



A realidade está nos olhos de quem vê.

Para minha surpresa, a sala era repleta de engenheiros, daqueles que já pegavam tudo na primeira explicação, faziam cálculos com ou sem HP e eu sobrava igual pé de frango no almoço de domingo.

Por Antonio Augusto Simão Neto, Gestor de Serviços

Tive que ter a humildade para reconhecer que ali tinha muita gente bem melhor que eu, principalmente quando o assunto era matemática financeira.

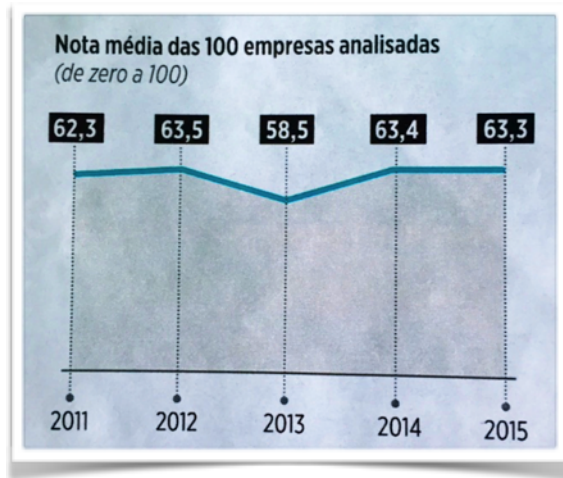
Na minha adolescência, durante muito tempo eu pensava ser o rapaz mais bonito do bairro. Até que um dia, após uma breve pesquisa com alguns amigos e parentes mais sinceros, descobri que só a minha mãe achava isso. De fato, mesmo que você seja feiozinho, pelo menos uma pessoa na vida vai te achar bonito. Outro episódio interessante foi quando entrei no meu primeiro curso de pós graduação, pensando que ia facilmente me destacar, dado ao meu entusiasmo, dedicação e um punhado de experiência. Para minha surpresa, a sala era repleta de engenheiros, daqueles que já pegavam tudo na primeira explicação, faziam cálculos com ou sem HP e eu sobrava igual pé de frango no almoço de domingo. Tive que ter a humildade para reconhecer que ali tinha muita gente bem melhor que eu, principalmente quando o assunto era matemática financeira. Essas coisas também acontecem no futebol. Não adianta chegar na pelada com a melhor chuteira, a melhor bola ou o melhor uniforme. Isso não vai fazê-lo superar o talento do Pelezim, que joga com os pés descalços, calejados pelo cascalho das ruas, cujas unhas já se perderam por tantas vezes, mas que esbanja talento sem fazer nenhum esforço.

Mas convenhamos, você não precisa ficar deprimido porque a natureza não lhe premiou com a beleza de Hollywood, tão pouco por não ser o aluno mais brilhante do curso, muito menos por ser um perna de pau no futebol. O que importa de fato é reconhecer que não somos competentes o bastante em algumas áreas, ou precisamos estudar mais, ou precisamos pedir ajuda a alguém mais experiente, nos apresentando com um copo menos cheio. Para muitos a humildade é uma arma poderosa para o crescimento, enquanto para outros a autossuficiência só provoca um grande atraso na vida.

Gosto muito de uma definição de percepção cunhada por *Tom Peters: "Percepção é tudo que existe. Não existe realidade. O que existe é a realidade que se percebe". Ou seja, a percepção está nos olhos de quem vê. O que vale é o que os outros veem, o que eles ponderam sobre nós, como nos pontuam, como nos percebem no dia a dia. Isso vale para pessoas. Isso vale para produtos. Isso vale para as empresas e suas marcas. Quem consegue entender melhor essa equação, consegue construir melhor a sua imagem, tem uma autocrítica mais fervorosa e vai se modelando conforme o olhar implacável do mercado. Isso é o que os profissionais de marketing estratégico chamam de posicionamento ou a escolha da cadeira certa. O que vale é como você é percebido pelo público e não aquilo que você fala ou deseja ser.



Recentemente, a *Revista Exame publicou o resultado da pesquisa anual do IBRC (*Instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o cliente*) que avalia as melhores e as piores empresas em atendimento ao cliente, com faturamento acima de R\$400 Milhões.



