

Status

Habilitado

Conteúdo

Unidade III

MÓDULO 6

CANAIS DE ACESSO OFERECIDOS AOS CLIENTES

6. CANAIS DE ACESSO DOS CLIENTES ÀS ORGANIZAÇÕES

Objetivo

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de identificar e avaliar alguns dos canais de acesso dos clientes às organizações, especialmente no tocante a eficiência de tais meios. Além disso, compreenderá a importância da padronização do atendimento prestado aos clientes através dos canais de acesso.

6.1 Canais de Acesso dos Clientes às Organizações

Os canais de acesso dos clientes às organizações são os meios através dos quais as organizações recebem os mais diversos tipos de contatos de seus clientes.

Seja qual for a forma desejada de contato dos clientes a empresa é ela que deve estar apta a atender a tal expectativa atendendo ao cliente. Por exemplo, as organizações que buscam submeter suas práticas de gestão a avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), tem que responder, entre outras coisas, a seguinte questão: “Como são selecionados e disponibilizados canais de relacionamento para os clientes? Apresentar os canais de relacionamento utilizados pela organização.” (FPNQ, 2004: p.30).

Esta exigência, contida numa sistemática de avaliação organizacional tão completa e tão rigorosa com é a avaliação do PNQ, certamente serve para indicar que empresas que buscam a excelência do desempenho devem ter, dentre suas práticas de gestão, práticas que permitam que os clientes se relacionem com a organização, sendo que, para isso, um requisito fundamental é que sejam disponibilizados canais de acesso.

Os canais de acesso devem oferecer a possibilidade de receber retorno de todas as pessoas que de alguma forma são impactadas pelos resultados da organização. Uma estrutura eficiente de atendimento ao cliente deve incluir um conjunto de fatores ligados a: **infra-estrutura** (vias pelas quais circulam as interações do cliente com a empresa) e **recursos humanos** (todas as pessoas envolvidas em cada uma das etapas do processo de interação).

Alguns dos elementos que compõem a infra-estrutura: canais (por onde ingressa, transita e retorna a comunicação com o cliente), formulários e padrões de atendimento (ferramentas por meio das quais são estruturadas, registradas e organizadas as interações com o cliente) e equipamentos e softwares (onde são armazenadas, processadas e consolidadas as interações). (Velardez, 2006, p.106).

6.2 Casos de Canais de Acesso

No Quadro a seguir estão reproduzidos alguns casos interessantes sobre canais de acesso que as empresas oferecem a seus clientes, são eles:

- [1] - o Hospital Taquaral,
- [2] - a Politenio (ganhadora do PNQ 2002),
- [3] - a Bahia Sul (ganhadora do PNQ 2001), e
- [4] - o 7º Ofício (casos para estudo),

Vejamos:

Quadro – Caso de canais de acesso

[1] - Hospital Taquaral	[2] - Politenio	[3] - Bahia Sul (*)	[4] - 7.o ofício
SAC – Serviço Apoio ao Cliente Telefone (0800 e ramal) Carta Fax Contato pessoal Site na Internet 0800-Disque Ambulância Entrevista de saída Contato do Comitê Executivo com os clientes	Centrais de Atendimento ao Cliente (telefone) Programa Fat Line e Fast Line Export (contato eletrônico com senha) Sistema de telefonia via satélite e 0800 (conferência telefônica ou videoconferência) Sistema de telefonia celular Correio eletrônico através da home page	Visitas a clientes pela força de vendas; Telefones fixos e celulares Linha 0800 Home page / Internet Correio eletrônico Visitas dos clientes Feiras e Congressos	SAC-Serviços de Atendimento ao Cliente Internet Caixas de Sugestão Telefone Pesquisas periódicas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no conteúdo publicado pela FNQ sobre as empresas.

6.3 Sobre os Serviços de Telefonia

Nos canais de acesso acima mencionados, há um destaque para o uso do telefone. A esse respeito sugiro que você consulte o site <www.embratel.com.br> e verificado o que vem a ser cada um dos produtos abaixo:

- § 0300;
- § 0800 (verificar quais as semelhanças e diferenças com o 0300);
- § Call Center 21;
- § Cesta Vox;
- § DigiDial;
- § FreePhone;
- § Vip-et;
- § Vip-Phone.

No referido site aparece a descrição, os benefícios, a aplicação e casos de sucesso relacionados a cada um dos produtos mencionados.

6.3.1 A respeito do atendimento telefônico

Ainda a respeito do uso de telefones, vale reproduzir um trecho do livro *Marketing de Relacionamento no Varejo (1999)*, que aparece no capítulo *Como preparar o pessoal de atendimento*, de autoria de Maria Aparecida Fonseca, Diretora de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Cia. Brasileira de Distribuição.

ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Acabamos de explicitar quão delicado é o atendimento. Se o atendimento feito pessoalmente, in loco, é delicado, imagine o atendimento telefônico.

Ele é ainda mais delicado, pois nesse caso não podemos usar outros recursos de comunicação, como o contato visual, a leitura corporal, o sorriso e todas as outras expressões que, se bem utilizadas, sem dúvida, muito contribuem no atendimento. Geralmente, é muito mais difícil imprimir atenção, interesse, cortesia no contato telefônico, tanto para quem oferece o atendimento com o para quem o recebe. As pessoas também parecem sentir-se menos comprometidas quando não há o contato pessoal.

Talvez, por tudo isso, o atendimento telefônico represente hoje um dos principais pontos de atrito no que se refere à formação de boa imagem e relações entre as empresas e os consumidores.

Em nossa empresa, não é diferente, e, por ser assim, dedicamos atenção especial a essa habilidade de prestar atendimento via telefone, objetivando capacitar nossos funcionários para melhores níveis de desempenho.

*Nossa estratégia foi então desenvolver um programa de treinamento: **“O primeiro alô, o cliente nunca esquece.”***

Nossa população-alvo, obviamente, foram às telefonistas, e embora tenhamos trabalhado sobre técnicas de atendimento telefônico, nosso grande objetivo foi sensibilizá-las quanto à importância de seu papel profissional. Assim trabalhamos conteúdos tais como:

Conscientização do papel profissional.

Como receber uma ligação:

- a disponibilidade de linhas
- atender no primeiro toque: a prontidão;
- identificar-se (seu nome e o da empresa);
- o que revela o tom de voz;
- atenção exclusiva àquela ligação, sem atividades paralelas.

Como realizar o atendimento telefônico:

É trabalhada a importância de imprimir eficiência e cortesia por meio de:

- estar bem informado e atualizado sobre o que acontece em uma loja, bem como de que maneira;
- conhecer o organograma e os nomes dos responsáveis;
- conceito de seção e linha de produtos;
- ofertas;
- campanhas promocionais;
- procedimentos básicos;
- tipos de pagamentos aceitos pela loja;
- política de troca de mercadorias;
- horário de funcionamento;
- endereço e telefone de outras lojas (quando houver), dentre outros.

A arte de ouvir o cliente implica as seguintes características:

- com atenção;
- sem interrupção;
- anotando dados/recados quando necessário (não se deve confiar na memória)

A comunicação clara e precisa é ágil:

- a linguagem simples e objetiva;
- a utilização de termos técnicos;
- as informações corretas;
- a ingestão de alimentos durante uma ligação
- como minimizar o impacto da espera do cliente no telefone.

Outros meios complementam a comunicação:

- o uso do telex;
- o uso do fax.

Finalizando uma ligação:

- como encerrar uma ligação, com cortesia e educação;
- a importância do retorno, quando persistirem pendências.” (Ângelo, C.F.; Giangrande, V., 1999: p. 62 à 64).

