

Prof. José Tejada

Encantar clientes:

a mais nobre e importante missão
de uma organização moderna



EDUCS
COMUNIDADE



ENCANTAR CLIENTES
a mais nobre e importante missão
de uma organização moderna

Prof. José Tejada



ENCANTAR CLIENTES
a mais nobre e importante missão
de uma organização moderna



EDUCS
COMUNIDADE

© de José Tejada
1ª edição 2013

Revisão: Izabete Polidoro Lima

Editoração: Traço Diferencial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS – BICE – Processamento Técnico

T266e Tejada José

Encantar clientes : a mais nobre e importante missão de uma organização moderna / José Tejada. – Caxias do Sul, RS : Educs, 2013.
123 p.: il.; 21 cm.

ISBN 978-85-7061-696-8

1. Serviços ao cliente. 2. Clientes – Contatos. 3. Clientes – Fidelização.
4. Marketing de relacionamento. I. Título.

CDU 2. ed.: 658.89

Índice para o catálogo sistemático:

1. Serviços ao cliente	658.89
2. Clientes – Contatos	658.89
3. Clientes – Fidelização	658.89
4. Marketing de relacionamento	658.8

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/1974

Direitos reservados à:



EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone / Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR: (54) 3218 2197

www.ucs.br – E-mail: educs@ucs.br



Dedico esse livro a todos os
vendedores que diariamente
tentam, de todas as formas,
encantar seu cliente.

SUMÁRIO

9	Introdução
15	Capítulo I – O que é encantamento?
29	Capítulo II – Tipos de clientes
39	Capítulo III – Abordagem do cliente
45	Capítulo IV – Momentos da verdade e o ciclo de serviços
55	Capítulo V – O poder de um cliente insatisfeito
59	Capítulo VI – Linha de frente como diferencial competitivo
69	Capítulo VII – Pesquisas de satisfação de clientes
79	Capítulo VIII – Capacidade de recuperação de clientes
85	Capítulo IX – Marketing de relacionamento
91	Capítulo X – Fidelização de clientes: algo possível?
95	Capítulo XI – Contextualização com vivências pessoais de atendimentos que encantam
109	Capítulo XII – O que um professor pode e deve fazer para que seus alunos fiquem encantados com sua aula
121	Capítulo XIII – Considerações finais

INTRODUÇÃO

Esse livro, na verdade, era meu projeto inicial de obra, que, por circunstâncias profissionais, acabou somente sendo escrito agora, por isso, foi muito fácil escrevê-lo, pois já o tinha desenhado na mente havia um bom tempo.

Na realidade, minha paixão pelo marketing vem desde os tempos da graduação em Administração; justamente por isso, a elaboração deste livro me proporcionou um enorme prazer, que procuro passar para você, meu prezado leitor.

Se, por acaso, você não leu meus dois primeiros livros, não se preocupe, pois esse é o meu primeiro livro sobre marketing de serviços.

Bem, mas vamos ao que interessa.

Devido à acirrada competição no mercado, todas as organizações estão procurando aumentar suas vendas e, conseqüentemente, sua participação no mercado de forma consistente.

Para isso, as organizações devem continuamente tratar seus clientes da melhor maneira possível, pois os mesmos estão sendo disputados ferozmente por toda a concorrência.

Na verdade, as empresas de ponta estão procurando estabelecer cada vez mais laços de fidelidade com seus clientes, a fim de obter com os mesmos relacionamentos de longo prazo, ou seja, estabelecer um marketing de relacionamento.

Este livro tem, como principal objetivo, descrever de que forma uma organização pode conseguir encantar, na prática, seus clientes e, por consequência, fidelizá-los, digamos assim, de forma permanente.

Procura-se, de modo simples e didático, descrever processos que possam ser usados por qualquer organização, para superar as expectativas de seus clientes e encantá-los efetivamente.

Inicialmente, se aborda no que consiste o encantamento, o que, na verdade, se entende por encantamento de clientes.

Depois se elenca, de forma divertida, os diferentes tipos de clientes que interagem com a organização. Esse capítulo, na realidade, visa a advertir as empresas sobre o modo como elas devem tratar seus clientes, para que sua imagem no mercado não seja “arranhada”.

A seguir, comenta-se o processo e a importância da abordagem do cliente. Analisa-se de que forma a organização deve recepcionar seu cliente, para que ele, mesmo se não efetivar a compra naquela ocasião, fique encantado com a prestação de serviços da organização. Ver-se-á a importância desse primeiro contato com o cliente, quando o vendedor é responsável pela primeira impressão que o cliente vai formar da empresa. Esse momento é muito importante para que comece o processo de encantamento em si.

No capítulo seguinte, define-se a importância dos momentos da verdade e do ciclo de serviços em uma organização, no processo de encantamento de clientes. Além disso, de que forma a organização pode gerenciar esses momentos da verdade a seu favor, fazendo com que o cliente redesenhe esse ciclo de serviços constantemente.

Muitas vezes, uma organização pode encantar seus clientes usando somente muita inteligência, bom senso e, principalmente, criatividade. Na verdade, muitas vezes, podemos encantar clientes com um investimento baixo ou, até mesmo, irrisório.

Nesse aspecto, o perfil da linha de frente é estratégico para alcançar esse objetivo, ou seja, o fator humano deve estar no centro de qualquer processo de encantamento de clientes, pois somente se conseguirá encantar o cliente externo se, em primeiro lugar, o colaborador estiver encantado com a organização. O vendedor, sem dúvida nenhuma, precisa amar seu trabalho e ter orgulho da organização que representa. Na realidade, o funcionário ou colaborador é o primeiro cliente, ou seja, o cliente interno; por isso, devo também me preocupar com sua satisfação/seu encantamento.

Na sequência, aborda-se de que forma a empresa pode pesquisar adequadamente a satisfação de seu cliente, obtendo dados confiáveis e o que fazer a respeito, ou seja, como implementar mudanças, a partir das informações coletadas. Ver-se-á que, muitas vezes, as empresas pesquisam a satisfação de seu cliente e acabam não tomando as medidas necessárias, ou fazendo as mudanças requeridas.

No capítulo seguinte, descreve-se, a partir de experiência como cliente, diversas vivências pessoais de atendimentos realmente encantadoras em todos os aspectos, o que se acredita serem verdadeiros estudos de *benchmarking*.

Ver-se-á na prática como as empresas conseguem o encantamento de seus clientes, através de um excelente atendimento.

Seguindo, analisa-se o verdadeiro poder da insatisfação de um cliente e o provável prejuízo gerado na reputação de qualquer organização pelo seu efeito multiplicador. Ver-se-á com detalhe como a insatisfação de um único cliente pode causar um grande prejuízo a qualquer organização.

Prosseguindo, aborda-se a importância de toda organização possuir um processo de recuperação de clientes e as vantagens estratégicas do mesmo. A organização moderna precisa, continuamente, tentar recuperar seus clientes insatisfeitos, ou seja, ter a capacidade de transformar as insatisfações em laços de fidelidade.

Ver-se-á como a organização pode efetivamente obter sucesso nesse aspecto, demonstrando, inicialmente, muita humildade para reconhecer seus próprios erros no seu processo de atendimento.

No capítulo seguinte, aborda-se a fidelização de clientes.

Será que a fidelidade do cliente com a organização pode ser atingida ou, na verdade, o cliente sempre analisará a relação custo/benefício dessa interação e ponto final? Diversos autores colocam a fidelidade como algo utópico. Será mesmo?

Finalmente, elabora-se um capítulo de como um professor pode fazer com que seus alunos se encantem com sua aula.

O que se entende, hoje, ser o perfil de um professor moderno, ou seja, um professor com grande espírito de liderança, conhecimento e, acima de tudo, um motivador por excelência.

Como, na realidade, esse professor pode conseguir com sucesso desenvolver todo o potencial de seus alunos, a fim de que eles aprendam os conteúdos e gerem continuamente excelentes resultados.

Além disso, comenta-se como um professor pode conquistar o respeito e a admiração de seus alunos através de suas atitudes.

Ver-se-á também a importância de o professor agir como um verdadeiro líder dentro de uma sala de aula. Acima de tudo, o professor moderno deve ser um exemplo a ser seguido em todos os aspectos!

Quem é professor ou instrutor, sem dúvida, não deve deixar de ler esse capítulo.

Desejo a todos uma ótima leitura, agradecendo de antemão a confiança depositada em minha pessoa na compra deste livro.

Um forte abraço!

Prof. José Tejada

Capítulo I

O QUE É ENCANTAMENTO?



Tempos atrás, estudava-se que se deveria, de todas as formas possíveis, tentar satisfazer os clientes, ou seja, apenas atender de forma eficaz suas necessidades. Logicamente, a competição nos mercados não era tão acirrada como é hoje e, por isso, o foco era tão somente a satisfação do próprio cliente.

Mas os tempos mudaram e, hoje, isso já não é o bastante, já que em quase todos os mercados imagináveis a competição é “feroz” em todos os aspectos.

As empresas, hoje em dia, estão buscando de todas as formas aumentar suas vendas. Para isso, em primeiro lugar, procuram de todas as formas manter seus clientes atuais (efetivos), pois a concorrência está cada vez maior.

Na verdade, o cliente tem as mais variadas opções, tanto em termos de produtos como serviços. E, cada vez mais, o cliente está mais seletivo e exigente, pois, como comentado anteriormente, as suas opções são inúmeras.

Basta dar uma volta em qualquer supermercado para constatar a enorme variedade de produtos existentes. Cada vez mais, as linhas de produtos estão diversificadas. Inclusive, algumas empresas lançam produtos concorrentes praticando o que se chama de canibalismo mercadológico.

Nessa nova configuração de mercado, qualquer empresa que se preze precisa, acima de tudo, objetivar, de forma consistente, o encantamento de seus clientes.

Isso, na verdade, virou uma necessidade de mercado. Somente atender as necessidades do cliente já não é o bastante,

é preciso, na verdade, superar as expectativas dos clientes, e o que é pior, continuamente.

Isso mesmo; o encantamento é como uma estrada que tem começo, mas não tem fim. Assim como um namoro: preciso no dia a dia conquistar a pessoa amada, para que o relacionamento não caia na rotina e, por consequência, resista ao tempo, como muito bem diz aquela música do Lulu Santos: “Quero te conquistar um pouco mais e mais a cada dia.” Com o cliente é a mesma coisa. Somente se consegue sua fidelidade com uma série de atendimentos excelentes. Nunca se pode descuidar da estratégia de atendimento. Ela pode e deve ser sempre aperfeiçoada, pois, como foi citado anteriormente, o encantamento é uma estrada que tem começo, mas não tem fim. Notem a quebra de paradigma (padrão).

Agora também é interessante constatar a rapidez com que são lançados novos produtos no mercado. Como exemplo, poder-se-ia citar os celulares e computadores. Sempre há um novo modelo e melhor do que o anterior.

Na realidade, o ciclo de vida dos produtos está diminuindo, ou seja, as pessoas trocam, com muito mais frequência, produtos. Se você tem, por caso, um computador com mais de quatro anos, você vai notar que ele já está uma “carroça”: lento, demorado, ou, em outras palavras, existem computadores muito melhores do que o seu no mercado.

Com o seu celular é a mesma coisa. Você ainda lembra dos primeiros celulares, aqueles “tijolões”? É isso, o tempo passa mesmo e não podemos ficar para trás.

E a internet? Não vai me dizer que você ainda tem uma linha discada? Contextualizando, a empresa, nesse ambiente interdependente e mutável, pode ser comparada a um jacaré. É verdade, um jacaré. Porque o jacaré também não pode ficar parado, pois se ficar parado vai virar cinto, bolsa, bota, carteira, casaco; aliás, pode virar qualquer coisa, menos permanecer jacaré, não sei se me entenderam.

Mas por que encantar, você pode me perguntar. Encantar porque meu objetivo é que o cliente nunca mais me esqueça e que ele sempre retorne a fazer negócios comigo ou com minha empresa. E, para que isso aconteça, ele precisa estar encantado com meu produto, serviço e atendimento, por consequência. Então, muito cuidado com esse tripé.

Às vezes, um pequeno deslize no atendimento faz com que o cliente não retorne mais, mas isso é assunto para um outro capítulo.

Na realidade, um cliente encantado é como alguém apaixonado. Esse cliente irá fazer qualquer esforço para adquirir o nosso produto ou serviço, pois consegue estabelecer com ele uma relação de confiança. Confiança no sentido da qualidade intrínseca do produto, ou aquilo que efetivamente o produto proporciona (seu desempenho).

Além disso, um cliente encantado vai recomendar o produto para o seu círculo de relacionamento. E os estudos mercadológicos mais recentes não cansam de dizer que a recomendação (boca a boca) é a mais eficaz propaganda que um produto pode ter.

Todos nós, na verdade, antes de adquirir algum produto ou serviço, provavelmente, vamos perguntar para alguém, que já tenha adquirido o mesmo, a sua avaliação. E, somente se essa avaliação for positiva, compraremos o produto ou serviço em questão.

Por isso, precisamos encantar consistentemente os clientes para que os mesmos recomendem nosso produto para o mercado e, com o tempo, esse mercado reconheça as qualidades de nossos produtos e serviços. Com o passar do tempo, o mercado formará uma opinião sobre a empresa, seus produtos e serviços, caracterizando o que chamamos de imagem corporativa.

Para isso, não se pode pecar tanto em qualidade como em serviço e atendimento. Separa-se o atendimento do serviço devido à sua importância estratégica no encantamento de

qualquer cliente. Entenda-se aqui por serviço, o serviço de troca, assistência, garantia, devolução, etc.

Assim, a questão agora é de que forma se pode efetivamente encantar os clientes.

Em primeiríssimo lugar, é preciso tratar-se como um cliente muito especial. É preciso cuidar de si, do trabalho com muito cuidado; ter conteúdo e embalagem.

Na realidade, somente se consegue encantar o cliente se eu estiver muito feliz comigo mesmo. Essa minha felicidade irá passar para o cliente. Ele vai sentir essa energia positiva e, provavelmente, vai comprar mais. Geralmente, quando estamos muito felizes, compramos mais. Você não concorda comigo? Ou também, às vezes, quando estamos tristes. Isso demonstra que a venda é realmente muito emocional.

Por isso, o primeiro cliente que você precisa encantar é você mesmo. Nunca vi um vendedor “de mal com a vida”, como se diz na gíria, conseguir encantar algum cliente ou alguém. Não é verdade? É esta velha história: para amarmos alguém precisamos primeiro amar a nós mesmos. Isso pode parecer um pouco narcisista, mas é muito verdadeiro. As pessoas precisam de autoestima para poderem desempenhar qualquer tarefa com excelência desenvolvendo todo seu potencial.