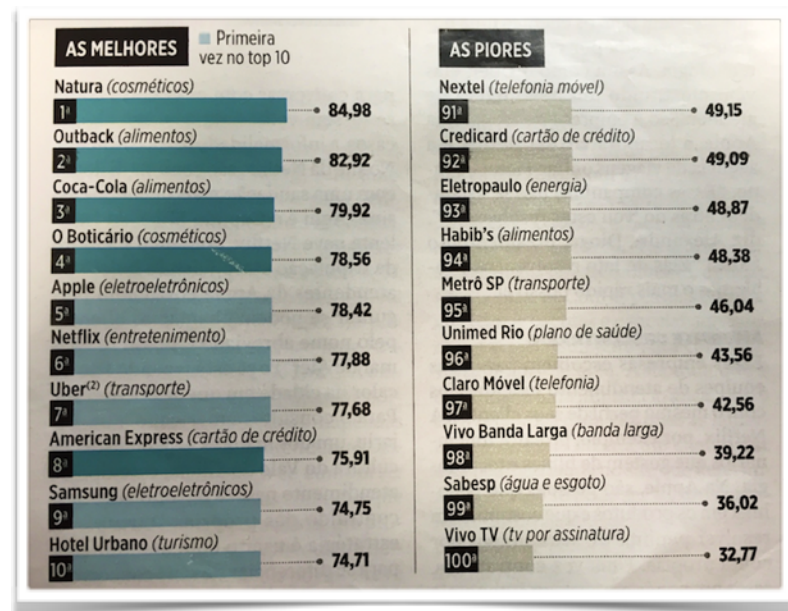
O que impressiona é que, entra ano sai ano, e a nota não melhora. A média das 120 empresas mais mencionadas na pesquisa deste ano foi 63,3 pontos, numa escala de zero a 100. Em 2014 a nota foi 63,4, ou melhor, nada mudou. Telecomunicações e serviços públicos continuam com a fama das que mais maltratam os clientes. Basta uma olhada rápida nos canais de reclamação para constatar que a realidade combina com esse resultado. Você já teve dificuldade em cancelar uma linha ou resolver algum problema junto a alguma operadora? Você já teve dificuldade em ser atendido num órgão público ou num plano de saúde?

Um ponto que chama a atenção é que uma boa parte das piores do ranking não sabem que maltratam seus clientes, ou pelo menos não reconhecem. Seus clientes lhe deram nota

média de 46 pontos, mas quando essas mesmas empresas fizeram a auto avaliação, a nota ficou em 87, bem acima da média das melhores, que foi de 75 pontos. Para uns isso pode ser uma dissonância, para outros miopia. Mas eu prefiro entender que é a mesma situação do rapazinho que pensava ser o mais bonito do bairro.

Na época da crise essas empresas cortam investimentos e não preservam áreas que estão totalmente ligadas ao atendimento. Um exemplo básico é fragilizar o SAC, reduzir treinamentos e continuar tratando seus clientes muito abaixo da linha da expectativa.

O que impressiona é que, entra ano sai ano, e a nota não melhora. A média das 120 empresas mais mencionadas na pesquisa deste ano foi 63,3 pontos, numa escala de zero a 100.



Alguns sintomas podem revelar porque a grande maioria das empresas não estão orientadas para cliente. Ao longo da minha saga passando por diversas experiências com atendimento, não foi tão difícil perceber alguns traços que diferenciam algumas empresas.

Entender realmente de cliente não está no DNA dos fundadores, e por consequência, da alta direção. Com isso, a hierarquia obediente aos princípios dos maus tratos, ladeira abaixo, se mira no mesmo espelho.



Empresas vencedoras em atendimento também contam com pessoas simples, que não falam outras línguas, não possuem MBA e não conhecem outros lugares, a não ser a sua própria cidade.

FALTA CULTURA DE SERVIÇO, ou melhor, entender realmente de cliente não está no DNA dos fundadores, e por consequência, da alta direção. Com isso, a hierarquia obediente aos princípios dos maus tratos, ladeira abaixo, se mira no mesmo espelho. Pode até existir uma preocupação aparente quando um cliente posta uma reclamação de 50 linhas numa rede social. Mas a energia que se coloca nisso é pouca ou quase nada. O foco está em outro norte e o cliente se torna um coadjuvante no dia a dia da operação. Normalmente, a postura é de defesa, sendo muito mais fácil agarrar em desculpas esfarrapadas, inclusive colocando o cliente como o centro do problema. O olhar neste caso é introspectivo, sem nenhum exercício voltado para a janela do mercado.

FALTA FILTRO NO RECRUTAMENTO, até porque os recrutadores dessas empresas desorientadas para serviço não inserem a palavra cliente no perfil da vaga. Preferem publicar que o candidato precisa dominar idiomas, conhecer bem o marketing mix, saber negociar, trabalhar bem em equipe, ter foco em resultados e por aí vai. Deveriam publicar um perfil mais simples, objetivo e totalmente orientado para cliente, tipo: procuramos profissionais apaixonados por atendimento, quem tenham entusiasmo, que gostem de falar com clientes, que tenham flexibilidade para solução de problemas e atendam, agressivamente bem.

