



Lucros Bons e Lucros Ruins

Ele arquiva todas as revistas que lê e inclusive alguns recortes e cadernos inteiros dos Jornais O Estado de Minas e Folha para que um dia lhes sirvam para alguma pesquisa.

Por Antonio Augusto Simão Neto

E a gente fica imaginando ele sendo destruído por algum atendimento horrível, brigando pelos seus direitos no Procon, discutindo com o seu contador, na maioria das vezes sem razão, e ao mesmo tempo se divertindo com os bons e maus negócios.



O Zé Henrique é um sujeito gente boa, amigo de longa data, daqueles que você pode ficar horas e horas batendo papo, sem se cansar. Hoje é um profissional liberal semi aposentado, bem de vida e com um patrimônio respeitável. Já passou da casa dos cinquenta, mas às vezes parece uma criança grande. É desses caras que adora visitar supermercados, inclusive quando faz suas viagens, mesmo no exterior. Consegue comparar os preços de tudo. Conhece todas as marcas de produtos de consumo, testa suas qualidades, avalia preços de forma minuciosa, seus pesos e volumes, as promoções relâmpago do tipo “leve isso e ganhe aquilo”, disputa cupons de descontos, participa dos sorteios e adora tirar vantagens. Está bem à frente da sua esposa quando o assunto é frequentar supermercados e vasculhar suas gôndolas. É um pechinchador contumaz e tem faro para encontrar bons negócios para a sua despensa. Isso inclui azeites de baixíssima acidez, cervejas importadas, móveis monte você mesmo, ferramentas, ração pra cachorro e carnes pra churrasco. Adora comprar livros e a maioria fica estocada, sem ao menos tirar o plástico protetor. Arquiva todas as revistas que lê e inclusive alguns recortes e cadernos inteiros dos Jornais O Estado de Minas e Folha para que um dia lhes sirvam para alguma pesquisa. Acredita que Google e Wikipédia podem acabar! Já teve a coleção completa das revistas Seleções e Superinteressante e já colecionou milhares de revistas Veja. Um dia, sua esposa rodou a baiana e ameaçou: ou eu ou esse monte de lixo! Escolha! Demorou duas semanas pra ele dar a resposta, mas, a contragosto, conseguiu uma biblioteca de uma escola pública no bairro que se interessou e recolheu aquilo tudo, enchendo uma Kombi até o teto. De tão esperto e antenado e querendo fazer bons negócios, às vezes costuma cair em algumas ciladas, tipo comprar e não receber e tornar-se sócio de planos que

mais parecem pirâmides. É assíduo telespectador e cliente daqueles programas que vendem produtos de madrugada. O mais interessante no jeitão do Zé Henrique é que ele é um sujeito engraçado e muito sinestésico quando vai contar sobre suas peripécias. Vai construindo seu enredo, enriquecendo cada cena. Consegue envolver o cheiro das coisas, o vento, o frio, o calor, os buracos da estrada, a surpresa, a felicidade e a dor. E a gente fica imaginando ele sendo destruído por algum atendimento horrível, brigando pelos seus direitos no Procon, discutindo com o seu contador, na maioria das vezes sem razão, e ao mesmo tempo se divertindo com os bons e maus negócios. Verdade seja dita, no final ele acaba é gastando mais, comprando o que não devia ou muito mais do que devia e recebendo pitos inflamados da sua esposa. O que sobra mesmo de bom nisso tudo é sua felicidade em buscar pelas boas coisas da vida, algumas bugigangas e muita diversão.

Quando mais novo, as coisas eram bem diferentes pra ele e a vida era mais difícil. Lutava daqui e dali para dar conta de manter a casa, com esposa e um filho pequeno. Tinha um espírito aventureiro e oportunista. Adorava se inteirar daquelas notícias de caminhão

tombado nas rodovias. Dependendo da distância, ele pegava seu Monza velho e partia para o local fatídico para surrupiar alguma coisa. O seu bairro estava num local estratégico, bem na saída da cidade. Como já tinha alguns informantes e ele trabalhava como autônomo do lado de casa, tinha a vantagem de chegar mais rápido, muitas vezes antes das autoridades. Certa vez, ele chegou em casa com uns vinte frangos vivos, daqueles brancões. Ficou pelo menos uma semana com cheiro de granja e o gasto com a lavagem do carro foi maior que o valor apurado com os frangos! Como oportunista quase profissional, já tirou proveito de outros produtos que sucumbiram



Certa vez, ele chegou em casa com uns vinte frangos vivos, daqueles brancões. Ficou pelo menos uma semana com cheiro de granja e o gasto com a lavagem do carro foi maior que o valor apurado com os frangos!