Joe Girard (o maior vendedor de carros do mundo) em seu livro *Como vender qualquer coisa para qualquer um*, diz que, antes de qualquer coisa, se vende a si mesmo para o cliente. O cliente precisa acreditar em quem vende, no seu trabalho, na sua imagem, na sua competência; do contrário, não comprará seu produto.

Aliás, por falar nisso, você já comprou algo de algum vendedor que não transmitiu confiança e credibilidade para você? Creio que não.

Depois, precisamos ter consciência de que o encantamento vem da surpresa, ou seja, precisamos de alguma forma surpreender nosso cliente.

A surpresa consiste em fornecer algo que ele não espere. É como no caso de um namoro: as pessoas invariavelmente se apaixonam pelas surpresas (flores, telefonema fora de hora, visita inesperada, cartões, um jantar romântico, motel, presente sem um motivo aparente, etc.). É importante salientar que é a surpresa que conta. Às vezes, algo muito simples e barato encanta o cliente, pois, simplesmente, ele não esperava por aquilo.

O segundo passo é fazer o cliente perceber que se está realmente interessado em sua real e plena satisfação (encantamento). É preciso demonstrar para ele que o grande objetivo é encantá-lo. Para isso, como vendedor, preciso mostrar muita motivação em atendê-lo. O cliente precisa perceber que o vendedor ama sua profissão e, por isso, faz tudo com muito coração e vontade, independentemente do salário ou da possível concretização daquela venda.

É verdade, muitas vezes, o cliente não compra um produto, mas, se se consegue atendê-lo de forma excelente, há garantia de que ele vai retornar àquela loja, ou, pelo menos, vai indicá-la para seus amigos e, muitas vezes, vai indicar o próprio vendedor. É aquele típico comentário: “Vai naquela loja e fala com o fulano, pois ele me atendeu muito bem!”

Então, independentemente da concretização da venda, pense sempre em atender o cliente de forma excelente em todos os aspectos. Você só tem a ganhar com isso.

Alguns autores, inclusive, dizem que preciso amar o cliente para ter condições de encantá-lo. Reparem o nosso grande desafio. De outra forma, é preciso ter uma grande empatia (capacidade de se colocar em seu lugar) pelo cliente.

Sempre ressalta-se que o objetivo de qualquer bom programa de treinamento é fazer com que os vendedores atendam seus clientes como eles mesmos gostariam de ser atendidos. Comenta-se que o vendedor excelente atende cada cliente como atenderia sua mãe. Todos nós sabemos do carinho dos filhos por suas mães. Então, sempre imagine que você vai atender uma pessoa muito especial, como sua mãe ou mesmo seu pai.

O vendedor precisa considerar que o cliente é seu parceiro. A felicidade do cliente é a felicidade do vendedor. O seu sucesso é o sucesso do vendedor.

Uma outra característica fundamental, no perfil de um excelente vendedor, é sua “capacidade em servir”. O excelente vendedor possui uma grande capacidade em servir.

Capacidade em servir significa ter prazer em servir os outros. Como Jesus Cristo: que se tornou o maior líder servidor do qual já se teve notícia. Jesus Cristo, muitas vezes, servia seus apóstolos (inclusive lavava seus pés) e nem por isso todos deixavam de reconhecer sua grande liderança, autoridade e prestígio. Infelizmente, essa capacidade em servir não pode ser ensinada nem mesmo treinada. Eu diria que, no máximo, ela pode ser despertada. As pessoas, provavelmente, já nascem com essa característica, ou, no mínimo, ela já está latente nas mesmas.

Por isso, sugiro que você somente contrate, para sua linha de frete (equipe de vendedores), pessoas com essa característica, ou seja, pessoas que gostem de servir os outros; isso é fundamental a uma equipe de vendas. Numa equipe de vendas moderna, os vendedores, necessariamente, precisarão demonstrar uma grande capacidade em servir.

Prosseguindo no encantamento, o vendedor precisa ter também um profundo conhecimento sobre o produto em questão. O cliente fatalmente fará perguntas sobre o produto e, nessa hora, preciso passar confiança para o cliente; ele precisa sentir que efetivamente conheço o produto que estou vendendo e o benefício, ou seja, acredito no meu produto e no meu trabalho (vendedor).

É como um bom professor. Os alunos precisam perceber que ele domina a matéria que leciona. Isso passa segurança, credibilidade e pode até mesmo motivar os alunos para estudarem mais.

Voltando ao nosso vendedor, ele também precisa vender de forma estratégica os benefícios do produto. O cliente, na verdade,

não compra o produto, mas o benefício. A Nike, por exemplo, não vende tênis, ela vende *status*, marca, *design*, conforto, etc. O cliente precisa saber que benefícios específicos o produto irá lhe proporcionar, pois, na maioria das vezes, ele desconhece esses benefícios (às vezes, até mesmo, o vendedor desconhece).

É preciso também estar conscientes de que não existe produto caro ou barato. É a relação custo/benefício que vai estabelecer a percepção sobre se o produto é caro ou barato para o cliente.

Na verdade, para o cliente, o produto barato é aquele que o benefício é maior do que o custo (preço). Caso contrário, o produto será caro para o cliente; por isso, deve-se vender de forma consistente os benefícios de determinado produto; o cliente precisa ter em mente isso para estabelecer a relação custo/benefício adequada.

Se for o caso, é conveniente demonstrar na prática esses benefícios; isso causa uma impressão muito favorável para o cliente, pois demonstra o esforço em atendê-lo (atenção) e sua confiança no produto.

Contextualizando, o cliente que conseguir enxergar um grande benefício em determinado produto ou serviço, fatalmente não considerará esse produto caro, pois ele avaliará o benefício acima do custo e, por isso, ele certamente irá adquirir esse produto ou serviço.

Reparem que nunca um cliente que está encantado com o produto o considera caro.

Para encantar o cliente, também é preciso ter em mente que se deve deixar o cliente o mais a vontade possível no momento da interação. Necessita-se lembrar que a compra mexe com a parte mais sensível do cliente, que é seu bolso; por isso, muitas vezes, ele chega apreensivo, até desconfiado. Então, é preciso ter o dom de deixar o cliente relaxado, à vontade. Não se deve pressioná-lo de forma alguma, pois o cliente é inteligente e vai perceber com facilidade isso e, se ele percebe isso, vai ficar na

defensiva e aí sim ele, dificilmente, vai adquirir o produto. Aliás, por falar nisso, quantas vezes percebemos que o vendedor está tentando nos empurrar algo a todo custo?

É preciso, então, transmitir ao cliente credibilidade; ter uma postura inspiradora, a fim de que o cliente confie no vendedor, em primeiro lugar, e no que está dizendo a respeito do produto ou serviço.

Além disso, para conseguir encantar o cliente é preciso ouvi-lo com muita atenção. O cliente passa informações preciosas em cada interação que realiza; por isso, é necessário ouvir com toda a atenção e boa vontade o cliente, pois, além de causar boa empatia, você pode obter informações valiosas, para diagnosticar (detectar) a real necessidade dele e como ela pode ser atendida pelo produto ou serviço.

Uma outra dica é com relação ao tom de voz. Fale com um tom de voz suave e calmo com seu cliente. Quando ouvimos pessoas que falam com um tom suave e calmo, tendemos a ficar mais relaxados. Somente altere seu tom de voz para falar das qualidades (benefícios) de seu produto. Isso vai fazer com que o cliente memorize com mais facilidade aquilo que o produto pode realmente lhe oferecer.

Também procure nunca pronunciar a palavra *não*. Aliás, o cliente já entra na loja com essa palavra na cabeça, ela está latente em sua mente. Cuide com aquelas frases: O sr. NÃO quer mais alguma coisa? O sr. NÃO gostaria de ver isso, etc. A resposta a essas perguntas você já sabe.

Prosseguindo, seja tolerante com o cliente; muitas vezes, o cliente vai encher você de perguntas, e o vendedor tem que se comportar como um bom professor que jamais cansa de responder as perguntas de seus alunos. Por isso, seja paciente com relação às dúvidas de seus clientes e responda a todas as que ele fizer, demonstrando sempre interesse e boa vontade em atendê-lo.

Além disso, procure deixar uma marca em seu atendimento, ou de outra forma, como seu cliente vai lembrar de você. Isso pode ser pelo tom da sua voz, pela simpatia, pelo nome diferente, pelo cabelo, bom humor, pela alegria, descontração, pelo conhecimento do produto, pela tolerância, empatia, pelo estilo, etc. Temos que tentar de todas as formas permanecer na mente de nosso cliente, para que, quando ele retornar à loja, ele volte a nos procurar.

Também é interessante que o vendedor não se esqueça de seu cliente. Quando o cliente percebe que você se lembrou dele, metade do caminho, eu diria, já foi percorrido, pois o mesmo cliente vai se sentir muito mais à vontade para fazer suas compras com você. É como se você chegasse em uma festa sozinho e encontrasse alguém conhecido logo na entrada. Obviamente, você já ia se sentir muito melhor, e sua noite, provavelmente, seria muito mais agradável. Então, procure memorizar o nome de seu cliente ou pelo menos a sua fisionomia. Se ele entrar na loja e você lembrar de seu nome ele vai ficar muito satisfeito com isso e, provavelmente, vai comprar mais. Todos nós gostamos de ouvir o nosso nome ou sermos reconhecidos, não é mesmo?

Continuando, para efetivamente encantar o cliente preciso também saber qual é sua importância para a minha organização. Devo sempre lembrar de que uma empresa pode sobreviver sem alguns gerentes, sem alguns diretores, sem alguns vendedores, mas não sobrevive sem clientes.

O cliente, na verdade, é o maior patrimônio de qualquer organização. Todos nós, vendedores, precisamos de clientes para que nossa atividade tenha sucesso. É como no caso de um professor. O que seria de um professor se não existissem os alunos? Por isso, a razão de ser de um vendedor foi, é e sempre será seu cliente. Nunca se esqueça disso.

O vendedor também precisa de um treinamento constante para que possa acompanhar a evolução do cliente, pois cada vez mais os clientes possuem maiores informações. Por isso, o

vendedor moderno precisa de uma autoatualização constante. Isso mesmo, o vendedor moderno não espera que a empresa propicie um processo de treinamento específico, ele vai atrás dessa necessidade, pois sabe que é uma questão de competitividade; os melhores vendedores são, na maioria dos casos, os mais bem informados.

Por isso, o vendedor precisa se atualizar frequentemente. O cliente precisa notar que o vendedor está bem-informado, domina diversos assuntos, conhece sua profissão. Isso causa uma impressão muito favorável no cliente.

Além disso, o vendedor para conseguir encantar seus clientes não pode ser, de nenhuma forma, preconceituoso. Independentemente de quem seja o cliente, ele precisa saber que o seu trabalho é atendê-lo de forma excelente em todos os sentidos.

Diversas vezes, alguns vendedores menosprezam determinados clientes que, na realidade, são clientes com grande poder aquisitivo e que poderiam fazer compras consideráveis.

Contextualizando, conhecemos muitas histórias de clientes malvestidos que compraram carros importados e pagaram à vista.

Por isso, jogue fora todos os seus preconceitos e trate de procurar encantar de todas as formas seus clientes; eles, na verdade, são o maior patrimônio de qualquer vendedor ou empresa.

Também é interessante ressaltar que, no mercado atual, as necessidades dos clientes estão aumentando.

Todo cliente, independentemente de seu poder aquisitivo, ou de sua aparência, quer, hoje, ser muito bem-tratado; ele quer, e, muitas vezes, exige um atendimento mais do que especial em todos os aspectos.

Todos nós nos consideramos de certa forma pessoas especiais. Ou, por acaso, você não se considera um cliente especial?

É claro que sim. Por isso, independentemente de quem entra em uma organização, não se pode esquecer que sua grande missão é encantar, encantar e encantar seu querido cliente em todos os momentos.

Como pudemos notar neste capítulo, encantar o cliente não é uma tarefa fácil, mas, sem dúvida é, hoje, uma questão estratégica para qualquer empresa que quer manter ou aumentar sua competitividade.

As empresas estão se dando conta de que somente sobreviverão no mercado se procurarem, de todas as formas, fidelizar seus clientes através de seu encantamento, ou seja, estabelecer com seus clientes uma relação ganha/ganha de longo prazo.

Então, não se esqueça de que o encantamento começa com uma linha de frente altamente motivada, treinada e com uma grande capacidade em servir.

A partir disso, resta-nos estabelecer uma boa estratégia de treinamento ou algumas normas de procedimento. Tudo o mais será consequência e garante-se que seus resultados serão surpreendentes.

Finalizando o capítulo, como exemplo de normas de procedimento descreve-se abaixo um trabalho feito para as Lojas Radan.

Normas de procedimento do serviço Radan

1. Dou uma boa impressão

O cuidado com a minha aparência reflete o cuidado que tenho com o meu trabalho e o respeito que tenho pelo meu cliente. Isso inclui todos os cuidados com minha aparência (cabelo, maquiagem, roupa, etc.).

2. Postura

Ando sempre demonstrando motivação e uma grande disposição de encantar (surpreender) o cliente. Essa postura inclui muito bom humor, pois se eu conseguir divertir o cliente, provavelmente ele vai indicar a loja para seus conhecidos. 95% das pessoas que entram em qualquer loja estão tristes ou indiferentes, então preciso contagiar meu cliente com meu bom humor...

3. Mantenho contato visual

Sempre estou atento à movimentação de **clientes** na loja. Se estou na entrada estou consciente de que, nesse momento, estou na vitrina (sou o cartão de visitas da loja) e, por isso, nesse momento, preciso transparecer atenção, motivação e prestatividade (postura).

4. Agradecimento

A cada atendimento agradeço o cliente e não esqueço de palavras-chave como: “por favor” e “obrigado” durante o atendimento.

5. Limpeza e organização do ambiente de trabalho

A limpeza e organização da loja também fazem parte do trabalho e será avaliada pelo cliente. Então, meu ambiente de trabalho também faz parte de minha imagem como profissional.

6. Eu trabalho em equipe

Auxilio, sempre que noto que alguém precisa de minha ajuda, pois todos estamos no mesmo barco. Se auxilio um colega, o cliente vai indicar a loja para seus amigos e eu vou acabar atendendo um de seus amigos.