Veja que o texto acima ajuda a entender a importância do atendimento telefônico. Ele é sem dúvida um dos principais meios de acesso dos clientes e aos clientes, é um excelente meio para o desenvolvimento e realização de negócios, desde que seja utilizado conscientemente e com responsabilidade.

6.3.2 A respeito do ombudsman e o exemplo do Pão de Açúcar

Não consta do conjunto de canais de acesso dos clientes, apresentado na figura 1 acima, a figura do *ombudsman*, utilizado por algumas organizações, cujo papel é atender e representar o cliente junto à organização buscando solucionar quaisquer problemas que outros não puderam resolver.

Independentemente do segmento que represente, é esperado que o ‘*ombudsman*’ conheça seus representados e saiba expor suas expectativas, para melhorar o atendimento que a empresa lhes

dispensará; atenda as suas reivindicações dentro de critérios legais, de justiça e das promessas que a empresa explicitou; colha seus elogios, transmitindo-os de forma abrangente, para que sirvam de motivação e reforço às atitudes percebidas como positivas; acolha suas sugestões, passando-as às áreas competentes para estudá-las, dando retorno quanto a sua implantação ou não, sempre explicando por que não podem ser implantadas. (...) Um 'ombudsman' não pode confundir-se com um juiz – não sendo essa sua função -, podendo e devendo ser um facilitador ou mediador. (Ângelo, C.F.; Giangrande V., 1999: p.22)

Um dos casos mais conhecidos da atuação do ombudsman no Brasil é o do Grupo Pão de Açúcar. Para o grupo, que implantou a figura do ombudsman em 1993, os objetivos dessa função são os seguintes:

- Conhecer e atender adequadamente às reivindicações dos clientes no sentido de humanizar a relação entre eles e o Grupo Pão de Açúcar.
- Tornar a alta administração do grupo consciente da preocupação, das necessidades e dos problemas das comunidades por ele servidas.
- Conscientizar as administrações das lojas da necessidade de solução dos eventuais problemas nas próprias lojas onde são causados, promovendo, assim, uma mudança de cultura de toda a gestão.
- Criar um canal direto de comunicação com o cliente, que funcionará como um catalisador de ideias para gerar ações destinadas à plena satisfação do consumidor.
- Colaborar para o aumento de padrões de qualidade do atendimento, dos produtos e serviços.
- Reforçar a credibilidade do Grupo Pão de Açúcar perante os clientes e o mercado.
- Colaborar na preservação e disseminação dos padrões éticos do grupo.

Veja a seguir a forma como o Grupo pão de Açúcar descrevia o papel do ombudsman em relação a sua estrutura organizacional:

- Será independente, de forma a legitimar seu papel de defensor do cliente Pão de Açúcar.
- Terá acesso ao presidente, ao vice-presidente e a toda a diretoria do Grupo Pão de Açúcar.
- Acionará os mecanismos disponíveis dentro da empresa para solucionar os problemas em sua origem, descobrir como surgiram e a razão de não terem sido resolvidos em primeira instância.
- Não deixará nenhum cliente sem atendimento ou resposta.
- Representará o cliente de maneira personalizada junto à alta administração da empresa para atender as suas reclamações, sugestões e dúvidas.
- Funcionará como um crítico interno.
- Criará um sistema de controle e acompanhamento dos problemas resolvidos e não resolvidos para avaliar a eficiência do programa.
- Manterá a diretoria executiva informada de todas as queixas, soluções e dificuldades encontradas no processo.
- Alimentará as áreas e divisões da empresa com informações específicas por meio de relatórios, reuniões e visitas de campo.

O ombudsman do cliente no Grupo Pão de Açúcar recebeu da empresa a estrutura necessária para o funcionamento, compreendendo quatro assistentes e uma coordenadora,

bem como equipamento de telefonia e informática. Coube a coordenadora (ombudsman) o desenvolvimento do software necessário. Seguindo as medidas implantadas na busca por resultados satisfatórios, a ombudsman intitulou sua área de **Grupo de Representação do Cliente (GRC)**, para tornar muito claro ao cliente a que se propõe, em outras palavras, para que toda a estrutura chamada ombudsman (pessoas e recursos) serve. Ressaltou-se ainda que o atendimento é função de todos na empresa, mais especificamente dos integrantes das lojas.

A atuação do GRC passou a atuar acolhendo os telefonemas dos clientes, anotando seu conteúdo, contatando a loja ou responsável pela solução e voltando ao cliente num espaço de tempo ideal de 48 horas. E sempre que a solução demanda-se mais tempo, o cliente seria avisado rapidamente.

Após a solução do problema apontado pelo cliente, é feito contato com o cliente para medir sua satisfação e, obtida esta, o caso é encerrado. Ao final, é remetida carta do ombudsman, agradecendo a oportunidade oferecida pelo cliente para melhoria das atividades. (...) A partir de 1998, foi implantado o serviço 'fale com a *ombudsman*' no site do Grupo Pão de Açúcar, via Internet. O número de mensagens recebidas cresce rapidamente, em 1999, o número já chegava a trinta mensagens por dia, e todas são respondidas em até 24 horas. (Ângelo, C.F.; Giangrande, V., 1999: p.23 a 25)

Informações adicionais

Para maior aprofundamento de seus estudos, sugiro a leitura do capítulo 9 (Canais de acesso oferecidos aos clientes) do livro da bibliografia básica.

6.4 Padronização do Atendimento aos Clientes: tratamento das reclamações e das sugestões

O tratamento dado às sugestões e as reclamações dos clientes pode representar o quanto a empresa está comprometida com os clientes que possui e em sua satisfação. Por isso, tendo novamente como referência os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) outra questão que deve ser respondida por organizações que se submetem ao PNQ é a seguinte: *Como as reclamações ou sugestões dos clientes, inclusive as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?* (FPNQ, 2004: p.30)

Em outras palavras, é muito importante destacar como os resultados das análises dessas informações e as ações implementadas são repassadas para os demais setores da empresa e para os clientes. A qualidade da informação é igualmente importante para as pessoas envolvidas e/ou interessadas nelas, bem como a qualidade o trabalho de divulgação (fazer com que as informações cheguem aos destinatários rápida e integralmente).

De nada adianta oferecer canais de acesso para que os clientes possam realizar suas sugestões e reclamações, se estes não receberem um tratamento adequado. É disso que trataremos a seguir.

6.4.1 Tratamento de reclamações

Sugere-se uma acurada análise dos extratos dos Relatórios de Gestão da Politécnica, Bahia Sul, Hospital Taquaral e 7.o ofício, que aparecem na próxima aula (Modulo 03 – Aula 15), pois, permitirá o conhecimento de conjunto de práticas que podem ser adotadas para o

registro e tratamento de reclamações.

Em síntese as práticas de tratamento de reclamações tendem a envolver:

- **Recebimento e registro das reclamações.**

Cabe às organizações definir a quem compete receber reclamações. Pode ser somente um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou qualquer pessoa que faça interação com os clientes. O importante é que haja registro da reclamação em formulário próprio, onde se possa identificar o reclamante e a reclamação. Na Bahia Sul, por exemplo, utiliza-se o Relatório de Atendimento ao Cliente (RAC). Fora isso, deve existir, sempre, um ou mais órgãos responsáveis pelo recebimento e tratamento das reclamações.

- **Análise da procedência de cada reclamação.**

Nem sempre os clientes têm razão, motivo pelo qual nem todas reclamações são procedentes. Compete à organização designar pessoas competentes para saber avaliar a procedência ou não de uma reclamação. No caso de reclamações não procedentes, deve-se dar retorno ao cliente, justificando a não procedência.

