

FIDELIZAR O CLIENTE

Frances & Roland Bee

- Da Conquista à Fidelidade dos Clientes
- A Busca da Excelência
- Técnicas para um Atendimento Eficiente

Tradução do *Customer Care*
originalmente publicado em 1995, em comum acordo
com o *Institute of Personnel and Development*.
© 1995 Frances e Roland Bee

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial e gráfica: Alípio Freire e Clemente Raphael Mahl
Produção gráfica: Mirian Cunha
Revisão: Márcia Cruz Nóboa Leme e Daniel de Paiva Cazzoli
Capa: João Lino Oliveira
Ícones: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães
Composição: CompLaser Studio Gráfico
Impressão: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Bee, Frances
Fidelizar o cliente/Frances e Roland Bee; tradução Edite Sciulli —
São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: Customer care.
ISBN 85-213-0965-1

1. Clientes — Contatos 2. Clientes — Satisfação 3. Qualidade total 4.
Serviço ao cliente I. Bee, Roland II. Título.

97-2536

CDD-658.812

Índice para catálogo sistemático:

1. Atendimento ao cliente: Administração de empresas 658.812

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento
ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

Sumário

Introdução, 7

capítulo 1

Por que o atendimento ao cliente é importante?, 11

capítulo 2

O que é excelência no atendimento ao cliente?, 15

capítulo 3

Comunicando-se com seus clientes, 27

capítulo 4

Atendendo às necessidades do cliente, 45

capítulo 5

Sistemas e procedimentos direcionados ao cliente, 55

capítulo 6

O aperfeiçoamento contínuo do atendimento ao cliente, 63

Leituras complementares, 71

Introdução

Este livro será útil para qualquer leitor interessado em oferecer um atendimento de alto nível ao cliente, especialmente se ele estiver:

- pretendendo elaborar e conduzir um programa de treinamento voltado ao atendimento ao cliente;
- prestes a participar ou tiver participado recentemente de um programa de atendimento ao cliente;
- estudando para receber um certificado em atendimento ao cliente.

Atendimento ao cliente oferece uma *introdução* às principais questões referentes à assistência ao cliente, além da oportunidade de rever a qualidade do atendimento que você, sua equipe e empresa proporcionam atualmente. Ele mostra alguns passos simples que você pode dar e ferramentas que pode usar a fim de desenvolver e melhorar continuamente o atendimento que você e sua empresa oferecem ao cliente. Ele se baseia na filosofia de que a excelência em atendimento ao cliente depende de quatro princípios fundamentais, que são:

- ① a empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento e o cliente é o principal centro de atenção em toda a empresa;

Fidelizar o cliente

- ② todos os funcionários estão cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento ao cliente;
- ③ todos os funcionários são treinados para proporcionar o mais elevado nível de atendimento ao cliente; e
- ④ sistemas e procedimentos são desenhados para dar impulso ao atendimento ao cliente.

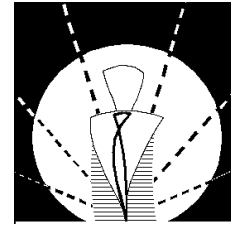
A definição de cliente usada neste livro abrange desde o consumidor final dos produtos e serviços de uma empresa (muitas vezes chamado de “cliente externo”) até todos aqueles que, na própria empresa, são os “clientes internos” dos serviços e produtos de outros setores da mesma. *Iremos mostrar que a qualidade do atendimento ao cliente oferecido a “clientes internos” é tão vital quanto a do proporcionado a clientes externos, e que em empresas bem-sucedidas todos agem como se cada colega fosse um estimado e importante cliente.*

O Capítulo 1 analisa por que o atendimento ao cliente é importante para você e sua empresa. O Capítulo 2 examina o significado da excelência em atendimento ao cliente, trabalha o conceito desse atendimento do ponto de vista da empresa e, em seguida, o que ele significa para você. Ele o ajudará a definir e a concentrar-se em quem são seus clientes e quais produtos e serviços você oferece. Esse capítulo indicará também como começar a avaliar a qualidade do atendimento que você proporciona ao cliente. O Capítulo 3 trata das habilidades de comunicação com os clientes e de como desenvolver relacionamentos profissionais positivos – se você sabe ouvir os seus clientes e se está fazendo as perguntas adequadas. Ele se detém nos modos de se expressar na comunicação direta, por telefone e por escrito.

O Capítulo 4 orienta como descobrir quais são as necessidades de seus clientes – que aspectos-chave do atendimento são realmente importantes para eles – e examina em detalhes a importante questão de como lidar com queixas e problemas. O Capítulo 5 analisa os tipos de sistemas e procedimentos úteis para se proporcionar um atendimento de qualidade e como eles funcionam. Finalmente, o Capítulo 6 concentra-se no conceito de aperfeiçoamento contínuo no atendimento ao cliente. O que você, sua equipe e sua empresa podem

fazer para melhorar o atendimento ao cliente e como avaliar seu progresso.

O livro propõe um método organizado de analisar e rever a qualidade do atendimento que você proporciona ao cliente, de como desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo. Ele inclui exercícios de auto-avaliação – é importante sua honestidade ao fazê-los, pois somente assim você terá clareza dos seus pontos fracos e fortes. São vários exercícios desse tipo, sendo que na maioria dos casos podem ser realizados em cerca de quinze minutos. Procure encontrar tempo para fazê-los, pois são importantes componentes no processo de compreensão e análise de seu atendimento ao cliente. A estrutura proporcionada pelo livro e pelos exercícios pode também ser facilmente adaptada à criação de um programa de treinamento. Acima de tudo, esperamos que você ache o livro estimulante e que ele o ajude a atingir sua meta de oferecer um excelente atendimento ao cliente.



capítulo 1

Por que o atendimento ao cliente é importante?

Por que o atendimento ao cliente é importante para a sua empresa?

A resposta a esta pergunta talvez seja óbvia, dadas as várias publicações de famosos gurus sobre o tema em todo o mundo. Um dos primeiros adeptos do atendimento ao cliente foi John Spedan Lewis, fundador da loja de departamentos e da cadeia de supermercados John Lewis Partnership, e que escreveu em 1917:

Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor.¹

Em *A passion for excellence*, Peters e Austin citam Edson P. Williams, vice-presidente da Ford Motor Company:

Devo dizer que (antes dos acontecimentos dos últimos árduos quatro anos) nossa cultura na Ford Motor Company mostrava que havia um objetivo em nosso negócio: obter o retorno do nosso

¹ LEWIS, J.S. *Retail trading: The philosophy and practice of John Spedan Lewis*. Londres, John Lewis & Co. Ltd, 1979.

investimento. Acho que agora aprendemos que há outro fator essencial – e os lucros virão se você encarar como fundamental: atender ao cliente. Os custos e a qualidade devem estar adequadamente realizados – obviamente tudo isso tem que ser feito – mas devemos pensar sempre no cliente como o centro de nossas atividades.²

Ambos os administradores concentram-se em um ponto comum – o de melhorar ou obter maiores lucros –, mas levantam duas questões importantes, e talvez diferentes, sobre o atendimento ao cliente. Spedan Lewis ressaltou a necessidade de diferenciar-se dos concorrentes, e Edson Williams, a importância de colocar os clientes no centro de tudo o que se faz. Muitos argumentariam que um bom atendimento ao cliente é essencial somente à sobrevivência, e que é a excelência nesse aspecto que irá diferenciá-los dos concorrentes. Algumas empresas falam sobre o atendimento ao cliente como sendo o núcleo de uma rocha, permeando todas as partes e atividades da empresa. O atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de tarefas ou a uma lista do que se pode ou não fazer: é um modo de ser.

Que tal algumas provas concretas? A revolução representada pela qualidade começou no setor de produção em que nasceu o conceito de “defeitos zero” – a aspiração de se ter sempre produtos perfeitos. A idéia foi estendida aos clientes – com “deserções zero”, isto é, não perder um único cliente. Pesquisas mostraram os elevados custos de se perder um cliente ou o provável fluxo de perda de lucros quando um cliente “deserta”.³ As evidências indicam que os lucros auferidos com um único cliente aumentam significativamente com o correr do tempo. Esses lucros originam-se de:

- aumento das compras realizadas pelo cliente ao longo do tempo;
- economia de custos operacionais (visto que muitos custos estão relacionados ao cliente e não ao nível de vendas);
- ganhos vindos de clientes adicionais que seguiram indicação de um cliente satisfeito; e

2 PETERS, T.J. e AUSTIN, N. *A passion for excellence: The leadership difference*. Glasgow, Fontana, 1986.

3 REICHHELD, F.F. e SASSER, W.E. Jr. “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, set.-out./1990.

Por que o atendimento ao cliente é importante?

- ganhos originados do preço adicional que as pessoas pagarão por um serviço ou produto em que confiam.

Um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas. Considerando-se que pode ser muito dispendioso conquistar um cliente por meio de propaganda e outros custos de *marketing*, possivelmente represente uma surpresa o fato de algumas empresas o tratarem com tanta negligência.

Dados o volume de retórica e as provas concretas sobre a importância de se manter e conquistar novos clientes, seria surpreendente se a maioria das empresas não concordasse com o princípio de que o atendimento ao cliente é imprescindível. Entretanto, o que distingue os empreendimentos bem-sucedidos é o modo pelo qual eles transformam esse princípio em realidade. É isto o que iremos explorar com você. Usamos propositalmente a palavra “explorar”; pois entendemos este livro como uma jornada de descobrimento de como você e sua empresa atendem a seu cliente. Esperamos que essa palavra também transmita o entusiasmo que acontece cada vez que adentramos um território desconhecido. Alguns dirão: “Esse não é um território desconhecido – sabemos tudo sobre nossas empresas”. Nós diríamos: a melhor maneira de alcançar os objetivos propostos por este livro, talvez seja encarar a área de atendimento ao cliente como um mundo novo, livrar-se de todas suas teorias anteriores e examinar objetivamente a qualidade do atendimento ao cliente que você, sua equipe e sua empresa oferecem.

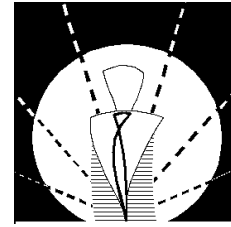
Por que o atendimento
ao cliente é importante
para você?

Supomos que se você não considerasse o atendimento ao cliente uma questão importante, você não estaria lendo este livro. Tal

importância pode residir no fato de você, em seu trabalho, ser responsável por metas de vendas e de atendimento, ou por uma equipe e suas metas; no fato de você estar querendo obter um certificado, ou apenas porque seu gerente lhe disse que se trata de uma questão importante e, assim sendo, é importante! Talvez seja importante ainda porque seu emprego depende da sobrevivência da empresa e você acha que o atendimento ao cliente é um elemento vital para essa sobrevivência. No entanto, nós entendemos que, além desses motivos para se acreditar na importância do atendimento ao cliente, existem alguns outros, um tanto pessoais (e até egoístas), para os quais você também deve estar atento:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam.
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado.
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

Finalmente, existe a velha mas ainda oportuna máxima: *sua empresa são seus clientes*. Não há opção: eles são importantes.



capítulo 2

O que é excelência no atendimento ao cliente?

Qual a visão da
empresa sobre o
atendimento ao cliente?

Na introdução afirmamos que dois dos quatro princípios fundamentais da excelência em atendimento ao cliente são:

- a empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento ao cliente e ele é o principal centro de atenção em toda a companhia; e
- todos os funcionários estão cientes e comprometidos com a visão de excelência em atendimento ao cliente.

A visão de futuro de várias empresas aparece muitas vezes na forma de declarações de princípios ou de intenções apoiadas pelo que chamamos de “valores essenciais”. Essas declarações são planejadas para expor aos clientes, funcionários, fornecedores, etc. o objetivo que a empresa deseja alcançar e o modo como deseja alcançá-lo. Por exemplo, a Eastern Electricity expõe sua visão dessa forma:

O Eastern Group irá oferecer um atendimento de qualidade nos setores de gerenciamento de redes e energia que a transformará na escolhida pelos clientes.¹

1. EASTERN ELECTRICITY. *Roadshow Reminders*, 1994 (Não publicado).

Fidelizar o cliente

Tal afirmativa é sustentada por quatro valores fundamentais, dos quais o primeiro é:

ACREDITAR EM ATENDER A NOSSOS CLIENTES

Como parte de nosso processo de qualidade, iremos:

- continuar a desenvolver uma parceria com nossos clientes;
- antecipar e atender às necessidades de mudança sentidas por nossos clientes de modo que sejamos seu fornecedor escolhido.

