

## **OS CLIENTES GOSTAM DE VOCÊ**

SAKELLARIDES, Cíntia. Os clientes gostam de você? Condensado de What Customers like about you, por David Freemantle 1999.

**RESUMO:** "Apesar dos seus esforços, você não está conseguindo agradar aos clientes. Esqueçatudo que aprendeu nas escolas de negócios. Para servir bem terá de quebrar regras e conquistar corações". A arma a ser utilizada na conquista de clientes é uma só: emoção. Tem que haver essa emoção do empregado que atende o cliente para que este sintam-se bem e deseje retornar sempre. A emoção de gostar do que faz é imprescindível para se manter e ganhar novos clientes. Ame seus clientes e terá o retorno.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento ao Cliente - Satisfação do Cliente / Consumidor

### **Os clientes gostam de você?**

Algo está errado. Existem poucas empresas que ainda não reconheceram a importância de servir bem o consumidor, mas, apesar dos esforços, os níveis de satisfação dos clientes estão a baixar. O mesmo acontece com o marketing, através do qual as organizações tentam passar à frente da concorrência. Mas sem sucesso.

O problema não está, porém, na falta de esforço. Está na adoção das teorias erradas. As mesmas teorias que se ensinam nas escolas de negócios ou que preconizam os mais prestigiados gurus.

O pequeno número de empresas que são bem sucedidas raramente obedece àquelas práticas. Basta olhar para a Southwest Airlines, liderada por Herb Kelleher, para concluir que talvez as empresas tenham de ser loucas para vingar. Estas organizações agradam aos seus clientes. O sucesso está relacionado com o quanto os seus consumidores gostam da empresa e de quem lá trabalha.

### **O poder das emoções**

O quanto os clientes apreciam a sua empresa está associado com o valor emocional que você proporciona à relação que mantém com eles. É óbvio que essa relação não abrange apenas as pessoas com quem os clientes lidam. Inclui também os produtos e as marcas. Nomes como Harley-Davidson, Virgin e Body Shop são sinónimos de valores emocionais muito elevados, o que é assegurado por quem vende os seus produtos e serviços. Aumentar o valor emocional baseia-se em três principais atributos, que geram padrões de pensamentos e sentimentos positivos nos consumidores. Por sua vez, estes atributos derivam de três motivadores internos, que obrigam cada colaborador a procurar fazer o que os clientes gostam. Conheça os referidos três atributos externos, seguidos dos três motivadores internos.

- **Ligação emocional.** A lealdade consiste na ligação emocional entre as pessoas e ocorre quando elas conseguem exprimir, partilhar e entender os seus sentimentos genuínos. Para isso, cada pessoa tem de conhecer as necessidades da outra parte.
- **Integridade.** Os clientes querem confiar na palavra da sua empresa e dos seus empregados. Deve existir um clima de confiança, onde reine a honestidade e a transparência de procedimentos. As empresas de sucesso põem sempre os interesses dos clientes à frente dos seus.
- **Criatividade.** Quando existe um elo emocional num clima de perfeita integridade, uma empresa consegue servir os seus clientes com criatividade. Para isso, tem de se permitir que os empregados fujam à rotina, se isso significa agradar aos consumidores.
- **Energia.** Para criar uma relação positiva é necessário investir uma grande quantidade de energia. Nas empresas vencedoras, como a Virgin, as pessoas não se limitam a tomar o caminho mais fácil.
- **Espírito.** Grande gerador de energia, é o que define a nossa personalidade, temperamento e identidade. A manifestação do espírito que os clientes mais apreciam é a honestidade do carácter.
- **Direção emocional.** Uma emoção é a direção que se dá a um comportamento resultante de um sentimento. Com criatividade, conseguimos direccionar o nosso comportamento para fugir à rotina e, deste modo, satisfazer melhor o cliente.

### **Comportamentos apreciados**

O desafio que enfrentamos é desenvolver comportamentos que os clientes apreciam. Eis os mais importantes.

- **O olhar.** O elo emocional mais poderoso é feito através dos olhos. Primeiro deve estar atento aos novos clientes que penetram na sua área de influência. Não ignore nenhum cliente, mesmo se estiver ocupado. Olhe para ele e mostre-lhe que o viu. Nunca o perca de vista.  
Depois demonstre ao cliente que está contente por vê-lo e que o compreende. Por exemplo, se ele tiver algum problema, o seu olhar deve revelar simpatia.
- **A atenção.** Muitas vezes desperdiçado, o ouvido é um órgão muito útil, pois através dele podemos detectar coisas importantes acerca dos nossos clientes. Por isso, ouça-os atentamente e aprenda mais acerca dos seus motivos para efetuarem a compra. Treine os seus ouvidos para distinguir os vários tons de voz e as emoções a eles associadas.
- **A voz.** Ponha-se na pele do cliente e veja se gosta de ouvir a sua voz. Molde-a para estabelecer um elo emocional. Se um cliente for simpático, responda-lhe com uma voz suave. Se ele for efusivo, responda-lhe em tom de aprovação.
- **O comportamento.** Para que o seu comportamento revele integridade tem de ter consciência de todos os movimentos que faz e de todas as palavras que diz. Aproveite todas as oportunidades para mostrar ao cliente que se interessa.
- **A ambição.** Para servir bem o cliente tem de acreditar que pode fazer sempre melhor. Comece por mudar a forma como cumprimenta os clientes, por exemplo. Ou então, surpreenda-os recebendo-os pessoalmente, em vez de pedir à sua secretária que o faça. Para mudar o seu comportamento, fuja da rotina, alterando a maneira como se veste, por exemplo.

