

Disciplina: MARKETING DE RELACIONAMENTO	Unidade II
--	-------------------

| **Professor:** GILBERTO SOCOLOSKI |
| **Atividade:** A PROMESSA QUEBRADA |
| **Data de Postagem:** 12/04 ATÉ AS 23h59min |
| **Postagem em Anexo** Sim () Não (X) |

Objetivo da Atividade

Basicamente é uma aplicação da atividade I, onde o texto "A Promessa Quebrada" procura explicar o por quê da ocorrência de tantos casos de desrespeito ao consumidor. O grupo poderá discutir seus "causos" e tentar indicar um caminho para a sua correção.

Procedimento para Execução

- Atividade EM GRUPO, a ser postado pelo Líder ou vice-líder.
- No Fórum, cada aluno deverá compartilhar seu "causo" vivenciado de mau-atendimento, o qual foi postado na atividade anterior. A versão final da atividade deverá indicar os "causos" de cada um dos participantes.
- O grupo deverá escolher um dos "causos" para continuar a atividade. O "causo" deverá ser recontado, na versão final da atividade, com as próprias palavras do Grupo, não sendo aceito texto ou reportagem de fonte secundária.
- O "causo" escolhido será utilizado como base para as respostas a serem desenvolvidas após a leitura do texto.
 - a) Quais são, de acordo com a autora do texto, as causas do mau atendimento observado na maioria das empresas? Defina cada uma dessas causas.
 - b) Como se aplicam, no "causo" escolhido pelo grupo, as causas indicadas em sua resposta anterior?
 - c) Quais são, na visão do grupo, as formas pelas quais, as causas do mau atendimento vivenciado no "causo" poderiam ser solucionadas?

Critérios de Correção:

A atividade deve ser discutida pelo grupo no FÓRUM e sua versão final postada pelo Líder ou Vice-Líder no Sistema de Atividades.

A postagem da versão final deve trazer:

- a) A indicação dos "causos" discutidos pelo grupo no Fórum.
- b) A narrativa do "causo" escolhido.
- c) As três perguntas respondidas corretamente e de acordo com as orientações fornecidas.

Conceito:

Excelente = 10 / Ótimo = 7 / Bom = 5

Fontes:

"Causos" postados pelos integrantes do Grupo na Atividade 1.

Texto " A Promessa Quebrada", fornecido junto à Atividade.

Atenção: Não se esqueça de citar as fontes que usar em seu trabalho. Caso seja verificado desrespeito aos direitos de autoria, inclusive em fórum, a atividade receberá nota Zero, sem possibilidade refazer o trabalho.

A promessa quebrada

31/11/2001

Estamos vivendo a Economia do Cliente. Nunca como agora as empresas tiveram tantos meios de conhecer e servir o mercado. Como agora, nunca os consumidores estiveram tão insatisfeitos. Por quê?

Por Cristiane Correa - EXAME

No final de 1999, o americano Claes Fornell programou uma rápida viagem ao Caribe com a família. Por alguns dias, ele trocou o frio e a neve de Detroit, no estado de Michigan, onde mora, por manhãs ensolaradas à beira-mar. Ao lado da mulher e dos dois filhos, passou um Natal perfeito. Porém, as agradáveis lembranças com sabor de daiquiri e cheiro de maresia ficaram para trás assim que Fornell aterrissou no Detroit Metro Airport. Como houvera uma nevasca na noite anterior, poucos funcionários do aeroporto conseguiram chegar ao trabalho. Os portões para desembarque estavam fechados. Cansados da viagem e ansiosos para chegar em casa, os passageiros simplesmente não podiam desembarcar.

Aos poucos, o clima começou a ficar tenso no avião. Já não havia mais comida e bebida para todos. Os inevitáveis choros de criança começaram. Enquanto isso, a tripulação, mal treinada e desinformada sobre a real situação, não sabia o que fazer. A cena era tão absurda que houve quem tentasse quebrar a saída de emergência para sair daquilo que se transformara numa espécie de prisão. O problema só foi resolvido - oito horas depois - quando outra companhia aérea autorizou o avião a utilizar seu portão de desembarque.