Outro exemplo, retirado do setor de serviços financeiros, é uma declaração de intenção:

Ser a empresa de serviços de informação financeira mais bem-sucedida no mundo, permitindo aos nossos clientes utilizar o poder das informações.

Tal declaração é apoiada por uma declaração de princípios sobre atendimento ao cliente:

Nosso objetivo é sempre exceder as expectativas de nossos clientes. Ao agir assim, tratamos cada um deles como se fosse o maior, e cuidamos de cada aspecto de nosso atendimento como se fosse o mais importante.

Esses são os mecanismos pelos quais as empresas assumem compromissos públicos para com a qualidade do atendimento que querem oferecer. Esse é um primeiro passo vital no caminho da excelência no atendimento ao cliente. No entanto, para que as declarações de princípios e de intenções se transformem em linha mestra, ainda há três importantes passos a serem dados:

- ① Todos na empresa precisam estar cientes e comprometidos em relação a esses princípios e intenções.
- ② Os princípios e as intenções precisam ser transformados em ação.

O que é excelência no atendimento ao cliente?

③ Os princípios e as intenções devem ser transformados em metas mensuráveis visando ao desempenho do atendimento ao cliente para que a empresa possa monitorar e revisar suas realizações.

Para realizar a etapa 1, as empresas podem agir de acordo com os seguintes exemplos:

- apresentar espetáculos de meio dia de duração para os funcionários, destinados a grandes grupos de funcionários e envolvendo a gerência sênior, visando transmitir rapidamente uma mensagem consistente;
- transmitir a mensagem aos demais escalões por meio de reuniões de equipe; e
- usar vídeos, boletins, etc.

Para chegar à etapa 2, as empresas podem:

- realizar uma pesquisa a fim de descobrir quais são as necessidades do cliente e o que eles pensam sobre o atendimento que recebem;
- realizar programas de treinamento para os funcionários sobre atendimento ao cliente;
- realizar programas de treinamento para assegurar que os funcionários sejam competentes em suas funções; e
- rever processos e procedimentos a fim de assegurar que sejam direcionados para o cliente.

Na etapa 3, as empresas podem:

- definir metas de desempenho claras para equipes e indivíduos de modo que todos saibam que padrão de desempenho é visado; e
- monitorar e agir quanto aos resultados.

Pegue uma folha de papel e procure fazer o exercício 2.1.

Exercício 2.1

- 1 A sua empresa possui uma filosofia, uma declaração de missão e um conjunto de valores de apoio?

— *Sim/Não/Não sei*

Em caso positivo, quais são? Que aspectos se relacionam ao atendimento ao cliente?

Se a resposta for “não sei”, descubra!

- 2 Como ficou conhecendo a filosofia e as declarações de valores?
- 3 Você sente que a empresa está comprometida com o atendimento ao cliente?

Sim/Não

Explique sua resposta.

O que o atendimento ao cliente significa para você?

Provavelmente, a melhor forma de compreender o que o atendimento ao cliente significa para você, é pensar em suas experiências como cliente. Todos somos clientes de algum produto ou serviço quase todo o tempo. Nesse estágio, muitas vezes é mais fácil pensar em exemplos fora do trabalho – utilizar os meios de transporte local, fazer compras no supermercado, ser pai de uma criança em idade escolar, comer em um restaurante indiano das redondezas, chamar o técnico para sua geladeira ou fazer a manutenção do aquecedor. A lista é interminável. O exercício 2.2 pede que você pense em dois exemplos de bom e de mau atendimento ao cliente e que você se lembre dos fatores que contribuíram para essas experiências. Dessa forma, você pode começar a identificar o tipo de fatos que tornam a

O que é excelência no atendimento ao cliente?

interação com o cliente um exemplo de atendimento excelente ou péssimo. O exercício também pede que você recorde a experiência com o maior número de detalhes possível – em termos dos seus sentimentos na época e, finalmente, como se sente agora a respeito dela.

Tente fazer o exercício 2.2. Não tenha pressa: ser capaz de se colocar no lugar do cliente, enxergar os fatos sob o ponto de vista dele, ouvir com seus ouvidos e experimentar seus sentimentos são parte vital de uma etapa que o levará a oferecer excelência no atendimento. Este exercício é muito útil para todos que estejam envolvidos com o atendimento ao cliente – portanto, dada nossa definição de cliente, isso significa que todos na empresa devem fazê-lo! Estimule outros membros de sua equipe a fazer uma tentativa. O exercício também é um excelente ponto de partida para treinar o atendimento ao cliente e, normalmente, funciona melhor quando as tarefas são delegadas primeiramente a pequenos grupos e, depois, ao grupo inteiro.

Exercício 2.2

Durante o ano passado, houve várias ocasiões em que você foi um cliente de produtos ou serviços. Pense em:

- dois exemplos do que você considera um **excelente** atendimento ao cliente.
- dois exemplos do que você considera um **péssimo** atendimento ao cliente.

Para cada exemplo:

- Identifique os principais fatores que contribuíram para essas experiências;
- descreva seus sentimentos e reações na época; e
- descreva seus sentimentos e reações hoje.

(continua)

Fidelizar o cliente

| <i>Exemplo 1</i> Atendimento excelente | <i>Exemplo 2</i> Atendimento excelente |
|---|---|
| Descrição resumida das circunstâncias: | Descrição resumida das circunstâncias: |
| Enumeração dos fatores que contribuíram para que essa experiência de atendimento fosse excelente: | Enumeração dos fatores que contribuíram para que essa experiência de atendimento fosse excelente: |
| Meus sentimentos e reações na época: | Meus sentimentos e reações na época: |
| Meus sentimentos e reações hoje: | Meus sentimentos e reações hoje: |
| <i>Exemplo 1</i> Atendimento péssimo | <i>Exemplo 2</i> Atendimento péssimo |
| Descrição resumida das circunstâncias: | Descrição resumida das circunstâncias: |

O que é excelência no atendimento ao cliente?

| | |
|---|---|
| Enumeração dos fatores que contribuíram para que essa experiência de atendimento fosse péssima: | Enumeração dos fatores que contribuíram para que essa experiência de atendimento fosse péssima: |
| Meus sentimento e reações na época: | Meus sentimentos e reações na época: |
| Meus sentimentos e reações hoje: | Meus sentimentos e reações hoje: |

Normalmente, os tipos de *fatores* que costumam aparecer com surpreendente constância são os descritos na tabela abaixo:

| Fatores que contribuem para o excelente atendimento ao cliente | Fatores que contribuem para o péssimo atendimento ao cliente |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Funcionários informados e profissionais. ■ Funcionários simpáticos e atenciosos. ■ Funcionários prestativos, mas não insistentes. ■ Eles me ouviam. ■ Eles assumiam a responsabilidade. ■ Eles cumpriam o que prometiam. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ninguém sabia informar nada. ■ Ninguém parecia interessado ou preocupado. ■ Eles queriam se livrar de mim — a tarefa ou a culpa eram sempre de outra pessoa ■ Tratavam-me como se eu fosse um mentiroso ou idiota. ■ Comportavam-se como se a culpa fosse minha. |

Fidelizar o cliente

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Eles me mantinham informado — eu não precisava procurar.■ Eles se importam comigo.■ Eles respondiam prontamente à minha dúvida/problema.■ Eles pareciam orgulhosos de seu (sua) produto/serviço/empresa. | <ul style="list-style-type: none">■ Estavam sempre atrasados/nunca vinham quando prometiam.■ Eu tinha que ficar no pé deles o tempo todo.■ Sempre se queixavam sobre os colegas/a gerência/a empresa. |
|---|---|

Normalmente, as reações das pessoas em relação a essas experiências são muito parecidas, como mostra a seguinte tabela:

| Reações ao excelente atendimento ao cliente | Reações ao péssimo atendimento ao cliente |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Fiquei muito satisfeito e feliz.■ Senti-me importante.■ Pensei em voltar a usar seus serviços no futuro.■ Queria contar a todos como foram bons. | <ul style="list-style-type: none">■ Fiquei aborrecido.■ Fiquei muito zangado.■ Senti-me humilhado.■ Senti-me sem apoio.■ Prometi nunca voltar lá.■ Queria que todo o mundo soubesse como foram péssimos. |

O que também surpreende é a duração dessas reações. E disto, o que aprendemos é que o bom/mau atendimento ao cliente pode gerar emoções intensas e resultar em alguns benefícios notáveis ou conseqüências desastrosas. Aí não existe somente a oportunidade de manter ou perder o cliente em questão, mas também a de ganhar ou perder muitos outros. As pesquisas mostram que alguém que teve uma péssima experiência como cliente irá contá-la para pelo menos dez outras pessoas.

É útil repetir o exercício, agora com exemplos do seu ambiente de trabalho, no qual você tem sido um cliente interno para os serviços e produtos dos colegas. Os resultados normalmente são quase os mesmos. Entretanto, as estratégias adotadas pelas pessoas em resposta ao *péssimo* atendimento são um pouco diferentes. Você pode argumentar que, como cliente interno, é um cliente cativo e não pode

procurar outro lugar. As pessoas, contudo, muitas vezes tentarão fazer algo equivalente – isto é, encontrarão formas de contornar o colega difícil ou não prestativo procurando outro integrante da equipe; ficando sem o serviço; tirando, por exemplo, ele mesmo suas cópias no xerox, ou ficando sem uma determinada informação. O efeito final é prejudicial ao funcionamento eficiente e eficaz da empresa, e quem sofre, no final, é o cliente. A reação de contar a todos o que aconteceu é exatamente a mesma – é muito fácil conseguir a reputação de não ser prestativo, de nunca cumprir prazos, de não se saber o que está fazendo. Da mesma forma – mas talvez não com tanta facilidade – pode-se atingir a meta de ser considerado um membro valioso e competente da equipe, alguém com quem é um prazer lidar. Como você gostaria de ser visto?

Quem são seus clientes?

Quando você começar o que agora talvez considere ser a arriscada jornada para oferecer excelência em atendimento ao cliente, com os campos floridos e o brilho da estrela do sucesso de um lado e a terra devastada e o céu cinzento do fracasso de outro, a primeira e óbvia pergunta a fazer é: quem são seus clientes? É muito difícil oferecer um bom atendimento aos clientes a menos que se saiba exatamente quem eles são. Em alguns casos, a resposta pode parecer muito simples. Se você é um garçom, seus principais clientes são, evidentemente, as pessoas que se encontram às mesas que você serve. Entretanto, o que dizer dos clientes de outras mesas, os que entram e saem ou os que ligam para fazer uma reserva ou uma reclamação? O que dizer de seus clientes internos – seus colegas da cozinha? (“Mas certamente” – você pode dizer – “eu sou o cliente *deles*”. Sim, mas quando você apresenta o pedido claro e preciso de um prato ou devolve a louça usada à cozinha, eles são seus clientes.)

O segredo para identificar seus clientes está em pensar em um dia ou uma semana comum e anotar com quem entra em contato – diretamente, ao telefone ou por escrito. Em seguida, pense no

objetivo de tal interação – eles são clientes para seus serviços ou produtos? Agora você está pronto para completar a parte 1 do exercício 2.3 (veja página 26). Se você for um líder de equipe, talvez queira responder em seu próprio nome ou em nome do grupo como um todo. Talvez você queira fazer cópias do exercício 2.3 e pedir que todos os integrantes da equipe o realizem. Trata-se de um bom exercício para ser usado em um programa de treinamento. Quando você projetar sua própria versão desse exercício, lembre-se de deixar espaço suficiente para comentários.

Que produtos e serviços você oferece?

