocidade, leveza, mas sem pressa no atendimento ao cliente.

c) Clareza:

- Expressar-se de maneira que seja facilmente compreendido ou entendido.
- Falar de forma compreensível no atendimento ao cliente.

d) Didática:

- Ensinar ou transmitir conhecimentos sobre os produtos ou serviços de forma fácil e clara.

e) Saber ouvir:

- Entender e responder ao cliente, de forma compreensível, tranquila e paciente.

f) Educação:

- Usar sempre palavras “mágicas”, como por favor, obrigado etc.

Atitudes que o profissional de atendimento deve aprender

Por fim, além dos conhecimentos e habilidades já mencionados, espera-se que os profissionais de atendimento tenham atitudes condizentes com a função que exercem. Para isso, seria importante que você, empreendedor, fomentasse uma cultura participativa e de pró-atividade de seus funcionários, como se segue.

a) Colaboração (estar presente):

- Ajudar, auxiliar, cooperar e estar sempre por perto do cliente.

b) Espírito de parceria:

- Construir e manter relações de parcerias com espírito de servir.
- Ter criatividade e inovação.

- Contribuir para a evolução e o fortalecimento tanto da organização interna da empresa como também da relação com os clientes.

c) Prontidão:

- Manter-se à disposição, pronto para auxiliar o cliente em tudo o que ele necessitar.

d) Segurança:

- Conhecer bem a empresa e os produtos ou serviços para transmitir firmeza ao falar com o cliente sobre eles.

e) Autocontrole:

- Ter domínio dos seus próprios impulsos e emoções durante o atendimento ao cliente.

f) Cortesia:

- Saber se comunicar com eficácia e de forma agradável, ciente de que nem sempre temos uma segunda chance para causar boa impressão.

- Agir com cortesia é:

- demonstrar afabilidade, amabilidade, atenção, delicadeza, educação, gentileza, graciosidade, obséquio.
- é dar atenção à maneira de expressão, ação e gestos do outro.
- esperar o momento oportuno para expor e defender suas convicções, concordando ou discordando gentilmente.

Atenção

O treinamento serve para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa e para desenvolver as habilidades do profissional de atendimento.

Durante uma capacitação, seus colaboradores podem compreender os valores, a filosofia e as políticas da empresa. Muitas dessas informações vão auxiliar no desempenho dos serviços, de maneira que tudo seja realizado de acordo com as diretrizes da empresa.

Dessa forma, depois de passar por um treinamento, o funcionário se torna apto para exercer suas atividades diárias com mais qualidade, pois adquiriu conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação.

Essas atitudes geram ganhos para todos.



Treinamento, em vez de tentativa e erro

É importante destacar que a ausência de programas de aperfeiçoamento pode gerar prejuízos para a sua empresa, já que o exercício da função apenas por meio das experiências do dia a dia implica a prática de tentativa e erro até que o resultado esperado seja alcançado.

Logo, pode-se afirmar que promover treinamento é benéfico de diversas maneiras:

- poupa tempo e agiliza ações ao otimizar o trabalho.
- aumenta a produtividade.
- melhora, significativamente, a comunicação entre os setores da empresa.

Atividade 2.1

Imagine-se entrando em um pequeno comércio para comprar algo.

Você cumprimenta o atendente, mas não ouve resposta; você pede informação, mas o atendente está de má vontade.

Agora, imagine-se entrando em outra loja. O atendente, agitado, aproxima-se, faz perguntas sem parar sobre o que você deseja e insiste para que você leve produtos.

Essas duas situações não são favoráveis para a imagem da empresa. Nos dois casos, houve um problema de cortesia no atendimento: no primeiro, o atendente não prestou atenção ao cliente e, portanto, os interesses do cliente não foram atendidos. No segundo, a postura invasiva e excessiva do atendente causou incômodo ao cliente.

O que você faria para treinar esses profissionais de atendimento?

- a) Simular e demonstrar uma situação real ao atendente, apontando as falhas.
- b) Simular e demonstrar uma situação real ao atendente, apontando sugestões de como deveria abordar os próximos clientes.
- c) Não apontar as falhas, pois o atendente pode se sentir chateado.
- d) Levá-lo para visitar uma empresa que tenha reconhecida qualidade no atendimento para conhecer o método dela.

RESPOSTA:

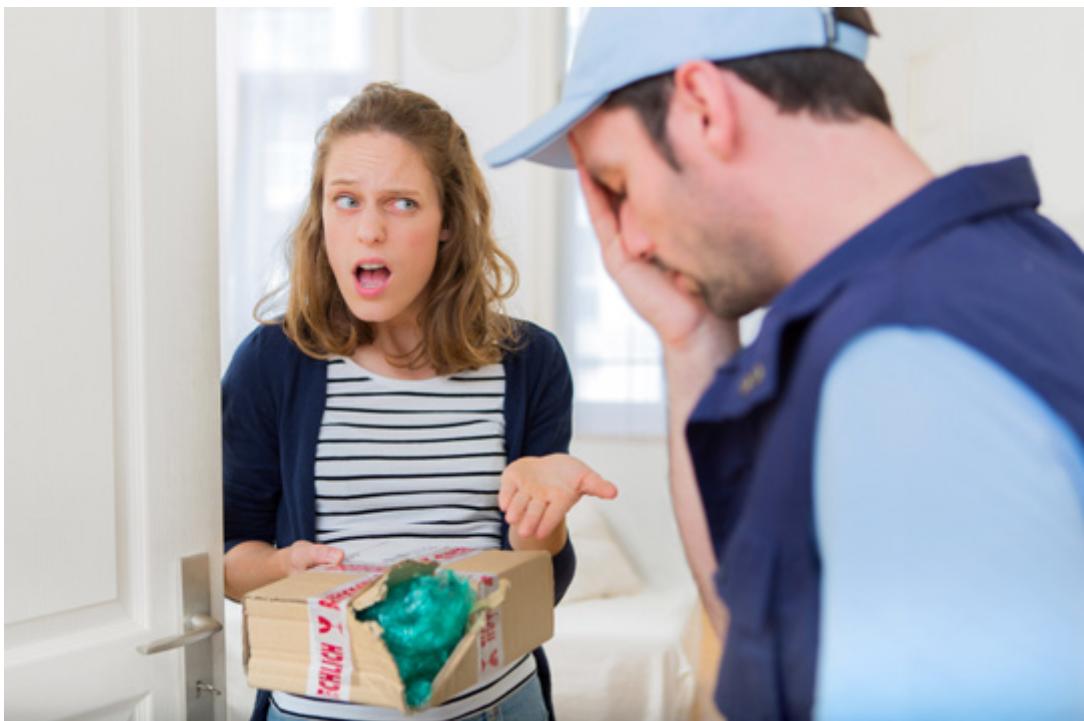
A alternativa correta é **b** (simular e demonstrar uma situação real ao atendente, apontando sugestões de como deveria abordar os próximos clientes).

Muito bem! Adotar ações para corrigir e melhorar o atendimento, com indicações e demonstrações explícitas do que fazer contribui para a melhoria da qualidade no atendimento.

O papel dos responsáveis para um atendimento eficaz

O empreendedor ou gerente responsável pelo negócio tem de estar sempre atento ao comportamento dos seus colaboradores, para identificar qualquer deficiência no atendimento e propor melhorias. Para um treinamento eficaz, você deve:

- Conscientizar seus colaboradores sobre a importância da cortesia durante o relacionamento com o cliente, mesmo em casos de reclamação ou troca. Explique que a cortesia é um elemento essencial para a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente.



- Ensinar a “medida” da cortesia. O excesso de cortesia pode soar falso e/ou fazer que o cliente perceba certa afobação e prefira se dirigir a outro estabelecimento.



- Definir padrões de comportamento para os seus colaboradores e fazer um documento interno com as normas que devem ser usadas para dirigir-se ao cliente em diferentes etapas do atendimento e para outras possíveis situações. Por exemplo:
 - Cumprimentar os clientes na recepção.
 - Sorrir.
 - Tratar todas as pessoas com respeito.
 - Abrir a porta para o cliente.
 - Agradecer a compra realizada.
 - Dar prioridade ao cliente presente (em relação ao atendimento telefônico).
 - Desculpar-se com o cliente se precisar se ausentar, atender o telefone etc.
 - Manter-se calmo e solícito em situações conflitantes.
 - Ser discreto em casos de solicitações de cartão de crédito negadas e para comprovar autenticidade de notas, evitando demonstrar qualquer tipo de desconfiança.

Atenção

A ideia não é robotizar ou tornar o atendimento artificial, mas criar uma rotina de ações que contribuem para um bom atendimento.

- Garantir que as orientações deixem explícito o que **não** pode ser feito pelo atendente. Por exemplo:
 - Utilizar tons agressivos.
 - Tratar clientes com desprezo.
 - Entrar nos provadores sem antes pedir permissão.
 - Demonstrar antipatia pelo cliente.
 - Olhar demais para o cliente.
 - Ficar de cara feia.
 - Gritar para chamar alguém.
 - Comer, beber ou fumar no horário de atendimento.
 - Prejulgar o cliente.
 - Ficar apoiado em móveis durante o atendimento.



Atividade 3.1

Em sua opinião, para construir um bom relacionamento entre empresa e cliente, quem tem o papel mais importante?

- a) A empresa.
- b) Em primeiro lugar, o cliente; em segundo, os colaboradores e funcionários; e em terceiro lugar, a empresa.
- c) Colaboradores e funcionários.

RESPOSTA:

A alternativa correta é **c** (colaboradores e funcionários).

Embora o objetivo final de uma empresa seja o atendimento ao cliente e a geração de lucro, é importante lembrar que os profissionais que atuam na empresa são peças fundamentais para atender com bom nível de qualidade aquele que é a razão da existência de uma empresa: o cliente.

Cliente interno

Reconhecer o colaborador ou funcionário como o primeiro cliente da organização desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa e o valoriza nos campos pessoal e profissional.