Não é difícil imaginar que, ao contar aos amigos como foram os dias de folga, Fornell dedicasse mais tempo a narrar o inferno vivido dentro do avião do que as paradisíacas praias caribenhas. Ele resolveu processar a Northwest Airways - a companhia que arruinou o final das suas férias - e acabou recebendo uma indenização de 10 mil dólares.

A história acima é apenas um dos diversos maus momentos - talvez o pior deles - que Fornell já viveu com prestadores de serviço. Consumidor que leva a sério seus direitos, Fornell é também um estudioso do assunto. Ele é professor da Michigan Business School e, em 1994, publicou pela primeira vez o Índice de Satisfação do Consumidor Americano, um indicador da qualidade de produtos e serviços encontrados nos Estados Unidos. "A importância dos serviços no resultado geral da pesquisa é enorme, já que hoje 80% da economia americana está apoiada neles", diz Fornell. Entretanto, desde o início da pesquisa até hoje, alguns setores de

serviços só viram seu índice cair. É o caso das companhias aéreas (15%), fabricantes de computadores pessoais (9%) e de empresas de telecomunicações (7%).

É verdade que o consumidor está cada dia mais exigente e o volume de serviços prestados aumentou barbaramente nos últimos anos. Mas também é verdade que quem está envolvido com serviços tem à disposição um arsenal de instrumentos para lidar com essa situação. Nunca as empresas tiveram tanto acesso à tecnologia para conhecer seus clientes e aprender a se relacionar com eles. Nos últimos tempos, a Nova Economia passou a ser chamada por gurus como Michael Hammer como a Economia do Cliente. É ele, freqüentemente chamado de rei, sua excelência, majestade, quem dá as cartas. É ele - esse ser quase sempre etéreo para as empresas - quem vai determinar se, no final das contas, seu negócio sobrevive ou não. "Os clientes hoje já não imploram mais por bens escassos", diz Hammer em seu novo livro, *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. "Agora são os vendedores que andam desesperados em busca de clientes."

É a condenação ao fogo do inferno para aqueles que não conseguem servir bem o mercado. Mesmo assim, você, leitor, seus amigos, familiares e colegas de trabalho continuam colecionando pequenas histórias de horror envolvendo prestadores de serviços. São encomendas que atrasam, funcionários de assistência técnica que não aparecem na hora combinada, bancos que deixam o cliente horas na fila ou pendurado no telefone, *e-mails* que jamais são respondidos. EXAME testou o atendimento virtual das dez maiores empresas brasileiras. A única resposta veio da Fiat, 13 dias após o envio da mensagem.

O mundo dos negócios vem criando mais e mais expectativas, sem conseguir atendê-las. Por que prometem? E, principalmente, por que não cumprem?

A resposta mais óbvia e mais honesta talvez seja: prestar um bom serviço é difícil. Torna-se impossível na medida em que a maior parte das empresas não coloca a palavra "servir" no coração de seu negócio. O preço disso é alto e conhecido: clientes traumatizados, irados, indignados, verdadeiros guerrilheiros dispostos a destruir aos poucos suas marcas. O índice de qualidade da faculdade de Michigan analisa 164 empresas. No ano passado, as 82 que tinham as melhores notas agregaram 24 bilhões de dólares em valor para os acionistas. A outra metade, com pontuação inferior, gerou 14 bilhões de dólares.

É preciso notar que o próprio conceito de serviço hoje é mais amplo. Numa economia em que os produtos estão cada vez mais parecidos, o que vai fazer a diferença é o serviço. "Em vez de pensar em produtos como itens fixos com determinados atributos e um único valor de venda, as empresas agora pensam neles como plataformas para todo tipo de benefícios e serviços com valor

agregado", afirma o economista americano Jeremy Rifkin, autor do livro *A Era do Acesso*.

Veja o caso de fabricantes de computadores ou de automóveis. Para essas empresas, o pós-venda é (ou deveria ser) tão importante quanto a venda. Nos Estados Unidos, cada vez que um consumidor entra numa concessionária Cadillac, o que o vendedor enxerga não é apenas um sujeito que veio procurar um carro bacana. Seus olhos vêem 322 mil dólares entrando pela porta. Esse número fabuloso é uma projeção média de quanto um consumidor pode gastar comprando automóveis ao longo da vida. E é também a soma de todos os serviços que esses automóveis vão demandar.