7. **Superação**

Procuro sempre atender melhor meu cliente, preciso surpreendê-lo para que ele não esqueça mais de mim e sempre volte à Radan e recomende a loja para seus amigos.

8. **Conhecimento**

Demonstro conhecimento sobre o produto e a concorrência. Isso impressiona muito positivamente o cliente.

9. **Atenção**

Ouçoo cliente com toda a atenção, pois isso me dá informações importantes sobre suas **necessidades** e sobre o que posso oferecer além daquilo que ele inicialmente objetiva comprar, além de causar excelente impressão sobre meu trabalho. Portanto, olhe nos olhos e preste atenção em seu cliente durante todo o atendimento.

10. **Rapidez**

Faço as coisas com rapidez e atenção, pois valorizo o tempo de meu cliente e o meu próprio tempo.

11. **Humildade**

Sempre posso aprender e melhorar meu atendimento, o maior erro é pensar que sei tudo e não há mais nada para aprender. Por isso, aprendo em cada atendimento e quem mais me ensina é o cliente exigente (chato), pois ele me mostra onde posso melhorar o atendimento.

12. Não discuto com o cliente

Sempre me coloco no lugar do cliente, tenho que estar consciente que meu maior objetivo é **superar** as expectativas dos clientes. Então, em vez de discutir, vou procurar resolver o problema do cliente e me certificar se ele realmente ficou satisfeito.

13. Sou um artista

Artista na arte de me superar e encantar meus clientes (internos e externos).

14. **Preciso ser comunicativo** (fazer o cliente me entender perfeitamente), **otimista** (ver o lado bom das coisas), um bom **confidente** (às vezes o cliente conta coisas pessoais a seu respeito), **paciente** (tenho que entender que, muitas vezes, o cliente está em dúvida, nunca devo apressá-lo) e **vibrante** (o cliente precisa perceber que tenho orgulho do que faço, do meu trabalho que é cativar diariamente meus clientes).

15. Preciso por em prática o tripé da qualidade: **aprender, saber e fazer.**

Capítulo II

TIPOS DE CLIENTES



Neste capítulo descreve-se, de forma divertida e engraçada os diversos tipos de cliente presentes em nossas organizações. Na verdade, pretende-se, com isso, alertar as organizações para os erros mais frequentes e que devem ser evitados em matéria de atendimento ao cliente.

Também se pretende fornecer dicas importantes de como a linha de frente da organização deve lidar com cada tipo de cliente, para conseguir encantá-lo, a fim de estabelecer um relacionamento de longo prazo.

Como visto no capítulo anterior, o atendimento para as organizações tornou-se uma questão estratégica no seu sentido mais amplo. Por isso, precisam, mais do que nunca, ter o foco NO cliente, ou como alguns autores pregam atualmente, o foco DO cliente, ou seja, pensar como se fôssemos o nosso próprio cliente.

Infelizmente, a maioria das organizações ainda comete muitos erros em matéria de atendimento ao cliente. Na maioria das vezes, os clientes ainda são vistos como inconvenientes ou excessivamente exigentes, pessoas que nunca estão satisfeitas com nada, sempre estão reclamando, etc. De outra forma, pessoas que jamais estarão satisfeitas com nada.

Logicamente, não se concorda com esse raciocínio. Considera-se que o cliente está cada vez mais inteligente, esperto e vai fazer valer de todas as formas seus direitos. Uma prova disso é que, em nosso País, temos uma legislação moderna, em termos de defesa do consumidor, que é o código de defesa do consumidor; por isso, cada vez mais, precisamos, com urgência, buscar de todas as formas o encantamento efetivo dos clientes.

O primeiro tipo de cliente que vamos estudar é o cliente CHATO.

O cliente chato é aquele que sempre está reclamando de algo, nunca está satisfeito. Para esse tipo de cliente, seu produto, serviço ou atendimento deve ser melhorado. Por isso, ele está sempre reclamando e demonstrando sua insatisfação. Esse cliente, na verdade, está sistematicamente dando um *feedback*¹ do seu produto, serviço ou atendimento. Ele dá um retorno constante sobre o que pode e, muitas vezes, precisa ser aperfeiçoado.

O cliente CHATO sempre quer algo mais. Por isso, é considerado um CHATO pelas empresas. O telefone toca e os vendedores comentam entre si: “Deve ser aquele cliente chato reclamando de novo. Ele sempre reclama de tudo!”

Reparem a reação da linha de frente.

A verdade é a seguinte: o cliente CHATO, na realidade, é um consultor de seu negócio, ele deve ser uma fonte de informação para que seu produto, serviço ou atendimento possam melhorar a qualidade de modo consistente.

Muitas empresas enviam presentes aos clientes que entram em contato com seu SAC.² As empresas modernas já se deram conta de que muitas informações vindas dos clientes são preciosas. E, além do mais, os clientes não cobram nada por isso. Notaram que magnífica fonte de informação? Ainda por cima é gratuita.

Por isso, não se pode considerar de forma alguma o cliente como um chato ou uma pessoa indesejável. Ele é um cliente que está interessado na melhora de nosso atendimento ou serviço e, por isso mesmo, deve ser muito bem-tratado e, acima de tudo, valorizado, já que, na maioria das vezes, fornece informações muito úteis para a empresa.

¹ Feedback – avaliação do produto pelo cliente (positiva ou negativa).

² SAC – Serviço de atendimento ao cliente.

Então, sugere-se que você volte sua empresa para todas as reclamações dos clientes. Construa canais de comunicação e ouça todos os seus clientes, chatos ou não, com muita atenção; você e sua empresa só têm a ganhar com isso. Até por que, reparem, as pesquisas enfatizam que, de cada dez clientes insatisfeitos, apenas e tão somente um formaliza sua reclamação. Pense por você. Quantas vezes você ficou insatisfeito com um atendimento e não formalizou sua reclamação? Simplesmente você não voltou mais àquele lugar e, certamente, fez uma publicidade negativa para os seus amigos. Não é verdade?

Então, agradeça aos céus por possuir clientes chatos. Como o saudoso comandante Rolim comentou com extrema sabedoria: “Eu tenho medo é de cliente silencioso.”

O segundo tipo de cliente é o IOIÔ. O cliente ioiô é aquele que entra em contato com a organização e é passado de um ramal para o outro, ou de um departamento para outro. Ele se sente como uma batata quente. Ninguém se anima a resolver seu problema; ele percebe logo isso e, na maioria das vezes, muda para a concorrência.

Quando trabalhei em uma organização pública, percebi que, muitas vezes, infelizmente, tratávamos nossos clientes ou contribuintes como verdadeiros ioiôs. Invariavelmente, diversos contribuintes chegavam em nosso setor e tínhamos que encaminhá-los para o setor correto, pois a informação da recepção havia sido equivocada.

É preciso ter consciência de que devemos resolver ou atender o cliente no menor tempo possível. No caso de um atendimento telefônico, é dever efetivamente resolver seu problema na segunda interação.

Quando o cliente vai até determinada organização, a recepção deve prestar uma informação correta e completa de que não deixe nenhum tipo de dúvida na cabeça do cliente. Deve prezar pelo tempo do cliente e pelo seu próprio tempo. Não se pode esquecer que o tempo não pode ser reciclado, ou seja, ele não pode ser

reaproveitado. Além disso, atender o cliente o mais rápido possível faz com que ele note que a organização o respeita profundamente, afinal, hoje, ninguém tem tempo a perder.

O terceiro tipo de cliente é justamente o cliente DESOCUPADO.

Infelizmente, algumas organizações ainda tratam seus clientes como um bando de desocupados ou pessoas que não têm muita coisa a fazer. Contextualizando, o cliente telefona e pedem para que ele ligue mais tarde ou anotam o recado e não retornam a ligação. Acho que todos nós, em algum momento, já fomos tratados assim por alguma organização. Parece que nós é que temos que demonstrar o interesse em interagir com a mesma.

Na mesma organização pública em que trabalhei, frequentemente muitas coisas deixavam de ser feitas porque o nosso chefe não se encontrava no momento ou estava de férias. E aí é aquela história: “É, isso é só com ele, só ele pode liberar a licença. E ele só volta de férias daqui a trinta dias. Não tem jeito, volte daqui a um mês.”

Imaginem a satisfação do cliente com esse atendimento. Realmente, desse jeito, ele, dificilmente, vai se apaixonar por essa organização. É preciso imbuir toda a linha de frente de que devemos fazer todo o possível para resolver realmente o problema do cliente.

Muitas vezes, eu ouvi essas palavras que, sinceramente, detesto, nessa organização pública em que trabalhei; as palavras eram: “Desculpe, mas isso não é minha função!” Nunca diga isso, se alguém chegar na organização diga: “Sim, pode deixar comigo.” Logicamente, às vezes, talvez você não tenha poder ou autoridade para resolver o problema, mas você vai atrás da pessoa que poderá resolver o mesmo ou vai indicar para o cliente o que ele deve fazer. Então, jamais diga: Isso não é minha função! Todos na empresa devem considerar o cliente como um ser muito especial em todos os aspectos.

O quarto tipo de cliente é o POBRE ou MALVESTIDO. O vendedor quando olha para esse cliente logo pensa: esse não vai comprar nada, só vou perder o meu tempo. Então, ele atende o cliente de qualquer jeito, de modo superficial, não dispensando a mínima atenção.

A verdade é que, muitas vezes, esse cliente parece pobre, mas tem um alto poder aquisitivo, e você deixa de realizar uma grande venda por ter esse preconceito retrógrado.

Mais uma vez, jamais esqueça que qualquer organização existe somente para satisfazer ou encantar seus clientes. Por isso, em qualquer organização que preze seu cliente, não há lugar para nenhuma espécie de preconceito.

O quinto tipo de cliente é o TROUXA ou INGÊNUO. Esse cliente é aquele ao qual você consegue empurrar uma série de produtos que ele, na verdade, não está interessado. Ele sai da loja com a sacola cheia e depois se dá conta de que tudo aquilo não atendeu a sua verdadeira necessidade. Ele não foi lá para comprar aquilo. Daí ele nunca mais volta, pois notou que você, de certa forma, o enganou. Falou que aquele sapato baratinho tinha uma qualidade e durabilidade enorme. Entretanto, na segunda vez que ele usou o sapato, a sola abriu. Imaginem o sentimento desse cliente à sua empresa. Obviamente, ninguém gosta de ser enganado de nenhuma forma. Com isso, o cliente nunca mais retorna a essa empresa e, ainda por cima, como já se sabe, espalha pra o seu círculo de amizades que sua empresa não respeita o cliente.

O sexto tipo de cliente é o FANTASMA ou INVISÍVEL; esse cliente é aquele que chega em determinada loja e ninguém dá a mínima para ele. Ninguém aparece para atendê-lo. Ele fica lá como um, me perdoem a expressão, palhaço, esperando que alguém faça o favor de atendê-lo.

Inclusive, às vezes, ele tenta usar seu poder da mente para ver se chama a atenção de algum vendedor. Esse poder da mente consiste em ficar olhando fixamente para algum vendedor, a fim de que o mesmo perceba que ele quer ser atendido. Muitas vezes,

aconteceu isso comigo, em alguns restaurantes. Nessa hora, sempre tenho vontade de fazer como aqueles bonecos infláveis. Começo a agitar os braços vigorosamente para chamar a atenção de algum garçom. É muito engraçado, nessa situação, ver a reação das pessoas quando faço isso. E a reação dos próprios garçons. Mas, confesso que, em certas situações, é a única maneira de ser atendido por alguém. Logicamente, diversas vezes fui xingado por quem estava comigo por ter esse tipo de reação, mas, afinal, sou cliente e gosto, como todo mundo, de ser muito bem-atendido, pois estou pagando pelo produto ou serviço.

O sétimo cliente é o INTERVALO DE ALMOÇO. É aquele cliente que aproveita seu intervalo de almoço para dar uma passadinha nas lojas. Geralmente, esse tipo de cliente é muito discriminado, pois os vendedores dizem: Ele não vai comprar nada, só está aproveitando o horário de almoço para dar uma volta. Esses clientes também são conhecidos como a “turma do palito”; entram nas lojas e não compram nada. O que temos que ter em mente é que, mesmo que o cliente somente esteja, digamos assim, dando uma olhada, é nessa hora que podemos fazer com que ele avalie de modo muito positivo a organização e, principalmente, o atendimento. É justamente aí que há a chance de demonstrar que somos a melhor opção que ele pode ter.

Por isso, independente da intenção do cliente de comprar alguma coisa, há a chance de surpreendê-lo muito positivamente através de um atendimento encantador. Portanto, nunca perca a oportunidade de causar uma boa impressão no seu cliente.

Prosseguindo, o oitavo tipo de cliente é o SUPERMERCADO. Esse cliente já entra na loja e sabe o que vai levar. Ele já escolheu o produto, já está decidido. Nesse caso, devemos somente não atrapalhá-lo de nenhuma forma. Devemos atendê-lo com prestatividade e rapidez, pois esse cliente detesta perder tempo. É como num supermercado, entramos, pegamos o produto, pagamos e pronto. Por isso é muito importante a rapidez para atender esse tipo de cliente.

O nono tipo de cliente é o **NEGOCIADOR**. Esse cliente já fez o estudo da concorrência e, ainda por cima, apesar de seu produto ter o maior custo/benefício e, muitas vezes, ser o mais barato, ele vai tentar baixar o preço.

Esse cliente é extremamente inteligente, e o vendedor vai ter que ser muito qualificado para fechar o negócio.

Nesse aspecto, o vendedor deverá conhecer com profundidade seu produto, para passar com eficácia os verdadeiros benefícios ou diferenciais do produto em questão. Da mesma maneira, o vendedor terá que demonstrar muita flexibilidade e persistência, para que a interação cliente/vendedor dê bons frutos. Talvez esse seja o cliente mais difícil de atender, mas não se pode esquecer que, muitas vezes, é somente na dificuldade que se consegue aprender grandes ensinamentos. A dificuldade nos ensina coisas que, possivelmente, não aprenderíamos se todas as coisas fossem muito fáceis. Em função disso, aprenda em cada interação com um cliente negociador, você pode melhorar muito seu desempenho como vendedor, sem dúvida nenhuma.

Já o décimo tipo de cliente é o **DESCONFIADO**. Esse cliente desconfia até da sua própria sombra e, muitas vezes, da qualidade de seu produto ou serviço. Nesse caso também, o vendedor terá que possuir uma excelente argumentação, para que o cliente acredite em seu produto ou serviço e pague o preço estipulado. Esse cliente precisa sentir confiança, primeiramente, no vendedor; somente assim ele vai pensar em comprar seu produto ou serviço.