- Dê espaço aos seus empregados para tomarem iniciativas próprias ou aplicarem as sugestões recebidas dos consumidores. Não só conseguirá servir melhor os clientes como encontrará uma forma de motivar os seus colaboradores.
- **A sensibilidade.** Para compreender melhor os seus clientes tem de os examinar minuciosamente. Não pense em mais nada quando estiver a atender alguém.
- **As emoções.** Não sucumba à lei do menor esforço. Desvie-se do seu caminho para conseguir um sorriso daqueles que pagam o seu ordenado.

### **Como persuadir**

A lavagem ao cérebro é inaceitável. Qualquer tentativa de impor um padrão de pensamento a uma pessoa revela falta de ética. No entanto, todos nós o fazemos, quer seja com os nossos filhos ou com os nossos colaboradores. A persuasão, por seu lado, já é mais aceitável, pois permite alguma liberdade. É importante que as pessoas sintam que não serão penalizadas por não tomarem uma determinada opção.

A melhor maneira de levar um cliente a comprar os seus produtos é fazer com que ele goste da sua empresa. E como o processo de compra não é completamente racional, isso passa por mudar a forma como essa pessoa pensa e sente. A atitude do consumidor dependerá de experiências anteriores e da informação gravada no seu subconsciente.

Cada contato que um cliente tem com uma empresa é um «potencial ponto de percepção» e influencia o seu julgamento. Uma organização está constantemente a enviar sinais, quer seja através do comportamento dos empregados ou pela simples forma como se apresenta o parque de estacionamento ou as casas de banho. Mas como cada cliente é um caso, é difícil prever como os pontos de percepção influenciarão a decisão. A única solução é fazer com que o seu serviço seja o melhor.

A tolerância é também um fator a considerar, já que muitos clientes estão prontos a perdoar uma empresa que os serviu mal. No entanto, eles são pouco tolerantes quando sentem que a empresa não se está a esforçar para resolver o problema. É, por isso, essencial que o cliente seja continuamente informado do que se está a passar. Se isso não acontecer, ele ficará desconfiado.

### **A organização idolatrada**

Os clientes gostarão de si quando você gostar da organização em que trabalha. Ou seja, empregados motivados atraem clientes. Nas organizações em que o serviço é excelente, os gestores e os empregados partilham os mesmos valores e objetivos e adoram trabalhar juntos. Nestas empresas a energia positiva que caracteriza o ambiente é bem visível. Para maximizar o desempenho, a tarefa de qualquer gestor é gerar um sentimento de boa vontade — adicionar valor emocional ao trabalho dos colaboradores —, que será passado aos clientes. Mas, para isso, os empregados têm de acreditar na integridade da empresa. Tem de haver consistência entre aquilo que ela diz e o que ela faz. A palavra de uma organização tem de estar reflectida na sua cultura, no comportamento dos executivos e nas decisões tomadas em relação aos clientes.

Quando os valores dos empregados coincidem com os da empresa, então as pessoas gostarão da sua organização. E quando existe um clima de confiança, os empregados conseguem ser incrivelmente criativos na forma como tentam agradar aos clientes. A Marks & Spencer é uma das empresas mais adoradas e respeitadas do Reino Unido. E a razão é simples: tem um claro sistema de valores com base na criatividade e na qualidade. Entre nos seus supermercados e verá que não encontrará nenhum tomate podre. Tente devolver uma camisola e verá que ela será substituída sem reclamações. A empresa confia nos seus

clientes.

Se alguma coisa é previsível dentro de uma organização é que os empregados criticarão os seus chefes. As exceções são raras, mas existem. Nas empresas de sucesso as pessoas gostam dos seus superiores e isso reflete-se no seu desempenho. É o que acontece, por exemplo, com Richard Branson, Anita Roddick e Herb Kelleher. Eles possuem alguns atributos que adicionam valor emocional aos seus colaboradores, como o fato de serem justos, tolerantes, compreensivos, honestos e genuínos. Possuem também uma visão clara daquilo que querem. E é nela que baseiam todas as suas decisões. Estes líderes irradiam uma contagiante energia positiva por toda a organização.