Cálculos parecidos são feitos na subsidiária brasileira da GM. Hoje, 46% dos lucros de uma concessionária são gerados no pós-venda. Segundo estimativas da montadora, o comprador de um carro zero-quilômetro vai desembolsar nos primeiros cinco anos de vida do seu automóvel algo em torno de 6 mil reais em manutenção e reposição de itens de desgaste normal (isso se ele tiver sorte suficiente para que seu carro não sofra nenhum amassadinho...). Não há dúvidas de que é a qualidade do serviço que vai determinar se a concessionária e o cliente serão felizes para sempre - e o fiel consumidor vai continuar desembolsando seu dinheiro ali nos próximos anos - ou se o divórcio será inevitável. "Quando um cliente é perdido pelo fato de o serviço não ter atendido a suas expectativas, atraí-lo novamente é mais caro e difícil que conquistar um cliente novo", diz o professor Irineu Ganesi, coordenador do MBA em administração do Ibmec de São Paulo. O Citibank tem números mais precisos para mostrar como é caro pisar na bola com o consumidor. "O custo de um cliente insatisfeito é até dez vezes maior do que o de um satisfeito", diz Guilherme Luiz Marback, diretor adjunto do Citibank.

Se é tudo assim tão cristalino, por que os erros acontecem? Por que os clientes parecem cada vez mais insatisfeitos? Há alguns pecados comuns - e normalmente mortais - para qualquer prestador de serviços. Vamos a eles.

Ignorância - Não entender a equação serviço = gente

Em outubro do ano passado, a filial brasileira da empresa de transporte expresso DHL fez uma pesquisa entre os clientes para identificar quais os atributos considerados mais importantes na prestação de um serviço de qualidade. A resposta, ao contrário do que se poderia imaginar a princípio, não apontou itens como pontualidade ou rapidez. O principal elemento era a atitude do *courier*, o funcionário encarregado de fazer coletas e entregá-las ao destinatário.

Veja, não estamos falando de uma empresa que acabou de iniciar suas atividades e, por isso, desconhecia seu consumidor. Trata-se de uma companhia que nasceu

nos Estados Unidos em 1969 e chegou por aqui dez anos depois. Como foi possível levar tanto tempo para descobrir que o segredo da satisfação do cliente estava no sorriso de um *courier*? "Burrice", diz, sem meias-palavras, o americano Michael Canon, presidente da DHL no Brasil. Com base nesse resultado, Canon, um sujeito pouco afeito a formalidades (os funcionários o chamam de "Mike"), decidiu recuperar o tempo perdido. A forma encontrada foi acompanhar um dia de trabalho de um *courier*. No centro velho de São Paulo, ele coletou pacotes, driblou o trânsito caótico da capital paulista, suou com o calor da cidade. "Quando o dia acabou eu estava exausto", diz ele. "E percebi que alguma coisa precisava ser feita."

A primeira providência foi aumentar o número de rotas - de 76 para 90 em todo o país - para que cada uma delas tivesse menos pontos a ser visitados. Depois, trocar a frota para que os funcionários que passam boa parte do dia cruzando as ruas das grandes cidades tivessem mais conforto. Atualmente, os 165 furgões da DHL contam com direção hidráulica e ar-condicionado.

A pesquisa da DHL reforçou também a percepção de que o recrutamento precisava mudar. "Contrate pela atitude e treine as habilidades", era o lema que já permeava a organização. Como? A DHL selecionou os melhores funcionários de cada função e a partir daí traçou o perfil ideal que buscara no mercado. No processo de recrutamento, passou a fazer simulações com os candidatos para ver como eles reagiriam em situações inusitadas e estressantes, quase todas protagonizadas por clientes furiosos. É o mesmo princípio que move, por exemplo, a *Southwest Airlines*, companhia aérea americana criada em 1971 por Herb Kelleher e apontada por especialistas como modelo em qualidade de serviços. A empresa é obcecada por custos baixos, passagens baratas e gente. A receita tem dado certo desde 1973, ano em que registrou lucro pela primeira vez. Desde então nunca entrou no vermelho. Para conseguir um emprego na *Southwest*, mais do que ter um currículo formidável, o candidato precisa se destacar ao responder questões como "Meu lema pessoal é..." ou "Quando meu senso de humor me ajudou?"

