

## **A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO: COMO TORNAR O SERVIÇO AO CLIENTE UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

**Bruniele de Oliveira Silva**

Graduada em Administração - Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC campus  
Bom Jesus, bruniele@hotmail.com

**Maria de Fátima de Abreu Farofe**

Graduada em Administração - Faculdade Metropolitana São Carlos - FAMESC campus  
Bom Jesus, mariadefatima.abreu@outlook.com

**Carla Maria de Almeida Moraes Bastos**

Professora do Curso de Graduação Administração e do Curso de Bacharelado em Medicina  
na Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC campus Bom Jesus,  
calmeidamoraesbastos@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo tem por escopo o estudo da excelência no atendimento ao cliente, aproximando o tema, fundamentalmente, à aquisição de vantagem competitiva. De tal modo, este artigo se organiza, primeiramente, com uma introdução geral sobre o tema, onde se busca deixar claro como se alcança e a importância estratégica da satisfação do cliente no atendimento. Tal satisfação se expressa em: o consumidor repete sua compra, o que reduz o custo de fazer negócios; os produtos que são fornecidos pelo negócio ensejam mais valor ao cliente e, conseqüentemente, maiores lucros; aquisição de apoio financeiro e moral de clientes satisfeitos em tempos de crise corporativa; publicidade boca a boca de clientes satisfeitos, oferecendo novas oportunidades de mercado; e clientes satisfeitos comprando outros produtos e serviços. Posteriormente, no intitulado desenvolvimento, se explica à aquisição de uma vantagem duradoura e o bom relacionamento com o cliente, permitindo identificar seis grandes vantagens competitivas obtidas através da satisfação do cliente. Três delas relevantes para melhorar a lucratividade da organização, e três fundamentais para oportunidades de crescimento corporativo. O artigo em questão foi realizado através de ampla pesquisa bibliográfica, sendo ainda utilizadas consultas em sites na internet. Na conclusão, expõe-se, de forma muito resumida e pontual, as ideias principais do referido artigo.

**Palavras-chave:** Atendimento ao Cliente; Vantagem Competitiva; Estratégia; Fidelização.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to study excellence in customer service, approaching the theme fundamentally to the acquisition of competitive advantage. Thus, this article is organized, first, with a general introduction on the subject, where it seeks to make clear how it is achieved and the strategic importance of customer satisfaction in service. Such satisfaction is expressed in: the consumer repeats his purchase, which reduces the cost of doing business; the products that are provided by the business bring more value to the customer and, consequently, greater profits; acquisition of financial and moral support from satisfied customers in times of corporate crisis; word of mouth advertising of satisfied customers, offering new market opportunities; and satisfied customers by buying other products and services. Subsequently, in what is called development, it explains the acquisition of a lasting advantage and good relationship with the customer, allowing to identify six major competitive advantages obtained through customer satisfaction. Three of them are relevant to improving the organization's profitability, and three are key to corporate growth opportunities. The article in question was made through extensive bibliographical research, and consultations on websites are still used. In conclusion, the main ideas of the article are set out in a very brief and specific way.

**Keywords:** Customer service; Competitive advantage; Strategy; Loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

Para Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015), a dupla estratégia para se alcançar o sucesso comercial são: satisfação dos funcionários e satisfação do cliente. A produtividade de recursos corporativos, incluindo pessoas, dinheiro e máquinas em todos os aspectos das operações comerciais que vão desde pesquisa e desenvolvimento, fabricação e operações, até vendas e serviços dependem de como os funcionários e os clientes se sentem sobre o negócio.

Também observam os autores que nos estágios iniciais do ciclo de vida de uma empresa, seu sucesso depende muito dos funcionários, sua dedicação e do trabalho duro de seus colaboradores. Você vê isso em todos os negócios, seja um restaurante de esquina, um laboratório farmacêutico ou mesmo uma empresa de eletrônicos de alta tecnologia. Todos ouvem histórias e leem biografias de empreendedores bem-sucedidos que contra todas as probabilidades e por conta de esforços extraordinários, por si próprios e seus funcionários, alcançaram o sucesso almejado.