Por isso, o vendedor deve ser muito transparente com esse cliente, pois, se ele desconfiar de algo, não vai fechar negócio com a organização. Mais do que nunca, é preciso prezar pela ética em toda interação com o cliente.

Continuando, há o cliente **BAIXO ASTRAL** ou **DOWN**. Esse cliente é uma variação do cliente desconfiado. A única diferença é que ele ainda por cima está triste; por isso, tem-se que, em primeiro lugar, tentar motivá-lo com a possibilidade da compra

de tal produto. Ele precisa ter certeza de que está fazendo um ótimo negócio com a empresa; caso contrário, nada feito. Mais uma vez, a capacidade de argumentação do vendedor é fundamental. O vendedor precisa passar confiança para o cliente sobre seu produto ou serviço, mostrando de forma consistente as características e os benefícios do mesmo. Na realidade, o vendedor deve demonstrar paixão por aquele produto que vende. Só assim o cliente baixo-astral vai começar a se animar pensando em adquiri-lo.

Além disso, o vendedor precisa tentar contagiar esse tipo de cliente com seu bom humor ou alto-astral. Se o vendedor conseguir isso, provavelmente a venda vai ser concretizada.

Portanto, tente sempre transmitir motivação e paixão em cada interação com clientes; você vai notar como suas vendas vão crescer. Ninguém gosta de gente mal-humorada ou de mal com a vida, não é mesmo?

Por isso, o vendedor deve amar seu trabalho que é encantar o cliente, e o cliente, com certeza, lhe retribuirá com uma grande quantidade de compras.

Espera-se ter conseguido descrever de forma didática e divertida os diferentes tipos de clientes que interagem atualmente com as nossas organizações.

Como visto, cada cliente em questão vai exigir determinada estratégia de atendimento.

Isso significa que o vendedor, além de ter um treinamento contínuo, deverá ter muita flexibilidade, a fim de se adaptar a cada cliente e conseguir o melhor resultado a cada interação.

Na verdade, não se pode prever com que tipo de cliente se vai interagir; portanto temos que estar preparados para o que der e vier como está na letra do hino daquele respeitado time de futebol gaúcho.

Por exemplo, se o cliente estiver nervoso ou com pressa, qualquer mínima falha no atendimento será fatal, pois a tolerância

do cliente se encontra no seu nível mínimo.

Já se o cliente estiver satisfeito ou feliz, ele será muito mais tolerante com tudo. Ele, com facilidade, vai compreender e tolerar alguma falha de atendimento que não vai alterar seu bom humor.

Reparem que isso pode acontecer com o mesmo cliente em duas situações distintas em termos de tempo. Por isso, temos que estar preparados para qualquer reação do cliente e tentar de todas as formas superar suas expectativas e necessidades.

Acima de tudo, o atendimento é uma escola onde nunca se obtém o diploma, ou seja, sempre se está aprendendo em matéria de atendimento, em cada interação com os clientes. Nunca se esqueçam disso e boa-sorte!

Capítulo III

ABORDAGEM DO CLIENTE



A abordagem do cliente é o primeiro passo de qualquer processo de encantamento. É preciso de todas as formas procurar causar uma primeira boa impressão para o cliente. Como diz um velho ditado: A primeira impressão é a que fica.

Quando se fala em encantamento de clientes, as coisas não são tão simples, pois, na verdade, para conseguirmos encantar o cliente e estabelecer com ele um relacionamento, não basta causar uma boa primeira impressão. Precisamos, na realidade, ter cuidado com todas as interações que vamos ter.

O processo de abordagem, portanto, é de suma importância para que se inicie, com pé direito, o início do encantamento do cliente.

O primeiro passo de uma boa abordagem é o **CONTATO VISUAL**. Quando o cliente olha para o vendedor, ele já está montando mentalmente sua primeira impressão. Nesse primeiro contato visual, é preciso lembrar que a linguagem corporal fala mais alto. A linguagem corporal é a linguagem do corpo que “fala” por mim. Essa linguagem corporal inclui postura, caminhar, gestos, olhar, sorriso, etc.

Então, quando o cliente fizer o primeiro contato visual é, preciso ter em mente que a postura é muito importante. Por isso, nesse momento não se pode, por exemplo, estar de ombros caídos, dando a impressão de estar carregando o mundo nas costas. A postura deve ser ereta, demonstrando motivação em atender muito bem o cliente.

O segundo ponto é o SORRISO. Assim que houver contato visual com o cliente, é preciso sorrir. O sorriso tem a capacidade de deixar a vontade o cliente, que vai se sentir mais relaxado. Pensem na nossa reação quando alguém, que não conhecemos, sorri para nós. O que sentimos nessa hora?

Agora, precisamos sorrir de coração, com a alma. De nada adianta se o sorriso for forçado, o famoso sorriso amarelo; esse sorriso até é pior, pois o cliente vai perceber que você não está sorrindo com sinceridade para ele e aí as coisas já se complicam, pois você não vai passar confiança e credibilidade, e o cliente vai ficar na defensiva. Então, mais do que nunca, tente sorrir com sinceridade para o cliente. O seu sorriso também demonstra sua motivação por seu trabalho.

O terceiro ponto é o OLHAR, que deve refletir a motivação. Existem pessoas que possuem um brilho no olhar. O excelente vendedor precisa ter esse brilho no olhar. O mesmo brilho no olhar de um casal apaixonado. O olhar, na verdade, é o reflexo de nossa alma. Além disso, o olhar fala mais do que mil palavras. Muitas vezes, dependendo de como uma pessoa nos olha, já temos a certeza do que ela está sentindo com relação à nossa pessoa. Por isso, tente olhar o cliente de forma especial. O cliente deve perceber, através de seu olhar, que ele é uma pessoa muito importante. Não se pode esquecer também de sempre olhar nos olhos do cliente em todos os momentos. Toda pessoa gosta que todos olhem em seus olhos; isso demonstra um real interesse nessa pessoa. Experimentem, por exemplo, não olhar nos olhos de uma pessoa quando fala com vocês. Essa pessoa imediatamente vai notar isso e possivelmente vai comentar: “Você não está prestando atenção no que eu estou dizendo?”

O quarto aspecto é o ANDAR. O andar demonstra minha disposição. Nota-se que algumas pessoas, principalmente na segunda-feira, andam se arrastando quando se dirigem ao trabalho.

Alguns vendedores, também, quando se dirigem ao seu cliente. Diversas vezes, percebi que o vendedor estava fazendo um esforço supremo para se aproximar de mim. Ele parecia estar obrigado para me atender, mais uma vez, “carregando o mundo em suas costas”. O cliente percebe isso com facilidade, e isso já vai afetar seu astral ou humor. O cliente vai pensar: “Pô, eu estou aqui para comprar algo, deixar meu precioso dinheirinho nessa loja e esse vendedor me mostra que está fazendo um grande favor em me atender.”

Mesmo ao telefone, se percebe quando alguém não está com vontade de falar, e isso que nem estamos vendo a pessoa, imaginem no caso de uma abordagem quando os nossos cinco sentidos estão disponíveis.

Prosseguindo, o quinto aspecto se refere ao meu VISUAL. Na verdade, é preciso, como visto no primeiro capítulo, que me trate como um cliente muito especial. Preciso cuidar de mim. Portanto, o cabelo, a maquiagem, se for o caso, e vestimenta devem estar impecáveis. Não adianta, por exemplo, eu andar de terno e gravata e as pessoas perceberem que meu terno nunca viu um ferro de passar ou que a minha camisa parece uma folha de tantas rugas que tem. Por isso, muito cuidado com esses detalhes que, muitas vezes, fazem a diferença!

Um outro aspecto é quanto ao uso de PERFUME. O perfume não pode inundar o ambiente, ou seja, dizer que eu, definitivamente, CHEGUEI! Até nesse aspecto é preciso ser zeloso. Alguns perfumes são muito fortes e até mesmo enjoativos. Portanto, cuidado com isso.

Quanto ao CABELO, não se sugere ao vendedor que lance alguma moda. Também se aconselha discrição nesse aspecto, salvo se você é vendedor em uma loja de CDs de *heavy metal*; nesse caso, você deve acompanhar o estilo de seu cliente. O mesmo vale para uma loja de surfe ou *skate*.

Também quanto ao uso de bijouterias, anéis e joias, seja discreto(a). Afinal, nenhum vendedor precisa ser uma árvore de natal ambulante.

Mais uma vez, se o cliente for de determinada tribo, tente se vestir o mais parecido com ele. Por exemplo, se você trabalhar em uma loja de *skate* um boné virado para trás e uma bermuda bem larga estarão ok!

Continuando, chega-se ao VOCABULÁRIO. Não se aconselha o uso de gírias, a não ser que o cliente também as use. Os exemplos acima se encaixam nesse aspecto específico (*heavy metal*, surfe e *skate*).

Por outro lado, existem palavras mágicas em qualquer processo de encantamento que são: POR FAVOR e OBRIGADO. Nunca se esqueça dessas palavras e use-as constantemente com o cliente. O cliente precisa perceber o respeito e apreço que a organização demonstra por ele, através de sua linha de frente.

Também seja muito didático com seu cliente. Ele precisa entendê-lo com facilidade. Esteja interessado nas dúvidas de seu cliente. Demonstre muita motivação quanto a esse quesito.

Na verdade, você deve se comportar como um excelente professor nessa hora. Responda com muita boa vontade todas as dúvidas de seu cliente. Afinal, você está aí para isso.

Outros aspectos muito importantes são RAPIDEZ e CALMA. Isso pode parecer contraditório, mas não é.

Senão vejamos: rapidez, no sentido de buscar soluções para o cliente atendendo às suas necessidades. E calma, no sentido de passar para o cliente que você está à disposição dele o tempo que for necessário. Por exemplo, numa loja de calçados, demonstre calma quando o cliente está experimentando mas seja rápido a qualquer solicitação do cliente, tipo: – “Por favor, me traga o mesmo modelo de sapato, mas agora o caramelo.”

O vendedor também precisa ser humilde, HUMILDADE no sentido de aprender com os clientes. Alguns clientes podem ensinar muito. Deve-se ter essa postura de aprender sempre e com qualquer pessoa. Isso demonstra que sempre estamos dispostos a melhorar como pessoas e profissionais.

Como disse Confúcio: “O último degrau da sabedoria é a humildade.”

Por isso, aconselho, procure aprender com os clientes. Sempre se pode melhorar; a perfeição, na verdade, é algo que sempre deve ser buscado e que nunca será atingido.

Finalizando, AGRADEÇA o cliente de qualquer jeito. Não importa se ele comprou algo ou não. Também é importante nessa hora a sinceridade. O cliente precisa sentir que você teve prazer em atendê-lo e ficou feliz com sua visita.

Isso conta muitos pontos para a organização e se, por acaso, ele não comprou nada dessa vez, não se preocupe, ele vai retornar à sua empresa com certeza. Aliás, sempre retornamos aos lugares em que somos bem-atendidos, ou pelo menos indicamos para as pessoas que conhecemos. Então, inevitavelmente, se você causou uma boa impressão, essa interação lhe renderá muitos frutos com toda a certeza. Tudo o que se planta, fatalmente, um dia será colhido. Por isso, plante exaustivamente bons relacionamentos com clientes, eles serão muito úteis no futuro, eu garanto!

Capítulo VI



MOMENTOS DA VERDADE E O CICLO DE SERVIÇOS

Existem dois conceitos fundamentais que se deve ter em mente em qualquer processo de encantamento. Esses conceitos são: momento da verdade e o ciclo de serviços.

Momento da verdade é todo o momento que o cliente entra em contato com a organização e, a partir disso, estabelece um conceito da mesma.

Aqui, propõe-se a ampliar o espectro desse conceito tão importante, cunhado pelo autor Jan Carlzon.

Na realidade, sempre que de uma forma ou de outra o cliente estabelece qualquer conceito de uma organização, estar-se-á na presença de um momento da verdade.

Portanto, não necessariamente o cliente precisa entrar em contato direto com a organização.

Para exemplificar, esse momento da verdade pode ser, inclusive, um comentário de uma pessoa na rua ou dentro de um ônibus, no supermercado, na feira, na universidade, no clube, etc. Se a partir desse momento de alguma forma, é avaliada a empresa, esse momento se constitui em um autêntico momento da verdade.

Por isso, é preciso estar muito atento à satisfação do cliente em todos os aspectos, pois se ele não estiver satisfeito vai disseminar para o mercado seu descontentamento.

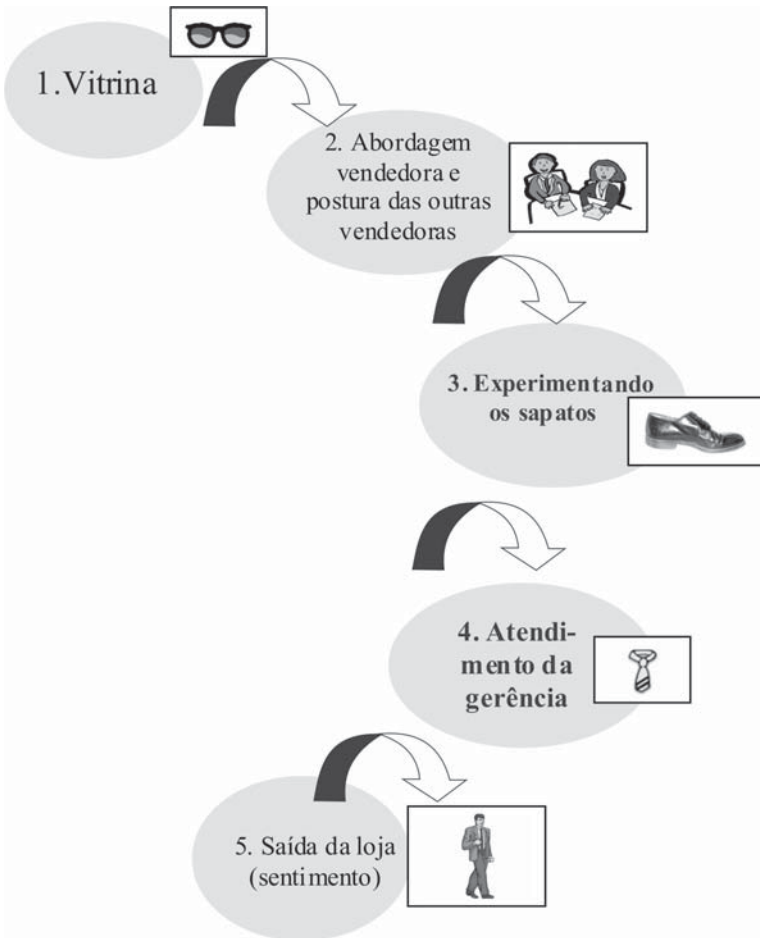
Já o ciclo de serviços é o caminho que o cliente percorre quando, efetivamente, entra em contato com a empresa, desde a recepção até sua saída da organização. Nesse caminho, ele passará por vários momentos da verdade.