Pergunte a qualquer presidente de empresa prestadora de serviços que tipo de gente ele procura e a resposta não irá muito além de uma espécie de mantra: "Pessoas que sintam prazer em servir, tenham iniciativa, saibam ouvir". Pergunte quanto eles estão dispostos a pagar por essas pessoas e o uníssono vai se dissipar. Numa sociedade ainda arraigada em padrões industriais, o prestador de serviço não recebe uma remuneração das mais atraentes nem tem boas condições de trabalho. Num cenário assim - em que o funcionário encara a prestação de serviços como algo temporário, até encontrar coisa melhor -, a rotatividade é alta, a qualidade cai e todos sabemos onde isso vai dar. Veja o caso do McDonald's. Nos Estados Unidos, a maior rede de *fastfood* do mundo tem uma rotatividade anual de 300%. É possível manter a qualidade? Segundo a pesquisa da Universidade de Michigan, o McDonald's acumula perdas nos índices de satisfação do consumidor

desde 1994. Numa escala de 0 a 100, tem hoje apenas 59 pontos e ocupa o pouco confortável posto de lanterninha do setor. Desde 1998, as operações fora da matriz geram a maior parte da receita da corporação. Você não acha que isso é coincidência, certo? Nem os executivos do McDonald's. Há pouco tempo, na tentativa de reverter esse quadro, a matriz começou a importar as melhores práticas das subsidiárias espalhadas pelo mundo. A filial brasileira está colaborando com soluções para melhorar a seleção, o treinamento e as condições de trabalho dos funcionários. Por aqui, a rotatividade é de 50% - seis vezes menor que a da matriz. "Quando o *turnover* é alto, muitos empresários questionam se vale a pena investir num funcionário que provavelmente ficará ali por pouco tempo", diz o carioca Marcel Fleischmann, presidente do McDonald's no Brasil. "É um raciocínio torto. Eles deveriam pensar em investir nas pessoas para garantir que elas fiquem em suas empresas."

A TAM credita boa parte de seu sucesso - é a mais saudável das companhias aéreas brasileiras - ao desempenho dos funcionários. Do momento em que faz a reserva até o desembarque no destino final, cada passageiro entra em contato com pelo menos 12 funcionários. Dos 7,5 mil empregados da TAM, quase 5 mil estão na linha de frente. Por isso, além de um recrutamento cuidadoso, é preciso treinamento constante. Em média, a empresa investe em cada funcionário, anualmente, 1,3 mil dólares. "Serviço é gente", diz Daniel Mandelli Martin, presidente da TAM. "E investir em pessoas não pode ser considerado um custo adicional."

A regra vale não só para negócios tradicionais mas também para os virtuais. O Submarino, site de comércio eletrônico que iniciou suas operações no último trimestre de 1999, rapidamente percebeu que precisaria elevar o nível de seus atendentes se quisesse ganhar produtividade e qualidade. "No começo tínhamos na central de atendimento pessoas pouco familiarizadas com a internet", diz o maranhense Murillo Tavares, diretor geral do Submarino. "Para atrair gente mais qualificada, tivemos de elevar os salários em até 30%."

Funcionários bem treinados e com uma cultura de prestação de serviços podem ter mais autonomia. Segundo Wagner Duarte Guedes, diretor de serviços da IBM, uma das melhores experiências pessoais de que se lembra aconteceu justamente num balcão de embarque da TAM. Ele havia esquecido de levar a passagem, mas quando avisou o fato à atendente do *check-in* não teve nenhum problema. "Ela mesma resolveu a situação e liberou o meu embarque."

Essa, porém, não é a regra para a maioria das empresas. Normalmente os funcionários da linha de frente são orientados a se ater aos manuais. Se algo fora do *script* acontece, a instrução é pedir ajuda a um gerente (agora você entendeu por que às vezes tem de repetir seu problema para várias pessoas da mesma empresa...). Quem foge da cartilha pode ser punido. "Restringir demais a

autonomia dos funcionários é um erro. Dificulta o desenvolvimento de uma cultura de serviços e elimina a iniciativa dos funcionários", diz Ganesi, do Ibmecc.