Nesse processo, a empresa começa a ser conduzida por seus funcionários e o foco no cliente pode se perder, esquecendo que, também, precisa de clientes satisfeitos para se obter sucesso duradouro nos negócios.

Além disso, à medida que a empresa cresce, sua estrutura burocrática tende a isolar-se de seus clientes. É comum para os funcionários da empresa sentirem que o cliente é um incômodo, que se recusa a acompanhar suas previsões de vendas, que tem a ousadia de criticar. Assim, quando o negócio cresce e a empresa atinge o estágio de maturidade de seu ciclo de vida, é comum encontrar funcionários satisfeitos, mas clientes insatisfeitos (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015).

Nesta linha, trouxe Vieira (2015), que a gestão inteligente deve se concentrar no mundo externo dos clientes e suas necessidades, além do mundo interno dos funcionários e suas operações.

A menos que se implemente uma reorientação de suas pessoas e uma reorganização de suas operações para serem orientadas pelo cliente, apenas a excelência em pesquisa e desenvolvimento, marketing ou produção não serão suficientes para conter a queda na participação de mercado (Vieira, 2015). Além disso, não importa se você é uma grande empresa ou uma pequena empresa, líder de mercado ou um pequeno aventureiro no meio empreendedor. Também não importa o meio de atuação. A falta de foco no cliente, especialmente na fase de maturidade do ciclo de vida, cria um impacto significativamente negativo nos lucros da empresa e no desempenho do crescimento.

E uma vez que se começa a perder lucros, crescimento e participação no mercado, também se perde confiança, moral e produtividade dos funcionários. Logo, excelentes funcionários começam a deixar a empresa resultando em insatisfação dos colaboradores. Em outras palavras, a satisfação dos funcionários também depende da satisfação do cliente (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015).

Neste artigo, serão discutidas, pelo menos, seis grandes vantagens competitivas que uma empresa pode ganhar com a satisfação do cliente – todas contribuem, positivamente, para os objetivos financeiros de lucros e crescimento. Terá, portanto, este artigo, como objetivo geral, a aquisição de conhecimento do tema “excelência no atendimento ao cliente”, aproximando o assunto à obtenção de vantagem competitiva para, então, repensar as operações estratégicas e a filosofia dos colaboradores. Serão, assim, apresentados no desenvolvimento dele, tópicos quanto a excelência no atendimento; como tornar o serviço ao cliente uma vantagem competitiva (onde será dada atenção especial à satisfação do cliente); e fidelização do cliente.

## **2 METODOLOGIA**

Neste estudo, propôs-se procedimento metodológico de abordagem qualitativa, visto que, segundo Gil (2008), preocupou-se com relação ao aprofundamento da pesquisa e de como ela será compreendida pelas pessoas. Baseou-se, principalmente, em uma ampla pesquisa bibliográfica – livros, revistas e artigos científicos, sendo ainda utilizadas buscas em sites da base de dados do Google.

## **3 DESENVOLVIMENTO**

O serviço ao cliente está surgindo como um diferencial crítico para as empresas. A capacidade de ter um diálogo mais eficaz com os clientes é difícil de reproduzir e pode causar uma vantagem competitiva duradoura. Um atendimento de excelência capta, fideliza e retém o cliente. Torna-se tão importante o assunto que, em alguns casos, pode-se transformar o cliente em um entusiasta/fã da marca, como acontece com a Apple, Disney e tantas outras marcas mundialmente conhecidas.

Importante então se perguntar: Como um negócio pode se destacar no serviço ao cliente? Como os executivos voltados para o cliente podem formular uma estratégia de serviços e fazer um business case (caso de negócios) para investimentos? Para se destacar no serviço, é necessário dar atenção a alguns elementos essenciais: confiabilidade; presteza; competência; cortesia; comunicação e credibilidade.