- **No caso de reclamações procedentes.**

Dever-se buscar classificá-las segundo o grau de dificuldade / gravidade dos problemas apresentados. Problemas mais simples e rotineiros devem ser, quando possível, resolvidos pelos próprios agentes do atendimento. Problemas mais complexos podem exigir a criação de “grupos de trabalho” para análise e solução de cada problema. Regra geral estes grupos devem seguir métodos específicos de análise e solução de problemas (como é o caso, por exemplo, do método MASP – Método de Análise e Solução de Problemas – que têm uma sequência específica e um conjunto de ferramentas adequadas para cada etapa da sequência).

- **Deve-se fixar um mínimo tempo ideal para a solução dos problemas.**

Como, exemplo: 24 horas ou 48 horas como tempo máximo de resposta. Caso alguns problemas demandem tempo superior ao mínimo desejado, o cliente deverá ser informado.

- **Resolvido o problema, o cliente deve ser informado.**

Lembre-se, por exemplo, do caso do Pão de Açúcar que trata do *ombudsman*, onde não só se informa o cliente das medidas relacionadas à sua reclamação, como também se avalia sua satisfação em relação às soluções adotadas.

- **As reclamações e as respectivas soluções devem ser registradas.**

Em algum banco de dados da organização as informações são constantemente analisadas por órgãos competentes (da própria organização ou externos se for necessário), de forma abrangente. O objetivo é o de tomar medidas voltadas para a redução do número de reclamações combatendo-se as causas geradoras das mesmas, geralmente com a proposta de medidas que buscam evitar sua ocorrência ou sua rápida e eficiente reparação se ocorrerem.

- **Informar as diferentes áreas da organização.**

É recomendável que as diferentes áreas da organização sejam informadas a respeito das reclamações recebidas e das providências tomadas, com o objetivo de se evitar fatos geradores de outras reclamações. Além disso, tal medida torna claro para todos os funcionários quais procedimentos foram adotados pela organização para solucionar os problemas, fato que acaba preparando os demais envolvidos a auxiliar os clientes em eventuais problemas solucionando-os rapidamente.

6.4.2 Tratamento de sugestões, dúvidas ou solicitações

Procedimentos similares aos das reclamações devem ser dados às sugestões dadas pelos clientes: registro, definição de responsáveis, definição de tempo de resposta e *feedback* (retorno) aos clientes, são práticas desejadas. O mesmo deve acontecer no que trata de esclarecimentos de dúvidas e solicitações (principalmente de informações).

Lembre-se que o que é fundamental em qualquer atendimento a sugestões, dúvidas ou solicitações, assim como reclamações é o bom senso. Dizer a verdade, registrar o ponto de vista do cliente, estabelecer prazos, dentre outros, não adiantarão de nada se o atendente/respondente não for preparado para lidar com o cliente.

Lembre também que, em muitos momentos, os clientes encontram-se exaltados, cansados e indignados com situações cujo erro não é de sua responsabilidade, ou pelo menos, eles pensam que não é. A atenção e a cautela redobradas nesses momentos podem evitar que se perca um bom cliente e, pode até torná-lo um cliente ainda melhor para a organização.

Clientes não gostam de surpresas desagradáveis, gostam sim de soluções e agilidade. Mudar as regras constantemente é, sem sobra de dúvida, uma das coisas que mais pode desagradar um bom cliente.

Informações adicionais

Leia o capítulo 10 do livro da bibliografia básica para mais explicações e complementações.

6.5 Estudos de Caso

a. COMO A DISNEY ESCOLHE AS PESSOAS CERTAS

Por: Tom Connellan (com adaptações)

-Vejam os – disse Mort, revisando seu bloco de anotações. – O próximo a falar será a pessoa que tem as maiores orelhas

Cada um olhou a dos outros.

- Ah, sim – disse Judy. Ela vasculhou sua bolsa e pôs as grandes orelhas redondas em sua cabeça.

- Você me deixou preocupado – disse Alan. – Ainda não estava pronto.

Os outros riram enquanto Judy abria sua agenda.

- Certo – disse. – Antes de tudo, não é segredo que, para mim, a Disneyworld é um

lugar fantástico. Passei semanas entusiasmada com a perspectiva desta visita.

“Mas o que nunca contei para ninguém é que um dos meus sonhos sempre foi me tornar membro do elenco (*casting*). Estive aqui três vezes antes, e em todas elas nutri o desejo secreto de me candidatar.

“Assim, decidi fazê-lo nesta manhã. Que momento seria melhor para ver se meus sonhos poderiam se tornar realidade? Foi o que fiz.”

- Bem, isso é que é mostrar entusiasmo! – exclamou Alan.

- Você pediu emprego aqui? – perguntou Mort.

- Lógico! Só me senti um pouco culpada porque sabia que nunca iria trabalhar de fato aqui. Afinal, tenho um ótimo emprego e não iria pedir a minha família que deixasse suas raízes e se mudassem para cá. Mas sempre tive curiosidade de saber se iria conseguir. Sabe como é.

- Sim, creio que sei – disse Mort. – E o que aconteceu?

- Bem, fui até um membro do elenco e perguntei a ela onde poderia obter informações a respeito de empregos no Magic Kingdom. Ela me orientou, e quando apontou o caminho que deveria tomar, percebi que o fez com dois dedos em vez de um. Assim. – Ela ergueu o braço e mostrou como era o gesto. – Ora, vi que você fez isso outro dia, Mort, e, embora tivesse achado estranho, não pensei muito no caso até ver uma pessoa fazê-lo também.

“Por isso, perguntei-lhe o motivo para os dois dedos. Ela explicou que havia duas razões. Primeiro, é mais fácil manter o braço reto com dois dedos, o que facilita a orientação. Experimentem.”

Todos experimentaram apontar com um e com dois dedos e concordaram que com dois dedos era melhor.

- A outra razão – disse Judy -, é que em algumas culturas não é educado apontar com um dedo, chegando mesmo a ser considerado um insulto. É apenas um pequeno detalhe, mais importante.

“Bem, cheguei na Central Casting, a central de escalação do elenco. Ah! E o motivo pelo qual um funcionário é chamado de membro do elenco é porque ele não é contratado, mas entra para participar de um elenco em seu papel respectivo. Outro exemplo de como tudo mostra entusiasmo. A primeira coisa que notei foi uma maçaneta de latão na forma de uma cabeça de taturana, retirada de Alice no País das Maravilhas. Tive a mesma sensação de quando era garotinha e assisti ao desenho animado pela primeira vez.”

- Lembro-me de você ter dito que tudo mostra entusiasmo, Mort. Essa maçaneta é um bom exemplo. Poucos convidados chegarão a vê-la, não é exatamente para que eles notem que a maçaneta está naquele lugar. É para prováveis membros do elenco. Pergunto-me quantos deles já perceberam a maçaneta, lembraram do filme e sentiram a mesma onda de saudades que eu. Aposto que isso é um bom componente da magia de trabalhar aqui.

“Comecei então a compreender como essas coisinhas vão se acumulando. Sabe, Mort, eu achava que compreendia o que você estava dizendo antes, mas depois que vi a maçaneta de Alice no País das Maravilhas, *realmente* comecei a compreender. Depois, um dos membros do elenco me disse que a maçaneta fora colocada ali para deixar os candidatos à vontade, mostrando-lhes que tudo mostra entusiasmo. Assim, acho que ela conseguiu atingir exatamente o seu intento. Comigo, funcionou mesmo!

“Decidi que seria melhor tirar meu crachá para que as pessoas não ficassem perguntando porque um convidado especial estaria se candidatando a trabalhar aqui. Depois, fui em frente. Passei por um corredor e cheguei a uma sala circular repleta de estátuas de personagens Disney. Percebi que todos estavam pintados de ouro – tal como o carrossel de que você nos falou. Não saberia a diferença, e por isso presumo que se tratava de tinta de ouro 23 K. Devo dizer, Mort, que suas conversas conosco realmente me ajudaram a perceber todos esses detalhes. Se não fossem elas, provavelmente não os teria notado.