Depois de identificar seus clientes, a próxima etapa é pensar sobre seus produtos e serviços. Por exemplo, se você trabalha no varejo, em uma loja, seus principais clientes provavelmente são integrantes do público; os serviços que oferece pessoalmente são fornecimento de informações, anotação de pedidos, recebimento de pagamento e o empacotamento de mercadorias. Alguns de seus clientes internos podem ser: o departamento de contabilidade, para o qual você oferece o serviço de somar os valores contidos na caixa registradora; os escriturários, para quem você preenche formulários de pedidos especiais; e os fiscais da loja, a quem você avisa sobre ocorrências suspeitas. Além disso, que serviços você presta aos seus colegas de loja? Ficar atento para ajudar quando estão ocupados ou assegurar-se de voltar de seu intervalo a tempo de a outra pessoa fazer sua pausa na hora certa, podem ser alguns desses serviços. Em um escritório, talvez você abasteça de informações um grande número de colegas, da sua ou de outras equipes; ou talvez você seja responsável por assegurar que os computadores estejam funcionando e, caso isso não esteja ocorrendo, tomar as medidas adequadas. Como instrutor, talvez você esteja prestando o serviço de ensinar uma habilidade ou um conhecimento específico aos *trainees* e fazendo contato com os clientes de treinamento para certificar-se de que o tipo correto de ensinamento está sendo ministrado.

O que é excelência no atendimento ao cliente?

Você está pronto para completar a parte 2 do exercício 2.3? Pense bem e seja o mais metódico possível sobre o que oferece aos seus clientes.

Você oferece bom atendimento ao cliente?

Você está iniciando a última etapa da jornada que explora o atendimento ao cliente atualmente oferecido por você. Depois de identificar seus clientes e a natureza do serviço ou produto que oferece, a questão final e crucial é saber até que ponto ele é bom – que tipo de qualidade de atendimento ao cliente você está oferecendo no momento? Normalmente há quatro elementos essenciais envolvidos no atendimento de qualidade ao cliente:

- **Adequação:** seu serviço/produto é o que o cliente realmente quer – ele atende às necessidades dele?
- **Consistência/confiabilidade:** seu serviço/produto corresponde sempre a um mesmo padrão?
- **Oportunidade:** o atendimento é oferecido quando o cliente precisa e durante um período de tempo razoável?
- **Satisfação:** o atendimento é oferecido de modo a representar uma experiência agradável para o cliente, ou seja, você é simpático e prestativo, mostra interesse e/ou preocupação?

Agora você está pronto para completar a parte 3 do exercício 2.3. Pense sobre a qualidade dos serviços que oferece aos seus clientes e atribua uma nota a você ou a sua equipe. Tente ser o mais honesto possível. Talvez você queira perguntar aos seus clientes o que eles acham. Aqui estão algumas sugestões de como fazê-lo:

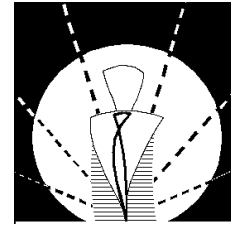
- Fale com eles informalmente na próxima vez que entrarem em contato com você.
- Marque uma reunião com alguns ou com todos os seus clientes para discutir especificamente suas opiniões sobre o atendimento que você oferece.
- Elabore um questionário curto pedindo suas opiniões.

Fidelizar o cliente

Exercício 2.3

- 1 Faça uma lista de seus clientes — é útil enumerá-los em função da frequência do contato (isto é, levando em conta a quantidade de vezes que você negocia com cada um deles, começando por aquele de maior assiduidade e colocando os demais em ordem decrescente) e indique se são externos (E) ou internos (I).
- 2 Descreva resumidamente a natureza do produto/serviço que você oferece.
- 3 Indique a qualidade do atendimento que você oferece no momento usando uma escala de 1 a 6 em que 1 = extremamente péssimo e 6 = qualidade excelente. Talvez você queira acrescentar algumas observações para explicar as classificações.

| 1. Quem são meus clientes? | E/I | 2. Qual é o serviço/produto? | 3. Qual é a qualidade do serviço? |
|----------------------------|-----|------------------------------|-----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



capítulo 3

Comunicando-se com seus clientes

Como nos comunicamos

Há uma habilidade que permeia todos os aspectos da vida profissional: a de se comunicar eficazmente. Ela é a essência do atendimento ao cliente e é fundamental para desenvolver relacionamentos profissionais positivos com seus clientes. Você se comunica com seus clientes de três formas diferentes:

- diretamente – na loja, no escritório ou na fábrica, ou quando os visita em suas casas ou escritórios;
- ao telefone – respondendo às chamadas deles ou ligando para eles; e
- por escrito – por carta, memorando, relatório, circular; etc.

Existem algumas regras básicas que se aplicam a todas as formas de comunicação e outras habilidades mais específicas que se referem a cada uma em particular. A primeira regra aplica-se ao modo como nos comunicamos. Vários pesquisadores examinaram essa questão, sendo que um dos mais famosos é Albert Mehrabian, que chegou a alguns resultados fascinantes. Ele concluiu que a mensagem é transmitida por meio de:

- o quê dizemos, isto é, as palavras que usamos – 7%;

- como dizemos, isto é, o uso da voz em termos de tom, volume, ritmo – 38%; e
- nossa *linguagem corporal* – 55%.¹

Um exercício interessante a ser feito em um programa de treinamento é pedir às pessoas que adivinhem os percentuais. A maioria supõe que as palavras são a parte mais importante de nossa comunicação; talvez essa opinião não seja surpreendente, pois dedicamos muito tempo pensando sobre o que iremos dizer – “escolhendo as palavras certas”. As palavras em si podem causar muita confusão – pense em três significados diferentes para a palavra “coca” (uma embarcação nórdica; gíria para cocaína; um refrigerante). Há também o crescente problema causado pelos acrônimos, por exemplo, PIB, GQT, IDC. Os dois primeiros são amplamente usados – Produto Interno Bruto e Gerenciamento de Qualidade Total; o terceiro é um acrônimo usado em empresas – Indicador de Desempenho Chave. Seu uso indevido pode prejudicar seriamente a comunicação eficiente. Lembro-me de participar de uma conferência sobre delitos cometidos ao volante em que o acrônimo IT era constantemente empregado. O significado que conhecíamos, Information Technology (Tecnologia da Informação), não parecia fazer muito sentido. Descobrimos que significava Intermediate Treatment (Tratamento Intermediário). Ficou na mesma? Pois este é um bom exemplo de outra área problemática do uso das palavras: o dos jargões – Tratamento Intermediário é uma alternativa para “sentenças sob custódia”. Você pode imaginar como essa confusão afetou nossa compreensão da apresentação. Muitas vezes os clientes podem considerar acrônimos e jargões intimidantes e desconcertantes, de modo que eles devem ser usados com cuidado e, se houver dúvidas, sempre explique.

Poucos não reconheceriam que a maioria das pessoas subestima o potencial da voz para favorecer a comunicação. A frase “Sinto, mas nosso estoque acabou” pode transmitir pelo menos três mensagens diferentes, dependendo de como é pronunciada. Ela pode transmitir

¹ MEHRABIAN, A. e FERRIS, L. “Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels.” *The Journal of Counselling Psychology*, Vol. 31, 1967, pp. 248-52.

que você realmente sente muito por não ter o que o cliente deseja; que você não poderia se importar menos com o que o cliente deseja; e, a pior das hipóteses, ela pode transmitir irritação – “Claro que é óbvio porque não há nenhum artigo exposto!” A mensagem é comunicada por meio da ênfase que se coloca em diferentes palavras, o volume da voz, o ritmo e o tom, em geral. A menos que nos concentremos intensamente, nossa voz irá refletir exatamente como nos sentimos. Se lamentamos, geralmente comunicaremos esse sentimento; se estivermos irritados, nossas palavras transmitirão irritação. O que Mehrabian provou e todos sabem por experiência, é que a mensagem transmitida está implícita em nossa voz, não importam muito as palavras usadas. A voz torna-se ainda mais importante ao telefone, quando está claro que o terceiro meio de comunicação, a linguagem corporal, não ocorre.

A linguagem corporal é o mais importante meio de comunicação. Um exemplo simples e eficiente é a expressão do rosto: você parece feliz e alegre, ou infeliz ou zangado? Sorrir é uma forma surpreendentemente eficaz de iniciar e manter uma comunicação eficiente. (Embora, obviamente, somente quando é apropriado: pode não ser viável quando o cliente está lhe contando que o computador que acabou de adquirir sofreu uma pane, apagando todos os seus arquivos!) O contato visual desempenha um papel importante. Faça uma experiência com alguém: pergunte a essa pessoa se ela teve um bom feriado ou fim-de-semana. Faça-o primeiro olhando por sobre seu ombro ou pela janela e, sem seguida, olhando-a nos olhos. Pergunte a ela como se sentiu. Em todos os lugares as pessoas dirão que, enquanto no primeiro caso sentiram desinteresse de sua parte, no segundo sentiram que você estava interessado. Geralmente o contato visual é muito útil – mas não exagere. Se você olhar fixamente para alguém, essa pessoa poderá sentir-se constrangida.

Toda posição de seu corpo pode transmitir mensagens veementes. Compare seu modo de se sentar ou ficar em pé quando está se sentindo muito confiante com quando está nervoso ou infeliz. Você já ouviu dizer que alguém parece “desanimado” ou “deprimido”. Geralmente, quando está se sentindo confiante, você se senta ou fica em pé com o corpo ereto e os ombros para trás, mas quando está

desanimado, os ombros ficarão curvados e você baixará o olhar, em vez de olhar para cima. Essas são reações instintivas de seu corpo aos sentimentos e é interessante e proveitoso saber que elas podem provocar o efeito oposto: quando estiver nervoso, tente sentar-se com o corpo ereto e olhar para a frente. Essa atitude apresenta duas vantagens: sua postura pode indicar aos outros que você está confiante mesmo quando isso não é verdade e, o que é ainda mais útil, pode realmente fazer com que você se sinta mais confiante.

A linguagem corporal é um tema muito complexo e muitas pessoas hoje argumentam que não se pode fazer interpretações generalizadas, pois todos têm sua própria linguagem corporal. O que é importante, contudo, é observar com muito cuidado a linguagem corporal de outras pessoas e aprender a interpretá-la. Da mesma forma que você transmite mensagens convincentes por meio de sua linguagem corporal, também pode captar informações valiosas sobre como seu cliente está se sentindo e agir adequadamente. Mais tarde discutiremos estratégias para lidar com situações difíceis que envolvem o cliente — nas quais ele talvez esteja zangado, nervoso ou aborrecido.

Sempre que nos comunicamos precisamos estar preparados para levar em consideração pessoas com necessidades especiais, como por exemplo pessoas com problemas de visão ou audição, dificuldades com o idioma ou talvez pessoas portadoras de dislexia. Esses clientes representam um desafio especial e a oportunidade de demonstrar seus elevados níveis de atendimento.

Agora iremos nos concentrar em três habilidades de comunicação essenciais:

- formar e manter um ótimo relacionamento;
- ouvir com atenção; e
- saber fazer perguntas.

Formar e manter um ótimo relacionamento

Essa é a habilidade fundamental que forma a base de toda a comunicação eficiente. A menos que você consiga desenvolver e

manter um ótimo relacionamento, é improvável que haja uma comunicação eficiente. Então, o que queremos dizer com “ótimo relacionamento?” A definição encontrada no dicionário diz “atingir um relacionamento harmonioso e gentil”. Entretanto, tente perguntar às pessoas o que ela significa para elas – colegas, integrantes de sua equipe ou participantes de um programa de treinamento em atendimento ao cliente. As respostas que você provavelmente conseguirá são:

- sentir-se bem e à vontade com alguém;
- aproximar-se das pessoas;
- ficar em sintonia com as pessoas;
- experimentar um sentimento de empatia em relação às pessoas; ou
- defender os mesmos pontos de vista.

No Capítulo 2, falamos sobre a capacidade de se colocar no lugar dos clientes – enxergar os acontecimentos e as circunstâncias do ponto de vista deles, ouvir com seus ouvidos e experimentar seus sentimentos. Isso acontecerá quase que automaticamente ao se atingir um ótimo relacionamento. As vantagens se duplicam: é muito mais fácil proporcionar a qualidade de atendimento que o cliente deseja se você souber exatamente como ele interpreta uma situação e como ele se sente frente a ela; além disso, ao se dar ao trabalho de penetrar e compreender o mundo do cliente, você está demonstrando que tem tempo para dedicar a ele e que o considera importante.