### **3.1 Excelência no atendimento**

É como disse Chiavenato (2004, *apud* CHAGAS; FEITOSA; MARTINS, 2013), a qualidade é o atendimento das exigências do cliente e Gil (1997, *apud* CHAGAS; FEITOSA; MARTINS, 2013), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo. Concordou Maximiano (1997, *apud* CHAGAS; FEITOSA; MARTINS, 2013), quando mencionou que a qualidade no atendimento seria o mais perfeito estado de desempenho, o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado.

Atualmente, em um mercado cada vez mais disputado, onde se pode encontrar produtos, prazos e condições de pagamento semelhantes entre diferentes fornecedores, a

excelência no atendimento se torna um grande diferencial competitivo. Portanto, a empresa deve ser capaz de satisfazer as necessidades de seu cliente de uma forma que os outros não possam. Porém, como pode a empresa ou o vendedor agir de modo a fazer a diferença? Com presteza, confiabilidade, eficiência, entusiasmo, cortesia, competência profissional, simpatia, rapidez no atendimento, trazendo, assim, conforto e satisfação ao cliente na hora da compra.

Alguns parâmetros que, segundo Milet (1997), o cliente se utiliza na hora de avaliar a qualidade do serviço prestado, são:

- a) Confiabilidade – habilidade de ser fiel a uma informação prestada originalmente.
- b) Presteza – intenção em ajudar o cliente, proporcionando rapidez no atendimento.
- c) Competência – conhecimento e habilidade para executar os serviços.
- d) Cortesia – educação no trato e respeito com o cliente. Muitas vezes o cliente procura um fornecedor que até venda mais caro, porém atenda melhor.
- e) Comunicação – interagir com o cliente em linguagem compreensível, clara e precisa.
- f) Credibilidade – ser confiável, transmitindo honestidade ao abordar o cliente.

Os funcionários de venda, que mantêm um primeiro contato com o cliente, devem sempre se fazer a seguinte pergunta: Como posso melhorar meu atendimento de modo a buscar a excelência no mesmo? O caminho indicado é a superação das expectativas do cliente, pois, conseqüentemente, o cliente deixa de se sentir apenas um freguês e passa a agir efetivamente como um “amigo”, abraçando a marca (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015).

Nannetti; Mesquita e Teixeira (2015) ressaltaram que o cliente, em diversas situações em que vem a desistir da compra por descaso no atendimento ou descuido dos funcionários, pode estar: saindo sem nem comentar ou fazer reclamação – caso que apresenta um alto risco de perder o cliente, pois este acha mais fácil ir à concorrência realizar sua compra do que reclamar ao estabelecimento; ou, perdendo seu tempo fazendo sua reclamação – caso em que o cliente não desistiu do negócio e, assim sendo, o vendedor tem ainda chance de reverter o quadro aprendendo com a reclamação do cliente.

Conforme disse Gerson:

Um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro precisa-se reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de marketing. Ele incrementa o marketing porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores. (GERSON, 1999, *apud* SILVA, 2011, p. 34).

De tal modo, Vavra (1993) estipulou três passos, ou metas, a serem buscadas pela empresa que está focada no marketing de relacionamento: o primeiro seria direcionar seus esforços para transformar consumidores em potencial em consumidores novos; em seguida, converter os clientes em advogados da empresa, ou seja, consumidores que venham a defender a empresa e estimula outras pessoas a comprarem produtos dela; e, por último, o desafio final consistiria em esses “clientes advogados” como parceiros da empresa.

Em uma análise rápida é possível entender que os preços são sim importantes, mas que na maioria das vezes não são estes os elementos ganhadores da preferência do cliente. E, seguindo este raciocínio, segundo Vieira (2015), o colaborador responsável pelas vendas pode seguir alguns passos básicos a fim de que seu cliente saia muito satisfeito:

- 1º - Prometer somente o que se pode cumprir e cumprir tudo o que prometer: não cumprir uma promessa feita ao cliente é receita para o fracasso nas negociações. Cumprir com o anunciado é fundamental e um passo importante para a fidelização.
- 2º - Ser verdadeiro em todas as situações: por menor que seja uma mentira desfazê-la será muito complicado e difícil, podendo, em segundos, abalar toda estrutura montada em anos.
- 3º - Respeitar e cumprir os horários: como hoje tempo é dinheiro, este passo faz com que não só o vendedor ganhe dinheiro, mas também que seu cliente ganhe.
- 4º - Ser ágil: o vendedor deve atender com velocidade e não com pressa. Quando está com pressa o vendedor age de forma ineficaz, não prestando atenção nos detalhes.
- 5º - Escutar com muita atenção: é fundamental para aprender mais com o cliente e saber em qual produto/serviço está interessado. Ouvir é buscar as informações que o cliente quer passar, até mesmo as que ele deseja passar de uma forma mais discreta.
- 6º - Olhar nos olhos do cliente: além de transmitir confiança e segurança naquilo que é ofertado, também é essencial para estabelecer uma relação de afinidade com o cliente.
- 7º - Ter paciência e muita calma: são virtudes que dão ao vendedor uma excelente possibilidade de encontrar a hora certa de fechar uma venda.
- 8º - Dar retorno às solicitações feitas pelos clientes: trata-se aqui do pós-venda, logística, se o pedido já foi despachado e outras variáveis que vêm junto ao pedido.
- 9º - Cuidado com a arrogância: não importa o tamanho da compra; o vendedor deve tratar cada cliente como um grande cliente, mesmo porque o pequeno de hoje pode vir a se tornar o grande de amanhã.
- 10º - Sorrir sempre: quando é atendido com um sorriso todas as barreiras impostas pelos clientes são inteiramente quebradas.

Atente ao fato que todas estas orientações estão completamente interligadas umas às outras, e que mesmo se tratando de tópicos básicos, são importantes para que qualquer pessoa que atue com vendas possa estabelecer uma relação de excelência no atendimento. É preciso trabalhar todos os aspectos de forma única, sem negligenciar qualquer passo. Assim, rapidamente se alcançará a excelência no atendimento.

### **3.2 Como tornar o serviço ao cliente uma vantagem competitiva**

Com o tema Excelência em Atendimento devidamente abordado, se discutirá pelo menos seis grandes vantagens competitivas que uma empresa pode ganhar com a satisfação do cliente. Todas contribuem para o objetivo financeiro de lucro e crescimento do negócio, e estão intimamente ligadas a satisfação no bom atendimento e serviço ao cliente.

#### **3.2.1 Economia de venda com menor custo em fazer negócios repetidos**

Segundo levantamento demonstrado no blog Fidelizii (2017), observou-se que, aproximadamente, 50% dos clientes não voltam a fazer negócio depois da primeira compra; que conquistar novos clientes pode custar até sete vezes mais à empresa do que incentivar os clientes já existentes a repetirem suas compras; que 20% dos clientes mais fiéis constituem até 80% da receita; que um acréscimo de apenas 5% na retenção de clientes chega a representar uma elevação de 25 a 95% nos lucros, e; que, em média, 20% da base de clientes é perdida, de forma natural, ao longo do ano.

Assim sendo, conclui-se que, com a compra repetida, o custo de fazer negócios com clientes satisfeitos reduz. Com tal característica, trouxeram-nos Cobra e Rangel (1993) algumas implicações poderosas que podem ser extraídas deste entendimento: primeiro, é que a produtividade das atividades relacionadas ao marketing aumenta, significativamente, com a compra repetida por clientes satisfeitos; em segundo lugar, que clientes insatisfeitos aumentam o custo de venda, diminuindo a velocidade em seus pagamentos, elevando as queixas ao gerenciamento de nível superior e até mesmo envolvendo seus departamentos legais para cumprir suas expectativas – estima-se que um cliente insatisfeito tire a rentabilidade de cinco clientes satisfeitos; em terceiro lugar, é impossível satisfazer a todos os clientes. Alguns clientes têm requisitos muito únicos para serem atendidos adequadamente, e seus locais podem não ser propícios ao uso adequado do produto. É, portanto, importante ser extremamente seletivo em sua escolha de clientes.