“Depois, fui até a recepcionista e disse que queria me candidatar. Não sabia o que esperar, mas já havia muitos candidatos por ali, e em pouco tempo levaram-nos para uma

sala onde apresentaram um vídeo de alguns minutos. Falava tudo sobre as condições básicas de emprego e coisas assim.

“Foi bem objetivo quanto aos elevados padrões que a Disney espera dos membros do elenco. A pessoa que estava nos acompanhando disse que depois de assistirmos ao vídeo provavelmente iríamos achar que ser um membro do elenco da Disneyworld era tudo o que queríamos, ou então não seria algo para nós. Disse que, se não nos sentíssemos encaixados, ninguém iria ficar ofendido se não prosseguíssemos.

“Sabe o que aconteceu? Das 25 pessoas que estavam na sala, quatro se levantaram e saíram logo após o vídeo. A princípio fiquei espantada, mas depois percebi que era apenas bom senso. Este não é um lugar para todos. Você pode ser muito talentoso, pode ser um gênio, mas se você precisa se esforçar para manter um sorriso no rosto, vai acabar ficando maluco aqui. O vídeo ajudou algumas pessoas a se selecionarem antes que perdesse mais tempo, e desperdiçassem o da Disney, com entrevistas.

“Fiquei, e em pouco tempo fui chamada para entrevista que durou uns 30 minutos.”

Judy ficou quieta. Os outros ficaram olhando para ela.

- E então? – perguntou Carmen.

Judy sorriu.

- Consegui.

- Ofereceram-lhe emprego? – perguntou Bill.

- Com certeza!

- Muito bem, Judy! Mas você ia dizendo... - disse Mort.

- Sim, é claro que não poderia aceitar, Mort. Contei-lhes que estava me sentindo um pouco culpada por desperdiçar o tempo deles, e por isso, assim que ofereceram emprego, disse logo que não poderia aceitar, pois estava apenas pesquisando. Mostrei-lhes a carta e o crachá. Disse onde trabalhava e o que fazia. Também disse que gostaria de conhecer melhor seus métodos de seleção e contratação.

“Disse que me sentia honrada por ter recebido a proposta, especialmente depois de ter aprendido tanto nos últimos três dias sobre o significado de ser um bom membro do elenco. Eles não ficaram nem um pouco aborrecidos, e disseram que teriam prazer em permitir que eu continuasse o processo. Pareciam até contentes com meu interesse no modo como faziam as coisas. Fizeram com que me sentisse melhor”.

“O passo seguinte foi uma apresentação sobre benefícios. O entrevistador estava prestes a fazer uma pausa e por isso se ofereceu pra ficar comigo, explicando o processo. Eis o que ele me contou.

“No final da entrevista, pode acontecer uma dessas três coisas. Uma: você recebe uma oferta. Duas: dizem-lhe que você não é um candidato muito forte no momento e relacionam os motivos. Três: dizem-lhe que você é um candidato bem forte, mas que não há cargos em aberto no momento e que podem chamá-lo no futuro.

“Os entrevistadores fazem rodízio em um período que varia de nove a doze meses, e, juntos, entrevistam 75 mil pessoas por ano.

“Depois, vem treinamento. O primeiro é o Tradições, que todos nós conhecemos. Mas isso é apenas o começo. Depois dele, o treinamento que você recebe depende da área a qual você vai, se de hotéis, parques etc. É um treinamento mais especializado.

“Depois, os novos membros do elenco recebem de três a cinco dias de treinamento individual, após o que passam por uma verificação final. Nesse ponto, o treinador decide se o novo membro do elenco necessita ou não de mais treinamento antes de ir para o ‘palco’. A última coisa que querem é alguém no palco antes da hora.”

- É um treinamento extenso – disse Bill, olhando para Mort.

- É verdade – admitiu Mort -, mas também é crítico. Para cada cem dólares de remuneração, as empresas de nível internacional investem cinco ou seis dólares em treinamento. Segundo tenho visto, empresas que incentivam o crescimento de seus funcionários têm maiores lucros. Empresas que desestimulam seus funcionários reduzem suas chances de lucros. Assim, analise o investimento que sua empresa está fazendo nas pessoas para ver se é suficiente.

- Ainda há mais – disse Judy, folheando seu bloco de anotações. – Bill, lembra-se daquela bilheteria? Você vai gostar desta. Ticket Takin and Selling (Recepção e Venda de Ingressos) é um curso de duas semanas. Duas semanas! Não era à toda que aquele membro do elenco sabia dizer: “Bem-vinda de volta, Mary.”

“Agora, escutem esta! O membro do elenco com quem eu estava conversando trabalhava no Atendimento ao Convidado. O curso de Atendimento ao Convidado também leva duas semanas. Mas o melhor vem agora. Ele disse que o exame para esse curso de duas semanas leva de quatro a seis horas, e foi mais difícil do que as provas de direito constitucional que ele fez na faculdade. Difícil é isso!

“Os membros mais experientes do elenco também recebem outros treinamentos. Durante a *Career Enhancement Week* (Semana de Aperfeiçoamento da Carreira), você pode ter uma aula chamada Futuras Carreiras, na qual fica conhecendo novas oportunidades que estão surgindo na Disneyworld, e como se preparar para elas.”

“Depois, há um curso chamado *Wish upon a Star* (Peça a uma Estrela), uma espécie de aula sobre motivação. Ali são oferecidas maiores informações sobre a história de Walt Disney. Sobre seus sonhos. E como seus sonhos são importantes. Mostra também como você faz a diferença. Ajuda cada membro do elenco a compreender que ele ou ela faz parte da produção do espetáculo.

“Mas o programa de treinamento de que mais gostei foi o *We’ve Come a Long Way*, Mickey (Foi Longo o Caminho, Mickey). Foi feito para pessoas que já são membros do elenco há muito tempo e ainda não tiveram uma boa oportunidade para sair e ver como as coisas mudaram. Podem ter acrescentado dois hotéis, cinco restaurantes e três atrações desde que você fez o Tradições. Você se afasta de suas atividades e tem três dias de aula, boa parte dos quais você passa percorrendo o parque para ver o que há de novo, de diferente. É educativo, mas também é uma oportunidade de revitalização, de evitar monotonia e a falta de motivação.

“Treinamento, treinamento. Estou sendo um pouco repetitiva, não? Mas o que estou querendo dizer é que tive a chance de realizar meu sonho de me tornar membro do elenco, e aprendi muito sobre a quantidade de treinamento necessária para ser um bom membro do elenco. Foi muito interessante.

“Quando cheguei aqui, simplesmente presumia que as pessoas eram contratadas e recebiam um ou dois dias de orientação, e depois eram designadas a esta ou aquela vaga disponível. Sabe como é, contrate um bom profissional e deixe-os fazer o que precisam. Mas descobri que fazer com que o convidado se divirta exige muito planejamento, treinamento e esforço.

“Se tivesse de resumir isso tudo – é nós, do Sul dos Estados Unidos, não somos conhecidos por isso – diria que convidados felizes não são fruto de acasos felizes.”

Frenéticos, Alan e Carmen faziam anotações, tentando acompanhar o que ela dizia.

- Vou dizer o que diria à minha empresa: clientes fiéis não são fruto de acasos felizes. São fruto de planejamento detalhado, trabalho impecável de equipe e execução a toda prova. Que tal?

- Ótimo, Judy – disse Mort. – Agora, poderia dizer como planeja transformar tudo em ação?

- Bem, estive bastante ocupada ouvindo e aprendendo, mas, sim, pensei em algumas coisas...

