

“Não acredito que gastei todo esse tempo!”, pensei. Rasguei o cupom, mas depois me arrependi: entrei no formulário de contato e escrevi exatamente como tinha sido a minha experiência e o porquê de não ter usado o voucher nem feito a compra. Até hoje não me responderam, mas deixei meus motivos registrados.

O ideal seria que todo mundo desse um feedback como esse, mas, de todo modo, a empresa não precisa esperar uma reclamação para procurar desburocratizar o acesso do cliente e otimizar a experiência dele em sua loja.

Por fim, depois que você tem os processos desenhados, a equipe treinada e o passo a passo da tratativa de solução definido, é preciso, acima de tudo, ter empatia e demonstrar isso ao cliente. Na tratativa, além de garantir que o problema será resolvido rapidamente e da melhor forma possível, é preciso se colocar no lugar do outro, inserindo-se no universo dele. Por exemplo: se você liga para a Apple com alguma questão sobre o seu celular, o atendente diz de imediato: “Nossa, seu celular travou? É péssimo! Já passei por isso, então sei como é, mas vamos lá!”.

No atendimento, não basta ser empático – é necessário deixar isso bem claro para o cliente. Se o consumidor reclamou, a pior saída é pedir que ele espere “só um momentinho”. Para ele, o importante ser ouvido e acolhido em sua reclamação.

Certa vez, no ReclameAQUI, recebemos a queixa de um consumidor que disse ter comprado três cuecas para sua lua de mel, e uma delas estava desfiada. O fio dela tinha soltado, e ele passou muita vergonha em sua noite de núpcias. Ficou decepcionado, porque confiava na marca para o dia mais especial de sua vida. No entanto, a empresa desconfiou da reclamação e respondeu que achava impossível uma cueca desfiar daquela maneira. E acrescentaram: “Prezado cliente, para maiores esclarecimentos, envie o produto para o endereço x que o submeteremos a uma análise”.

Esse é um exemplo de empatia zero. Se a pessoa chegou a escrever uma reclamação pública, é porque a situação foi motivo de grande constrangimento. Estar disposto a se expor daquela forma demonstrava

o quanto o cliente se importava. Colocar-se no lugar dele já surtiria um efeito de acolhimento, mas em vez disso a empresa me procurou e disse: “Olha o exagero desse cliente! Ainda nos deu nota zero”. A minha pergunta foi: “Há alguma possibilidade de isso ter acontecido?”. Se a empresa errou em qualquer momento, o ideal é sempre acolher, pedir desculpas e resolver a situação. Se não há chance de ter errado, minha sugestão é acolher da mesma forma, explicando o ponto de vista da marca com delicadeza e respeito.

Ouvi uma história sobre quando a Havaianas recebeu uma reclamação de um cliente que dizia que a tira da sandália havia rachado ao meio. A marca sabia que aquilo era totalmente incomum, mas a pessoa afirmava que o dano tinha acontecido. Quando a empresa recebeu uma foto da sandália, percebeu que a denúncia era infundada: havia marcas de mordidinhas de cachorro no chinelo. Com base nessa constatação, responderam ao cliente com bastante educação, mas sem desacreditá-lo. Como eu já disse, o cliente sempre tem a sua razão, e entendê-la a fundo ajudará a buscar as origens daquela insatisfação.

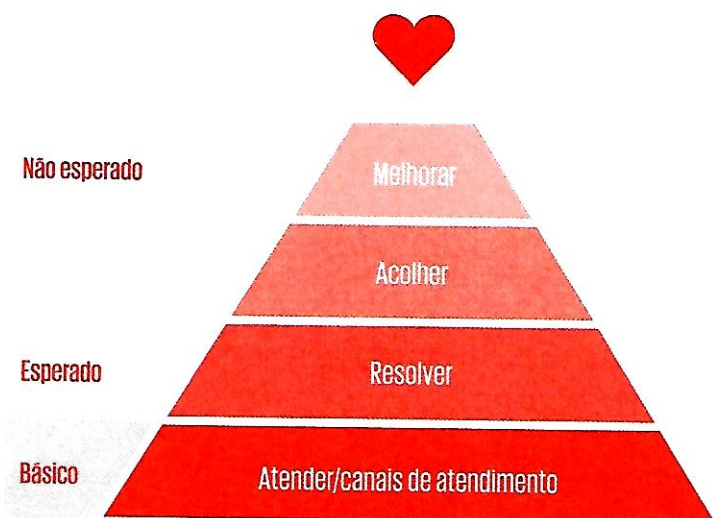
Depois de tudo isso, parece bastante óbvio: para fidelizar de verdade o cliente, não adianta fazer mimos ou propor soluções supérfluas; é necessário resolver o problema. E não dá para querer encantar se não souber fazer o arroz com feijão direitinho.