às más sortes de pobres motoristas, como caixas de cerveja, rolos de arame farpado, abóboras, pneus de bicicleta, botijões de gás e até chinelos. O caso mais interessante foi o dos chinelos. Era um caminhão enorme, desses tipo baú, que havia descido morro abaixo em um local apelidado como Curva do Diabo. Os sacos brancos de fibra estavam lá na pirambeira, uns agarrados em galhos de árvore e outros entre arbustos. Cada saco deveria conter, pelo menos, uns cem pares de chinelos, daqueles bons, de borracha, com solado cheio de verruguinhas massageadoras e todos da cor azul anil. Aquele dia foi bem diferente pra ele. Era uma oportunidade de calçar toda a sua família pelos próximos cinquenta anos se conseguisse arrebatá-los pelo menos dois grandes sacos, ainda que tivesse que trepar em árvores ou se arranhar todo no meio daquele mato. Outra ideia era vender uma boa parte da mercadoria e salvar uns bons trocados para as despesas de mercearia. Em poucos minutos ele já tinha descido o morro e estava diante de montes de sacos, uns já rasgados e outros ainda intactos, apenas com as marcas dos sacolejos da queda.



A ideia era pegar um saco só, mas diante daquela oportunidade, juntou forças e começou a arrastar dois grandes sacos morro acima. Num momento de lucidez chegou a pensar em combinar alguma coisa com os outros poucos saqueadores que ali estavam, mas isso não deu certo e ele também não estava a fim de dividir as coisas com ninguém. A lógica era cada um por si e quem fosse mais forte e rápido levaria mais. Após um esforço hercúleo, com os braços cortados por ramos de arranha-gato, camisa com alguns rasgos, suor encardido descendo pelo pescoço, enfim, havia chegado à estrada, muito cansado, mas vivo. Sentiu-se vitorioso, quase como um bandido de faroeste que havia conseguido, com sucesso, assaltar o Trem Pagador. Colocou tudo no seu Monza, entupindo o porta malas e o banco traseiro. Pensou em voltar e buscar mais, mas sabia que em minutos a polícia isolaria o local e seria o fim. Perder uma camisa não era nada, ficar curado dos cortes nos braços e pernas era uma questão de tempo, pois todo aquele esforço era muito compensador. Chegar em casa com uns duzentos pares de chinelos era bem diferente, comparado com os vinte frangos vivos. Neste dia, ganhou pontos com sua esposa, que não acreditou

quando viu aqueles dois sacões de chinelos. Mas a grande novidade não havia sido revelada. No momento que estavam guardando os chinelos, sua esposa começou a indagar porque havia somente o chinelo do pé esquerdo. Reviraram várias vezes todo o famigerado estoque e para surpresa deles só existia mesmo o chinelo para pé esquerdo. Ficaram pasmos. Aquilo não poderia estar acontecendo. Pensou em voltar lá no local do acidente e tentar negociar com alguém que, por alguma sorte, poderia ter saqueado algumas centenas de pés direitos. Mas depois chegou à conclusão que toda a carga daquele caminhão era só de pés esquerdos, que lá na frente, em algum depósito, se juntaria com outra carga dos sonhados pés direitos. Com certeza a fábrica estava se protegendo contra sequestros de caminhões para roubo de cargas. Estava num beco

sem saída. Frustração total. Durante muitos meses aqueles sacos de chinelos ficaram lá jogados num canto da sua garagem e depois foram entregues para reciclagem.

Foi uma lição! A partir daquele dia, o Zé deixou de lado as aventuras de ficar saqueando caminhões tombados, foi fazer um curso superior, enfiou a cara no trabalho, conseguiu mudar de vida e se transformou num profissional respeitado e de sucesso. Hoje é voluntário em comunidades, ajuda a organizar festas de igrejas, viaja muito com a esposa e dá conselhos para que ninguém aproveite dos infortúnios alheios, principalmente saquear cargas.