Alguns acham fácil desenvolver um ótimo relacionamento com as pessoas, enquanto outros não têm qualquer espontaneidade para fazê-lo. Além disso, mesmo aqueles que têm habilidade para estabelecer bons relacionamentos às vezes encontrarão pessoas com as quais isso é mais difícil. A habilidade tem muito a ver com a capacidade de observar e ouvir as pessoas com muita atenção. Por exemplo, se você está lidando com um cliente que fala muito baixo, é útil dirigir-se a ele da mesma maneira. Se um cliente fala muito alto e de modo direto, uma reação idêntica irá indicar ao cliente que vocês se comunicam de forma semelhante. É como sintonizar a mesma frequência de rádio.

Fidelizar o cliente

O que você sente, influencia sua linguagem corporal; portanto, usar a linguagem corporal de outra pessoa pode dar uma boa compreensão de como ela está se sentindo, além de fazer com que você se una a ela em seu mundo. Isso, entretanto, deve ser feito com cuidado (é importante saber dosar), pois não haveria nada pior para alguém sentir que está sendo imitado. Primeiro, tente observar as pessoas em situações sociais – irá notar com frequência que amigos próximos envolvidos numa conversa têm uma linguagem corporal muito parecida – em termos da inclinação da cabeça, postura do corpo, uso dos braços e das mãos, etc. Procure, então, falar e usar a linguagem corporal de outras pessoas em situações sociais – verifique se você sente que essa atitude melhora a qualidade do relacionamento e da comunicação.

Ouvir com atenção

Nós aprendemos a falar e a escrever, mas ninguém nos ensina a ouvir. Você pode dizer que isso se faz naturalmente. Entretanto, nossa capacidade de ouvir eficientemente é, muitas vezes, bastante limitada. Tente ouvir uma fita em que alguém fala durante dois ou três minutos sem tomar notas. Diga, em seguida, o que consegue lembrar; você poderá se surpreender pelo quanto perdeu. Tente fazer o exercício 3.1 com amigos ou colegas ou use-o num programa de treinamento.

Exercício 3.1 Onde Paul mora?*

Instruções

- ① Represente uma conversa telefônica usando uma dupla de participantes sentados de costas um para o outro.
- ② O *orador* lê a passagem abaixo, em voz alta somente uma vez.
- ③ O *orador* não pode ser interrompido ou solicitado a repetir nenhum ponto.
- ④ O *ouvinte* escuta os pontos principais e os ordena de maneira lógica.

* Baseado na Atividade 8 de *Communications workshop: a manual*²

5 O *ouvinte* não pode tomar notas.

“Vire à esquerda na rotatória, onde há o bar — você sabe, aquele que tem os leões-de-chácara na porta. Qual é mesmo o nome dele? Ah, sim, o Cock and Bull. Que dono miserável! Houve uma grande briga lá na semana passada e um dos leões-de-chácara caiu pela janela, mas quase ninguém se apressou em ajudá-lo.

“Então, siga pela rua, ladeira acima. Se seguir pela esquerda, é lá que mora o velho *pop star*. Sabe, aquele que costumava usar todos aqueles trajes brilhantes. Qual era o nome dele? Ora, não importa.

“Siga reto, então, e no alto da subida entre na bifurcação, à direita, onde há uma grande árvore — acho que é um carvalho. Ou será um chorão? Não sei — eu detestava os passeios ecológicos da escola para estudar o meio ambiente. Fique nessa rua até passar a casa branca, grande e com piscina. Minha tia mora ao lado, no pequeno chalé. Sabe, ela agora trabalha no cinema e acha que poderá conseguir alguns ingressos grátis...

“Em todo caso, passando a casa, a Acacia Avenue é a primeira à direita e Paul mora no nº 8 — ou será no 10? Não, é mesmo o 10, como a casa do primeiro-ministro.”

Feedback

- ① O *ouvinte* repete para o *orador* o que ele considera serem os pontos principais, em ordem lógica.
- ② O *orador* checa a exatidão das informações do *ouvinte*.
- ③ O *ouvinte* enumera todas as dificuldades que enfrentou nessa atividade.

O que chamamos de ouvir com atenção é algo muito difícil e envolve:

- estar atento e demonstrá-lo. Isto é, manter bom contato visual, acenando com a cabeça;
- prestar atenção não só ao que é dito, mas também a como é dito;
- assimilar e interpretar as mensagens não-verbais;
- esforçar-se não só para ouvir, mas também para *entender*; e

2 BECKETT, C., TIDY, D., ROGERS O., e WATERMAN M. *Communications workshop: a manual*, Oxford, Heinemann, 1989.

- **rememorar e resumir** – usando suas próprias palavras ao repetir o que ouviu, para que possa checar se compreendeu a mensagem correta.

Fica muito evidente quando alguém não está ouvindo. Se você lembrar quando isso *acontece com você*, provavelmente se recordará de experimentar uma sensação de rejeição: a pessoa não estava interessada no que você tinha a dizer. Muitas vezes, nessas circunstâncias, você pára de tentar se comunicar e o relacionamento pode ser negativamente afetado. Ouvir com atenção é um componente essencial para se manter um ótimo relacionamento. A diferença entre ouvir e escutar tem sido descrita nesses termos: ouvir é uma atividade física, enquanto que escutar é uma capacidade cognitiva/racional. Em outras palavras, para escutar você tem que usar seus processos de raciocínio a fim de traduzir a mensagem e compreendê-la.

Pode haver várias barreiras para se ouvir com atenção. Entre as mais evidentes, está a distração provocada por outros ruídos ou acontecimentos ao seu redor; entretanto, há várias outras muito mais sutis que interferem na habilidade de ouvir como, por exemplo, quando:

- **você pensa que sabe o que a outra pessoa vai dizer** – o risco está em que é muito fácil parar de ouvir totalmente ou ouvir somente o que se quer, ou o que se espera. Se um cliente costuma pedir 100 caixas de arquivo pretas, talvez você não perceba que nesse mês o pedido é de caixas *vermelhas*. A norma essencial é não fazer suposições;

- **você está esperando para falar** – quantas vezes em reuniões, quando está ansioso para apresentar seu ponto de vista, você percebe repentinamente que perdeu frases inteiras do que foi dito por outras pessoas?;

- **você está aborrecido** – sua mente irá divagar em busca de assuntos mais interessantes;

- **você está pensando em outro assunto** – sua mente está no encontro iminente, talvez desagradável, com um cliente insatisfeito;

- você está com pressa – seus pensamentos irão se concentrar no término da conversa, não no que está sendo comunicado;
- você está zangado – provavelmente você irá parar de ouvir com atenção o que outras pessoas estão dizendo; ou
- você está cansado, com fome ou sede, sentindo calor ou frio – o desconforto físico pode ser uma barreira poderosa para se ouvir com atenção, pois as sensações de sede, calor, etc. e as formas de aliviá-las irão dominar seus pensamentos.

Algumas vezes é difícil superar esses obstáculos, mas há alguns princípios básicos que podem ajudar. Se você estiver discutindo uma questão com um cliente, procure se certificar de que:

- você poderá conversar em algum local calmo, sem ser perturbado;
- a situação seja confortável, mas não tão relaxante quanto uma sauna;
- você estará com sua mente liberada de outros assuntos e poderá se concentrar somente no cliente e no tema em questão;
- você terá tempo suficiente;
- você manterá a mente aberta e não fará suposições; e
- você estará e se manterá calmo.

Saber fazer perguntas

O terceiro segredo está na habilidade de fazermos perguntas eficientes. Oferecer excelência em atendimento ao cliente depende de termos as informações corretas. Ter acesso a elas rapidamente é uma habilidade que pode ser desenvolvida e depende do tipo de informações que você está buscando obter. A Tabela 3.1 dá algumas orientações sobre perguntas úteis – abertas, instigantes e fechadas – e sobre como usar as pausas.

Tabela 3.1
Um guia para fazer boas perguntas

| Tipo de informação necessária | Perguntas úteis |
|--|--|
| Informações completas sobre as necessidades do cliente ou um problema surgido. | Faça perguntas <i>abertas</i> : elas encorajam o cliente a dar muitas informações. Elas geralmente começam com “como”, “o quê”, “por quê”, “onde”, “quem” e “quando” ou “fale-me sobre...” Faça pausas — elas dão ao cliente tempo para pensar e evitam que a discussão se transforme num interrogatório. |
| Informações detalhadas sobre um aspecto específico dos problemas ou necessidades do cliente. | Faça perguntas <i>instigantes</i> : “O que, especificamente, o engenheiro disse quando...?”; “Fale com detalhes sobre o defeito da maçaneta...”; “ <i>O que</i> aconteceu exatamente depois que você voltou ao departamento pela segunda vez?” |
| Confirmação ou contestação de uma questão ou de informações específicas. | Faça perguntas <i>fechadas</i> : elas provocam respostas de uma só palavra ou do tipo sim/não — “Você disse aos clientes da loja que devem guardar a nota como prova de compra...?”, “Quando você recebeu os detalhes do pedido?” |

Também existem dois tipos de perguntas a serem evitados:

■ **Perguntas induzidas.** Como o nome indica, elas induzem o interlocutor a respostas específicas. Por exemplo: “Você disse ao cliente que o pedido dele não chegaria antes do Natal, não é mesmo?”.

■ **Perguntas múltiplas.** Por exemplo: “O que aconteceu quando você acendeu o forno e ajustou o *timer*?”. Perguntas múltiplas podem causar confusão: você quer duas informações diferentes ou você quer saber o que aconteceu quando o cliente acendeu o forno e ajustou o *timer*?

Embora, às vezes, seja surpreendentemente difícil formular perguntas abertas, é extremamente fácil passar para perguntas fechadas em momentos inadequados e fazer perguntas induzidas. Tente fazer o exercício 3.2, trabalhando com dois colegas. Trata-se de um exercício divertido de se usar em um programa de treinamento.

Exercício 3.2 Habilidades para fazer perguntas

Escolha um tema que interesse a você e a um colega como, por exemplo, um feriado ou um aspecto específico do trabalho. Passe cinco minutos fazendo perguntas ao seu colega, mas tente usar somente perguntas abertas e instigantes. Um outro colega irá observar e monitorar o tipo de perguntas que você irá fazer — abertas, instigantes, fechadas, múltiplas ou induzidas. Troque os papéis, de modo que cada um possa fazer perguntas, ser interrogado e observar.

É preciso empenho e energia para se alcançar habilidades de comunicação excelentes. (É especialmente difícil se você estiver estressado ou sob pressão). Pessoas que se distinguem no atendimento ao cliente estão dispostas a empregar esse empenho e essa energia em todas as ocasiões em que lidam com um cliente.

Até o momento examinamos as habilidades em comunicação em geral e as que são especialmente importantes em situações de contato direto. Agora iremos analisar outros tipos de comunicação com os clientes – ao telefone e por escrito.

Tratando com clientes ao telefone

A característica mais evidente de se lidar com clientes ao telefone reside no fato de se perderem todas as informações importantes obtidas por intermédio da linguagem corporal. Conseqüentemente, não só as palavras recebem maior destaque, mas também – o que é ainda mais importante – o modo de usar a voz também se torna fundamental. Aqui estão algumas sugestões úteis:

- Você já deve ter ouvido a frase “Coloque um sorriso em sua voz”. Isso é fácil de fazer: simplesmente sorria ao falar ao telefone.
- Se você conhece a pessoa, tente visualizá-la e fale como se ela estivesse sentada à sua frente.
- Se você deseja parecer autoritário e firme, tente ficar em pé quando falar ao telefone.
- Ouça atentamente não só o *que* é dito, mas também *como* – o interlocutor parece apressado, irritado ou relaxado? – e reaja adequadamente. Por exemplo: se alguém estiver com pressa, não é conveniente agir como se você dispusesse de todo o tempo do mundo. A maioria das pessoas que têm pressa irá falar muito rapidamente. Portanto, procure acompanhar o ritmo delas. Mas se você achar útil ir mais devagar, diminua seu ritmo gradativamente. Trata-se de ser sensível em relação à pessoa com quem se está falando e estar disposto a dedicar tempo e trabalho para acompanhá-la.

Há duas situações de conversas telefônicas – recebendo uma chamada de um cliente e você está tomando a iniciativa da chamada. Há técnicas simples que podem ser usadas em ambos os casos. Pense primeiro no *recebimento* de ligações:

- Esteja preparado: tenha uma caneta, bloco ou papel prontos. *Sempre* tome nota da chamada.