Ainda seguindo a referência acima mencionada, outro fato importante é que à medida que os custos de fabricação e gerenciamento caíam ao longo do tempo, os custos de comercialização, como porcentagem dos custos totais, subiram. Por exemplo, estima-se hoje que os custos de fabricação na indústria girem em torno de 25%, que a administração custe menos de 20% e que, portanto, o maior custo total do negócio esteja alojado em

atividades de vendas, serviços e valor agregado com até 55% (COBRA; RANGEL, 1993). Portanto, o desafio de eliminar ou minimizar os custos comerciais, provavelmente, está em aumentar a base de clientes satisfeitos.

Assim sendo, é melhor evitar a insatisfação do cliente do que ter que identificar e corrigir os fatores e erros que levaram a tal insatisfação. Segundo Kotler (2007, *apud* BERRO, 2010, p.), “95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, muitos apenas deixam de comprar. E, muitas vezes, saem falando mal do estabelecimento (produto/serviço), alimentando a propaganda boca a boca.”

### **3.2.2 A satisfação do cliente cria uma vantagem de preço**

A menos que haja um forte incentivo, é improvável que os clientes satisfeitos troquem os fornecedores. Afinal, eles investiram uma quantidade significativa de tempo, esforço e experiência na busca e seleção dos fornecedores certos. Em primeiro lugar, há custos mínimos associados à troca de fornecedores e estes, em alguns casos, podem ser proibitivos (COBRA; RANGEL, 1993).

Portanto, se um concorrente quiser capturar seus clientes satisfeitos, ele deve fornecer um valor significativamente melhor que o seu, baixando preços pelo mesmo nível de desempenho ou aumentando os níveis de desempenho ao mesmo preço. Quanto maior a base de clientes satisfeita que possui, maior a quantidade de barreiras de entrada para o seu concorrente.

### **3.2.3 Limites de satisfação do cliente e crises corporativas**

Uma terceira vantagem competitiva importante, ligada aos lucros, tem relação com os momentos de crises corporativas. Clientes satisfeitos querem que a empresa sobreviva a qualquer crise que experimente, e eles tentam ajudar a empresa a garantir sua sobrevivência. A satisfação do cliente é provavelmente a melhor fonte de isolamento contra crises corporativas (COBRA; RANGEL, 1993).

Uma empresa encontra crises de várias fontes, algumas externas e outras internas. Algumas são diretamente relevantes para a satisfação do cliente, como: a adulteração de produtos, a concorrência desleal, os problemas operacionais internos criados por sabotagem, escassez ou avarias e a reestruturação da indústria (COBRA; RANGEL, 1993).

### **3.2.4 Clientes satisfeitos geram novos clientes**

A melhor maneira de aumentar o lucro dos negócios é ganhar novos clientes sem investimentos significativos em seus recursos de produtos, marketing e vendas. Isso é possível através da comunicação boca a boca. Se você tem clientes satisfeitos eles estão mais do que dispostos a contatar novos clientes potenciais. Eles estão propícios a empregar seus tempos e esforços por vários motivos: primeiro, eles querem compartilhar sua opinião pelo bom tratamento e, em segundo lugar, é do seu próprio interesse expulsar empresas ruins ou produtos inferiores do mercado promovendo, assim, seus produtos e sua empresa. Finalmente, os clientes ajustam o preço do mercado, se concentrarem suas compras em um ou dois vendedores. Isso torna você mais dependente deles e cria um equilíbrio de poder entre você e seus clientes (COBRA; RANGEL, 1993).

A comunicação boca a boca é uma forma muito poderosa de comunicação e influência. É mais aceitável, passa por filtros menos perceptivos e pode aprimorar o produto melhor do que qualquer comunicação de vendas. De fato, uma pequena palavra de boca pode compensar qualquer esforço publicitário (VIEIRA, 2015).

Assim concordou Rosenblatt (2007), quando disse que clientes satisfeitos conversam com outros três clientes. No entanto, clientes insatisfeitos conversam com outros sete clientes. Contar com comunicação positiva e negativa de boca a boca sugere que um cliente influencia dez outros clientes.