Da mesma forma que os clientes buscam satisfação e prazer na aquisição de um produto ou serviço, os colaboradores e funcionários também necessitam de um estado de satisfação suficiente para justificar seu comprometimento com os objetivos da organização.

Colaboradores e funcionários que superam as expectativas dos clientes dão um valor adicional às vendas e à imagem da empresa, influenciando decisivamente nos estímulos futuros que decidirão novas vendas. Assim, ações eficazes de *marketing* dirigidas ao público interno têm o poder de comprometer os funcionários com a marca e torná-los leais à estratégia da empresa, fiéis a seus valores e satisfeitos com o trabalho que realizam.

Por isso é importante:

- Tratar todos os colaboradores ou funcionários como clientes.
- Dar aos colaboradores e funcionários responsabilidade e liberdade de iniciativa.
- Saber que colaboradores e funcionários só alcançam pleno êxito quando incorporam a cultura da empresa.

Valorizando o cliente interno

Como proprietário, gerente ou supervisor, você deve valorizar seu cliente interno. Veja algumas dicas:

- **Dê boas condições de trabalho:** dessa forma, seus funcionários podem cumprir corretamente as obrigações.
- **Crie um clima competitivo:** isso estimula as pessoas a serem melhores e mais produtivas.
- **Recompense seus colaboradores:** prêmios e benefícios ajudam a produzir mais e melhor.
- **Reconheça seus colaboradores:** placa de honra ao mérito e elogios podem mover uma montanha.

Um treinamento bem conduzido estimula os colaboradores da empresa e traz resultados positivos para eles.

Atenção

Os processos de motivação, valorização e comprometimento adotados devem estar integrados ao cotidiano da empresa e exigem reforço e renovação constantes.

A seguir, você poderá conhecer as vantagens que funcionários podem obter ao serem valorizados e bem treinados.

Vantagens para o colaborador ou funcionário

O treinamento bem realizado também favorece o desenvolvimento pessoal, que vem acompanhado de motivação e disposição, ingredientes imprescindíveis para uma carreira profissional bem-sucedida.



Oferecer *feedback* aos profissionais de atendimento sobre o desempenho deles ajuda a motivá-los a seguir adiante ou a promover melhorias constantes.

Nesse contexto, a prática de treinamento independe do currículo dos profissionais que compõe a equipe da empresa. Mesmo aqueles que possuem muitas qualificações precisam passar por capacitação. Portanto, todos devem participar, do iniciante ao mais experiente.

Treinamento como multiplicador de conhecimento

O treinamento serve para que o empresário possa multiplicar os conhecimentos da equipe de atendimento em busca de um bem comum, para que possam ser desenvolvidas novas competências e relacionamentos interpessoais proveitosos. Assim, haverá mais profissionais preparados que conheçam bem a empresa e, consequentemente, mais chances de promoções dentro da própria unidade, o que minimiza a necessidade de recrutamento externo.



Atividade 5.1

Preencha as lacunas corretamente.

- a) Treinamento é um _____, e não um custo para as empresas.
- b) O atendimento deve reciclar-se e evoluir com a mesma velocidade e frequência com que mudam os desejos, as exigências e as vontades dos consumidores. Isso significa que só um treinamento pode não ser o _____.
- c) É importante que o treinamento aborde conhecimentos, _____ e _____.
- d) O _____ que passa por um treinamento está apto a atender com mais qualidade, e isso gera ganhos para todos. A ausência de programas de treinamento pode causar _____ para a empresa, pois ela pode perder clientes para as concorrentes que oferecem melhor atendimento.
- e) Somente _____ satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa são capazes de satisfazer e envolver clientes externos. Por isso, os proprietários, gerentes ou supervisores devem valorizar seus colaboradores.

RESPOSTAS:

- a) investimento
- b) suficiente
- c) habilidades (ou atitudes) / atitudes (ou habilidades)
- d) funcionário (ou colaborador) / prejuízos
- e) clientes internos (ou funcionários)

Dica

No treinamento, também é importante preparar seus colaboradores ou funcionários para situações conflitantes, como reclamações, acidentes e erros de serviço, entre outros.



Neste *e-book*, você viu que oferecer um atendimento de qualidade é satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes.

Por isso é importante qualificar você, empreendedor, para que possa estruturar, em sua própria empresa, uma equipe de atendimento ao cliente que efetivamente trabalhe dentro de padrões de qualidade máxima.

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ParqTec – Fundação Parque Alto

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Ivan Teodoro Lopes

Equipe Técnica

Adriano Augusto Campos

Carlos Henrique Camacho Maia

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Karoline Martins Amaral

Unidade Atendimento Individual

Gerente: Adriana de Barros Rebecchi

Equipe Técnica

Lilian Fusco Rodrigues

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe Técnica

José Carmo Vieira de Oliveira

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz, Natália de Mesquita

Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais

Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso e Tatiana F. Souza

Iconografia

Priscila Garofalo e Rita de Lucca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designer

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

Gestora de Comunicação

Ane do Valle

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Editora

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradora

Michele Dufour

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com