Em tempo: não por acaso, o livro de cabeceira do comandante Rolim Amaro, o fundador da TAM, morto em julho deste ano, era *A Hora da Verdade*, de Jan Carlzon, ex-presidente da SAS, companhia sueca de aviação. Na obra, Carlzon preconizava o *empowerment* do pessoal da linha de frente. Para ele, a hora da verdade era justamente aquele momento em que o cliente chegava ao balcão e clamava por uma decisão imediata dos atendentes. "O único patrimônio de uma companhia de serviços é o cliente realmente satisfeito", dizia Carlzon.

Indolência - Processos inadequados

"O Brasil tem uma atitude de serviços, mas às vezes o que emperra são os processos", diz o português Carlos Vasconcellos Cruz, presidente da Telesp Celular. "E, se os processos não funcionam, você pode ficar perdido num mar de boa vontade." Observe o exemplo da Maternidade São Luiz, em São Paulo. Uma das principais queixas dos pacientes era a longa espera para receber algum medicamento solicitado. O hospital percebeu que o problema não estava nos funcionários, mas no sistema de pedidos: a enfermeira preenchia manualmente um formulário, que era então levado por um portador à farmácia da maternidade. Além de lento, era um método falho, já que, às vezes, a caligrafia não deixava claro o nome do remédio. Enquanto o vaivém de formulários e remédios rolava solto pelos corredores, o paciente que aguardava o medicamento ficava irritado.

Solução? Investir 250 mil dólares num sistema de código de barras. Hoje, a enfermeira digita num terminal eletrônico o código do paciente e o do medicamento. A farmácia recebe o pedido online e o medicamento é entregue. "Melhoramos a gestão do estoque, minimizamos erros e ninguém mais fica 40 minutos esperando por um analgésico, como chegava a acontecer no passado", diz o carioca André Staffa Filho, diretor financeiro da maternidade. Seu desafio, agora, é colocar em funcionamento um sistema de prontuário eletrônico dos pacientes. "Isso vai exigir um treinamento intenso, para que todos aprendam a lidar com computadores de mão", diz ele. Iniciativas assim - e outras como cursos para gestantes, circuito de TV e até música ao vivo para embalar a *happy hour* de quem visita os recém-nascidos - tiveram impacto direto nos resultados da Maternidade São Luiz. Hoje são realizados 720 partos por mês, contra 620 em 1994, quando começou o programa de qualidade.

Provavelmente poucas empresas levaram tão a sério a relação entre processo e serviço quanto a americana Dell, a maior fabricante mundial de PCs. A fórmula criada pelo ex-estudante de medicina Michael Dell - vendas diretas pelo telefone e pela internet, permitindo que o consumidor determine as especificações do produto - fez com que a empresa crescesse a taxas de 40% nos últimos anos e faturasse

33 bilhões de dólares em 2000. Enquanto isso, seus concorrentes têm registrado crescimento anual médio de 15%. É um modelo tão invejado que despertou o interesse de fabricantes de outros produtos. Um grupo de quase 40 empresas do setor automobilístico (entre elas Volkswagen, Ford, General Motors, Nissan, Honda e Peugeot) formou um time de economistas, especialistas em distribuição e ex-executivos do setor para desenvolver um estudo chamado 3DayCar. O objetivo é verificar se o sistema da Dell pode ser também aplicado na produção de automóveis.

No Brasil, onde mantém uma fábrica desde 1999, a Dell repete o modelo que a consagrou no mundo. Compras, faturamento, entrega, instalação, suporte e serviços são centralizados e gerenciados pela própria empresa. "O relacionamento direto, baseado no conceito de um só ponto de contato, permite que tenhamos maior conhecimento dos clientes, de suas necessidades e de suas expectativas", diz o americano Terry Kahler, vice-presidente da Dell para o Mercosul. Na prática, isso significa que quem compra um computador leva a reboque um pacote de serviços. Há desde os básicos, como entrega agendada, instalação e garantia (com atendimentos também agendados e executados na casa ou empresa do cliente), até outros mais sofisticados. Com isso, elimina-se, por exemplo, o inconveniente jogo de empurra empurra entre revenda e fabricante e a necessidade de o cliente levar sua máquina até a assistência técnica autorizada quando precisar de algum reparo.