Dependendo de sua avaliação geral de todo o ciclo que vivencia, ele irá retornar ou não à empresa.

Por isso, é fundamental definir, com muito cuidado, o ciclo de serviços da organização, para poder gerenciar da melhor maneira possível todos os momentos da verdade.

Em determinados casos, o cliente poderá passar por mais de um ciclo de serviços na empresa. Isso significa que se deve prever todos os ciclos de serviços que o cliente poderá passar em uma organização.

Para contextualizar, transcreve-se abaixo um ciclo de serviços montado para as Lojas Radan.

Figura 1 – Serviços para as Lojas Radan

Fonte: Do autor.

Analisando o ciclo de serviços acima, vê-se que o cliente passa por cinco momentos da verdade. Sendo que, no último momento, ou seja, na saída da loja, ele estabelece a avaliação de todo o ciclo através de seu sentimento.

Esse sentimento vai dizer se esse cliente vai voltar a fazer negócios com a organização ou não. Sempre depois de um ciclo de serviços vivenciado, é estabelecido um conceito do mesmo. Esse sentimento pode expressar desde uma grande satisfação (encantamento) com o atendimento até uma enorme insatisfação com o mesmo.

A partir disso, pode-se estabelecer os três tipos de momentos da verdade: encantador, normal e desastrado (desencantador).

Um momento da verdade é encantador quando o cliente recebe mais do que ele espera, ou seja, ele se surpreende positivamente com sua organização. De outra forma, sua percepção é maior do que a sua expectativa. O que ele recebe é mais do que ele esperava.

O segundo momento da verdade é o normal. Nesse momento, o cliente recebe aquilo que ele espera, nada mais. A sua percepção é igual a sua expectativa, ou seja, tudo o que aconteceu foi normal, sem nenhuma surpresa, a empresa não causou nenhum transtorno ao cliente.

Já o terceiro momento da verdade é o desastrado ou desencantador. Nesse momento da verdade, o cliente é surpreendido negativamente pela organização. Sua necessidade não é atendida de forma alguma. Portanto, sua percepção é menor do que sua expectativa. Ele esperava muito mais do seu produto, serviço ou atendimento. Nesse caso, o cliente fica muito frustrado com sua organização e acaba compartilhando sua inconformidade com seu círculo de relacionamento.

Também é importante salientar que alguns momentos da verdade serão estratégicos em qualquer ciclo de serviços. Nesses momentos, todo o cuidado é pouco.

Os momentos da verdade estratégicos são aqueles que se o cliente ficar desencantado, ele, com certeza, não voltará a interagir com a organização. Esses momentos da verdade, geralmente, se referem ao benefício maior que o cliente está buscando.

Por exemplo, em um restaurante, a qualidade da comida é um momento da verdade estratégico. Em uma universidade será o conhecimento adquirido e assim por diante.

Então, além de se desenhar o ciclo de serviços de tal organização, tem-se que definir, com precisão, os momentos da verdade estratégicos. Muitas vezes, o cliente não volta mais por ter vivenciado apenas um único momento da verdade desencantador.

Reparem, então, como é necessário um estudo aprofundado do ciclo de serviços com seus momentos da verdade estratégicos.

Principalmente nesses momentos estratégicos, deve-se ter muita atenção, pois são os momentos considerados críticos em qualquer ciclo de serviços.

Na atualidade, com essa feroz competição de todas as organizações por clientes, não se pode mais dar-se ao luxo de que o cliente tenha algum momento da verdade desencantador em um ciclo de serviços. No máximo, ele deve ter momentos normais e, nos momentos da verdade estratégicos, é preciso superar suas expectativas, ou seja, nesses momentos deve-se encantá-lo de forma consistente, a fim de obter sua fidelidade.

Com certeza, o encantamento será a única vantagem competitiva sustentável de qualquer organização daqui para frente, pois, cada vez mais, os clientes serão mais exigentes, tanto em matéria de produto, como de serviço e atendimento.

E como a disputa por clientes só tende a se acirrar, pense com carinho em seguir esse grande desafio de encantar clientes em cada interação. Somente assim, pode-se sobreviver nesse ambiente de tamanha competitividade empresarial.

Finalizando o capítulo, transcrevo dois artigos de minha autoria sobre encantamento de clientes.

Encantando o cliente

Como sabemos, hoje as empresas que querem se destacar no mercado precisam procurar de todas as formas encantar seus clientes, satisfazer apenas já não basta.

Obviamente, cada um de nós tem várias histórias para contar de atendimentos que deixaram muito a desejar e que, muitas vezes, nos incomodaram bastante.

Semanas atrás estive viajando para Maceió. O voo de Porto Alegre estava com saída prevista para as 6h50min. Nem preciso dizer que tive que madruguar, a fim de não perder o avião.

Então, eu me encontrava na sala de espera do aeroporto e notei que já havia passado das 7 horas e nada de chamar o nosso voo. Por volta das 7h20min fomos chamados para embarcar. Embarcamos em dois ônibus e nos dirigimos até onde estava estacionada a aeronave. Não embarcamos em uma mangueira, mesmo tendo várias disponíveis no aeroporto, não me pergunte por quê! Quando chegamos na frente do airbus, as portas do ônibus não se abriram e todos ficamos esperando sem saber por que mais uma vez. Notei que tiraram a escada na qual iríamos embarcar e depois trouxeram outra.

Depois de quinze minutos, conseguimos finalmente embarcar no airbus. Passamos pelo comandante e uma das aeromoças, antes de subirmos a escada, sendo que ambos nem nos cumprimentam. Então, me perguntei por que os mesmos estavam lá embaixo? Não entendi. Entramos na aeronave e pensei que nossos problemas haviam acabado. Que nada, meia hora se passou e nada de decolarmos, foi quando o comandante nos falou que tinha mandado trocar a escada, pois a mesma estava bamba e que o computador estava acusando um problema em uma das turbinas, mas que a mesma estava funcionando.

Resumindo a história, embarcamos com duas horas de atraso; no final das contas, ressetaram o computador e tudo voltou ao normal. Durante o voo fiquei observando o atendimento de bordo e me chamou muito a atenção o fato de que a tripulação não foi capaz de dar sequer um sorriso para nós passageiros; o atendimento foi mecânico, pareciam robôs: O que o senhor quer perguntavam quando estavam servindo o lanche e as bebidas. Na chegada a Maceió, nem nos deram tchau na saída do avião. Fiquei com a nítida impressão de que essa tripulação não fez a mínima força para nos atender bem e quis deixar isso muito claro.

Na volta, eu estava esperando o mesmo atendimento, pois já estava “vacinado” contra esse desprezo e com essa indiferença com a qual me haviam tratado.

Quando entrei no avião (dessa vez estávamos embarcando no horário), me deparei com um comissário que me olhou, sorriu e me disse: – Bom-dia senhor, seja bem-vindo! Caramba, quase desmaiei, depois dessa recepção (e olha que era a mesma companhia aérea). Sentei em minha poltrona e comecei a ler um jornal que estava a minha frente, quando notei que o comissário se aproximou de mim e gentilmente acendeu minha luz de leitura. Nessa hora me belisquei para ver se não estava sonhando e imediatamente agradei.

Mas não era só. Foi quando (eu estava sentado bem na frente do avião) notei que esse comissário pegou o microfone e disse: – Bom-dia, bem-vindos a bordo do voo xxx com destino a Porto Alegre, que terá escalas em São Luiz, Manaus, Fortaleza, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Curitiba. O voo era sem escalas (todos os passageiros sabiam disso) e depois disso todos nós começamos a rir da brincadeira do comissário.

Na verdade, o comissário estava nos divertindo com seu bom humor e inteligência.

Na hora do serviço de bordo, ele falava (sempre sorrindo primeiro): – Com licença, o senhor gostaria de alguma bebida. Tenha um bom apetite. No final do voo esse comissário pegou novamente o microfone e falou: Depois de escalas em São Luiz, Manaus, Fortaleza, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Curitiba, finalmente chegamos em Porto Alegre.

Adivinhem qual foi a reação dos passageiros? Todos bateram palmas para o comissário.

Quando da minha saída do avião eu o parabenizei pelo excelente serviço prestado, sendo que notei em seus olhos a satisfação pelo reconhecimento de seu trabalho.

É a isso que eu chamo de encantamento de clientes. Mas o que esse comissário fez de tão especial?

Primeiro, ele demonstra que ama aquilo que faz, ou seja, atendimento ao cliente, pois acima de tudo respeita profundamente o ser humano-cliente.

Depois, ele conseguiu divertir a todos nós com seu bom humor e sua inteligência.

Por isso que sempre digo em minhas aulas e palestras, que as pessoas é que fazem a diferença em qualquer organização.

Portanto, não se esqueçam, pessoas com qualidade formam uma organização com qualidade. Ame aquilo que você faz, esse é o único caminho para a excelência! Boa-sorte!

Desencantando o cliente

Atualmente, mais do que nunca, precisamos encantar o nosso querido cliente, satisfazer somente já não basta. Realmente, isso torna-se primordial para que o cliente sempre retorne para fazer negócios com a nossa empresa.

Por isso, o encantamento é, sem dúvida, o caminho mais curto e seguro para a fidelização de meu cliente.

Semanas atrás viajei ao Exterior para visitar alguns parentes. Embarquei em Porto Alegre com destino a São Paulo, com uma temperatura em torno de 38°C. Quando saí da sala de embarque, notei que não haviam ligado o ar condicionado na mangureira, então, era aquele bafo terrível.

Pensei: “Bom, vou entrar no avião que vai estar aquela temperatura de iglu, pois todos sabemos que o ar condicionado de um avião, normalmente, é mais do que gelado.”

Bem, entrei no avião e realmente a temperatura estava um pouco melhor. Sentei em minha poltrona e aguardei a decolagem. Inexplicavelmente fiquei mais de quarenta minutos aguardando a mesma.

Nesse tempo, comecei a sentir uma terrível sensação de calor. Pensei: deve ser o *stress* de todo planejamento que fiz para sair por duas semanas do país (contas a pagar, cuidados com a casa, renovação de passaporte, escritório, universidade, etc.); isso realmente cansa bastante.

Porém, olhei para o lado e vi meus colegas passageiros suando em bicas dentro daquele avião. Isso, na verdade, me deu uma grande sensação de alívio, afinal pensei que o problema era exclusivamente meu.

Então, o comandante falou que iríamos decolar e pasmen: sequer pediu desculpas pelo atraso. Taxiamos pela pista naquele misto de avião e sauna e levantamos voo. Depois da decolagem, notamos que o ar havia sido ligado. Vocês sabem qual foi a reação dos passageiros? Para meu espanto: a grande maioria bateu palmas! O comissário e a tripulação ficaram sem jeito, o que foi até divertido.

Mas, agora falando sério: Quais são os grandes ensinamentos que podemos ter a partir dessa reação dos passageiros?

Eu diria que a primeira é que o cliente está cada vez mais exigente com relação aos seus direitos. O cliente quer ser muito bem tratado, quer ter um avião onde a temperatura seja adequada, quer uma tripulação sorridente e atenciosa com ele.

Quer também uma companhia que zele pelo horário de partida de suas aeronaves, pois, às vezes, um pequeno atraso pode ocasionar a perda de uma conexão.

Como uma vez aconteceu comigo. O avião atrasou 20 minutos em Porto Alegre. Com isso, perdi a conexão em São Paulo e acabei chegando em São Luís do Maranhão em vez de meio-dia, à meia-noite, isso mesmo, um atraso de vinte minutos ocasionou um atraso de 12 horas, visto que eu tinha outra conexão em Brasília. Por isso, a pontualidade de uma empresa aérea é fundamental.

Em segundo lugar eu diria que, atualmente, o cliente está mais corajoso. Aliás, o passageiro ao meu lado disparou: – Essa companhia tem mais é que quebrar, pois trata seu cliente dessa forma. E, realmente, ele tem razão, nenhuma empresa pode sobreviver sem clientes. Então, muito cuidado com o tratamento que é prestado a eles.

Em terceiro lugar, o cliente tem muitas opções. Existem várias companhias aéreas que voam para São Paulo não é mesmo?

Finalmente, eu questiono o ganho que pode ocasionar essa economia de manter o ar desligado em função da insatisfação ocasionada para o passageiro. Sinceramente esse é o legítimo tiro no pé! Um cliente insatisfeito simplesmente não voa mais com determinada companhia, além de fazer uma forte publicidade negativa.

Da mesma forma, quando consigo encantar meu cliente ele, inconscientemente, faz uma publicidade positiva a meu respeito, e outras pessoas tomam isso como verdade.

Então, por isso, conselho: não economize quando o assunto for satisfação do cliente. Pense nisso e boa-sorte!

Capítulo V



O PODER DE UM CLIENTE INSATISFEITO

Neste capítulo, estuda-se de que forma a insatisfação de um cliente pode causar muitos e sérios prejuízos a uma organização.

Como ficou claro nos primeiros capítulos deste livro, deve-se procurar de todas as formas encantar os clientes, para que possa ser estabelecida uma relação de fidelidade com os mesmos, ou seja, um relacionamento de longuíssimo prazo.

Mas as organizações, de forma geral, ainda pecam muito em matéria de atendimento.

Cada um de nós, com certeza, têm diversas histórias para contar sobre maus-atendimentos. Por isso, ainda hoje, muitos clientes trocam de empresas, produtos e serviços com a maior facilidade.

O que muitas empresas ainda não se deram conta é de que um cliente realmente insatisfeito tem um poder de “fogo” enorme nos dias atuais. Isso mesmo, um único cliente insatisfeito pode causar enormes prejuízos a qualquer organização.

Agora, analisa-se com detalhe como e de que forma um cliente insatisfeito exerce esse poder.