“Sempre analisei a parte pessoal das equações, quase nunca estudei os sistemas. Imaginava que pudéssemos motivar as pessoas a fazer qualquer coisa. Agora, porém, vejo que é preciso contar com sistemas para dar apoio às pessoas desde o princípio.

“Assim, a primeira coisa que farei será redefinir o modo como contratamos nossos funcionários de atendimento ao cliente. Sempre fiz essas contratações por meio de entrevistas pessoais, cara a cara. Hoje, enquanto caminhava, percebi que nossos clientes nunca se defrontam com esses funcionários. O contato com eles dá-se por telefone. Bem, há pessoas que causam boa impressão quando são vistas, mas nem tanto quando falam ao telefone. Portanto, de hoje em diante, minha primeira entrevista com todos eles será

telefônica. Desse modo, posso ter com o candidato o mesmo tipo de contato que o cliente tem.

“É claro que ainda irei entrevistá-lo cara a cara, pois há coisas que se descobrem em entrevistas pessoais que nunca serão descobertas ao telefone. Mas vou usar a entrevista telefônica como etapa inicial.

“Também tentei pensar em algumas perguntas que poderia fazer para ter uma idéia melhor do modo como as pessoas realmente se comportam. Tenho feito perguntas padronizadas e recebido respostas pré-fabricadas. Eis algumas das novas perguntas que idealizei...”

Judy pigarreou para limpar a garganta e leu as perguntas para o grupo.

“Houve alguma ocasião em que um cliente pediu algo pouco razoável?”

Como você resolveu o problema?

“Sei que ocasionalmente fico aborrecida quando tenho que lidar com um cliente zangado. Você já teve experiências com clientes difíceis. Como lidou com eles?”

“Fale-me de uma ocasião em que você fez mais do que o normal para atender um cliente.

“Ao chegar aqui hoje, o que, daquilo que fazemos no atendimento ao cliente, achou realmente bem feito? Em que precisamos melhorar?”

“De que mais gosta no trabalho de contato com o cliente?”

“De que *menos* gosta no trabalho de contato com o cliente?”

Ela olhou para seus amigos e prosseguiu.

- Esta é a melhor de todas:

“De vez em quando, todos se cansam da pressão causada pelo contato com o público. O que você faz para se manter alerta, tranquilo e entusiasmado? Como lida com o estresse do contato com a clientela?”

Judy cobriu o bloco de anotações com a mão disse imaginar que não havia respostas prontas para essas perguntas.

As pessoas precisam me dar respostas verídicas e situações verídicas que irão enfrentar em seu trabalho. Aposto que, como essas, há centenas de boas perguntas que eu poderia fazer, mas já é um começo.

- É um *ótimo* começo! – exclamou Carmen. – Posso tirar uma cópia dessa lista?

- Claro, vou datilográ-la quando voltar para o escritório e lhe mandarei uma cópia. –

Ela olhou para os outros. – Alguém mais gostaria de uma cópia?

Cinco pessoas disseram que sim, inclusive, Mort e Don.

- Podem deixar – disse Judy. – Por falar nisso, ainda não recebi os cartões de visita de todos. O meu está aqui. – Ela deu um cartão para cada um.

“Outra coisa que vou começar a fazer é o pré-recrutamento. Tenho um amigo que sempre leva muitos cartões de visita onde quer que vá. Quando alguém lhe presta um bom serviço, seja em restaurante, um supermercado ou uma lavanderia, meu amigo dá à pessoa um cartão, diz que esta sempre procurando pessoas de valor, e avisa que, se um dia a pessoa estiver à procura de emprego, deve telefonar para ele. Ele diz que conseguiu alguns de seus melhores funcionários dessa maneira. Vou tentar fazer o mesmo.”

- Assim, é isso que vou fazer, em função do que aprendi sobre o modo como a Disney contrata seu pessoal. É claro que não vou fazer exatamente o que a Disney faz, pois nossas necessidades não são as mesmas. Mas vou embutir o conceito de sistemas no modo como fazemos contratações.

“E fiquei realmente impressionada com a quantidade de treinamentos dados aqui. Oferecemos alguns cursos e isso funciona, mas poderíamos fazer muito mais. Por isso, vou desenvolver algumas ideias para incrementar o treinamento. Alguns serão treinamentos normais e outros informais.

“Posso, por exemplo, chamar uma equipe de oito a dez funcionários de atendimento ao cliente uma vez por semana e pedir-lhes que falem de modo como lidaram com os piores telefonemas. Eles formam a linha de frente do contato diário com os clientes, sei que enfrentam situações difíceis, e sei que conseguem resolvê-las. Mas nunca repartimos

esses conhecimentos, nem os incluímos em nosso modo de trabalhar. A forma como nosso melhor pessoal lida com situações difíceis nunca é passada para o papel. Vamos começar a fazer isso.

“A seguir, vou começar a estudar outros sistemas. Se a Disney pode usar computadores portáteis para entrevistar as pessoas, então deve haver maneiras de se utilizar melhor a tecnologia. O pessoal que lida com sistemas de informações tem me falado muito de algo a que chamam de *middleware*. Nunca me esforcei para compreender isso. Mas hei de fazê-lo.”

- *Middleware* é...- começou Alan, mas Judy sequer reduziu a sua velocidade.

- Também vou enfatizar bastante aquela lição sobre concorrentes. Como todos sabem, as empresas concessionárias estão tendo dores de cabeça com tantas privatizações e com as novas formas de concorrência. Ficamos falando sobre a importância do serviço ao cliente porque é a única coisa que realmente nos diferencia de outras empresas fora de nosso setor. Tenho de transmitir essa mensagem a todos.

Ela esperou para ver a reação do grupo, mas todos ficaram em silêncio.

- Bem, creio que era isso – riu. – Ah! Quase me esqueci. Decidi que vou registrar a ideia do Premio Radar O'Reilly.

b. A LEALDADE COMO FILOSOFIA

Por: Frederick F. Reichheld

Nesta entrevista, o “guru” Frederick F. Reichheld explica a estratégia defendida por ele em seu último livro, *Princípios da Lealdade*, e mostra quais regras seguir para implementá-la.

Sinopse

Para Frederick Reichheld, a lealdade é o combustível que impulsiona o sucesso financeiro, especialmente em períodos de incertezas – econômicas e de outros tipos. O especialista em fidelização acredita que a única maneira de uma empresa desenvolver uma base de clientes fiéis é construir relacionamentos a partir de em sólidos compromissos com os funcionários responsáveis pelo atendimento a esses clientes. Isso é o que fazem as companhias que Reichheld chama de “líderes em lealdade”.

Essas empresas são as que superam o desempenho de seus concorrentes no mercado acionário durante os anos 90 – como a locadora de automóveis norte-americana Enterprise Rent-a-Car e a administradora de fundos de investimentos Vanguard, entre outras citadas. Uma pesquisa da firma de consultoria Bain & Company foi a primeira a revelar que um mero aumento de 5% em retenção de clientes é responsável por um crescimento de 30% a 40% na rentabilidade vitalícia gerada por um cliente em setores como os de *software* e de construção civil e de até 90% nos serviços financeiros e publicidade.

Nesta entrevista, o especialista afirma que a lealdade serve de marco para estabelecer as metas de um negócio e a forma correta de medi-las. Ele sugere

quais são as principais regras em que os executivos devem se concentrar inicialmente ao implementar uma estratégia da lealdade – que não é igual a programa de fidelização, como enfatiza Reichheld – e destaca o passo fundamental, que ele chama de “acid teste”, ou “prova de fogo” numa tradução livre do inglês. A entrevista é de William Finnie e Robert M. Randall, editores da revista *Strategy & Leadership*.

Como os executivos encaram sua abordagem da lealdade? Eles a consideram uma estratégia de marketing, uma estratégia para lidar com as pessoas ou uma estratégia corporativa?