Essas são algumas das medidas responsáveis pelo grau de satisfação dos consumidores da Dell. Segundo a pesquisa da Universidade de Michigan, nos últimos anos o índice de satisfação aumentou 8,3%, enquanto todos os principais rivais perderam terreno. É o caso da IBM, cujo índice diminuiu 9% desde 1995. Entre os descontentes com o serviço prestado pela empresa está o apresentador de TV americano David Letterman. Há poucos meses, ele se queixou - diante das câmeras e de uma audiência de quase 5 milhões de telespectadores nos Estados Unidos - das dificuldades enfrentadas com a assistência técnica da IBM.

Cobiça - Muitas promessas, pouco resultado (um caso pessoal)

Em junho passado, a Intelig iniciou uma campanha publicitária com anúncios na televisão sobre um novo serviço: a cobrança conjunta. Graças a um acordo feito entre a empresa e as operadoras de telefonia locais, quem optasse pelo 23 para fazer ligações nacionais e internacionais receberia uma fatura única. "Que beleza! Não preciso mais pagar duas contas separadas", pensei. Semanas depois, recebi da própria Intelig uma conta no valor de 2,70 reais. Ao ligar para o 0800, o máximo que consegui saber é que havia muitos clientes para ser "migrados" para os bancos de dados das operadoras locais e eu - sortuda que sou - não tinha sido incluída na migração ainda. Quando seria? Isso ninguém sabia responder.

A emissão e envio de uma fatura para a casa de um cliente custa cerca de 2 reais para a Intelig. Faça as contas e veja que a operadora deixou um consumidor insatisfeito por causa de 70 centavos. Para cumprir o que prometia na campanha publicitária, a empresa precisaria fazer uma incrível ginástica tecnológica e combinar os dados de 3 milhões de usuários aos das operadoras locais em apenas um mês. Será que o erro foi gerado uma expectativa que não poderia cumprir ou ter atendentes no call center que não sabiam responder minhas perguntas? "As duas coisas", diz Fernando Terni, presidente da Intelig.

Escorregões na busca por clientes não são um problema exclusivo da Intelig. A filial brasileira do Citibank viveu uma experiência traumática entre 1993 e 1994. Na época, os executivos do banco decidiram aumentar a base de clientes e tornar o Citibank num banco de varejo. "Foi como colocar um Ford Ka numa vitrine que antes só mostrava Mercedes", diz Waldemar Petty Moutinho, diretor executivo de vendas e distribuição do Um gerente que hoje atende um máximo de 220 contas naquela época era responsável por quase mil. Até mesmo procedimentos simples ficaram comprometidos - os extratos mensais, por exemplo, chegavam atrasados ao endereço dos clientes. O Citibank percebeu o erro e deu marcha à ré, antes que antigos clientes saíssem em debandada. "Não podíamos manter o padrão de um banco de elite para todo aquele universo", afirma Moutinho.

Omissão - Cadê o Líder?

O ex-presidente da TAM Rolim Adolfo Amaro levava a sério a busca pela excelência em serviços. Ficava à porta de aeronaves para cumprimentar quem embarcava, respondia pessoalmente algumas cartas e telefonemas de consumidores (pelo menos nos primeiros tempos) e até servia balinhas a bordo. Às vezes, assumia o posto de um comissário e, depois que os passageiros terminavam a refeição de bordo, recolhia pessoalmente as bandejas. Simpático? Muito. Mas essa atitude tinha um objetivo concreto: nessa hora Rolim checava o que os passageiros tinham comido e o que haviam deixado de lado. Com base nisso, fazia (ou não) alterações no serviço de bordo.

Como Rolim, quem quiser comandar empresas que ofereçam serviços de qualidade precisa se engajar no processo. Lembre o exemplo de Michael Canon, presidente da DHL, que passou um dia inteiro acompanhando um courier pelas ruas do centro de São Paulo para sentir na pele as dificuldades do trabalho.