Mas a grande novidade não havia sido revelada. No momento que estavam guardando os chinelos, sua esposa começou a indagar porque havia somente o chinelo do pé esquerdo.

Mas o que tem isso a ver com serviços? A reflexão aqui hoje é falar de lucros bons e lucros ruins. Isso serve tanto para pessoas quanto para empresas. A experiência mostra que a vida vai nos cobrar, em algum momento, o preço pela nossa esperteza, oportunismo barato e qualquer prática de ganha perde. Se você passou alguém para trás e ficou bem na foto, terá sucesso no curto prazo, mas sucumbirá no longo prazo. O sucesso é construído por meio de pequenos avanços, degrau por degrau. É um somatório complexo, mas com uma lógica que se explica. Pessoas com pensamento próspero e que ajudam com gratuidade genuína

outras pessoas, normalmente conseguem atrair boas oportunidades para si. Pessoas com pensamento de escassez e desvairada desconfiança, conseguem atrair uma rede de relacionamento da mesma estirpe, cerceando oportunidades e distanciando boas pessoas. Já vai longe o tempo em que a falta de informação poderia camuflar preços exorbitantes, argumentos fantasiosos, taxas inexplicáveis, falta de opções de produtos e a ausência de qualquer canal para um mínimo desabafo.

Mas o que seria um lucro ruim nas organizações? O lucro ruim abala muitas empresas especialmente em época de crises. Ficam presas no redemoinho do curto prazo e acabam distanciando clientes e funcionários. Os cortes, além de legítimos, são necessários para a sobrevivência do negócio, inclusive a preservação de empregos. O perigo nestas transições é quando a empresa não tem nenhuma orientação para cliente e aí pratica cortes lineares, sem colocar a lupa em áreas críticas que estão totalmente ligadas a clientes. Para essas empresas, não faz parte da cultura colocar o tema cliente em pauta de calorosas reuniões. Lucros ruins acontecem quando empresas entregam um péssimo serviço e ficam com a sensação de ganho e lucro. Na época das "vacas gordas", toda a ingerência envolvendo clientes é camuflada. O lucro ruim subtrai valor, ao contrário de gerar valor. Nestas empresas as métricas contábeis, as metas de vendas a todo custo estão acima do relacionamento, do aumento da retenção do cliente, da fidelização. Muito provavelmente, hoje você pode estar pagando taxas na sua conta



O lucro ruim subtrai valor, ao contrário de gerar valor. Nestas empresas as métricas contábeis, as metas de vendas a todo custo estão acima do relacionamento, do aumento da retenção do cliente, da fidelização.

corrente que não precisaria pagar ao seu banco, ou porque você já se tornou um cliente quatro ou cinco estrelas, ou porque você ainda não teve tempo de fazer uma visita à sua agência e negociar um pacote melhor com seu gerente. Depois de anos, resolvi, por telefone, perguntar à minha gerente de conta se a anuidade dos meus dois cartões de crédito poderiam ser isentas. Sem questionar nada, imediatamente ela concordou, foi no sistema e tirou a taxa. Mas eu tive que pedir isso! Durante muito tempo eu frequentei longas filas no *checkin* de uma companhia aérea sem saber que já tinha status de VIP, com várias regalias. Você pode estar pagando mais por um plano de telefonia cujo pacote de serviços de hoje é o mesmo que você contratou há três anos, ou por alguns poucos trocados você pode dobrar ou triplicar a sua franquia de internet. Faça o teste e verá que é uma realidade. Não espere por um lembrete assim: Olá, senhor Francelino, aqui é da companhia Fale Bem. Estamos ligando para lhe dar uma ótima notícia! Dizer que o senhor já tem status de cliente Platina e aquela taxa de R\$49,90 mensais já não será mais cobrada a partir da próxima fatura, pois a sua média mensal de conta já ultrapassou os R\$400,00. Além disso, a sua franquia de internet já mudou automaticamente no sistema, passando de cinco para dez megas de velocidade. O senhor tem alguma dúvida, Sr. Francelino? Gente, cá pra nós, como você ficaria ao final dessa ligação? Você falaria bem ou mal dessa empresa? Você indicaria para um amigo ou parente? Veja que o atendente

não quis lhe vender nada, absolutamente nada. Só lhe deu vantagens, foi honesto na mensagem e te jogou para o alto. Massageou o seu ego, lhe disse que é cliente Platina e aumentou seus benefícios sem ao menos lhe exigir um real extra. Isso é o sonho! E isso as empresas não sabem fazer, porque estão focadas no curto prazo, na meta do mês e em estratégias de como surrupiar, tirar mais, "saquear" o seu cliente com mensagens fantasiosas e cretinas. Mas justiça seja feita, isso não acontece somente em