Em primeiro lugar, um cliente insatisfeito vai externar esse descontentamento a todo seu círculo de relacionamento. Aliás, quanto mais ele estiver insatisfeito com a organização, maior será o número de pessoas às quais ele irá externar sua inconformidade e, às vezes, até revolta.

Em segundo lugar, quando o cliente está muito insatisfeito, ele tende a piorar a situação vivenciada. Ele, na verdade, aumenta a intensidade dos acontecimentos. O atendimento foi ruim, é verdade, mas ele vai dizer que foi mais do que ruim, foi péssimo, horrível; ele vai colocar que passou pelo “inferno” e que comeu o “pão que o diabo amassou”. Certamente, quanto maior for sua insatisfação, provavelmente maior será o drama que irá expor para os outros.

Em terceiro lugar, como esse cliente está muito insatisfeito, ele comenta isso com muita gente, inclusive com pessoas de fora de seu círculo de amizades. Aliás, quanto mais insatisfeito ele estiver com tal empresa, para mais pessoas ele irá comentar os fatos acontecidos.

Em quarto lugar, a maioria das pessoas que ouviu essa insatisfação vai espalhar para o seu círculo de amizades, gerando um efeito multiplicador.

Uma pesquisa americana diagnosticou que se ouvirmos três comentários negativos sobre determinada empresa, produto ou serviço, passamos, inconscientemente, a propagar esses comentários para nossos conhecidos e, o que é pior, assumindo os mesmos como verdades.

Contextualizando, quantas vezes não fomos assistir a um filme ou a jantar em determinado restaurante porque não nos foi bem recomendado?

Reparem que nem mesmo fomos conferir isso de perto, simplesmente assumimos isso como verdade e não interagimos com a organização.

Em quinto lugar, com o tempo muitas pessoas podem ficar sabendo desses acontecimentos; com isso, o mercado moldará a imagem dessa empresa como uma organização que não preza por seu cliente. O mercado moldará um conceito negativo dessa empresa. Olhem que prejuízo, o mercado tendo uma imagem negativa dessa organização a partir da insatisfação de um único cliente.

A isso se pode chamar de uma corrente de desencantamento, ou seja, muitas pessoas formando em sua mente uma imagem negativa de determinada empresa.

Em sexto lugar, todo cliente muito insatisfeito é extremamente persistente em sua reclamação; esse cliente vai procurar de todas as formas seus direitos; muitas vezes, através do Código de Defesa do Consumidor.

Além disso, o nosso Código de Defesa do Consumidor é um dos mais modernos do mundo; portanto, todo o cuidado é pouco.

Para se ter uma ideia: de aproximadamente dez clientes insatisfeitos apenas um formaliza sua reclamação para a empresa. Os outros nove simplesmente não compram mais da empresa e, ainda por cima, fazem uma publicidade negativa da mesma, como vimos anteriormente.

Em sétimo lugar, o cliente insatisfeito torna-se passional com a empresa, na medida em que vai boicotar até outros produtos dessa mesma empresa, pelo simples fato de serem produzidos por ela mesma. E, novamente, vai disseminar isso para o mercado.

Agora, pensemos, ficou um pouco mais claro o real poder que possui um cliente insatisfeito com sua organização.

Reparem, portanto, o estrago que apenas e tão somente um único cliente insatisfeito pode causar a qualquer organização. Infelizmente, ainda ouço diversos comentários do tipo: “É só mais um cliente, não vamos nos estressar com essa reclamação!”

Por que se estressar? Afinal é só mais um cliente. Ledo engano, pois diversas empresas, por terem esse tipo de pensamento, não conseguem sobreviver num mercado onde os clientes, a cada dia que passa, exigem seus direitos e boicotam as empresas que não os respeitam.

A partir disso, convém tratar TODOS os seus clientes da melhor maneira possível, fazendo o impossível para que nenhum cliente saia muito insatisfeito com sua empresa.

E se, mesmo assim, por um acaso isso acontecer, o ideal é ir atrás do cliente e confirmar os motivos de sua insatisfação. Essa informação é preciosa para qualquer empresa e deve ser matéria-prima para melhorar seus processos de atendimento.

Sem dúvida nenhuma, uma empresa que quer de modo consistente encantar seus clientes precisa ouvir 24 horas por dia TUDO que seus clientes têm a dizer, principalmente os clientes insatisfeitos, pois, numa empresa moderna, as reclamações devem se converter na matéria-prima para a correção dos problemas de atendimento.

Esse é o primeiro passo para começar a resolver problemas de atendimento e tentar reconquistar esse cliente que foi mal-atendido na organização. Isso será visto com mais detalhes no capítulo VIII, que trata sobre capacidade de recuperação de clientes.

Capítulo VI



LINHA DE FRENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Veremos neste capítulo como a linha de frente pode se converter em um verdadeiro diferencial competitivo.³

Está mais do que comprovado que, para uma empresa conseguir eficazmente encantar seus clientes, ela precisa, sem dúvida, de uma linha de frente de primeiríssima qualidade em todos os aspectos.

Abordam-se aqui as características mais importantes que toda a linha de frente moderna deve possuir, se quiser fidelizar seus clientes efetivos⁴ e atrair os clientes da concorrência, ou seja, os clientes potenciais.⁵

Também elencam-se as políticas que toda empresa interessada em encantar seus clientes precisa seguir para obter excelentes resultados nesse processo de encantamento.

O primeiro aspecto que qualquer organização, que quer manter ou aumentar sua competitividade no mercado, deve entender é que as pessoas fazem a diferença. Portanto, hoje, é preciso contar com as pessoas mais talentosas disponíveis no mercado.

³ Diferencial competitivo – algo que faço melhor do que meu concorrente e que me diferencia no mercado.

⁴ Cliente efetivo – é o cliente que já compra da empresa.

⁵ Cliente potencial – é o cliente que tem condições de comprar o produto ou serviço, mas não é cliente da empresa.

Na verdade, hoje a guerra é por talento. A empresa deve cultivar o talento. Mais do que isso, ela precisa atrair e reter seus talentos.

Por isso, o primeiro aspecto que se deve levar em conta, a fim de montar uma linha de frente com um grande diferencial competitivo, é o processo de seleção, ou seja, de que forma vou escolher os integrantes da minha linha de frente. É preciso montar um processo de seleção baseado nas características que se quer ter na linha de frente.

O processo de seleção, na verdade, é um processo de comparação entre as características do cargo e o perfil da pessoa (candidato).

Então, necessita-se ter bem-claro, na mente, o perfil de funcionário que se quer para trabalhar na linha de frente.

A primeira característica que o integrante de uma linha de frente deve possuir é uma grande “capacidade em servir”. Essa pessoa, como já visto, em capítulo anterior, precisa gostar de **servir** os outros; ela precisa apreciar a interação com seu cliente. De outra forma, esse serviço deve estar de acordo com a sua personalidade.

Logicamente, pessoas muito individualistas e narcisistas, geralmente, não possuem esse perfil para atender o público. A pessoa precisa ter uma grande **empatia** pelo seu cliente. Ela precisa pensar mais no cliente do que nela, e o cliente precisa perceber isso.

Portanto, acima de tudo, todos os integrantes da linha de frente precisam perceber o cliente como a pessoa mais especial para a organização e, por isso, procurar de todas as formas superar suas expectativas, a fim de encantá-lo na interação cotidiana. Resumindo, o integrante da linha de frente precisa, na realidade, ter o foco do cliente, ou seja, pensar como se fosse o cliente. Reparem mais esse desafio.

Prosseguindo, também é preciso ter um funcionário com **grande capacidade de aprendizado constante**. O vendedor deve

estar sempre se autoatualizando e, principalmente, aprendendo com os clientes.

O atendimento ao público é como uma escola sem férias, ou seja, sempre estamos aprendendo. Isso precisa ficar muito claro. A linha de frente deve estar sempre se aprimorando e aprendendo a cada dia e com as interações com seus clientes.

Uma outra característica muito importante, no perfil do vendedor, é a sua **persistência** (não é insistência).

Muitas vezes, preciso negociar muito com o cliente até conseguir fechar a venda. Não posso desistir com facilidade.

Infelizmente, a maioria das pessoas desiste com muita facilidade dos seus objetivos, tanto profissionais como pessoais.

Em vendas isso não é diferente. Seguramente, os melhores vendedores são muito persistentes, talvez, os mais persistentes, pois eles perseguem continuamente e com muito afinco suas metas. Visitam constantemente seus clientes e levam muitos **nãos** para casa, mas, na outra semana, estão lá de novo. Até que um dia conseguem concretizar a primeira venda para esse cliente. A partir disso, não é preciso continuar...

O vendedor ainda precisa em todas as situações prezar pela **ética**, ou seja, se ele quer estabelecer uma relação de longo prazo com o cliente, ele nunca deve mentir, omitir ou enganar o cliente, por isso sua postura ética é fundamental. É muito melhor dizer a verdade, pois o cliente não vai esquecer nunca que você foi correto e verdadeiro com ele. Se se quer realmente encantar os clientes, não se pode de nenhuma forma “escorregar” em matéria de ética, pois só se consegue um relacionamento de longo prazo com o cliente, se a ética for prezada sempre.

De outra forma, convém mostrar continuamente para o cliente que o vendedor é uma pessoa confiável ou que a empresa é de confiança (cumpre aquilo que promete).

Com o tempo, a empresa pode fixar no mercado sua imagem de empresa idônea. E isso é, atualmente, um grande diferencial de mercado. Só fazemos negócios com empresas nas quais

confiamos. É como no caso de uma venda: só iremos comprar algo de alguém que nos mostra ser uma pessoa confiável.

Continuando, o vendedor também deve conhecer com profundidade o **produto (serviço)**, o **cliente** e a **concorrência**. Isso é fundamental para que atinja seus resultados e supere constantemente suas metas.

Seu conhecimento do produto deve ser profundo; ele precisa passar informações completas e extremamente seguras para o cliente. O cliente precisa perceber que ele conhece efetivamente o produto que vende; isso gera segurança por parte do cliente.

O vendedor ainda precisa conhecer seu cliente. Pode até mesmo ser sua primeira visita. Ele deve colher informações sobre esse cliente (empresa, maneira de negociar, fornecedores, etc.). Isso vai ajudar muito na interação. Sabe-se que hoje estamos na era do conhecimento e toda a coleta de informações se tornou estratégica.

Sobre a concorrência, nem precisaríamos falar. O vendedor deve possuir todas as informações possíveis sobre a concorrência, pois o cliente vai compará-lo com os concorrentes em termos de produtos e serviços, estabelecendo uma relação de custo/benefício.

Por tudo isso, também, a empresa deve proporcionar a sua linha de frente um processo de treinamento contínuo e focado na praticidade e nos resultados a atingir.

Muitas empresas estão em contínuo processo de treinamento, mas pecam, muitas vezes, no desenho do programa.

Questões como o que deve ser treinado (conteúdo do treinamento), quando treinar, quem treinar, onde treinar, qualidade do material de treinamento (praticidade) e quem será o instrutor ou professor, objetivos do treinamento são questões cruciais em qualquer desenho de programa de treinamento.

Também não se pode deixar de medir os resultados atingidos depois de cada treinamento, a fim de avaliar sua eficiência e

eficácia em termos de resultados, ou seja, é preciso comparar os objetivos de treinamento com os resultados atingidos.

Sintetizando, não é treinar por treinar, é preciso ter muito cuidado na elaboração de toda a estratégia de treinamento.

Concomitantemente, é necessário desenvolver programas de endomarketing, ou seja, ações que visem a motivar ou remotivar a equipe.

Na verdade, a motivação deve ser um objetivo permanente de cada organização (direção).

É preciso motivar continuamente os colaboradores, para que sempre deem seu melhor, desenvolvendo todo seu potencial em favor da organização.

A motivação é estratégica porque, se a equipe não estiver motivada para ser treinada, por melhor que seja meu programa e minha estratégia de treinamento, os resultados serão fortemente afetados, ou seja, antes de qualquer processo de treinamento devo avaliar a motivação de minha equipe. Pode-se fazer isso através de uma pesquisa de clima organizacional.⁶

A motivação, na verdade, é o grande diferencial de qualquer linha de frente, pelo simples fato de que é muito difícil de ser copiada pelo seu concorrente. Aliás, será que alguém consegue copiar sua motivação?

É claro que não, somos seres humanos diferentes, com diferentes personalidades e motivações.

Por isso, talvez, um dos maiores desafios de qualquer organização seja a de motivar seus colaboradores constantemente, pois, se nossa organização não possuir colaboradores motivados, sem dúvida, não se atingirão os resultados esperados.

⁶ Clima organizacional – se refere à motivação em nível de equipe.

Está mais do que provado que não adianta à empresa ter a melhor infraestrutura, o melhor processo de treinamento, um planejamento estratégico muito bem-elaborado, etc. se seus colaboradores estão desmotivados. Tudo cai por terra quando a equipe não está motivada! Você ainda duvida disso?

Na realidade, se se quer encantar clientes externos, é preciso, em primeiro lugar, encantar os colaboradores (clientes internos).

Sinceramente, nunca vi um vendedor encantar um cliente, se, ele próprio, não estiver, de certa forma, encantado pela sua própria organização.

Contextualizando, os colaboradores precisam perceber que a organização confia em seu potencial e está constantemente investindo no mesmo. Reparem que se fala em investimento, ou seja, a empresa deve e tem que ter retorno sobre o mesmo.

Infelizmente, muitas organizações consideram o investimento na linha de frente, ou o treinamento, como um simples custo. Isso é um erro estratégico.

As empresas com maior destaque no mercado, isso pode ser facilmente comprovado, são as que possuem as políticas mais agressivas em termos de recursos humanos, principalmente em termos de treinamento e motivação.

Para finalizar o capítulo, transcrevem-se dois artigos de própria autoria sobre qualidade de atendimento.

Sua excelência, o cliente

Um dos maiores diferenciais competitivos que uma empresa pode ter, hoje em dia, é uma excelência em atendimento.

É preciso, mais do que nunca, tratar o cliente como alguém muito especial, pois uma empresa pode sobreviver sem uma série de pessoas (gerentes, diretores, supervisores, etc.), pois sabe-se que ninguém é insubstituível, mas nenhuma empresa consegue existir sem clientes.

Então, é necessário colocar o cliente no centro do processo, ele é o maior patrimônio que uma empresa pode ter. Anos atrás, dizia-se que a empresa deveria ter foco no cliente, ou estar preocupada em satisfazer seus clientes.

Hoje, infelizmente, isso já não basta. Precisa-se, na verdade, ter o foco do cliente, tentando de todas as maneiras encantá-lo.