### **3.2.5 A Satisfação do cliente encoraja uma concentração de compras**

Os clientes satisfeitos não só geram crescimento de novos negócios através da comunicação boca a boca, como, também, compram outros produtos e serviços. Existem várias razões pelas quais os clientes preferem parar de comprar em empresas diferentes: Primeiro, é mais econômico que o cliente coloque vários pedidos com a mesma empresa do que dividir as encomendas em vários fornecedores. Com isso, o cliente obtém descontos por volume, termos favoráveis, melhor suporte e, mais importante, ele economiza, significativamente, na documentação de aquisição. Em segundo lugar, é muito mais conveniente para o cliente.

Os procedimentos para pedidos, entregas e pagamentos são bem conhecidos e rotineiros; as empresas fornecedoras estão familiarizadas com todos os detalhes táticos relacionados à sua compra e há uma pessoa conhecida para ligar e fazer o pedido. Isso

torna a compra fácil, conveniente e provavelmente mais rápida. E, finalmente, os clientes evitam a incerteza de fazer negócios com um fornecedor desconhecido. Pois, conforme Cobra e Rangel (1993), os clientes enfrentam grandes riscos nas decisões de compra.

Uma maneira de reduzir o risco é comprar todos os produtos e serviços de fornecedores confiáveis. Portanto, para os referidos autores, a preferência por uma concentração de compras por clientes satisfeitos cria a vantagem competitiva da economia do escopo; permite à empresa expandir sua linha de produtos e gerar crescimento corporativo sem riscos significativos. Por exemplo, o McDonald's ampliou com sucesso sua linha de produtos de hambúrgueres para incluir saladas, peixe, frango e um cardápio de café da manhã completo, tornando-se potencialmente um local de três refeições.

Uma concentração de compras exige muita semelhança em diversos produtos e unidades de negócios. Isso muitas vezes é difícil de alcançar em divisões autônomas altamente descentralizadas (VIEIRA, 2015).

### **3.2.6 Satisfação do cliente encoraja inovações bem-sucedidas**

Clientes satisfeitos estão mais abertos a compartilhar experiências de uso de produtos. Eles não só permitem, mas encorajam os fornecedores a visitarem suas instalações, conversarem com seus funcionários e, em geral, incentivam a aprendizagem sobre o que fazem com seus produtos e serviços. Esta comunicação de porta aberta e troca é extremamente importante para novas inovações de produtos. A entrada do cliente nos estágios iniciais do desenvolvimento tecnológico foi reconhecida como uma das principais razões para o sucesso de uma inovação (COBRA; RANGEL, 1993).

Na verdade, em muitas indústrias, os departamentos de engenharia do cliente assumem a liderança no desenvolvimento de novos produtos, muitas vezes resultando em patentes mundiais. No entanto, o cliente não quer se diversificar de suas operações comerciais e passa a nova descoberta ou o novo design para um fornecedor preferido (COBRA; RANGEL, 1993).

### 3.3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Um cliente fidelizado, estando satisfeito com suas aquisições, repetirá sua compra em maior frequência e por maior tempo, negando-se a partir para a concorrência.

No sentido de aproximar o cliente da empresa, Dias (2003, *apud* Oliveira e Fantini, 2011, s.p.), sustentou que "fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas". Desta forma, conforme observou Rocha e Christensen (1999, *apud* Oliveira e Fantini, 2011, s.p.), "a satisfação do cliente é vista como propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver a longo prazo."