- Atenda ao telefone o mais rápido possível. Algumas empresas estabelecem padrões de atendimento como “todas as ligações devem ser atendidas até o terceiro toque”. Isso pode ser especialmente importante se a chamada for passada por uma telefonista.
- Dê toda a atenção à chamada: deixe as outras tarefas de lado. Se não o fizer, não ouvirá com atenção e poderá perder informações importantes – e o interlocutor logo perceberá, o que certamente não o fará sentir-se valorizado.
- Sorria antes de falar e diga, “bom dia, boa tarde”.
- Apresente-se – diga o nome e talvez o departamento e/ou empresa. Algumas companhias adotam uma forma padrão de apresentação. Nesse caso, é importante dar um toque pessoal e sincero à sua apresentação em todas as ocasiões. Todos provavelmente já ouvimos uma voz monótona dizendo, “Bom dia, aqui é Patty falando, como posso ajudá-lo?”. Há vantagens em dizer aos funcionários que informações devem ser incluídas, mas deixe que as pessoas decidam exatamente como transmiti-las.
- Lembre-se da regra 90/90: noventa por cento da impressão que você causa é deixada nos primeiros noventa segundos de conversa. Portanto, esteja pronto para dar o melhor de si logo desde o início.
- Descubra o nome de seu interlocutor e use-o; isso personaliza a comunicação.
- Empregue suas habilidades para criar e conservar um ótimo relacionamento, ouça com atenção e saiba fazer perguntas.
- Tente você mesmo resolver a chamada: quem liga acha frustrante ser passado para outra pessoa.
- Se você tiver que transferir uma ligação, explique por que e o que está fazendo; para quem a chamada está sendo transferida e o número do ramal (no caso de a ligação cair), e assegure-se de estar transferindo a chamada para o departamento *certo*. Muitos sistemas telefônicos permitem que você fale com a pessoa para quem irá transferir a chamada, o que é útil para verificar se a pessoa pode tratar do caso e para transmitir algumas informações sobre ele.

Fidelizar o cliente

- Se você tiver que deixar alguém esperando por algum motivo, explique o motivo e ofereça ao interlocutor a alternativa de receber um retorno mais tarde, e cheque regularmente, para que ele saiba que não foi esquecido.
- Se for preciso retornar a ligação, diga quando irá fazê-lo – e cumpra a promessa.
- Ao terminar a conversa, resuma o que foi combinado e verifique se o interlocutor está satisfeito com o resultado. É um gesto atencioso agradecer pela ligação.
- Depois, tome as atitudes necessárias. Se você anotou um recado para alguém, certifique-se de passá-lo rapidamente.

Muitas dessas técnicas são idênticas para quando você tomou a iniciativa de fazer uma ligação. Nesse caso, entretanto, você tem mais controle sobre a situação e pode planejar, de modo que acrescentamos os seguinte pontos aos anteriores:

- Prepare-se pensando sobre: qual o objetivo da ligação e que resultado você espera atingir; com quem precisa falar e, se a pessoa não estiver disponível, quem mais poderia ajudar; quais os pontos principais a serem tratados e que perguntas fazer; que perguntas poderão fazer a você.
- Pense um pouco mais sobre a pessoa que irá chamar: já tratou com ela anteriormente? Prepare mentalmente a melhor forma de estabelecer um bom relacionamento.
- Lembre-se, mais uma vez, da regra 90/90: os primeiros momentos da ligação são os mais importantes.
- Verifique sempre se está ligando no momento adequado: muitas vezes é útil indicar o tempo de que precisará, ou seja, dizer se é apenas uma ligação rápida para checar algum detalhe ou se irá discutir uma situação complexa ou solicitar várias informações.

Se você ou sua equipe usam o telefone com frequência, talvez seja útil colocar essas sugestões em um local visível e que chame a

atenção. Ou, melhor ainda, fazer com que seu pessoal elabore uma lista própria – normalmente, as pessoas sentem-se mais comprometidas com idéias e técnicas que elas mesmas ajudaram a elaborar, pois isso lhes dá um sentimento de propriedade. Você também pode preparar uma lista de verificação para que as pessoas revejam o próprio desempenho ao telefone.

Escrevendo aos clientes

Se você está escrevendo para um cliente, os ingredientes exigidos são os mesmos de todos os aspectos do atendimento.

■ A comunicação deve manter-se nos limites de tempo fixados. Muitas empresas estabelecem padrões de desempenho, ou seja, todas as cartas de clientes devem ser respondidas em três dias, todos os pedidos confirmados dentro de vinte e quatro horas ou atualizados semanalmente.

■ A comunicação deve ser precisa. A comunicação escrita é um método de comunicação extremamente rigoroso e implacável: seus erros são registrados em branco e preto para a posteridade.

Essas são exigências que poderíamos descrever como necessárias, mas não suficientes por si mesmas para uma excelente comunicação com o cliente. O toque especial é a forma pela qual a carta, o memorando ou o relatório é escrito. Nesse ponto, é útil considerar as diferenças entre a comunicação escrita e as demais. (O que é um exercício valioso para um programa de treinamento.) As principais características da *comunicação escrita* são:

- você tem mais tempo para planejar o que irá dizer;
- a comunicação não tem retorno: não existe a oportunidade de checar a compreensão, observar a reação da outra pessoa e, conseqüentemente, explicar ou aperfeiçoar a mensagem;

Fidelizar o cliente

- você tem que confiar somente no poder de suas palavras. Aqueles magros 7% da mensagem responsáveis pela média de palavras da comunicação direta agora devem responder por todos os 100%;
- ela proporciona um registro permanente;
- você não pode ter certeza de que a mensagem foi recebida, a menos que use o sistema de entrega protocolada ou verifique pessoalmente;
- trata-se de uma forma de comunicação menos imediata: há sempre um intervalo de tempo.

São as três primeiras características citadas acima que proporcionam a chave para o modo pelo qual a carta ou o memorando devem ser escritos e, dentre elas, a primeira é a mais importante. Você tem a oportunidade de *planejar* a comunicação, portanto, use-a. Pense nos seguintes pontos:

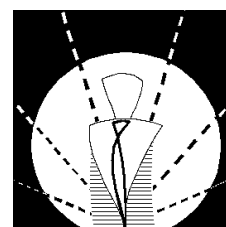
- *para quem* está escrevendo. Trata-se de um cliente externo ou alguém da própria empresa? Qual seu nível de compreensão dos assuntos, do jargão etc.? Qual o nível de relacionamento que mantém com ele – a comunicação dever ser formal ou informal?
- *por que* está escrevendo. Qual é o objetivo da comunicação?
- *quando* deve escrever. É urgente? Qual seria o momento apropriado?
- *o que* deve escrever? O que o cliente precisa saber? De que informações você precisa? Que pontos devem ser tratados?

Lembre-se, então, dos “cinco cês”. Seja:

- ① *Claro* – a carta segue uma seqüência lógica? Ela será compreendida? Você não terá a oportunidade de checar se seu destinatário compreende a mensagem, de modo que é importante ser claro e preciso. Antes de enviá-la, peça que uma pessoa a leia e verifique o que entendeu.
- ② *Conciso* – normalmente as pessoas dispõem de pouco tempo; escreva uma carta breve e objetiva.

- ③ *Cortês* – a carta é muito formal ou informal? Você agradeceu ou se desculpou de modo adequado? Pense nas palavras usadas: evite ser importuno, condescendente ou desinteressado. *A sua carta mostra que você valoriza o cliente e que se preocupa com suas necessidades?*
- ④ *Completo* – você tratou de todos os pontos necessários? (Lembre-se de seu plano).
- ⑤ *Correto* – suas informações são precisas e atuais? Há erros de ortografia (use o verificador ortográfico de seu processador de texto), pontuação ou gramática?

Finalmente, lembre-se de que qualquer tipo de comunicação com o cliente representa uma oportunidade extremamente valiosa para desenvolver um relacionamento positivo com aquela pessoa. Jan Carlson, da SAS Airlines, descreveu essas oportunidades como “momentos da verdade”. A excelência em atendimento ao cliente trata de assegurar que elas sejam usadas por completo em todas as ocasiões, sejam quais forem as circunstâncias.



capítulo 4

Atendendo às necessidades do cliente

Pode parecer óbvio afirmar que atender às necessidades dos clientes é a parte essencial da excelência do atendimento ao cliente. Certamente tudo gira em torno desse fator: somente irá existir interação se você estiver fornecendo algo de que o cliente precise. O cliente vai ao posto de gasolina porque precisa de combustível; procura o médico porque precisa ficar com boa saúde; toma o trem porque precisa ir do ponto A ao B; procura informações sobre faturas não pagas porque precisa realizar seu trabalho. Entretanto, será tudo tão simples? O que diferencia as interações que o cliente descreveria como excelentes das insatisfatórias ou mesmo péssimas? Quais são suas necessidades básicas ou mínimas e o que mais pode ser importante para ele? Vamos examinar uma de cada vez.

| Interação com o cliente | Necessidade mínima | Necessidades adicionais |
|--|--|--|
| Vai ao posto para comprar combustível. | Disponibilidade do tipo de combustível exigido, com fila de tamanho aceitável. | Pátio limpo e arrumado. Toalhas de papel para limpar as mãos. Atendimento pronto e simpático. Boa iluminação à noite. (continua) |

Fidelizar o cliente

| | | |
|--|--|---|
| Vai ao médico por causa de uma doença. | Encontrar um médico/enfermeiro competente e receber tratamento adequado. | Espera não muito longa. Sala de espera confortável. Recepcionista agradável e prestativa. Médico/enfermeiro que estabelece bom relacionamento e faz com que ele se sinta importante. |
| Viaja de trem. | Ir de A a B nos horários marcados. | Uma fila não muito longa no guichê de passagens. Atendimento agradável e prestativo no guichê de passagens. Máquina que emite passagens, funcionando. Trem limpo e confortável. Disponibilidade de assentos e trem não muito lotado. Avisos corretos e claros. Ser informado se houver problemas. |
| Receber relatório sobre faturas não pagas. | Receber relatório no prazo, com informações exatas/atuais. | Relatório redigido de modo claro e útil. Ser informado se houver problemas. Resposta amistosa e útil para quaisquer dúvidas sobre o relatório. Resposta rápida a qualquer dúvida. |

As necessidades mínimas são a parte óbvia ou, pelo menos, deveriam ser. Entretanto, há espaço para discussão sobre essa questão: não esperar muito deveria fazer parte da necessidade mínima quando se vai ao médico, e encontrar um assento vago deveria ser parte do atendimento mínimo quando se viaja de trem? A resposta pode variar. Por exemplo, você pode esperar encontrar um lugar numa viagem longa, embora o mesmo não aconteça quando vai para o trabalho. O que é um tempo de espera “razoável” no consultório de um médico?

As necessidades adicionais são ainda menos evidentes. Todos os exemplos da tabela podem ter sido vivenciados recentemente, de alguma maneira. O que é importante para você quando vai a um posto de gasolina ou ao médico, viaja de trem, obtém informações dos colegas? Tente usar esses e outros exemplos em sessões de preparação com a equipe ou durante treinamento de atendimento a clientes.

No Capítulo 2 nós pedimos que você fizesse uma revisão dos serviços oferecidos aos seus clientes, tanto dentro quanto fora da empresa, e que classificasse sua qualidade em termos gerais. Agora examinaremos a qualidade do atendimento em detalhes. Se você já trabalhou no varejo, provavelmente terá ouvido o ditado “no varejo, o importante são os detalhes”. O ditado também é igualmente importante quando se trata de atendimento ao cliente: freqüentemente é a atenção aos detalhes que caracteriza a excelência nesse setor. Entretanto, primeiro você precisa descobrir o que é importante para seus clientes e, talvez, seja melhor perguntar a eles; colocar-se no lugar deles também é útil – tente ser um cliente dos serviços prestados pela sua equipe ou empresa. As empresas empregam várias formas para obter essas informações, como por exemplo:

- pesquisa sobre as necessidades dos clientes – utilizando entrevistas ou questionários para serem completados por eles;
- painéis de clientes – que são consultados regularmente sobre suas necessidades e satisfação com os serviços oferecidos;
- discussão informal com grupos de clientes – realizada, por exemplo, com um cliente importante ou um grupo de clientes, em

Fidelizar o cliente

que ocorrem discussões detalhadas sobre a melhor forma de lhe oferecer os serviços (o que pode se aplicar tanto a clientes internos quanto externos);

- fichas de comentários de clientes – do tipo encontrado em quartos de hotel, que visam principalmente obter informações sobre a satisfação do cliente em relação aos serviços recebidos, mas também podem proporcionar dados valiosos sobre necessidades dos clientes como, por exemplo, um quarto tranquilo, refeições vegetarianas etc.; e/ou

- linha direta para o cliente – uma linha telefônica de ligação gratuita para os clientes apresentarem suas opiniões sobre serviços de que precisam ou que receberam.