As três. Trata-se, na verdade, de uma filosofia da liderança que tem implicações sobre como as empresas lidam com seus funcionários, como administram seu marketing e como tratam seus clientes. Fundamentalmente, *Princípios da Lealdade (Loyalty Rules!*, em inglês) é um livro sobre liderança.

A lealdade é a melhor forma de saber se um líder está alcançando resultados financeiros por meio do sucesso de funcionários e clientes ou à custa deles.

Como a lealdade se encaixa na discussão sobre estratégia que vem sendo desenvolvida desde o primeiro livro do especialista em estratégia Michael Porter em 1980? Pode-se dizer que é uma estratégia genérica?

Acho que, mais do que estratégia, a lealdade é uma estrutura para a empresa pensar sobre seus objetivos e como mensurá-los. Certamente, é necessário ter estratégias e táticas para alcançar as metas.

O pressuposto básico da estrutura da lealdade é a ideia de que a tarefa de uma empresa é atender aos interesses do consumidor final por meio da construção de uma rede de relacionamentos mutuamente benéficos.

Como na teoria capitalista há uma predominância de medições contábeis, muitas pessoas se esquecem dos relacionamentos e partem do pressuposto de que a tarefa da empresa é maximizar os lucros. Essa é uma via de mão única. Quando presume que sua principal tarefa é obter vantagens em cima de clientes e funcionários vulneráveis, apertar desnecessariamente os fornecedores, construir sua força no mercado e utilizar esse poder para se aproveitar de outras partes do sistema, a empresa está trilhando um caminho que será rentável, mas por pouco tempo.

Os elementos comuns das estratégias da lealdade de que o sr. Trata em Princípios da Lealdade estão resumidos em “Os oito elementos de uma estratégia da lealdade” (Veja o quadro). Há elementos que se concentram nos clientes e outros concentrados nos funcionários. O que deve vir primeiro, funcionários ou clientes, ou tudo deve ocorrer simultaneamente?

Os oito elementos de uma estratégia da lealdade, segundo Reichheld

1. **Desenvolva uma proposta de valor superior para o cliente.** Forneça uma proposta de valor que ofereça aos clientes-chave um valor efetivamente superior quando comparada às ofertas dos concorrentes.
2. **Identifique os clientes certos.** Saiba quem são os clientes-alvo e desenvolva sistemas para uma aquisição seletiva. A conquista dos clientes certos geralmente depende mais do magnetismo da proposta de valor e das indicações que ela gera do que de habilidades excepcionais de venda.
3. **Conquiste a lealdade dos clientes.** Trate os clientes como ativos e faça de todo o possível para retê-los e aumentar seu valor vitalício. Prepare

- políticas de preço, linhas de produto, incentivos aos funcionários e níveis de serviços que reforcem a lealdade dos clientes.
4. **Identifique os funcionários certos.** Seja tão seletivo ao escolher funcionários quanto ao escolher clientes. Busque pessoas de caráter, que compartilhem os valores da empresa e tenham o talento e as habilidades para alcançar uma produtividade superior.
 5. **Conquiste a lealdade dos funcionários.** Invista pesadamente no desenvolvimento e treinamento de funcionários e construa progressões de carreira e estruturas organizacionais que lhes possibilite a aproveitar ao máximo sua formação e suas habilidades.
 6. **Ganhe vantagem de custos por meio da produtividade superior.** A produtividade superior permite aos funcionários receber salários acima da média e às empresas manter custos mais baixos como porcentagem da receita.
 7. **Identifique os investidores certos.** Em geral, significa estruturas de capital não-tradicionais, como propriedade mútua ou privada. Para as empresas de capital aberto, os investidores certos são aqueles predispostos a manter relacionamentos de longo prazo e que acreditam que só prosperam quando clientes e funcionários também prosperam.
 8. **Conquiste a lealdade dos investidores.** Os membros do alto escalão só prosperam quando os demais integrantes da empresa prosperam. Os investidores precisam ter um retorno justo de suas aplicações antes do pagamento de qualquer gratificação aos dirigentes. Os executivos conquistam a lealdade dos investidores tratando o dinheiro deles da mesma maneira com que tratam o seu.

Há dois pontos de vista. Alguns acreditam que não podemos dizer que um grupo de partes interessadas é mais ou menos importante que qualquer outro grupo. Se quiser obter a lealdade, a empresa precisa manter relacionamentos mutuamente benéficos. E não é possível existir clientes leais sem funcionários leais.

No entanto, na prática, embora os benefícios financeiros obtidos com a lealdade dos clientes sejam mais óbvios, os líderes precisam, primeiro, garantir a lealdade de seus funcionários. É por meio deles que se consegue mudar a experiência dos clientes.

Descobrimos que metade de todo os funcionários da linha de frente das empresas norte-americanas não acredita que a organização mereça sua lealdade, e são essas pessoas que lidam diariamente com os clientes.

Nenhum investimento em tecnologia, nenhum truque de marketing e nenhum sistema de milhagem podem superar a barreira de ter metade de seus funcionários achando que não pode confiar na empresa, que ela não fala a verdade e que não recompensa o comportamento leal.

O que o sr. chama de lealdade não é o que os profissionais de marketing denominam programas de fidelização, certo? Estes são, na verdade, programas de incentivo?

Sim, alguns deles são ótimos programas de incentivo. Minha intenção não é depreciá-los. Alguns programas de milhagem são brilhantes, apropriados e recompensam a lealdade. No entanto, muitos deles são triviais e simplesmente não recompensa a lealdade. Não passam de truques para obter o máximo valor da base de clientes.

Acredito que, em geral, o marketing da lealdade aviltou o termo. Lealdade significa trabalhar com uma empresa no longo prazo porque clientes, funcionários e acionistas têm orgulho de estar associados a ela. E, quando ela não oferece o melhor valor, as pessoas acreditam que, se fornecerem o *feedback* apropriado, a organização resolverá o problema, uma vez que está comprometida com a manutenção de um relacionamento de longo prazo.

Como os relacionamentos leais se traduzem em redução de custos?

Comparemos o custo de atender um cliente antigo e conquistar um cliente novo. Em uma ampla faixa de empresas, os clientes geram lucros crescentes cada ano que compram de uma empresa. Por quê? Os clientes que retornam tendem a comprar mais de uma companhia ao longo tempo. Com isso, os custos operacionais para atendê-los se tornam menores e, o mais importante, eles recomendam a empresa a outras pessoas. Muitas vezes, eles estão dispostos a pagar um preço mais alto para continuar a comprar dela em vez de mudar para um concorrente com o qual não estão familiarizados ou não se sentem à vontade. Obviamente, nem todo cliente é rentável. A teoria da atratividade econômica dita que as organizações segmentem os clientes para identificar os grupos que apresentam esse potencial e direcionem seus investimentos à construção de relacionamentos.

O sr. pode dar exemplos?

Vejamos o caso da Vanguard, empresa líder em custos do setor de fundos de investimentos nos Estados Unidos. Quando Jack Brennan foi eleito seu presidente em 1996, os custos do principal produto da Vanguard, o *S&P 500 Index Fund*, representavam apenas 0,20% de seus ativos. Em 1999, esse percentual baixou para 0,18% - uma melhoria de 10%. Um dos motivos foi que Brennan, como seu antecessor; Jonh Bogle, está comprometido com a retenção de clientes.

A paixão de Brennan é selecionar os tipos certos de clientes desde o início, aqueles com alto potencial para relacionamentos de longo prazo. Por exemplo: há alguns anos, a Vanguard recusou um novo investimento institucional que queria investir US\$ 40 milhões em um fundo porque suspeitava que o investimento seria de curtíssimo prazo, o que geraria custos extras para toda a base de clientes.