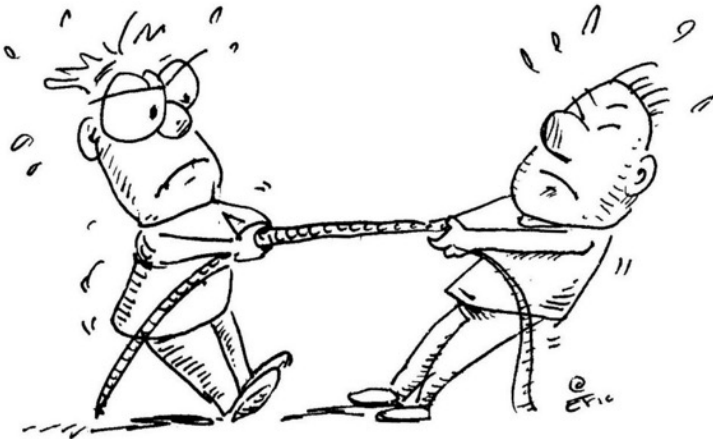
empresas financeiras e no mundo da telefonia. Isso pode estar acontecendo agora, com a sua empresa, ou em mercearias, metalúrgicas, escritórios de advocacia, consultórios odontológicos, clínicas de estética ou mesmo na escolinha que o seu filho estuda. Pasmem, mas muitos vendedores externos fazem vendas no finalzinho do mês conscientes de que aquele cliente nunca mais lhe fará um segundo pedido, pois aquela venda serviu apenas para o fechamento da meta. Que se danem os produtos

que estarão na vitrine daquele

cliente, que se dane o cliente, até porque ele está localizado numa região atrasada e nem conseguirá devolver nada. Isso é agir como urubus humanos que saqueiam cargas tombadas. Empurrar produtos mais caros e inadequados para certos clientes também é gerar lucro ruim. Isso vai ajudar na meta do mês, mas o mercado lhe cobrará a diferença três ou seis meses depois. E a sua conta ficará bem mais cara!

Você tem ideia de quanto custa de fato a tarifa de uma companhia aérea que faz o trecho Belo Horizonte - São Paulo? Provavelmente não, porque os preços mudam como ações na bolsa. Preste muita atenção nos seus horários de voos e reze para não precisar comprar um bilhete em cima da hora num balcão, pois muito provavelmente lhe tirarão as calças com tarifas incrivelmente abusivas. A atendente, indiretamente, lhe fala assim: - Senhor Francelino, ninguém mandou o senhor não prestar atenção no horário do seu voo ou não programar com antecedência a sua viagem. Da próxima vez seja mais organizado e tenha mais zelo com as suas coisas. E não adianta o senhor ficar aqui me dizendo, com essa cara de piedade, que é cliente VIP ou que é a primeira vez que isso acontece, pois não cola. Perdeu, perdeu e tem que pagar a taxa. Desculpe, senhor Francelino, mas tem mais cliente para eu atender. O senhor quer pagar em dinheiro ou no cartão?

Empresas que geram lucros ruins, em regra, apresentam resultados ruins quando são submetidas às pesquisas de satisfação, seja com clientes, seja dentro de casa. Como suas práticas são medíocres, conseguem manter nos seus quadros, funcionários medíocres. Os fora da curva, críticos e criativos, que se matam para atender bem os clientes, ficam pouco tempo. Essas empresas criam muito mais clientes detratores que promotores. Os detratores fazem parte da arquibancada que teve sua vida piorada com a experiência. Eles não aparecem em nenhuma linha do balanço e aos poucos vão



Que se danem os produtos que estarão na vitrine daquele cliente, que se dane o cliente, até porque ele está localizado numa região atrasada e nem conseguirá devolver nada. Isso é agir como urubus humanos que saqueiam cargas tombadas.

ruindo o crescimento da empresa, pois geram um custo maior de atendimento, pelo número excessivo de reclamações e ainda desmotivam o pessoal de linha de frente. E o pior, muitos clientes e até funcionários buscam alguma maneira de se vingar. Outra forma de gerar lucros ruins é o uso excessivo de descontos e promoções, resultado da falta de alternativa para sair das águas sangrentas da competição por preço. A criatividade entra em estado de choque ou bloqueio e a empresa fica encurralada sem saber como gerar valor, além do mundo básico do “feijão com arroz”.