Naturalmente, as informações obtidas por meio dessas fontes precisam ser reunidas de modo a poderem ser armazenadas, analisadas e recuperadas quando necessário, e então estabelecer tendências e identificar padrões para entrar em ação.

Em seu *best-seller In search of excellence*, Peters e Waterman classificaram “ficar próximo ao cliente” como um dos principais atributos que distinguem “empresas inovadoras e excelentes”:

Essas empresas aprendem com as pessoas que atendem. Elas oferecem qualidade, atendimento e confiabilidade incomparáveis... Todos participam. Muitas empresas inovadoras obtiveram as melhores idéias de produtos junto aos clientes. Isso ocorre quando se ouve com atenção e regularidade.¹

Muitas vezes, as melhores informações vêm de pessoas que estão na linha de frente – aquelas que interagem diretamente com o cliente. É importante:

- encorajar as pessoas a ouvir os clientes com atenção durante todo o processo em que se oferece o serviço, a estarem alertas e receptivas a comentários, propostas e idéias;

¹ PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H. Jr. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nova Iorque, Harper & Row, 1982.

Atendendo às necessidades do cliente

- encorajar os funcionários a obter informações junto aos clientes e a pedir opiniões; e
- proporcionar meios eficientes de assegurar que as informações coletadas dessa forma sejam transmitidas ao setor adequado da empresa para que se possa tomar as medidas acertadas.

Use o exercício 4.1 para examinar em detalhes duas áreas de atendimento que você ou sua equipe oferecem. Seu emprego é muito útil em um programa de treinamento, ou pode formar a base de uma animada sessão de preparação de equipe.

Exercício 4.1

Escolha duas áreas do atendimento ao cliente oferecido por você ou sua equipe:

- Qual é a necessidade mínima do cliente?
- Quais são as necessidades adicionais?
- Até que ponto você atende a essas necessidades?

| Área de atendimento ao cliente | Necessidade mínima | Necessidades adicionais | Até que ponto você atende a essas necessidades |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------|--|
| | | | |

É importante checar regularmente sua percepção e compreensão das necessidades dos clientes – elas mudam constantemente. Não há dúvidas de que as expectativas dos clientes em relação ao atendimento que recebem sempre aumentam. Em um nível simples, pode se tratar

Fidelizar o cliente

de facilidades como o estacionamento gratuito ao lado do supermercado; em um nível mais complexo, as expectativas em termos de um atendimento rápido, confiável e cortês também estão crescendo. A regra é nunca ser complacente. Não suponha que sabe das coisas: verifique constantemente junto às pessoas que conhece – seus clientes.

Uma das áreas mais férteis para se aprender e compreender as necessidades dos clientes são suas reclamações.

Lidando com as reclamações dos clientes

As reclamações dos clientes são como uma faca de dois gumes. Por um lado, elas são usadas para medir o atendimento insatisfatório, mas, por outro, representam uma fonte de informações inestimável sobre as necessidades e expectativas dos clientes. Embora possa parecer estranho, um número cada vez maior de empresas encara o recebimento de reclamações como um fator positivo. Diz-se com frequência que, para cada reclamação ouvida, existem outros vinte clientes que não se incomodam em reclamar – eles simplesmente procuram outro lugar. Receber uma reclamação pelo menos proporciona a oportunidade de fazer algo a respeito. Se você não receber a queixa, não há nada que possa fazer para corrigir o problema. A reclamação de um cliente oferece uma excelente oportunidade para mostrar o quanto você é bom e há provas de que um cliente cuja reclamação é resolvida satisfatoriamente torna-se um cliente mais leal do que outro que nunca teve motivos para reclamar. Uma queixa que seja mal recebida ou que tenha um atendimento mal encaminhado, porém, fará com que o cliente fique ainda mais zangado do que estava com o motivo original de sua reclamação, e o estimulará a contar essa experiência a pelo menos dez outros clientes ou clientes em potencial.

Os preceitos básicos para se lidar com reclamações estão listados abaixo:

■ *Facilite* ao cliente apresentar sua queixa. Está claro para quem eles devem reclamar? Devem fazê-lo por escrito? É surpreendente o quanto várias empresas ainda insistem nesse procedimento. Muitos clientes acham que gastar tempo para escrever uma carta, depois de já terem enfrentado um mau atendimento, só piora as coisas.

■ Faça com que os clientes sintam que sua reclamação é *bem-vinda*. Mostre que você está contente pelo fato de eles se darem ao trabalho de fazê-las. Considere a possibilidade de colocar avisos que encorajem os clientes – se não estiverem satisfeitos – a reclamar.

■ Se os clientes estiverem apresentando suas queixas verbalmente, lembre-se das regras para desenvolver *relacionamentos positivos*: estabeleça e conserve um ótimo relacionamento; ouça com atenção; saiba fazer perguntas com eficiência. As pessoas muitas vezes encontram dificuldades em reclamar: elas imaginam que irão receber uma resposta inamistosa. Frequentemente, a irritação pelo ocorrido combina-se com o receio de a reclamação provocar uma reação negativa. Desse modo, os clientes se comportam algumas vezes com mais impetuosidade do que pretendiam – veja na Tabela 4.1 algumas sugestões para lidar com essas situações.

■ Responda *rapidamente* às reclamações, mesmo que seja somente por meio de uma carta garantindo que a queixa está sendo investigada. Muitas vezes, as empresas estabelecem padrões como “todas as queixas dos clientes devem ser respondidas em dois dias”. Entretanto, após o envio da carta, não permita que a solução se arraste interminavelmente. Se o problema for muito complexo, escreva novamente explicando a demora: *mantenha o cliente informado*.

■ Procure *informações* em todas as fontes relevantes. Ou seja: o que realmente ocorreu durante a entrega, que modelos alternativos existem para substituir a câmera danificada, com que rapidez a mercadoria pode ser substituída.

■ Crie *soluções alternativas* para os clientes: é útil oferecer opções.

■ Dê aos clientes o *benefício da dúvida*: muitas vezes é impossível checar as reclamações a fundo.

■ Seja *generoso* em sua resposta: se a reclamação do cliente tiver fundamento, é preciso solucioná-la e pensar em oferecer alguma

forma de compensação pelo inconveniente ou aborrecimento causado. Certifique-se de que esse oferecimento seja adequado, ou poderá ter o efeito inverso do pretendido.

■ *Tente superar as expectativas do cliente.* Por exemplo: certa vez tivemos um problema com a compra de um papel de parede. Fomos à loja para apanhar os rolos, mas eles não foram encontrados, embora constassem do estoque. O gerente do departamento entregou-os pessoalmente no mesmo dia no caminho para sua casa, às 20h30. Ficamos impressionados.

■ *Cumpra sempre o que prometeu.* Estabeleça um plano de ação: o que deve ser feito? Quem está envolvido? Quando fazê-lo? Que recursos serão necessários? Cheque se todas as medidas foram tomadas.

■ *Verifique se o cliente ficou satisfeito com o resultado.*

■ *Aprenda com as reclamações:* registre as queixas e as respectivas soluções, passe os detalhes de reclamações e/ou problemas recorrentes para os colegas adequados, identifique possíveis novas maneiras de resolver queixas de clientes e as explique/reveja com os colegas apropriados (Trata-se, aqui, de sistemas e procedimentos, tema que será abordado no próximo capítulo). *É essencial que toda reclamação seja encarada como uma oportunidade para aprender sobre as necessidades dos clientes, para se adaptar e melhorar o atendimento/produto para atendê-las.*

Tabela 4.1

Dez sugestões para lidar com reclamações de clientes

- ① *Deixe o cliente falar.* Quando alguém está zangado ou aborrecido, é conveniente deixá-lo desabafar. Essa atitude também indica ao cliente que você está disposto a ouvi-lo.
- ② *Diga que sente muito pelo ocorrido.* Isso não significa admitir que você ou sua empresa estão errados, mas que você sente que o cliente pense ser esse o caso e esteja aborrecido.
- ③ *Ouçã com atenção.* Mostre que está ouvindo; para conferir sua compreensão, repita o que foi dito.

(continua)

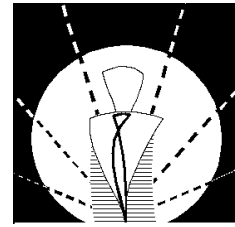
- ④ *Examine os fatos sabendo fazer perguntas.* Procure chegar ao cerne da questão. Muitas vezes pode haver mais que um problema — assegure-se de examinar todos. Lembre-se de que nem sempre o cliente os relata por ordem de importância.
- ⑤ *Mantenha a mente aberta.* Não faça suposições.
- ⑥ *Não discuta, tampouco fique na defensiva.* Concentre-se na situação, não nas personalidades.
- ⑦ *Tente descobrir que solução o cliente deseja.* Ele quer seu dinheiro de volta, que a mercadoria seja substituída ou consertada, mas com um desconto no preço? Procure basear-se nas idéias e sugestões do cliente.
- ⑧ *Concentre-se no que pode e explique o que não pode fazer.* Por exemplo: “Posso conseguir que o técnico vá a sua casa amanhã. Hoje não será possível porque todo o pessoal experiente já saiu”.
- ⑨ *Não imponha uma solução.* É preciso encontrar uma solução que seja aceitável para o cliente.
- ⑩ *Faça sempre um resumo e verifique se o cliente entendeu e concorda.* Muitas vezes é conveniente mandar uma carta com o que foi acordado.

Geralmente pensamos nas reclamações em termos do cliente externo, mas os princípios para lidar com as queixas do cliente interno são exatamente os mesmos. Existem, porém, algumas diferenças. Muitas reclamações de clientes internos são tratadas informalmente como parte do relacionamento normal de trabalho e, muitas vezes, não há qualquer sistema para monitorá-las. Consequentemente, pode-se perder a oportunidade de aprender com elas. Uma possível exceção é o *Staff Grievance Procedure* (Procedimento de queixas de funcionários), que permite que o empregado registre uma “queixa do cliente” sobre a maneira como foi tratado pela empresa. Da mesma forma que ocorre com clientes externos, alguns clientes internos podem relutar em reclamar no caso de o resultado ser desagradável e, mais uma vez — como ocorre com clientes externos — sentem-se prejudicados. Os efeitos secundários podem ser ainda mais graves do que no caso dos clientes externos, porque poderão prejudicar significativamente um trabalho de equipe eficiente. Passe alguns minutos sozinho ou com sua equipe pensando com que eficiência você:

Fidelizar o cliente

- encoraja seus colegas e/ou funcionários a reclamar ou (talvez para usar um termo mais simpático) oferecer *feedback* sobre os serviços prestados para eles;
- lida com esse *feedback* de modo a aprender com ele; e
- monitora e registra o *feedback* de modo a aprender com ele.

Finalmente, lembre-se de que as reclamações dos clientes – sejam eles internos ou externos – representam uma excelente oportunidade para você realmente se aproximar deles e mostrar o que pode fazer. Segundo Jan Carlson, esses são os *críticos* “momentos da verdade” – aquelas oportunidades fantásticas de transformar um cliente insatisfeito em um cliente para toda a vida. Aproveite-os ao máximo, em todos os sentidos.



capítulo 5

Sistemas e procedimentos direcionados ao cliente

O objetivo dos sistemas e procedimentos

Os sistemas e procedimentos ajudam as empresas a funcionar de modo eficiente e eficaz. Geralmente um conjunto de normas ou meios de fazer as coisas, eles muitas vezes implicam a utilização de modelos-padrão; atualmente os computadores também representam um papel cada vez mais importante. Em empresas maiores, os sistemas e procedimentos são mais formais a fim de garantir a uniformidade do trabalho, enquanto que em empresas menores eles podem ser mais simples e informais.