O português Vasconcellos, da Telesp Celular, costuma ligar para o call center para verificar como é o atendimento ("Por causa do meu sotaque logo vou começar a ser reconhecido", diz em tom de brincadeira). Recentemente, o executivo mandou um bilhete escrito de próprio punho e uma garrafa de vinho do Porto para Ricardo Veríssimo e Fernando Monari, dois funcionários de uma loja da Telesp Celular localizada no centro de São Paulo. A mensagem era para cumprimentá-los pelo

atendimento prestado a um cliente. O consumidor ficara tão satisfeito com o tratamento recebido que decidiu mandar uma carta para a operadora elogiando a dupla. "Ver que a empresa reconhece nosso trabalho funciona como um estímulo", diz Veríssimo.

Outros executivos também perceberam a necessidade - e a obrigação - de ficar próximo às bases. O paulistano Terni, da Intelig, já ocupou o lugar de um atendente do call center para conferir quais as dúvidas do consumidor. Fleischmann, do McDonalds, diz que gosta de ver o escritório central vazio. "Quero o pessoal na rua, acompanhando de perto o que acontece", afirma. Ele mesmo prefere visitar lojas e conversar com funcionários a ficar encastelado em sua sala. Já Carla Schmitzberger, vice-presidente de marketing da Credicard, faz reuniões mensais com atendentes do call center. "Esses encontros são a melhor forma de conhecer o perfil e a necessidade dos clientes", afirma Carla.

"Não há como criar uma cultura de serviços sem envolver a liderança da empresa", diz Ganesi, do Ibmec. Uma fórmula que muitas delas vêm adotando para estimular os executivos a se engajar no processo é atrelar parte da remuneração variável a um índice de satisfação do cliente. Entre as que já incorporaram a política estão nomes como IBM, HP, GM e Telesp Celular.

Se você só viaja de primeira classe, paga suas despesas com cartões de crédito platinados e dirige uma reluzente Ferrari, provavelmente desfruta de uma série de benefícios oferecidos pela companhia aérea, pela administradora de cartão de crédito e pela concessionária. Mas, se você não faz parte desse reduzido universo, já deve ter tido a impressão de que era uma espécie de consumidor de segunda linha. Não é impressão. De fato, as empresas dividem os clientes por categorias. Veja como isso se traduz:

- Na corretora americana *Charles Schwab* os clientes vips (leia-se aqueles com investimentos superiores a 100 mil dólares por ano) nunca esperam mais de 15 segundos para ser atendidos pelos telefonistas. Os demais podem ficar até dez minutos pendurados na linha.
- Os clientes *Platinum* da *Credicard* (renda acima de 10 mil reais) jamais são atendidos eletronicamente. A administradora faz questão de que esses clientes ouçam apenas vozes humanas.
- A Intelig formou o Clube 23, um grupo com os mais importantes clientes corporativos. Caso algum deles tenha problemas ou dúvidas pode ligar diretamente para o celular de Terni, o presidente da operadora. "Eles são tratados a pão-de-ló", diz o executivo.
- Citibank convida seus clientes *Gold* (renda mínima de 5 mil reais e aplicações de 50 mil reais) a ir até as agências às sextas-feiras para tomar uma taça de champanhe francês e degustar trufas.
- Para um grande cliente localizado em São José dos Campos, no interior de

São Paulo, a HP foi radical. Como era preciso fazer uma troca de equipamento de emergência, mandou um helicóptero com máquinas novas e técnicos para instalá-las.

- Aos clientes Uniclass (renda mínima de 4 mil reais), o Unibanco oferece benefícios como assistência 24 horas de chaveiro, carro e médico. Esses correntistas têm também à disposição um conjunto de escritórios em diversas capitais brasileiras onde podem agendar reuniões de negócios.

É bom que se diga que a mola propulsora desse *apartheid* é a tecnologia. Como hoje as empresas conseguem monitorar praticamente todos os hábitos de consumo de seus consumidores, podem recompensar os usuários freqüentes. Num mundo cada vez mais competitivo - no qual as margens de lucro de vários setores encolheram entre 5% e 10% na última década -, focar em clientes rentáveis faz muito mais sentido que ficar atirando a esmo.