#### **Os 4 erros da gestão científica...**

O grande problema da teoria da gestão científica está no fato de rejeitar a importância das emoções, sentimentos, valores e preferências. Eis onde pecou.

- **Introduziu sistemas quantitativos para melhorar o desempenho das pessoas.** Os melhores empregados nunca precisaram deles. Há muito que lutavam pela excelência no desempenho, dispensando nomes pomposos ou procedimentos formais.
- **Obrigou os empregados a servir o sistema.** Idealmente deveria permitir o oposto.
- **Valorizou os meios em detrimento dos fins.** Muitas vezes o modo como cumprimos uma tarefa (os meios) é mais importante do que o resultado (os fins).

**Criou a ilusão de que se está a gerir objetivamente.** A quantificação excessiva nega a evidência de que somos influenciados pelas nossas emoções e sentimentos.

#### **... e 10 exemplos a seguir**

Eis alguns exemplos de empresas que apostam na criatividade, no serviço e nos aspectos emocionais da gestão.

- Após aterrar, um piloto da British Airways anunciou que um dos passageiros estava a viajar de avião pela primeira vez, convidando as pessoas a aplaudi-lo.
- Uma livraria da Barnes & Noble, na Florida, promove e divulga os livros recomendados pelos seus empregados.
- Na Suécia, os táxis aceitam o pagamento por cartão de crédito.
- Um empregado de um banco na Florida reparou que um cliente levantava constantemente dinheiro. Quando descobriu que era porque ele tinha medo de estar a ficar senil e de perder o dinheiro, telefonou para a sua família, para a alertar para o problema.
- A Sun Microsystems, nos Estados Unidos, encoraja a formação de «equipes Sun». Qualquer pessoa com uma boa ideia pode procurar um «patrocinador» e formar uma equipe para a implementar.
- Uma empresa de táxis na África do Sul oferece refrigerantes aos clientes.
- O metro de Londres publica poemas no espaço reservado para publicidade no interior dos comboios.
- Um cliente telefonou a um gestor do National Bank, em Abu Dhabi, à meia-noite, dizendo que estava de partida para os Estados Unidos e que precisava de cem mil dólares em dinheiro. O gestor conseguiu satisfazer o pedido.
- No Hambros Bank, em Gibraltar, um empregado enviou imediatamente flores a uma senhora que notificou o banco de que o seu marido havia falecido.

No Reino Unido, um responsável de um centro para pessoas com problemas de aprendizagem formou alguns dos seus «clientes» para trabalharem na recepção e atenderem telefonemas.

## Recrute pessoas amáveis

Quando estiver a seleccionar colaboradores, dê prioridade aos atributos pessoais — como o carácter, a personalidade e a simpatia — e só depois à competência e à experiência. Eis alguns conselhos para recrutar os colaboradores que os seus clientes vão adorar.

- **Seja subjetivo.** Não contrate apenas com base em critérios objetivos como a experiência e as capacidades analíticas.
- **Pague acima da média.** Um excelente serviço requer empregados bem pagos e motivados. Certifique-se de que tem boa reputação como empregador. Aposte no efeito «passa-palavra».
- **Imagine o candidato ideal.** Visualize o empregado perfeito em termos de serviço aos clientes. Depois, convide a sua equipe e tente fazer a encenação.
- **Esqueça as especificações e descrições.** As especificações sobre a pessoa e as descrições do cargo fornecem poucas pistas em relação ao tipo de colaborador que fará um excelente trabalho.
- **Não dependa dos currículos.** Por vezes, pouco dizem sobre as capacidades e a personalidade dos candidatos.
- **Selecione em equipe.** Não decida nada sozinho. Ouça as opiniões de quem trabalha consigo antes de contratar.
- **Seja criativo.** Anuncie e selecione de forma diferente. Já pensou em convidar os seus clientes para o ajudar a recrutar?
- **Confie na sua intuição.** É essencial que recolha o máximo de informação sobre os candidatos. Depois os seus sentimentos e a intuição farão o resto.
- **Seja rápido.** Depois de tomar a decisão, comunique-a de imediato. Se o candidato tem valor irá receber mais ofertas.

**Não dê um peso excessivo às referências.** Estas são, normalmente, excelentes e só servem para confirmar fatos. Raramente serão úteis para aferir a personalidade e o carácter do candidato.

---

Condensado de **What Customers Like About You**, de David Freemantle. © 1999 by Nicholas Brealey Publishing. Usado com a permissão de Nicholas Brealey Publishing (Reino Unido). Adaptado por Cíntia Sakellarides.

**David Freemantle** dirige a sua própria consultora no Reino Unido, a SuperBoss, Ltd., especializada em gestão de pessoas, motivação, serviço ao cliente e planeamento de negócios. É também autor dos livros Superboss e Incredible Customer Service.