Poupar o tempo do cliente e reduzir seu esforço são estratégias-chave para solucionar e minimizar problemas, mas é preciso ir além, prevenindo o problema seguinte com base na análise das interações anteriores. Um cliente que ainda tem coisas “engasgadas” para falar não vai comprar antes de pôr todos os pingos nos is.

No trabalho que desenvolvo de remodelar a estrutura de atendimento dentro das empresas, aplico a metodologia da pirâmide de necessidades do cliente, inspirada na pirâmide de Maslow.

Pirâmide de necessidades do cliente

O MÉTODO



Ter canais de atendimento e estar preparado para atendê-los é o básico, mas o cliente espera mais: a resolução imediata do problema. E o que ele *não* espera? Acolhimento. Essa é a cereja do bolo. E, é claro, a melhoria contínua também, coisa que nem sempre acontece. (Se quiser saber mais sobre esse “algo a mais”, preparei ao final deste livro um capítulo dedicado a explicar tudo o que você precisa saber o assunto.)

Por mais que estruturar um bom atendimento demande muito processo e muito treinamento, não deixe para depois. Não dá para deixar o seu cliente para depois! Além disso, outra armadilha é não saber a quem responsabilizar. Por exemplo, quando o lucro da empresa é impactado, ela investiga o time de vendas, não o atendimento. Em vez de descobrir quem não está fazendo um bom atendimento, a companhia procura saber quem não está vendendo bem. No entanto, se o cliente feliz é que dá lucro, é preciso detectar se há uma experiência ruim ou um serviço inadequado. Não adianta vender mais se o atendimento não está dando conta da entrega. Isso pode ser um tiro no pé.

Em *Sonhos in box*, livro do Robinson Shiba (Buzz Editora, 2017), fundador do China in Box, o autor conta que, após começar a vender franquias, sua equipe o chamou para uma reunião. Para ele, parecia

certo querer expandir o negócio dessa maneira, mas ouviu de seus colaboradores a seguinte frase: “Robinson, você sai para caçar leões, e depois os leões ficam aqui correndo atrás da gente. Somos nós que temos que domá-los”.

Com isso, ele deu uma pausa nas vendas e no crescimento da empresa para fazer a lição de casa: olhar como era o percurso de quem adquiria uma franquia. Depois de afinados os processos, novos procedimentos foram criados, e a partir de então Robinson voltou a vender franquias.

Como em muitas situações da vida, às vezes é preciso dar dois passos para trás para dar muitos para a frente. Esse crescimento desenfreado pode até quebrar um negócio, caso os pontos mais sensíveis de sua cadeia não sejam observados. É por isso que o tempo gasto para analisar, preparar e rever processos é um investimento valioso e duradouro para a empresa.

Daí a importância de integrar cada vez mais as áreas. Quando a energia do time de vendas é compartilhada com a energia da entrega e do pós-venda, algo extraordinário acontece. Esse é justamente o ciclo virtuoso que tento colocar na cabeça das empresas. Um exemplo: um empreendedor quer pagar as contas e salvar seu negócio e por isso sai caçando clientes, mas não percebe que a conversão de clientes novos é de 5%. Se prestasse atenção à sua base, veria que ela tem conversão de 60%. Como já são seus clientes, o custo de aquisição é muito mais baixo. Com isso, a saída de clientes diminui e gasta-se menos em propaganda, porque o bom boca a boca já garante a clientela. Essa empresa teria, então, muito mais margem de lucro.

Eu diria que uma das maiores essências deste livro é: o bom atendimento pode mudar o mundo e pode mudar a sua empresa, tornando-a mais lucrativa e sustentável. Pense nisso!