Os sistemas e procedimentos existem para ajudar e ser úteis aos funcionários no sentido de desenvolverem ações que assegurem o melhor atendimento possível aos clientes. Eles devem sempre ser direcionados e impulsionados pelas necessidades do cliente. Contudo, sempre existe o perigo de que os sistemas e procedimentos criem vida própria e se tornem o senhor e não o servo. Os problemas podem surgir porque eles:

- São normalmente, quase que por definição, inflexíveis – eles designam a forma correta de se realizar alguma atividade.

Fidelizar o cliente

- Não sabem lidar com situações incomuns – as necessidades do cliente que não se encaixam nos moldes tradicionais como, por exemplo, o cliente que pretende comprar um único copo normalmente vendido como parte de um jogo, ou o cliente que pretende uma entrega em um horário fora do comum.
- Frequentemente são usados como uma desculpa para não se tentar atender às necessidades do cliente, como por exemplo “o sistema não permite que eu o faça dessa maneira”, ou “o sistema sempre leva três dias e não há nada que eu possa fazer para intervir”. (Isso lhe parece familiar?)
- São, muitas vezes, responsabilizados pelas imperfeições no atendimento. Por exemplo, “não temos nenhum em estoque – é o sistema de pedido de estoque, está sempre funcionando mal”.
- Costumam ser gravados em pedra e não reagem a mudanças nas necessidades do cliente ou da empresa. Isso frequentemente ocorre porque podem ser necessários muito tempo, dinheiro ou outros recursos para mudar um sistema ou procedimento.
- Tornam-se tão conhecidos que as pessoas são incapazes de pensar em outras formas melhores de fazer as coisas.

O preceito básico para lidarmos com sistemas e procedimentos é fazermos *sempre* as seguintes perguntas:

- De que forma eles ajudam o cliente?
- Eles continuam hoje tão importantes para as necessidades do cliente como eram na época de sua implementação?
- Como poderiam ser mudados para melhorar o atendimento ao cliente?

Não seja complacente quanto aos seus sistemas e procedimentos. Acreditamos que poucos não podem ser aperfeiçoados.

O impacto da informática

O uso da informática transformou vários sistemas e procedimentos e provocou um impacto importante no atendimento oferecido ao cliente. Vamos examinar alguns exemplos:

- **Caixas registradoras:** elas escaneiam mercadorias (permitindo uma passagem mais rápida e menos erros), proporcionam notas discriminadas (ajudando os clientes a checar suas compras), renovam o pedido de estoque automaticamente, imprimem cheques e processam cartões de débito bancário (tornando o pagamento mais rápido e fácil).
- **Caixas automáticos (ATMs):** “nichos na parede” em que os clientes podem sacar ou depositar dinheiro e obter extratos bancários. Funcionam vinte e quatro horas por dia.
- **Banco de dados de clientes:** permite que detalhes sobre os clientes sejam armazenados e acessados de várias formas, tornando as entregas, o faturamento e a comercialização mais eficientes.
- **Correio eletrônico:** permite uma comunicação imediata dentro e entre empresas, como, por exemplo, com fornecedores e clientes.

A informática irá continuar a causar um impacto significativo na qualidade do atendimento ao cliente. Há, contudo, o perigo de, algumas vezes, os sistemas serem projetados sem dar a devida atenção ao cliente: por exemplo, um sistema de reservas para vôos que não trata de exigências especiais, como necessidades de dietas específicas, ou não permite a reserva antecipada de assentos para não-fumantes; ou máquinas de passagens com instruções insuficientes. Outro aspecto negativo é que, algumas vezes, tais sistemas ignoram completamente o elemento humano, como ocorre com as ATMs, ou o reduzem significativamente. Um exemplo disto é quando os operadores dos caixas ficam obcecados por seus *scanners* e máquinas impressoras de cheques e esquecem o cliente. Fique atento a esses pontos.

Tipos de sistemas e procedimentos

Há uma ampla série de sistemas e procedimentos nas empresas e todos terão um cliente como usuário final do processo – seja ele interno (por exemplo, atendido pelo sistema de relatórios financeiros) ou externo (por exemplo, atendido pelo sistema de entregas). *Em última análise, todos os sistemas e procedimentos causarão impacto no cliente externo.* Eles, por exemplo, não estarão diretamente envolvidos no sistema de pedido de estoque, mas serão afetados pelo fato de a mercadoria estar disponível quando precisarem.

Em primeiro lugar, contudo, vamos examinar os sistemas e procedimentos que impactam mais diretamente o cliente externo. São eles:

- sistemas de vendas e de pedidos;
- sistemas de contabilidade e faturamento;
- sistemas de entrega;
- sistemas de atendimento pós-venda; e
- sistemas de reclamações de clientes.

A Tabela 5.1 apresenta as perguntas que você deve fazer constantemente sobre esses sistemas, a fim de assegurar que eles estejam concentrados no cliente.

Tabela 5.1
Questionando os sistemas
voltados para o cliente externo

| Sistemas | Perguntas |
|---------------------------------|--|
| Sistemas de vendas e de pedidos | <p>— Com que facilidade o cliente realiza uma compra ou faz um pedido: quanto tempo leva; o que o cliente precisa fazer?</p> <p>— Que tipo de confirmação o cliente recebe: é fácil para ele entender e checar; depois de quanto tempo após o pedido ele recebe a confirmação?</p> <p style="text-align: right;"><i>(continua)</i></p> |

Sistemas e procedimentos direcionados ao cliente

| | |
|---|--|
| | <p>— Como se mantém o cliente informado sobre seu pedido: com que frequência; você explica atrasos?</p> <p>— Com que rapidez um pedido é processado: há formas de apressá-lo?</p> <p>— Qual é a flexibilidade do sistema: como lida com pedidos que fogem ao padrão; e com os pedidos urgentes?</p> |
| Sistemas de contabilidade e faturamento | <p>— Qual o grau de exatidão das faturas?</p> <p>— Com que facilidade o cliente examina a fatura?</p> <p>— Com que facilidade o cliente efetua o pagamento, em termos de métodos de pagamento?</p> <p>— Quais os sistemas de crédito disponíveis: como o cliente é informado sobre eles; qual a qualidade da informação; o que o cliente precisa fazer?</p> |
| Sistemas de entregas | <p>— Qual a flexibilidade do sistema para atender às necessidades do cliente, isto é, você faz a entrega quando o cliente quer ou de acordo com uma programação fixa; você especifica o horário ou somente o período do dia?</p> <p>— Como você informa o cliente sobre a entrega: está claro quais são as formas e como podem ser questionadas ou modificadas; com que antecedência é dado o aviso?</p> <p>— Até que ponto o sistema é confiável: as entregas ocorrem no prazo esperado; todas as mercadorias/mercadorias corretas (correspondentes à compra) são entregues; estão em perfeitas condições?</p> <p>— Que tipo de controle de qualidade é realizado: as mercadorias são checadas antes ou na entrega?</p> |
| Sistemas de atendimento pós-venda | <p>— Com que facilidade o cliente faz contato: como o cliente sabe quem deve continuar; quais os horários de funcionamento; o que acontece fora desse horário?</p> <p>— Qual a flexibilidade do sistema em atender as necessidades do cliente, ou seja, um técnico visitará o cliente quando este quiser ou de acordo com uma programação fixa; você determina um horário ou somente o período do dia?</p> |

(continua)

Fidelizar o cliente

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">— Com que rapidez o sistema responde: quanto tempo o cliente precisa esperar pela visita do técnico ou por uma peça?— Com que eficiência o sistema faz um acompanhamento, ou seja, checa a necessidade de outras visitas; coordenando a disponibilidade de peças sobressalentes com as visitas do técnico? |
| Sistemas para atendimento de reclamações de clientes | <ul style="list-style-type: none">— Com que facilidade o cliente pode reclamar: está claro para quem deve fazê-lo; as reclamações devem ser feitas por escrito?— Com que rapidez você responde a uma carta? Com que rapidez resolve o problema?— Com que eficiência o sistema faz um acompanhamento: você checa junto ao cliente se o problema foi solucionado; você toma qualquer atitude necessária dentro da empresa?— Com que eficiência o sistema monitora e analisa as queixas: quem recebe a informação; de que forma; como é usada? |

Vamos analisar em seguida os sistemas que causam impacto principalmente sobre os clientes internos, ou seja, os sistemas que você utiliza para obter uma peça de mobiliário para o escritório, reservar uma sala para uma reunião; receber informações sobre despesas em comparação ao orçamento, ou reservar um local para a realização de um programa de treinamento. Em alguns desses sistemas você será o cliente e, em outros, o fornecedor. Com que eficiência esses sistemas atendem às necessidades do cliente? Tome o último exemplo, o de reservar um local para um programa de treinamento – você pode fazer exatamente as mesmas perguntas apresentadas na Tabela 5.1, referentes aos sistemas de vendas e de pedidos.

O sistema que trata de informações sobre produtos/serviços oferecidos e sobre os clientes em si é muito importante. É fundamental que as informações sejam precisas, atualizadas e acessíveis. Isso significa que os métodos usados para obter os dados devem ser

confiáveis e o sistema robusto o suficiente para lidar com grandes cargas de trabalho. Outra questão essencial é a confidencialidade e a segurança, o que é particularmente importante quando se trata de informações sobre clientes armazenadas em computador porque, como ocorre com quaisquer outras fontes de informações computadorizadas sobre pessoas, esses sistemas são resguardados pela Data Protection Act (Lei de Proteção de Dados).

Depois de refletir sobre os sistemas voltados tanto para os clientes internos quanto externos, procure fazer o exercício 5.1.

Exercício 5.1

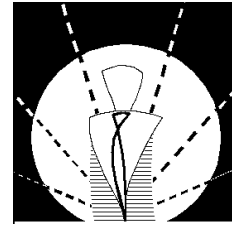
Escolha dois sistemas ou procedimentos que sejam importantes para o seu trabalho ou para sua equipe em que:

- você ou sua equipe são o iniciador ou fornecedor; e
- você ou sua equipe são o cliente.

Analise esses sistemas em termos da eficiência com que atendem às necessidades do cliente. Este é um bom exercício para um programa de treinamento ou sessão de preparação de equipe.

| Sistema | O que funciona bem? | O que não funciona bem? | Como o sistema poderia ser melhorado? |
|---------|---------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| | | | |

Finalmente, lembre-se de que sistemas e procedimentos existem para atender aos seus clientes – assegure-se de que o seu cumpra sua função.



capítulo 6

O aperfeiçoamento contínuo do atendimento ao cliente

O que significa isso?

Muitas iniciativas referentes ao atendimento ao cliente começam com grande entusiasmo, envolvendo formulações filosóficas e declarações de princípios, programas de treinamento e novos sistemas e procedimentos – estes últimos muitas vezes ligados à tentativa da empresa de atingir padrões como BS 5750 ou ISO 9000. Entretanto, hoje aceita-se amplamente o fato de que o caminho para a excelência organizacional não é alcançado por iniciativas isoladas, mas consiste em um processo contínuo de aperfeiçoamento. Quando se trata de atendimento ao cliente, ele envolve o esforço constante de cada indivíduo para melhorar os serviços que ele, sua equipe e sua empresa oferecem.

O processo de realização de aperfeiçoamentos contínuos no atendimento ao cliente é muitas vezes chamado de *kaizen*, um termo japonês, em que *kai* significa “mudança”, e *zen* significa “bom” ou “para melhor”. *Kaizen*, portanto, significa, literalmente, “mudança para melhor”. Embora a aplicação do *kaizen* tenha se originado no setor de manufatura, hoje ele é reconhecido como uma técnica que pode ser usada em todos os tipos de empresas e de processos. O princípio que o sustenta estabelece que processos e sistemas devem ser orientados por uma intensa concentração na necessidade do cliente (interno e externo). Todos os envolvidos no processo são constantemente encorajados a buscar e manter pequenas melhorias facilmente realizadas. Ser bem-sucedido depende essencialmente de três fatores:

Fidelizar o cliente

- uma nítida compreensão dos objetivos da empresa;
- uma comunicação bilateral aberta em toda a empresa; e
- um comprometimento em realizar um *feedback* constante sobre os efeitos das melhorias.