Os "líderes em lealdade" também reduzem seus custos construindo relacionamentos de confiança com os funcionários. É o caso da Chick-fil-A, cadeia de restaurantes *fasto-foods* que dominou com tanta eficácia os aspectos econômicos da lealdade de funcionários que até pode permitir que seus franqueados sejam remunerados pelo dobro ou triplo da média do setor; ao mesmo tempo que geram recursos suficientes para fazer a rede crescer e contribuir com 10% dos lucros para obras de caridade.

Clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros nos canais de distribuição, enfim, praticamente todas as partes interessadas leais de uma empresa são batalhadoras em potencial pela redução de custos.

Quando a empresa facilita a operação de um fornecedor sendo flexível quanto a datas de entrega, por exemplo, é bastante provável que ele retribua a gentileza e seja mais flexível na hora de atender a uma necessidade especial dela. E, com o tempo e maior confiança, também é quase certo que esse fornecedor se mantenha leal à empresa, mesmo que um concorrente lhe ofereça um contrato de curto prazo mais atraente. Assim, as duas partes reduzem seus custos e, se a companhia estiver atenta, poderá maximizar a eficiência de suas transações ao mesmo tempo em que amadurece o relacionamento.

O sr. acredita que o conceito "as pessoas em primeiro lugar" se torne um paradigma? As "pessoas" vêm antes da estratégia?

Sim, e não apenas as pessoas do alto escalão. Se a empresa não contrata funcionários para a linha de frente com os valores e as prioridades adequados, não há como fazer com que eles tratem os clientes corretamente, mesmo dispondo do melhor programa de incentivos do mundo. É preciso contratar o tipo certo de profissional talentoso; caso contrário, o produto não terá qualidade. Além do mais, as estratégias não podem permanecer estáticas na maioria dos setores de atividade, já que hoje a turbulência tornou-se a norma. São as pessoas que precisam modificar e adequar as estratégias à medida que o ambiente em que atuam se transforma. A estratégia é inútil sem pessoas de alta qualidade.

Os seis princípios da lealdade, segundo Reichheld

1. **Jogue para que todos ganhem.** Lucrar à custa dos parceiros é o atalho para um beco sem saída. O foco incansável no valor para o cliente cria as condições para a confiança. Não desperdice recursos em negócios e clientes nos quais você não pode ser o melhor.
2. **Seja seletivo. Participar é um privilégio.** Transforme o recrutamento em prioridade. Seja seletivo sobre quem não sai do lugar e quem é promovido. Seja igualmente seletivo ao escolher seus clientes. Identifique a fonte de clientes leais. Reformule seu marketing e crie programas que gerem clientes leais.
3. **Não complique.** A complexidade é inimiga da rapidez e da resposta rápida. Mantenha seus registros estáveis e simples. Organize sua empresa em equipes pequenas para maximizar a responsabilidade, a flexibilidade e a prestação de contas. Enxugue a matriz e continue “alérgico” à hierarquia.
4. **Recompense os resultados certos.** Parceiros valiosos merecem metas valiosas. Mensure a retenção dos clientes e funcionários certos. alinhe os incentivos recompensando a criação de valor, não a conquista de valor. Faça as pessoas aspirar ao melhor possível eliminando os tetos dos incentivos. Recompense os clientes leais.
5. **Ouçã com atenção, fale sem rodeios.** Os relacionamentos de longo prazo exigem franqueza, comunicação de mão dupla e aprendizado. Mantenha seus parceiros a par de tudo que estiver acontecendo. Utilize menos e melhores pesquisas e conecte-as às ações.
6. **Pregue o que você pratica.** As ações falam mais alto do que palavras, mas, juntas, elas são imbatíveis. Coloque seus princípios no papel e dissemine-os com paixão.

Quais são os princípios da lealdade em que os executivos devem concentrar-se inicialmente para, então, implementar uma estratégia da lealdade?

Meu conselho aos líderes é, antes de qualquer coisa, fazer o que eu chamo de “acid test” [prova de fogo]. É preciso uma enorme coragem para perguntar a clientes e funcionários se eles acreditam que a empresa merece sua lealdade. No entanto, se quiserem melhorar, precisam enfrentar a verdade.

Por quê? Porque, antes de saber exatamente qual a situação da companhia quanto aos relacionamentos-chaves, não há como aperfeiçoá-los. A prova de fogo esclarece quais das diversas regras os líderes estão violando mais escandalosamente, pelo menos na cabeça dos parceiros. Muitas vezes eles nem acreditam que as estejam violando. Entretanto, se um parceiro acreditar que o líder está quebrando as regras, a base da lealdade poderá ruir. Quando aos princípios da lealdade, eu diria que um dos principais é “recompensar os bons resultados”, uma regra quebrada frequentemente e com consequências dolorosas, quando se oferecem os melhores negócios aos piores clientes, aqueles que são apenas de curto prazo. Em relação aos funcionários, os líderes deixam de definir ou medir sua lealdade e, por isso, muitos acabam confundindo tempo de casa com lealdade.

Funcionários leais não precisam permanecer na empresa a vida inteira, mais sim proporcionar um valor superior aos clientes enquanto lá permanecerem – e por isso devem ser recompensados. Lamentavelmente, poucas organizações mensuram efetivamente os resultados para os clientes e os vinculam à remuneração e às recompensas aos funcionários.

“Não complique” é outro princípio em que os líderes devem concentrar-se inicialmente. A Bain analisou o tamanho médio das equipes nos Estados Unidos e descobriu que, no

mínimo, metade das equipes que trabalham diretamente com clientes é grande demais para garantir a lealdade. Doze pessoas é o número máximo apropriado; equipes de seis a oito integrantes são ainda melhores. Os líderes em lealdade se organizam em pequenas equipes.

Os segredos do aumento de lucros dos líderes em lealdade, segundo Reichheld

As empresas que compreendem melhor as economias de custo e o aumento nos lucros por meio da lealdade tomam medidas deliberadas. As três medidas abaixo merecem consideração:

1. **Modifique os incentivos para aquisição de clientes.** Recompense as equipes de vendas e os canais de marketing pela conquista de clientes duradouros. Pense em um corte em comissões ou gratificações caso os clientes abandonem a empresa antes de 18 meses.
2. **Redistribua os investimentos de marketing.** Classifique sistematicamente todas as campanhas para aquisição de novos clientes com base nos clientes leais que elas possam gerar. Redistribua os recursos para programas que atraiam o *mix* mais risco de clientes leais.
3. **Identifique maneiras de melhorar o desempenho.** Prepare os relatórios anuais sobre relacionamentos com fornecedores e intermediários (e também clientes e funcionários) com o mesmo cuidado com que prepara os relatórios anuais para os investidores.

Que empresas exemplificam isso?

A Southwst Airlines, por exemplo, tem um supervisor para cada dez funcionários; a United e a American, um para cada 20. Os registros contábeis fazem as equipes numerosas parecer baratas porque há um chefe caro para vários funcionários de atendimento aos clientes baratos.

Entretanto, não se espera que eles criem lealdade. Eles não estão motivados. Não estão comprometidos. Não acreditam que possam dar uma contribuição valiosa. Isso leva a aumento de custos, pois uma equipe numerosa não tem flexibilidade. Em nosso mundo dinâmico e em constante mudança, o que realmente influencia os custos são a capacidade de resposta rápida e a flexibilidade, não a contabilidade estática formal.

Qual sua opinião sobre a abordagem de Jack Welch de diferenciar os funcionários da General Eletric entre os 20% do escalão superior, os 70% que são o cimento que sustenta a organização e os 10% do escalão inferior e, quando um funcionário permanece entre os 10% por dois anos seguidos, é demitido?