E como gerar lucros bons? Esse mundo existe? A resposta é sim e aqui vão algumas dicas quentes para o início de uma prática que pode revolucionar o seu negócio.

Questione sua cultura. Cultura é mais ou menos como fazemos as coisas por aqui, todos os dias. Em que acreditamos, como agimos

com as pessoas, com os clientes, com os fornecedores, com todos que se relacionam com a empresa. Cultura é o nosso jeitão de ser de cada dia. Se o cliente não faz parte da cultura, trate de incluí-lo, mas sem fantasiar. O melhor exercício é você sempre colocar o tema cliente nas próximas pautas de reuniões e começar a tratar assuntos nunca antes tratados, como por exemplo, retenção de clientes, pesquisa de satisfação de clientes, reclamações de clientes, resultados do SAC, treinamentos sobre procedimentos que impactam no atendimento ao cliente, valor dos clientes no ranking da carteira, clientes conquistados, clientes recuperados, clientes evadidos, visita a clientes, etc.



Transforme detratores em promotores. Se você gera lucros ruins, é muito provável que você venha colecionando uma lista enorme de detratores. São clientes que falam mal da sua empresa e não estão a fim de fazer mais negócios com você. Ao contrário, um cliente

promotor teve sua visa melhorada e passou por uma experiência onde sua expectativa foi superada. Falará bem de você e o defenderá em uma delegacia de polícia, se necessário. O exercício de migrar um detratador para promotor é muito trabalhoso, mas é muito necessário. Toda empresa, por mais focada que seja no cliente, terá detratores. O importante é que esse percentual seja mínimo e que esse mínimo seja tratado, constantemente. Muitos detratores, quando ouvidos, dão verdadeira consultoria e de graça. Dizem com clareza o que a empresa deveria fazer para corrigir o processo a ou b. Esse exercício pode ser chamado de audição. As grandes



marcas de hoje, que são exemplos de cuidado com o cliente, souberam, desde o seu início, praticar a audição.

Busque pessoas com perfil de atendimento. Não adianta só querer e se entusiasmar, após ter participado de um seminário sobre clientes, ter lido um livro espetacular sobre foco no cliente ou ter lido esse artigo. O importante é praticar, agir, dar o exemplo, se livrar de pessoas que não estão nem aí para o atendimento e desenvolver, contratar pessoas que gostem do ambiente de atendimento, de soluções. Para empresas maiores, chamar o RH e pedir uma análise de perfil de cada funcionário, quais possuem ou não características voltadas a mercado, a clientes. Lembre-se que grandes mudanças nas organizações acontecem devido aos desconfortos do dia a dia. Alguém mais inquieto resolveu agir de forma diferente, fora da curva. Se você exerce um papel de liderança dentro da sua organização, a partir de agora a sua responsabilidade mudou. Saia da caixa e aja, sem medo e com responsabilidade. Lembre-se que até o Zé Henrique conseguiu dar a volta por cima e se tornou um profissional de sucesso, construindo sua marca.



Queira ou não, todas as empresas estão intimamente ligadas a serviços. A maior parte de todo esforço para vender um produto físico está relacionado a serviço. E quem souber tirar proveito disso estará à frente do seu tempo.

Ótimos negócios e com lucros bons!!!

Se você gostou ou não gostou desse Artigo, mande uma mensagem pra nós. Se acredita que essa mensagem pode ajudar alguém, compartilhe!
Se você tem alguma história inusitada envolvendo Serviços, seja uma experiência fantástica ou uma experiência horrível, envie pra nós e você poderá ser um personagem dos nossos próximos artigos.

Para falar comigo é simples: antonio.augusto@seculus.com.br ou aasimaoneto@gmail.com ou pelo 31.9 9345.0760. Conheça também todos os artigos anteriores visitando o LinkedIn, buscando por antonioaugustosimaoneto

Maio 2016