Mas, por que é preciso encantar os clientes?

A resposta é simples: para que os mesmos nunca mais esqueçam de nós. É preciso ser inesquecível para os clientes. Qual a grande vantagem disso?

A grande vantagem é que um cliente encantado, inconscientemente fará uma propaganda de tal produto ou serviço. Ele recomendará uma empresa para seus amigos, parentes e conhecidos. É como alguém apaixonado. (Vocês já notaram o que uma pessoa apaixonada é capaz de fazer?) A isso chamamos em marketing de recomendação, e a recomendação é a mais eficaz de todas as publicidades. Quantas vezes ouvimos recomendações de restaurantes, filmes, lugares, etc., e não questionamos nada a respeito, simplesmente seguimos as mesmas. Da mesma forma que não seguimos as recomendações negativas.

Aliás, um cliente insatisfeito pode causar um prejuízo medonho para a organização, porque propaga negativamente a empresa para o mercado, pois foi mal-atendido e, o pior, as pessoas, invariavelmente, acreditam e assumem isso como verdade.

Por isso, resumidamente, propõe-se um roteiro para a busca de um processo de excelência em atendimento.

Primeiramente, é preciso conscientizar-se, como líder empresarial, de que o treinamento de uma equipe deve ser constante. Isso é fundamental, porque as pessoas vão perceber que a organização está investindo nelas, e isso é muito importante para a motivação e a autoestima das mesmas. Pessoas qualificadas e motivadas conseguem, sem dúvida, excelentes resultados. Isso está mais do que provado. É preciso, então, dois aspectos:

conhecimento (informação) e motivação. Esses dois elementos precisam andar de mãos dadas, ou seja, a equipe deve possuir qualificação e vontade, a fim de superar metas e desafios.

Depois, avaliar o perfil da equipe. Infelizmente, não é qualquer pessoa que consegue atender com excelência o público, por melhor vontade que tenha; algumas pessoas não têm o que chamamos de “capacidade em servir”. Essa característica se refere a ter prazer em servir as pessoas. Essa característica, infelizmente, não pode ser treinada, no máximo, podemos despertar essa característica nos colaboradores. Seguindo, é preciso analisar o conteúdo do treinamento; esse conteúdo deve ser obrigatoriamente prático; muita teoria, às vezes é prejudicial.

É como acontecia muito em minha graduação ou mesmo na pós. Um aluno questionava o professor. – Tudo bem, mas como posso implementar isso em minha organização? O professor começava com *Veja bem* e eu já sabia que sua resposta seria inconsistente. Pois uma coisa é a teoria e outra, é a prática. Também é preciso analisar a qualificação e motivação do instrutor (professor). Esse também é um ponto crucial em qualquer projeto de treinamento.

Por fim, é necessário dar espaço para os colaboradores colocarem em prática esse processo e avaliar os resultados atingidos. Isso mesmo, tem que estipular alguns índices que reflitam a qualidade do treinamento com relação aos objetivos alcançados. E depois de tudo isso, projetar o próximo programa de treinamento.

Então empresário, pronto para mais esse grande desafio? Ouso dizer que, se você seguir esses passos, estará caminhando, sem dúvida nenhuma, para a tão almejada excelência em atendimento. Boa-sorte!

Qualidade de atendimento

Sempre me pergunto por que, ainda hoje, as organizações pecam tanto em matéria de atendimento ao público. Creio que

cada um de nós tem uma série de histórias vivenciadas, nas quais não fomos tratados como verdadeiros clientes.

Mas, como podemos aprimorar esse atendimento com o intuito de melhorar nossa competitividade como empresa?

Primeiramente faz-se necessário refletir que qualquer empresa não sobrevive sem clientes, aliás como muito bem disse Sam Walton, fundador da Wal-Mart: “Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar.” O cliente, então, precisa ser considerado a pessoa mais importante nesse contexto.

A organização existe para satisfazê-lo em última análise; na verdade, é ele que paga seu salário, pois uma empresa que perdeu seus clientes vai, inevitavelmente, fechar suas portas.

Hoje, as organizações que querem se destacar no mercado devem almejar cultivar um relacionamento com o cliente; para isso, elas precisam manter uma relação baseada na ética e no compromisso de encantar o cliente. Isso mesmo, nos encontramos na era do encantamento de clientes. Já não basta satisfazê-los, precisamos nos tornar inesquecíveis.

Para isso, precisamos dar um show em matéria de atendimento.

Em minhas palestras e aulas comento algumas dicas de como posso melhorar a competência da linha de frente.

Primeiro, torna-se necessário escolher pessoas que tenham perfil para lidar com o público, pessoas que tenham empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), bom humor, flexibilidade, criatividade, tolerância, motivação; precisamos de pessoas que tenham a capacidade de assumir um real interesse pelo cliente ou, de outra forma, tenham o que nós chamamos em marketing de “capacidade em servir”.

Em segundo lugar, é preciso treinar essas pessoas, ou seja, a linha de frente precisa ter bons conhecimentos em marketing. Faz-se necessária muita informação e conhecimento, a fim de conseguir encantar os clientes. Além disso, é preciso fazer com

que a nossa linha de frente tenha uma real empatia com o cliente. O objetivo de qualquer processo de treinamento é fazer com que o funcionário atenda seu cliente como ele gostaria que fosse atendido. Repararam o enorme desafio?

Depois é preciso disseminar uma cultura em toda a organização de veneração ao cliente, todos na empresa precisam saber da sua importância.

Continuando, é necessário estabelecer um canal de comunicação com o cliente, para que ele possa colocar sugestões, reclamações, elogios, etc.

Com isso temos alguns passos que podem ser implementados, a fim de melhorar nosso atendimento.

Atender público não é para qualquer um. Todos nós, no fundo, nos julgamos pessoas muito especiais e queremos ser atendidos da melhor forma possível; por isso, cada vez mais as organizações devem estar atentas a esse aspecto.

Capítulo VII

PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES



Hoje está disseminado no mercado que precisamos medir (monitorar) a satisfação de nossos clientes de forma contínua, ou seja, em nenhum momento podemos perder de vista o cliente ou o foco no cliente.

A venda não acaba quando o cliente adquire o produto; as empresas precisam monitorar constantemente a satisfação de seus clientes; por isso, à medida que o tempo passa, as empresas se preocupam, cada vez mais, em ter continuamente um *feedback* dos clientes que adquiriram seu produto ou serviço.

Na realidade, hoje em dia, as empresas devem, em primeiro lugar, tentar manter de todas as formas seus clientes efetivos. Não se pode correr o risco de perder clientes para a concorrência em hipótese alguma; por isso, a preocupação com a monitoração da satisfação de nossos atuais clientes deve ser constante.

Em vista disso, as pesquisas de satisfação, inclusive, são muito importantes como matéria-prima para a melhoria tanto de produto, serviço, atendimento ou processo.

As organizações precisam muito das informações que seus clientes possam oferecer. Então, torna-se, hoje uma obrigação de mercado a empresa pesquisar de forma consistente a satisfação de seus clientes, com vistas a executar as melhorias cabíveis.

Na verdade, quando se pesquisa a satisfação dos clientes, se está dizendo ao mercado que se preza e respeita os mesmos em todos os aspectos e que se está realmente interessado em sua total e plena satisfação (encantamento).

Para começar a pesquisar a satisfação de clientes, torna-se necessário ter alguns cuidados, tanto no tocante à elaboração da própria pesquisa, quanto à sua implementação.

Com relação à elaboração da pesquisa, sugiro que você, inicialmente, colete modelos de pesquisas de satisfação de outras empresas; eu, por exemplo, como professor, faço coleção dessas pesquisas de satisfação. Em toda a organização que visito, faço questão de levar seu formulário para aproveitar em minhas consultorias e aulas. Penso que você deve fazer o mesmo.

Posteriormente, ajuste esse formulários à sua organização. Para isso, você precisa levar em conta o mercado no qual você está inserido (produto ou serviço, competitividade, etc.), o perfil de seu cliente (características do seu público-alvo como renda, instrução, idade, sexo, etc.) e também a cultura de sua empresa (crenças, valores e princípios, ou seja, a mentalidade de sua organização).

Quanto às características da pesquisa em si, ela deve ser de fácil preenchimento, ou seja, quanto mais curta e objetiva melhor, pois o cliente não quer perder muito tempo respondendo.

Mesmo assim, algumas empresas formulam pesquisas de satisfação muito extensas e não entendem por que quase nenhum cliente se dispõe a responder as mesmas.

Continuando, comece a pesquisa agradecendo e solicitando amavelmente que o cliente preencha com toda a sinceridade o formulário. Não se esqueça de frases ou palavras-chave como: prezado ou estimado cliente, sua opinião é muito importante para nós, por favor, por obséquio, por gentileza e muito obrigado!

Na verdade, o cliente precisa sentir que você o respeita profundamente e está, de fato, muito interessado em sua opinião. Além disso, é muito importante que o cliente perceba que você está interessado em saber a sua opinião com o firme propósito de melhorar o seu atendimento, ou seja, que a organização deseja efetuar as mudanças necessárias.

Também não podemos esquecer de deixar um espaço em branco para que o cliente, se preferir, escreva algo de próprio punho. Às vezes, ele quer esclarecer algum aspecto da reclamação, comentário ou elogio.

Também é importante em toda a interação incentivar o cliente a responder a pesquisa, por isso a conscientização da linha de frente⁷ é fundamental nesse aspecto. A linha de frente deve estar plenamente consciente de que essa informação é muito importante para a empresa.

Por isso, a organização deve ir atrás dessa informação; na verdade, o cliente está nos fazendo um favor, isso precisa ficar muito claro, afinal quem realmente precisa dessa informação?

Mesmo assim, algumas empresas deixam exclusivamente por conta do cliente o preenchimento da pesquisa. Ouso inclusive dizer que determinadas empresas nem mesmo fazem muita questão de que o cliente responda (pois não gostam de ouvir reclamações), mas vendem para o mercado que pesquisam constantemente a satisfação de seu cliente. Que contrassenso!

Elaborada a pesquisa, é hora de torná-la acessível ao cliente, ou seja, é hora de ir a campo.

A primeira dificuldade que tenho nesse aspecto é, certamente, o baixo nível de resposta da mesma. Isso ocorre com a maioria das pesquisas. De forma geral, poucos clientes se dispõem a preencher pesquisas de satisfação.

Na verdade, somente os clientes muito satisfeitos ou os extremamente insatisfeitos vão responder aos questionários de satisfação. Reparem quantas vezes vemos os questionários de satisfação e sequer temos o mínimo interesse em respondê-los.

Para contextualizar esse aspecto descrevo uma vivência própria.

⁷ Linha de frente – pessoas que atendem o cliente, que têm contato direto com o cliente (equipe de vendedores).

Certa vez, chegando à Fortaleza de férias, vi aquele formulário de satisfação em cima do criado mudo de meu quarto e fiz como sempre: mantive distância do mesmo, afinal eu não queria “perder” meu tempo preenchendo um formulário justamente nas minhas férias.

Como professor universitário, consultor e palestrante, procuro ser o mais organizado possível, até por uma questão de sobrevivência, mas nas férias, confesso, procuro relaxar e não me estressar com nada. Então, entrei em meu quarto, tomei um banho e coloquei uma bermuda para dar uma corrida à beira-mar. Estava ansioso para aproveitar o ar da praia que sempre faz muito bem para a gente. Por isso, joguei minhas roupas de qualquer jeito para não perder tempo e me mandei para dar minha habitual corrida. De volta da praia, tomei outro banho e fui jantar. No outro dia de manhã, peguei outra roupa da mala, tomei o café e fui para uma praia da qual não me recordo muito bem o nome, acho que era Canoa Quebrada.

O leitor já deve estar imaginando que o meu quarto não deveria estar, digamos assim, muito organizado; na verdade, o quarto estava uma verdadeira bagunça, mas como eu estava de férias, nem me preocupei; fui feliz curtir meu segundo dia de férias no Ceará.

Voltando ao hotel à tardinha, vejo que a camareira havia organizado todo o quarto, inclusive tinha pendurado em cabides toda a roupa que eu tinha atirado no chão; aliás, metade da roupa estava no chão e a outra metade na cama e no banheiro.

Quando me dei conta de tudo, fiquei com muita vergonha; pensei: a camareira deve ter pensado: “Não sei como ele consegue viver assim sendo tão desorganizado!”

De outra forma, e deixando de lado a minha vergonha, fiquei encantado com a prestatividade dessa camareira, mas apesar disso, ainda assim, não me animei a responder àquele questionário de satisfação de clientes.

Um dia antes de minha saída do hotel, estava na recepção e pensei em preencher o formulário, cheguei a pegar uma cópia no balcão da recepção, mas desisti logo da ideia.

Então, subi para o meu quarto e quando saio do elevador, para a minha total surpresa, me encontro com uma camareira e pergunto curioso: – Por acaso, você é a camareira do 801? Ela me respondeu positivamente. Então agradei, pessoalmente, por ela ter aguentado minha bagunça por aquela semana inteira. Nem preciso dizer da satisfação dela em ouvir esse comentário, ela ficou realmente muito contente, como não podia deixar de ser, de ter o seu trabalho reconhecido.

Reparem que eu estava muito satisfeito com tudo, mas mesmo assim não preenchi aquele formulário que me “encarava” dia e noite sem trégua.

Isso significa o quê?

Significa que o cliente, na verdade, somente vai preencher se ele tiver um motivo muito forte para isso. No caso, geralmente, e o que é pior, quando ele está muito insatisfeito com determinado aspecto. Infelizmente, nós como seres humanos, nos lembramos muito mais das coisas negativas que aconteceram em nossa vida do que as nossas conquistas.

Por isso, o formulário, na maioria das vezes, vai ficar em branco.

Para exemplificar esse aspecto, outra vez, eu havia programado uma viagem à Porto Seguro e Prado com minha saudosa e querida mãe. Comprei dois pacotes em agência de viagens, solicitando, como de praxe, um transfer até o aeroporto.

No dia em questão, ficamos aguardando a chegada do carro da agência de viagem. Inclusive, no dia anterior, uma funcionária dessa agência havia me ligado confirmando o transfer para às 10 horas; o vôo era às 12 horas.

Eu e minha mãe ficamos aguardando o mesmo, mas quando me dei por conta, já eram 11 horas e nada do carro da agência aparecer; então fomos com meu próprio carro ao aeroporto.