PESSOAS DESQUALIFICADAS fazem parte das equipes que dilaceram marcas e esfolam seus clientes. É fácil observar que essas pessoas deveriam estar alocadas em outras áreas, cujas tarefas não estejam ligadas a trabalhar com gente, a atender telefones, fornecer informações e servir com paixão. Aliás, poderiam produzir mais em outro lugar. Na prática, seria uma utopia dizer que as empresas vencedoras em atendimento só trabalham com pessoas brilhantes, com perfil empreendedor e com QI bem superior ao nosso. Engano! Empresas vencedoras em atendimento também contam com pessoas simples, que não falam outras línguas, não possuem MBA e não conhecem outros lugares, a não ser a sua própria cidade. A diferença é que essas pessoas possuem atitude e energia sincera para atender, embaladas por uma liderança orientada para cliente e um desenho de serviço superior.

A FALTA DE TREINAMENTO resulta em falta de padrão, imediatismo e improvisação. Neste contexto, é fácil observar desníveis de atendimento na operação. O funcionário Josivaldo, que atende maravilhosamente bem, se esforça como um atleta olímpico, mas não consegue ir além disso, pois seus pares são medíocres na mesma função. São poucos os Josivaldos, que em regra, não ficam por muito tempo nestas empresas.

Na contramão das piores em atendimento, estão empresas totalmente orientadas para o cliente, que não economizam para superar expectativas. Ao contrário do que muitos pensam, essas empresas também recebem reclamações. A diferença é que elas resolvem e resolvem rápido. Possuem procedimentos claros, retorno pra ontem, investimentos em estrutura, tecnologia, treinamento e, especialmente, contam com lideranças competentes que direcionam os melhores procedimentos de atendimento, com um “design de serviço” diferenciado. Seja coincidência ou não, essas empresas possuem marcas mais fortes, são mais lucrativas, são mais preparadas e resilientes em momentos de mudança.

Abrindo aqui um parênteses, o Uber se destacou esse ano dentre as melhores do ranking, ficando na 7ª posição, com 77,68 pontos. Aliás, uma surpresa. Trata-se de um serviço totalmente novo, que já nasceu sabendo que sua sobrevivência estaria totalmente nas mãos do cliente. O padrão de atendimento e o rigor da avaliação são elevados, o que exige dos parceiros credenciados uma vigilância redobrada em cada atendimento, porque qualquer deslize, se recorrente, pode gerar o descredenciamento. Esse comportamento, totalmente orientado para surpreender, questiona serviços, há décadas já estabelecidos, provocando mudanças na forma de interagir com os clientes.

A diferença é que essas pessoas possuem atitude e energia sincera para atender, embaladas por uma liderança orientada para cliente e um desenho de serviço superior.

Por esse motivo, muitos taxistas (os proativos), já se anteciparam ao novo padrão, melhorando seus veículos, caprichando na limpeza, no vestuário, no tratamento, na pontualidade e até na oferta de mimos, como balas, água, jornais, revistas, carregadores de celulares, etc.

A reflexão aqui, mas uma vez, enseja uma análise sobre o tamanho da energia que sua empresa canaliza para os serviços de atendimento ao cliente. Como em todo ranking existem os melhores e os piores, avançar ou não cabe à estratégia de cada um. Algumas empresas já nasceram com mais aderência para serviços, pagam menos pedágios no processo de aprendizagem e alcançam resultados mais rápidos, usando muito bem o braço do atendimento diferenciado como parte da sua estratégia competitiva. Algumas vão além, chamam para o seu *front office* toda a gestão, CEO's, Diretores, etc., para que sintam na própria pele o contato real com o cliente, uma experiência rica sob nova perspectiva. Agora é com você!

Um excelente atendimento a todos !

** Revista Exame, Edição 1098, Ano 49, nº 18, de 30/09/2015, página 64, matéria A Lição das Novatas. A fonte de todos os dados da pesquisa citados neste artigo são da Revista Exame/IBRC.*

** Tom Peters é um dos gurus da administração, fundador do Tom Peters Group, co-autor de Vencendo a Crise, A Passion for Excelente, Prosperando no Caos, Rompendo as Barreiras da Administração, O Círculo da Inovação e muitos outros.*

** Créditos das imagens: Gráficos (Revista Exame) e demais imagens (Istock).*

Comentários, sugestões, escreva para:

antonio.augusto@seculus.com.br ou aasimaoneto@gmail.com

Veja também outros artigos do autor publicado no LinkedIn e Twitter (@aasimaoneto)

Nov/ 2015