Muitos autores têm abordado o tema e inúmeros são os tópicos levantados por eles como "os mais importantes" para se alcançar a fidelização do cliente. Entretanto, a maioria converge a seis temas de maior repetição textual e, segundo a ENDEAVOR Brasil (2015) são estes:

a) atendimento personalizado: a experiência com a empresa que faz com que o cliente volte a consumir seus produtos/serviços. Assim, um bom atendimento é aquele voltado a uma única pessoa, atendendo às suas necessidades e anseios; b) cumprimento com os compromissos: prometer apenas o que se pode fazer e fazer tudo o que prometer. Prazos também são importantes; c) foco ao cliente certo: nada de generalidades quando se trata de fidelizar o cliente. Somente com ações estratégicas voltada a pessoas certas é possível obter qualidade no atendimento; d) utilização da teoria da pirâmide invertida: Nessa teoria o cliente está no topo e para ele convergem os esforços da empresa; e) tratamento VIP a clientes fiéis: já que estes podem corresponder a mais de 60% do faturamento do negócio, fazem jus a um tratamento diferenciado como antecipação de lançamentos e vantagens de cupons e clube de fidelidade; f) monitoramento: conte sempre com uma equipe voltada ao relacionamento com os clientes.

Portanto, os custos de marketing reduzidos; o poder de negociação com fornecedores; os preços acima do mercado, pois deixa de ser fato principal de competitividade quando se alcança este nível; e novos clientes sendo indicados por clientes fiéis, são somente algumas das muitas vantagens da abordagem de fidelização do cliente que podem surgir ao longo do tempo. Basta implementar este tipo de visão/princípio voltado ao cliente para começar a aproximar inúmeros benefícios ao negócio.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, a proposta foi compreender como a excelência no atendimento ao cliente, pelos serviços prestados pelas empresas, proporcionam a satisfação dos mesmos, e como tornar o serviço ao cliente uma vantagem competitiva, visando a uma repercussão positiva no desempenho dos negócios.

Em um mercado altamente competitivo, a excelência no atendimento ao cliente se torna cada vez mais um diferencial. Confiabilidade, presteza, competência, cortesia, comunicação e credibilidade são referências utilizadas pelo cliente na hora de avaliar a qualidade do serviço prestado pelas empresas.

Conforme assimilado no estudo, estima-se que conservar um cliente fiel vem a ser até cinco vezes mais barato para a empresa do que conquistar um novo cliente, chegando esses clientes a responder por até 65% do total das vendas do negócio (SEBRAE, 2010).

A pesquisa identificou seis vantagens obtidas através da satisfação do cliente com os serviços prestados pela empresa, tornando-a mais competitiva, sendo três delas relevantes para melhorar sua lucratividade: a compra repetida que reduz o custo de fazer negócios se o cliente estiver satisfeito, a possibilidade de exigir preços mais altos do que a sua concorrência, o que aumenta suas margens de lucro, e apoio financeiro e moral que clientes satisfeitos oferecem quando sua empresa enfrenta uma crise corporativa; e três vantagens imprescindíveis para oportunidade de crescimento corporativo: o “boca a boca” de clientes satisfeitos que oferece novas oportunidades de mercado a um custo muito baixo, clientes satisfeitos adquirindo outros produtos e serviços na mesma empresa, e desenvolvimento de novos produtos à medida que aos clientes satisfeitos são proporcionados maior acesso às suas instalações e pessoas.

Por fim, relatou-se o necessário para se alcançar a fidelização do cliente, como: o atendimento personalizado, sem generalidades; prometer somente o que pode cumprir e cumprir tudo o que prometer; ser verdadeiro em todas as situações; respeitar e cumprir os horários; ser ágil; escutar com muita atenção; olhar nos olhos do cliente; ter paciência e muita calma; dar retorno às suas solicitações; ter cuidado com a arrogância, e; sorrir sempre.

Concluiu-se que, o serviço ao cliente adequado deve ser tratado como um pilar da estratégia de negócios e do gerenciamento operacional do dia a dia. Se não forem tratados corretamente, os clientes insatisfeitos irão se desfazer. Portanto, um componente vital para garantir que os clientes batam a porta, continuem voltando e encaminhem outras pessoas em sua direção é a perfeição no atendimento ao cliente. Quando feito com excelência, o

serviço ao cliente torna-se uma vantagem competitiva sustentável que aumenta as receitas, diminui os custos e atua como diferencial contra os concorrentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRO, D. **Atendimento pós-venda: gestão estratégica da excelência.** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-pos-venda-gestao-estrategica-da-excelencia/43830/> Acesso em 3 nov. 2017.

