

Isso se chama *processo*. Entende? Esse exemplo serve para mostrar que não importa o segmento ou o tamanho do negócio: toda empresa organizada e que preza pelo serviço que entrega precisa definir seus processos e procedimentos para então formalizá-los por escrito e treinar o time para aplicar o que foi definido.

Uma vez, estava viajando pelo interior da Bahia e ajudei meu amigo Edivaldo, empreendedor dono de uma rede de materiais de construção, com uma questão em uma de suas lojas. Ele me chamou porque achava que o atendimento no negócio dele não estava indo bem. Nós nos sentamos durante dois dias e checamos todos os processos do início ao fim. Então bolamos um manual simples, que depois foi apresentado linha por linha para toda a equipe, enriquecido com as sugestões deles e então fixado no mural da empresa.

Comece fazendo o simples. Como um arroz com feijão bem-feito! E acredite: vai abrir seus olhos para enxergar que o microgerenciamento deve ser evitado. Tive um chefe que dizia que o líder devia dedicar pelo menos 30% do tempo à parte estratégica, do contrário seria consumido pelo dia a dia, sem conseguir inovar nem pensar no futuro.

Às vezes, em certas empresas que atendo, percebo os dois lados da moeda: empresários dizem que colaboradores não encantam seus clientes e colaboradores revelam que não conseguem propor soluções porque não são ouvidos e não têm autonomia.

A verdade é que os líderes precisam se planejar para ouvir quem está na linha de frente – ou seja, os colaboradores –, porque eles sabem, mais do que ninguém, o que o cliente quer. Aproveite os recursos que tem hoje e faça o melhor para o negócio!

Numa live com minha amiga Michelle Lima, relações-públicas apaixonada pelo que faz, ela contou que, enquanto dirigiu o atendimento da Luxottica – líder mundial em óculos que conta com um portfólio de mais de 26 marcas –, a empresa estava sempre se reinventando, criando soluções para o setor de atendimento e contribuindo para que as áreas de marketing e de vendas tivessem bons resultados.

Seu olhar para a equipe era impecável. Colocando o atendimento em primeiro lugar, Michelle costuma dizer que, para que todos os

problemas dos clientes sejam solucionados, a empresa precisa se debruçar sobre seus processos internos. Como diretora, ela dá o exemplo: mesmo se estiver enfrentando um turbilhão de problemas, quando alguém, independentemente de quem seja, pede um minuto de sua atenção para resolver algo, ela interrompe o que está fazendo para ajudar.

Por que ela fez questão de frisar isso? Porque resolver os problemas dos clientes está no DNA dela. E porque uma empresa é incapaz de resolver problemas externos se não sabe priorizar os problemas internos. Como se dedica da mesma forma a tudo, antes de falar em jornada do cliente Michelle fala sobre jornada do colaborador. Afinal, como já pontuamos no capítulo anterior, para prestar um bom atendimento é necessário integrar todo mundo a esse cuidado. Uma equipe assim estará sempre preparada para lidar com o lado emocional da interação com o cliente.

Vou ser bem sincera: o cliente nem sempre tem razão. Costumo dizer que ele, na verdade, tem as suas próprias razões. Seu trabalho deve ser identificá-las o mais rápido possível. Eu sei que às vezes ele é chato, causa problemas e entra em contato para facilitar a própria vida, sem se importar com a maneira como o problema vai de fato ser resolvido.

Uma amiga confessou outro dia que comprou uma televisão no supermercado e, ao chegar em casa e abrir o manual, preferiu ligar para a central de atendimento para pedir algumas explicações simples. A televisão estava funcionando, mas ela não estava disposta a “perder tempo” lendo todas as instruções para entender como ativar as funções básicas; queria ter um passo a passo. O atendente forneceu o tutorial que ela esperava, e minha amiga agradeceu, reconhecendo que o procedimento era muito simples. Disse que poderia ter lido sozinha as instruções e, em suas palavras, “feito sua parte como consumidora”. Ela acabou se sentindo constrangida por ter ocupado uma linha telefônica daquela forma.

Em situações como essa, em que os clientes extrapolam um pouco, é compreensível sentir vontade de responder: “Basta ler o manual, senhora. É o mínimo a fazer ao comprar um produto”. Mas preste atenção: o cliente tem suas limitações e suas necessidades; uma vez que

você vendeu algo a ele, tem a obrigação de instruí-lo minimamente. Podemos discordar, espernear, mas a verdade que eu e você sabemos é que o cliente às vezes pode não ter razão, mas ele é a razão de ser da companhia.

Aliás, lembro que o *head* de atendimento ao cliente de uma grande fabricante de eletrodomésticos me contou, em uma reunião, que era muito recorrente os clientes provocarem um curto-circuito em certo equipamento da marca quando o ligavam pela primeira vez porque não prestavam atenção à voltagem. E nem adiantava dizer que o cliente precisava ter lido o manual antes, porque o estrago já estava feito. Decidiram então mudar a embalagem diferente: o cliente só conseguia ligar o aparelho depois de ver uma faixa com a orientação em letras garrafais. As reclamações, então, caíram drasticamente. Isso é gerar solução.

Isso não quer dizer que a empresa precisa ficar “refém” do cliente e educá-lo. Porém, se ele tem sempre a mesma dúvida, a marca precisa tomar para si a responsabilidade de não ter transmitido uma mensagem clara. Às vezes, é fazer como a fabricante de eletrodomésticos fez: esclarecer em letras garrafais vermelhas o que o consumidor não consegue enxergar.

Esse tipo de cliente “mal-acostumado” pode ser angustiante para uma empresa, mas as falhas de comunicação também geram desentendimentos. Quer coisa mais chata para o consumidor do que ver o anúncio de um produto e ter de perguntar seu valor por inbox?

Minha recomendação é, sempre que possível, facilitar a vida do cliente. Só que muitas vezes o cliente não comunica aquilo que inviabilizou sua compra – assim, a empresa nem fica sabendo como foi a experiência dele, e por isso não consegue propor soluções. Afinal, só traz solução quem conhece o problema.

Outro dia ganhei um voucher de cem reais para trocar numa loja de roupas. Entrei no site e achei as peças lindas, mas tive dificuldade de escolher, porque não conseguia visualizar todos os detalhes de cada item. Eu queria filtrar minha pesquisa por tipo de peça, mas, por não conseguir encontrar os filtros, acabei pegando a blusa mais simples para poder usar o cupom. Quando o inseri, ele estava vencido.