Pode ser surpreendente, mas a maioria das organizações líderes em lealdade segue esse modelo. A Northwestern Mutual, por exemplo, demite sistematicamente seus funcionários de desempenho mais baixo. A Chick-fil-A descarta 5% de seus franqueados por ano, a maioria por baixo desempenho.

Quando as empresas trabalham com equipes pequenas, não cabe aos dirigentes tomar essa decisão. As pessoas de uma equipe pequena que deve gerar resultados têm pouca tolerância com quem não faz sua parte.

Em seu livro, o sr. menciona os quatro requisitos necessários para alguém ser

promovido na Enterprise Rent-A-Car. Pela ordem, são eles: nota em qualidade de serviço final, crescimento da filial, rentabilidade da filial e número de funcionários possíveis de serem promovidos que foram desenvolvidos pela própria filia.

A Enterprise tem um dos melhores sistemas de remuneração e promoção que conheço. É um modelo que eu recomendaria a muitas empresas. Os princípios corretos são reforçados quando a organização remunera e recompensa as pessoas da maneira certa. Ela não transforma pessoas incompetentes em bons profissionais, mais boas pessoas em profissionais de alto desempenho.

Por que o sr. atribui tanta importância ao uso de estratégias de marketing que atraiam “o tipo certo de cliente”?

Se você quiser matar lentamente sua empresa, atraia parceiros comerciais, clientes, funcionários, investidores ou fornecedores com baixo potencial para relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos.

Sempre que uma empresa explora demasiadamente um relacionamento para torná-lo mais rentável e toda vez que um relacionamento se exaure prematuramente, ele rouba custos, energia, possíveis indicações de clientes e crescimento. Na verdade, ele dissipa o capital intelectual.

Então, este é o segredo para as empresas: conquistar o tipo de cliente para o qual possam fornecer algo que o incentive a manter o relacionamento com lucro e atrair funcionários que possam prosperar em seu sistema.

Em épocas em que a economia vai mal, qual o papel das estratégias da lealdade?

Em qualquer crise ou queda na atividade econômica, as pessoas reconhecem a importância da lealdade. Acho que o 11 de setembro fez muita gente nos Estados Unidos reconhecer a importância de manter relacionamentos confiáveis e baseados no compromisso. Isso é muito mais importante do que saber se suas opções de compra de ações lhe permitirão adquirir uma casa de férias de seis ou oito quartos.

Os tempos difíceis na economia levam as pessoas a perceberem que fazer as coisas básicas é a única maneira de ganhar dinheiro. Chega de estratégias simplórias para sustentar um índice de crescimento insustentável. Agora é o momento de voltar ao que importa: valor real para os clientes. Uma empresa não pode crescer sem a lealdade dos clientes. E não pode construir a lealdade dos clientes sem funcionários leais.

Então, os líderes em lealdade saem fortalecidos quando se aferram a seus valores?

Em que empresa você gostaria de ver seu filho trabalhar? Naquela que enfrenta os tempos difíceis como uma equipe e trata as pessoas corretamente ou naquela que os coloca em uma situação difícil e dizem “boa sorte”?

Qual a melhor forma de encontrar um grupo de clientes leais com que as empresas possam conversar e aprender?

Há várias formas e cada empresa tem seu estilo. Em geral, os líderes em lealdade gastam menos com pesquisas de mercado, porque seus funcionários da linha da frente fazem esse trabalho para eles. Os líderes em lealdade estabelecem canais de comunicação que permitem a esses funcionários e aos executivos entrar em contato com os clientes, comunicar-se com eles e aprender com eles.

A eBay é um ótimo exemplo do que uma empresa mais moderna pode fazer. Os dirigentes não se limitam a tomar decisões na matriz. Nas grandes decisões, eles pedem comentários aos clientes e a outras partes interessadas. Depois de tomada, a decisão é comunicada: “Esta foi a decisão que tomamos, e isto foi o que ouvimos de todas as partes. Por tais motivos tomamos essa decisão, que consideramos justa e coerente com nossos princípios”.

Com quais clientes leais a empresa deve conversar: os melhores clientes, aqueles

com que mantém um relacionamento emocional ou os mais bem-informados?

Como a empresa precisa ter lucro, eu conversaria primeiro com os clientes que fizessem parte de meu futuro – em geral, os que estivessem comprando a maioria dos meus produtos e os mais rentáveis. Quando uma empresa deixa os clientes encantados, ganha sua confiança e eles compram apenas dela, só coisas boas podem acontecer.

Qual a melhor fonte de dados sobre lealdade?

Os índices de retenção e a prova de fogo fornecem informações muito importantes. A pesquisa sobre satisfação tradicional não resolve o problema. Ela continua a informar que de 60% a 80% dos clientes que deixam de comprar estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”. A pesquisa sobre satisfação dos clientes nas mãos do líder certo pode ser útil. Acho que, talvez, a satisfação dos clientes seja prima em segundo grau da lealdade dos clientes. A satisfação dos funcionários, por sua vez, não compartilha gene algum com a lealdade dos funcionários.

Qual sua expectativa para o futuro no que diz respeito aos conceitos de lealdade?

Minha esperança é que mais líderes reconheçam que não há sucesso de longo prazo sem a construção da lealdade de seus funcionários e clientes.

----- **MOMENTO DE REFLEXÃO** -----

Atividade: Reflita sobre as questões propostas a seguir.

- 1 - Quais as principais vantagens da padronização do atendimento aos clientes?
- 2 - Quais as principais dificuldades de realizar a padronização do atendimento de clientes.
- 3 - O que você entende por canais de acesso dos clientes às organizações?
- 4 - Qual a importância para as organizações de oferecer canais de acesso aos clientes?
- 5 - Explique o que é e o que faz o *ombudsman*.

6.6 Exemplo de Exercício Resolvido

Questão

Leia os dois trechos a seguir e então responda a questão.

[1] Você já sabe que, quando se trata do relacionamento com os clientes, principalmente no que diz respeito a reclamações e/ou sugestões, os canais de acesso aos clientes são algo de vital importância, da mesma forma que também são importantes às sistemáticas padronizadas para o tratamento de reclamações ou sugestões.

PORTANTO

[2] Não se pode esquecer, entretanto, de que, quando os clientes entram em contato com as organizações, eles querem comunicar-se com pessoas e ser atendidos por pessoas. Também são pessoas que deverão dar encaminhamento às reclamações ou sugestões.

Sobre a afirmação acima, é correto afirmar que?

- a. Ambas estão corretas e a segunda complementa e justifica a primeira.
- b. A primeira frase está correta e a segunda está incorreta.
- c. A primeira frase está incorreta e a segunda está correta.
- d. As frases estão incorretas.
- e. Ambas as frases estão incorretas e se justificam corretamente, o que faz delas corretas novamente.

Resposta:

Letra "A".

Comentário:

As afirmações estão corretas, e tal como aparece a segunda complementa e justifica a primeira. Além disso, vale dizer que as pessoas (clientes) querem ser atendidos por pessoas, ou seja, buscam e esperam personalização e agilidade na solução de seus problemas, retorno sobre suas reclamações e sugestão...Em caso de dúvida reflita sobre os requisitos exigidos das pessoas que interagem com os clientes.

REFERÊNCIAS

Básica:

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Complementar:

FELISONI, Cláudio Ângelo e GIANGRANDE, Vera. **Marketing do relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência – 2004**. São Paulo: FPNQ, 2004.

_____. **Relatório de Gestão – Bahia Sul – 2001**. São Paulo: FPNQ, 2002

_____. **Relatório de Gestão – Politeo – 2002**. São Paulo: FPNQ, 2003

_____. **Caso para estudo “Hospital Taquaral” 2000**. São Paulo: FPNQ, 2000

_____. **Caso para estudo 7.o Ofício**. São Paulo: FPNQ, 2003.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.