CHAGAS, E. S; FEITOSA, L. D.; MARTINS, I. T. R. **Qualidade no Atendimento ao Cliente: Estudo de Caso de uma Empresa X Voltada para Cursos Profissionalizantes na Cidade de Picos – PI.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí, 2013. Disponível em <<https://goo.gl/JXPT6g>> Acesso em 14 nov. 2017.

COBRA, M; RANGEL, A. **Serviços ao Cliente: Uma estratégia competitiva.** São Paulo: Maços Cobra Editora, 1993.

ENDEAVOR, Brasil. **Fidelização de clientes: 5 dicas essenciais para encantar o comprador.** Artigo originalmente publicado no site [endeavor.org](http://endeavor.org), 2015. Disponível em <<https://goo.gl/WrHequ> > Acesso em 27 jul. 2017.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, vol.4, n. 3, p. 107-132, set/dez, 2000.

FIDELIZII, Brasil. **Fidelização de Clientes Como Diferencial Competitivo.** Artigo originalmente publicado no site <http://fidelizii.com.br/blog/>, 2017. Disponível em <<http://fidelizii.com.br/blog/2015/07/fidelizacao-de-clientes-como-diferencial-competitivo/>> Acesso em 03 nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCHETTI, R.; Prado, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, Out./Dez. 2001.

MESQUITA, J. M. C.; PIRES S. S. Atributos determinantes da lealdade do consumidor: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Revista de Administração FEAD**, p. 66-84, dez, 2007.

MILET, E. **Qualidade em Serviços. Princípios para Gestão Contemporânea das Organizações.** Rio de Janeiro: Ediouro, Brasília: MCT,IBICT, 1997, 206 p.

NANNETTI, M. A.; MESQUITA, J. M.; TEIXEIRA, L. A. A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. **Revista de Administração**, São Paulo, v.50, n.1, p.56-72, jan./fev./mar. 2015. Disponível em < <https://goo.gl/dQ6xv3> > Acesso em 18/ ago 2017.

OLIVEIRA, L.; FANTINI, T. S. **Atendimento Diferenciado ao Cliente.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-diferenciado-aocliente/59676/> > Acesso em 18/nov. 2017.

ROSEMBLATT, S. M. **O Processo de Decisão do Cliente de Alta Renda na Aquisição de Imóveis Residenciais na Cidade de São Paulo**. Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2007. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5518/1200803437.pdf>> Acesso em 16 / nov /2017.

ROSSI, C. A.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 101-125, janeiro/abril, 1998.

SEBRAE, Brasil. Cliente fiel: o grande segredo dos negócios. **Revista de publicação própria do Sebrae-Brasil**, 2010, 24 p.

SILVA, L. F. **Atendimento ao Cliente Como Diferencial Competitivo**. Monografia apresentada ao curso de MBA em Marketing e Logística da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Tuiuti do Paraná, 2011.

TEIXEIRA, M. L.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração Contemporânea**, p. 73-92, abril-junho, 2003.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 124-163.

VIEIRA, C. H. **Sinergia Entre Planejamento Estratégico e Força de Vendas**. Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da UNESC. Criciúma, 2015. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4009/1/Cesar%20Humberto%20Vieira.pdf>> Acesso em 27/ jul 2017.

#### **SOBRE OS AUTORES:**

**AUTOR 1:**Graduada em Administração - Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC campus Bom Jesus, bruniele@hotmail.com

**AUTOR 2:** Graduada em Administração - Faculdade Metropolitana São Carlos –FAMESC campus Bom Jesus, mariadefatima.abreu@outlook.com

**AUTOR 3:**Professora Orientadora. Mestra em Economia Empresarial pela Universidade Cândido Mendes. Professora do Curso de Graduação Administração e do Curso de Bacharelado em Medicina na Faculdade Metropolitana São Carlos –FAMESC campus Bom Jesus, calmeidamoraesbastos@gmail.com