O raciocínio, apesar de legítimo, pode levar a dois equívocos. O primeiro deles é evidente: formar uma legião de consumidores de segunda classe e - evidentemente - insatisfeitos. O outro é deixar de dar tratamento especial a um consumidor apenas porque ele não consta do seu banco de dados. "O *Customer Relationship Management* (CRM) se tornou uma ferramenta de exclusão nas empresas", diz James Heskett, professor da Harvard Business School. "Ele não leva em conta o potencial de um cliente que não está no sistema."

Vaidade - Falta de senso crítico

No final da cadeia de prestação de serviços, surge outra dúvida: como avaliar a qualidade? "Produtos têm desempenho objetivo, mas serviços são subjetivos", diz o gaúcho Paulo Barcellos, professor do curso de pós-graduação no curso de engenharia de produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ou seja: clientes diferentes têm expectativas diferentes. Some-se a isso o fato de que vivemos numa cultura de manufatura - na qual muitas empresas ainda adotam como principal critério de medição de resultado o "quanto fazemos" -, e a bagunça está feita.

Como então saber se o que um prestador de serviços faz casa com as necessidades dos clientes? Para Tavares, presidente do Submarino, o único indicador seguro é a repetição das transações de um consumidor. Se ele voltar é porque gostou. Se não... No entanto, existem outras formas de monitorar a satisfação. Abrir canais de comunicação diretos com o cliente (como o SAC ou o *ombudsman*) e fazer pesquisas qualitativas são os mais comuns. Esses instrumentos, porém, podem apresentar distorções. Será que todo cliente fulo da vida liga para reclamar? E será que as pesquisas conduzidas pelas próprias empresas não podem atenuar as críticas dos clientes?

Quem quer ir além, de verdade, busca outras soluções. A TAM conta com o passageiro fantasma, um sujeito que viaja anonimamente para testar os serviços da companhia aérea. É um chato. Faz perguntas, cria casos, insulta comissários. Com base nessas viagens, faz relatórios que ajudam a melhorar o atendimento. "É o único fornecedor que eu não conheço nem quero conhecer", diz Martin, o presidente da TAM. "Quanto mais neutra for a avaliação, melhor."

A subsidiária brasileira da GM planeja contratar os chamados *mystery shoppers* (algo como compradores misteriosos) para visitar suas concessionárias a partir do próximo ano. A idéia é que esses falsos clientes estejam equipados com câmeras ocultas para gravar as atitudes dos funcionários e os procedimentos das revendas. No futuro, essas imagens poderão ser usadas em treinamentos.

Na DHL, que já adota o mesmo conceito, o desafio agora é implementar o *Balanced Scorecard* de serviços, um método de gestão criado no início dos anos 90 pelos americanos Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*. Seu princípio é mensurar indicadores de satisfação do cliente, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, às finanças e, no final das contas, ligar tudo isso à estratégia. Numa sala de reunião da DHL, Canon, o presidente, mostra um grande quadro que reproduz o intrincado jogo de causa e efeito do *Balanced Scorecard*, o chamado mapa estratégico. Seu livro de cabeceira no momento é *The Strategy Focused Organization*, publicado neste ano nos Estados Unidos por Kaplan e Norton. Canon acredita que o método vai ajudar sua empresa a se tornar uma prestadora de serviços melhor e mais lucrativa.

Talvez a vida de um prestador de serviços seja mesmo tão ingrata quanto a de um goleiro: as pessoas se lembram mais dos frangos do que dos pênaltis defendidos. Ou, como diz Tavares, do Submarino: "Por mais que a cultura e os processos sejam padronizados, sempre tem alguém lá na ponta que pode fazer uma bobagem". Mas não há dúvidas de que, com uma combinação de pessoas certas, processos azeitados, lideranças envolvidas e avaliações criteriosas, é possível melhorar a qualidade. "Todos ficariam mais felizes: os clientes, os funcionários, os administradores e os acionistas, que ganhariam mais dinheiro", diz Fornell, da Universidade de Michigan.

Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/empresas/conteudo_23593.shtml