O *kaizen* não está, por si só – o que, talvez, represente uma surpresa – preocupado com resultados; ele está francamente voltado para o processo. Sua filosofia ensina que, ao se colocar os processos em bom funcionamento, os demais fatores (ou seja, resultados) vão naturalmente para seus lugares. Ele é, essencialmente:

- uma variedade de técnicas combinadas para produzir resultados que podem ser comuns por si só, mas que, juntas, apresentam resultados consideráveis;
- baseado na suposição de que todo o aperfeiçoamento no atendimento ao cliente resultante dessas mudanças secundárias é maior que a soma das partes;
- baseado em pessoas, reconhecendo que os que realmente executam o trabalho, que estão mais próximos da “ação”, sabem mais sobre o que está acontecendo e estão em melhores condições de identificar as melhorias exigidas e tomar as medidas necessárias;
- preocupado em trabalhar em equipe, enfatizando a importância de grupos que trabalham em conjunto de modo que se possa coordenar as melhorias; e
- um meio de oferecer um atendimento de primeira ao cliente por intermédio da atenção aos pequenos detalhes.

Como funciona o aperfeiçoamento contínuo?

Há três componentes fundamentais:

- *Saber o que se pretende alcançar.* Declarações de princípios e a filosofia expõem as metas e os objetivos da empresa – elas precisam, então, ser transformadas em padrões de desempenho para todos pertencentes à companhia.

- *Saber o que você está fazendo.* Você precisa saber se está correspondendo aos padrões de desempenho, o que os clientes pensam do atendimento que está oferecendo.
- *Agir continuamente a fim de melhorar o atendimento que você oferece.* Não há sentido em ter os primeiros dois ingredientes a menos que você, sua equipe e empresa estejam dispostos a agir de acordo com as informações.

Padrões de desempenho/atendimento

Pode-se lidar com a questão de saber o que se está tentando alcançar em vários níveis. Muitas pessoas irão dispor de uma descrição de cargo que explica o objetivo da função e as tarefas nela envolvidas. O que algumas vezes é difícil de estabelecer são os padrões que devem nortear o trabalho. No centro do aperfeiçoamento contínuo está a disponibilidade de padrões de desempenho/atendimento claros e objetivos para todos os funcionários, contrabalançando as necessidades dos clientes e da empresa. Entre os exemplos de padrões de desempenho/atendimento comuns usados no atendimento ao cliente encontram-se:

- chamadas telefônicas a serem atendidas até o terceiro toque;
- filas nos caixas que não tenham mais que duas pessoas;
- pizzas a serem entregues dentro de quarenta e cinco minutos após o pedido;
- relatório de orçamento trimestral a ser concluído dentro de uma semana antes do final do trimestre; e
- visitas do técnico a serem realizadas dentro de um prazo de quinze minutos do que foi combinado com o cliente.

Várias empresas hoje incorporam padrões de desempenho dentro dos chamados Certificados do Cliente, muitas vezes acompanhados da promessa de compensação se eles não forem cumpridos. Em 1994, por exemplo, a London Underground Ltd (LUL) garantiu

que “Se, por nossa falha, você esperar na plataforma por mais de quinze minutos além do anunciado, ou se o metrô em que você estiver atrasar-se por quinze minutos, iremos reembolsá-lo com um recibo no valor da passagem”.¹ A filosofia de aperfeiçoamento contínuo significa também que os padrões são elevados continuamente, ou seja, o padrão da LUL em 1992 era de vinte minutos.

Medindo seu desempenho

Os padrões mais difíceis são aqueles em que é complicado quantificar e medir o nível de desempenho exigido, isto é, o atendimento amigável e cortês ou a maneira de lidar com reclamações de tal forma que o cliente queira voltar e usar seus serviços novamente. É possível elaborar algumas medidas quantificáveis como, por exemplo, o número de queixas ou a quantidade de negócios repetidos. Entretanto, a medida mais direta e importante é a percepção do cliente sobre o que ocorreu: o atendimento ao cliente considerou suas expectativas e (espera-se que sim) as superou?

Então, como iremos descobrir? Seja criativo e pense em tantas maneiras quantas forem possíveis para alcançar seu objetivo. Entre os exemplos, podemos incluir:

- cartões para comentários do cliente;
- pesquisas junto aos clientes – elas podem assumir várias formas, sejam entrevistas – em que um entrevistador conversa com uma faixa representativa da população – sejam questionários a serem enviados a todos os clientes ou parte deles;
- “clientes secretos” – checar disfarçadamente e apresentar relatório sobre o atendimento;
- telefonar para os clientes após a compra;
- perguntar ao cliente na hora da compra; e
- ouvir e observar os clientes.

¹ LONDON UNDERGROUND LTD. *London Underground's 1994 Customer Charter*, Londres, LUL, 1994.

O último exemplo é muito importante: se você usar todas as técnicas de comunicação descritas no Capítulo 3, saberá se o cliente está satisfeito. Uma das melhores fontes de informação sobre as necessidades e percepções do cliente é a pessoa que realmente lida com ele. Ela saberá se o cliente está satisfeito, que aspectos do atendimento são verdadeiramente importantes e quais o aborrecem. Um hotel em que nos hospedamos recentemente utilizava um estacionamento público para hóspedes, mas o cliente era obrigado a voltar para o carro todos os dias e colocar outro *ticket* no pára-brisa, o que representava um grave inconveniente. Assim sendo, comunicamos nossa opinião ao recepcionista que providenciou o *ticket*. Mas será que esse importante *feedback* do cliente chegou a ser registrado ou usado?

Uma questão essencial aqui é captar todas essas informações valiosas. Mais uma vez, seja criativo. Pense em:

- criar um quadro de sucessos para registrar o que deu certo e um quadro de insucessos para o que não funcionou;
- reservar um tempo em sessões de preparação de equipe a fim de discutir as reações com os clientes. As sessões precisam ser freqüentes a fim de realizar esse trabalho, provavelmente semanais, para que se tenham ocorrências recentes; e
- encorajar os funcionários a preencher um formulário para registrar os sucessos e insucessos – certifique-se, porém, de que seu preenchimento seja simples e rápido.

Acima de tudo, estimule seu pessoal a estar consciente de todos os aspectos do atendimento que prestam e sobre o impacto que causam em seus clientes e a serem honestos consigo mesmos, com os colegas e gerentes. Entretanto, lembre-se de que ninguém irá registrar insucessos se achar que será julgado e punido. Encorajar os funcionários a pensar em soluções é igualmente importante, e não só apresentar os problemas – eles certamente saberão o melhor a fazer.

Algumas empresas usam o método de sugestões em que os funcionários apresentam idéias sobre como a companhia pode melhorar seus produtos e seu atendimento. Muitas vezes há recompensas para as idéias adotadas. Tais métodos podem ser muito

úteis, mas nem sempre captam os problemas diários, muitas vezes pequenos e detalhados, que podem crescentemente proporcionar uma grande quantidade de informações sobre como melhorar seu atendimento ao cliente.

Partindo para a ação

O último e principal passo é assegurar que se comece a agir. Há três tipos de situação que podem ocorrer:

- Um membro do *staff* pode pensar em soluções adequadas como, por exemplo mudanças nos procedimentos, e é capaz de implementá-las.
- Os problemas estão relacionados com a equipe e ela ou seu líder tem autoridade para agir.
- Os problemas estão fora da alçada da equipe imediata ou as mudanças são suficientemente importantes para exigir uma aprovação em nível mais elevado.

A delegação de poder é um conceito que ainda está sendo discutido em muitas empresas. Em termos muito simples, significa permitir às pessoas ou equipes que tomem quantas decisões forem possíveis sem consultar um superior. Para que a delegação de poder seja bem-sucedida, os limites da autoridade individual devem ser claros, como no caso de reembolsos ou mudanças de procedimentos, e a empresa deve ser tolerante com os erros e julgamentos incorretos. Trata-se de um poderoso conceito no processo *kaizen*, pois reduz a cadeia existente entre a identificação de uma melhoria e a implementação da ação. Naturalmente, há limites para as mudanças realizadas por funcionários relativas a um maquinário dispendioso ou sistemas comerciais complexos, especialmente quando o procedimento é documentado para um BS 5750 ou ISO 9000. Eles devem ter, pelo menos, autoridade para “dar o aviso” sobre qualquer coisa que não esteja funcionando como deve.

O risco de se reduzir a cadeia existente entre informação-ação está em que podem ocorrer fatos que afetem outros integrantes essenciais ao processo. É importante refletir sobre quaisquer mudanças perguntando:

- quem deve ser consultado – na sua equipe, empresa ou fora da companhia (fornecedores, por exemplo); e
- quem deve ser informado sobre a mudança – na sua equipe, empresa ou fora da companhia (os clientes, por exemplo).

Procure fazer o exercício 6.1 abaixo a fim de determinar até que ponto a sua empresa está preparada para realizar aperfeiçoamentos contínuos.

Como você se saiu nesse exercício? Você está preparado para realizar aperfeiçoamentos nos processos ou sugerir tais melhorias? Essas sugestões/melhorias são bem-recebidas por sua empresa? Você recebe *feedback* regularmente?

Há provas crescentes de que o aperfeiçoamento contínuo no atendimento ao cliente – seja ele interno ou externo – é essencial para o sucesso das empresas. O que você irá fazer a fim de assegurar que você, sua equipe e sua companhia atinjam a meta da excelência no atendimento ao cliente?

Exercício 6.1 Sua empresa encoraja o aperfeiçoamento contínuo?

Responda às seguintes perguntas circulando as respostas que considera corretas:

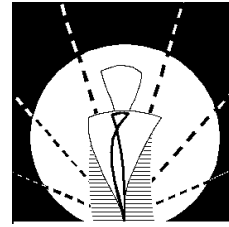
- | | |
|---|------------------|
| ① Existem padrões de desempenho claros para seu cargo? | Sim/Não/Às vezes |
| ② Você recebe informações sobre seus resultados regularmente? | Sim/Não/Às vezes |
| ③ Você tem poder para realizar mudanças nos procedimentos? | Sim/Não/Às vezes |
| ④ Você realiza mudanças nos procedimentos? | Sim/Não/Às vezes |

(continua)

Fidelizar o cliente

- | | |
|--|-------------------------|
| ⑤ <i>Você já teve idéias para melhorias sem ter autoridade para realizar mudanças?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |
| ⑥ <i>Você se sente capaz de fazer sugestões para essas melhorias?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |
| ⑦ <i>Essas sugestões são bem-recebidas pelo seu chefe imediato?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |
| ⑧ <i>Suas sugestões provocam algum tipo de resultado?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |
| ⑨ <i>Alguém lhe diz o que aconteceu com suas sugestões?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |
| ⑩ <i>Alguém lhe agradece por apresentar sugestões?</i> | <i>Sim/Não/Às vezes</i> |

Se você marcou 10 respostas “sim”, está bem posicionado para realizar aperfeiçoamentos contínuos no seu atendimento ao cliente. Uma combinação de respostas “sim” e “às vezes” indica que você se encontra em uma posição razoável para realizar aperfeiçoamentos contínuos. Entretanto, se você marcou aproximadamente 10 respostas “não”, talvez tenha que haver uma melhoria no atendimento “ao cliente” que você recebe antes que seja capaz de proceder a aperfeiçoamentos contínuos importantes por si mesmo.



Leituras complementares

- CARR, C. *Frontline customer service: 15 keys to customer satisfaction*. Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1990.
- CLUTTERBUCK, D., CLARK, G., e ARMISTEAD, C. *Inspired customer service: strategies for service quality*. Londres, Kogan Page, 1993.
- KING TAYLOR, L. *Quality: total customer service*. Londres, Century Business, 1992.
- LASH, L.M. *The complete guide to customer service*. Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1989.
- MACKEY, I. *Aprendendo a perguntar*. Nobel, São Paulo, 2000.
- . *Como ouvir pessoas*. Nobel, São Paulo, 2000.

FIDELIZAR O CLIENTE

Frances & Roland Bee

Os autores são diretores da *Time for People Ltd.*, empresa inglesa especializada no atendimento a clientes. Frances e Roland são autores de vários livros.

Neste livro os autores explicam como você pode aprimorar o atendimento ao cliente e como pode contribuir para conseguir a excelência da empresa.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres.*

- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Como fazer propostas e relatórios
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Trabalho em equipe
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