Assim que chegamos, notei que um funcionário da operadora estava desesperado porque faltavam dois passageiros para embarcar no avião e que ainda não haviam chegado. Logicamente era eu e minha mãe. Me identifiquei e, felizmente, conseguimos embarcar no avião rumo à Porto Seguro na Bahia.

Obviamente, meu carro ficou lá no aeroporto por uma semana inteira e o aeroporto me cobrando estacionamento diário. Na volta de nossas férias, em pleno voo, a operadora solicitou-nos o preenchimento de uma pesquisa de satisfação e que quem preenchesse concorreria a brindes que seriam sorteados logo depois da entrega da pesquisa.

Imaginem a minha vontade de preencher aquele formulário! Na verdade, fiz um verdadeiro “tratado”, expressando toda minha indignação com aquela agência de viagens que vendia as passagens dessa operadora. E fiz aquilo com um enorme prazer, pois queria de certa forma desabafar através dessa pesquisa toda minha ira com o desrespeito com que essa agência de viagens nos tratou, isso que eu já era um cliente efetivo dessa empresa (sempre viajava com ela).

Para encurtar a história, essa agência me pediu muitas desculpas e me reembolsou o estacionamento e a gasolina. Menos mal, pelo menos fizeram isso. Acho que agora ficou mais claro quando um cliente efetivamente responde uma pesquisa de satisfação.

Como, então, fazer com que o cliente se interesse em responder esse formulário de satisfação você pode me perguntar. Eu diria que uma maneira é motivá-lo a partir de um brinde ou prêmio de algum sorteio, como essa operadora de viagens fez.

Essa estratégia também foi usada por um hotel na praia do Prado na Bahia com resultados muito bons. Quem respondesse a pesquisa participava de sorteios diários de brindes durante toda a sua estada.

Com isso, a maioria dos hóspedes preenchia o formulário com o intuito de participar dos sorteios. Eu mesmo preenchi o questionário em questão.

Em segundo lugar, torna-se necessário que a linha de frente esteja conscientizada da importância da pesquisa de satisfação e preparada para apresentar ao cliente a pesquisa e a orientar no que for preciso o cliente com relação a qualquer dúvida quanto ao seu preenchimento.

Na realidade, a linha de frente é o meio-de-campo entre a organização e seus clientes, e todos nós sabemos que, no futebol, qualquer jogo se ganha no meio campo, não é mesmo?

A universidade em que leciono faz semestralmente essa pesquisa, e eu em aula tento de todas as formas motivar meus alunos a que respondam a mesma com toda a sinceridade possível.

Isso é uma maneira de corrigir meus erros e melhorar meu desempenho como docente. Por isso, levo muito em conta tudo que meus alunos colocam nessa pesquisa.

Em terceiro lugar, precisamos AGIR! Sim, precisamos agir, pois quando se realiza uma pesquisa de satisfação, acaba-se gerando uma expectativa nos clientes quanto às possíveis mudanças.

Os clientes esperam e, de certa forma, vão cobrar essas mudanças da organização ou vão se mudar para a concorrência, o que é muito pior.

Infelizmente, muitas vezes, as empresas pesquisam a satisfação de seu cliente e não fazem absolutamente NADA! De outra forma, deixam as coisas como estão! Incrível, mas isso ainda acontece com muita frequência.

Em determinado colégio em que lecionei acontecia isso. Os alunos, me perdoem o termo, “detonavam” alguns professores, inclusive o coordenador de curso, e a direção não fazia NADA! Mantinha todos lá. Vê se pode?

Agora você deve estar se perguntando por que, então, faziam essas pesquisas todo o santo semestre, se na hora de mudar alguma coisa, tudo era esquecido?

Eu ousou responder que esse colégio somente fazia essa pesquisa para “vender” ao mercado a ideia de que pesquisava a satisfação de seu cliente, o aluno.

Por que isso? Por que é muito “charmoso” vender ao mercado que eu pesquiso a satisfação de meu cliente, a empresa passa a impressão de que se preocupa realmente com a satisfação de seu cliente. Que hipocrisia!

Na realidade, isso ainda acontece em muitas organizações que pesquisam constantemente as opiniões de seus clientes, mas na hora de tomar as atitudes corretas não têm, muitas vezes, coragem para isso!

Infelizmente, com essa postura, acontece o pior que poderia acontecer com qualquer pesquisa de satisfação. A pesquisa acaba caindo em descrédito, ou seja, os clientes se dão conta de que não adianta responder à mesma, pois nada vai mudar.

Isso, infelizmente, aconteceu com a pesquisa daquele colégio em que lecionei.

Os alunos comentavam entre si e comigo: “Nem adianta responder que não vai mudar nada, todo o semestre eu dou zero em todos os quesitos para esse professor e ele continua no colégio, vê se é possível uma coisa dessas”!

Então, com o tempo, cada vez menos clientes tenderão a responder a pesquisa.

Apesar disso, ainda muitas empresas se surpreendem com o fato de que há um retorno tão baixo de suas pesquisas de satisfação. Elas, infelizmente, não se deram conta de que sua pesquisa caiu em descrédito e agora é tarde!

Por isso, aconselho: se você quiser mexer num vespeiro, ou seja, pesquisar a satisfação de seus clientes, tenha em mente que você terá que agir, ou seja, fazer as mudanças necessárias, pois o

próprio cliente cobrará isso de sua organização ou, possivelmente, vai se mudar para a concorrência.

Na verdade, as empresas não têm outra alternativa.

Se quiserem competir nesses tempos de tão acirrada concorrência, elas não podem se dar ao luxo de não pesquisar a satisfação de seus clientes.

Logicamente, somente pesquisar a satisfação não é o bastante. A organização, como foi falado anteriormente, precisa ter a coragem de mudar as coisas que precisam ser mudadas, se não quiser perder seus clientes para a concorrência.

Capítulo VIII



CAPACIDADE DE RECUPERAÇÃO DE CLIENTES

Mesmo que as organizações tomem todos os cuidados possíveis com relação ao atendimento de clientes, treinamento da linha de frente, programas de endomarketing, etc., sabemos que os alguns erros são, de certa forma, inevitáveis, pela própria natureza humana, afinal, ninguém é perfeito ou infalível.

O atendimento apresenta outra característica marcante que é a sua instantaneidade, ou seja, ele é instantâneo, momentâneo. Tenho uma oportunidade e não posso errar. E essa oportunidade é justamente no exato momento de minha interação com o cliente.

Na realidade, esse momento é como a primeira impressão, ela, sem dúvida é muito importante. Precisamos de todas as formas causar uma boa primeira impressão no nosso cliente, pois, se atendemos mal um cliente, não podemos pedir que ele retorne a fim de que nós o atendamos de maneira adequada.

Em outras palavras, há uma chance de satisfazer o cliente, depois as coisas ficam um pouco mais difíceis, mas, embora algumas organizações não pensem assim, é possível recuperar esse cliente que não foi bem-atendido por uma organização. Isso mesmo, esse cliente ainda não está definitivamente perdido, inclusive, se pode, dependendo da qualidade do processo de recuperação de clientes, transformar essa insatisfação em laço de fidelidade desse mesmo cliente com a organização.

Este capítulo trata justamente desse assunto. Como e de que forma a organização pode refazer seus erros em matéria de atendimento e recuperar esse cliente insatisfeito.

Para isso, a organização precisa gerenciar um processo de recuperação de clientes.

Esse processo de recuperação de clientes se divide em cinco etapas.

A primeira etapa é OUVIR O CLIENTE que reclama; para isso é importante estabelecer, na organização, meios para que o cliente entre facilmente em contato.

Isso pode ser através de uma Central de Atendimento ao Cliente (CAC), Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou através de um *ombudsman*.

O importante é que o cliente entre com facilidade em contato. Essa ligação ou contato também deve ser gratuito (0800). Isso, na verdade, mostra que se quer facilitar o contato com o cliente. Caso contrário, a organização demonstra nas entrelinhas que não se interessa muito pelas reclamações de seus clientes.

Existem diversas empresas que, infelizmente, ainda pensam assim: “Além de ter que ouvir as reclamações, vamos ter um gasto com as ligações! De jeito nenhum! Se o cliente quiser reclamar, ele que pague a ligação! Assim só os muito insatisfeitos ligarão!”

Para contextualizar, quantas empresas possuem um 0800 exclusivo para ouvir opiniões de seus clientes? Pense nisso!

Um outro aspecto é que a organização efetivamente deve ouvir e com muita atenção as reclamações de seus clientes.

Na verdade, a organização deve mostrar ao mercado que preza muito qualquer opinião de seu cliente. Isso, em outras palavras, se chama respeito ao cliente. E qual é o cliente que não aprecia ser tratado com muito respeito?

A segunda etapa, e talvez a mais complexa e difícil, se refere a ASSUMIR O ERRO E PEDIR DESCULPAS.

A organização nessa etapa precisa demonstrar sua humildade e inteligência em assumir seus erros e se desculpar com seus clientes. Isso, pela própria natureza humana, é muito difícil.

Conhecemos muitas pessoas que jamais assumiram qualquer erro. É verdade. Determinadas pessoas jamais teriam a capacidade de admitir que, de alguma forma, erraram, e, por consequência, não precisam se desculpar com ninguém.

Com as organizações acontece o mesmo. A direção, muitas vezes, apresenta uma postura arrogante com relação aos seus erros, aliás, ela não admite que errou em algum aspecto, e esse é o maior problema.

Com essa postura, realmente fica muito difícil implantar qualquer processo de recuperação de clientes.

A organização precisa, se quiser recuperar qualquer cliente, admitir seu erro e pedir desculpas. Isso é fundamental, pois o cliente certamente vai, inicialmente, se sensibilizar com isso, pois é muito raro qualquer organização admitir seu erro e se desculpar. Isso, então, surpreende muito positivamente o cliente, pois ele não espera essa postura da organização.

Reparem que quando estamos em conflito com alguém, pode ser nossa esposa ou namorada, e em certa altura da conversa dizemos: – Desculpe, mas realmente o erro foi meu! Qual a reação da pessoa? Certamente, nesse caso, a pessoa vai começar a nos entender, e o conflito vai com certeza se encaminhar para uma resolução.

Quando assumimos nossos erros perante os outros e nos desculpamos, o ambiente começa a se harmonizar, as pessoas começam a se “desarmar” e fica muito mais fácil estabelecer um diálogo que é a base de resolução de qualquer conflito.

Essa postura de admitir o erro causa muita simpatia e também empatia do cliente pela organização.

Por isso, considero essa a etapa mais importante de qualquer processo de recuperação de clientes. Para isso, a organização

precisa ter a grande humildade e coragem de admitir suas falhas para os clientes.

A terceira etapa é RESOLVER A RECLAMAÇÃO, ou seja, cuidar do processo de atendimento da reclamação do cliente. Essa etapa é também muito importante, pois a empresa deve se empenhar ao máximo para efetivamente resolver o problema do cliente.

Precisa-se, nessa, fase de muita força de vontade e aplicação a fim de que a reclamação do cliente seja realmente atendida. Essa é a etapa na qual a organização coloca a “mão na massa”.

Agora, na verdade, é a hora dela provar sua competência em matéria de atendimento da reclamação. Portanto, nessa etapa não devemos poupar esforços para que a reclamação seja realmente atendida em todos os aspectos. Por isso, é fundamental que toda a linha de frente conheça esse processo de recuperação e coloque o mesmo em prática. Na verdade, a linha de frente deve estar plenamente consciente da importância estratégica de um processo de recuperação de clientes.

A quarta etapa é a CONFIRMAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.

Nessa etapa, a organização precisa se certificar da real satisfação do cliente, ou seja, se o cliente ficou totalmente satisfeito com o atendimento de sua reclamação.

Por isso, o ideal é que a gerência entre em contato direto com o cliente e se certifique de que o mesmo ficou realmente satisfeito.

Reparem que é muito interessante que a gerência entre em contato, pois isso demonstra o verdadeiro interesse da organização em ter um *feedback* do seu cliente. Além disso, o cliente se sentirá muito valorizado tendo um *feedback* direto da própria gerência.

A quinta e última etapa é a consequência do processo, ou seja, a TRANSFORMAÇÃO DA INSATISFAÇÃO DO CLIENTE EM FIDELIDADE.

O sucesso de um processo de recuperação de clientes se mede em função da porcentagem de clientes insatisfeitos que voltam a fazer negócios com a organização. Se o processo de recuperação for bem-conduzido, a maioria dos clientes inicialmente insatisfeitos voltará a fazer negócios com a própria organização.

Uma pesquisa americana realizada em 1987 demonstra que atuando progressivamente no sentido de: encorajar reclamações (em vez de esperar por elas); prometer verificar o problema (e não negar que ele existe) e responder imediatamente, se desculpar e garantir a solução do problema, chega-se a atingir 95% de probabilidade de que o cliente reclamante volte a realizar negócios com a organização.

Reparem a conclusão a que chegamos através dessa pesquisa. Se realmente se consegue implementar um adequado processo de recuperação de clientes em determinada organização, volta-se a fazer negócios com quase a totalidade de nossos clientes (95%).

Por isso, é de fundamental importância que toda organização tenha um processo de recuperação de clientes.

Nenhuma organização, como vimos anteriormente, pode se dar ao luxo de perder clientes para a concorrência nem de tentar recuperá-los através de um processo de recuperação de clientes adequado.

Finalizando, o grande objetivo de qualquer processo de recuperação de clientes é de transformar as reclamações em laços de fidelidade com a organização, mas, para isso, a organização vai ter que correr atrás do prejuízo, ou seja, ele deverá mostrar muita vontade em refazer seus erros de atendimento o mais rapidamente possível.

Consequentemente, a organização deve se voltar com todo o interesse para as reclamações de seus clientes. A reclamação será a matéria-prima mais valiosa se quisermos ter condições efetivas de recuperar os clientes insatisfeitos, num primeiro

momento, com a nossa organização e torná-los, em um segundo momento, fiéis à mesma.

Capítulo IX



MARKETING DE RELACIONAMENTO

Talvez o maior desafio de qualquer empresa, hoje, seja a de estabelecer um marketing de relacionamento com seus clientes. Mas, afinal, o que se entende por marketing de relacionamento?

Marketing de relacionamento diz respeito a estabelecer um “relacionamento” de longo prazo com os clientes. Esse relacionamento consiste em que sempre o cliente se lembre de mim, de meus produtos, serviços e atendimento, ou seja, sempre ele retorne para fazer negócios com a minha organização, redesenhando o ciclo de serviços.

Na verdade, deve-se procurar sempre ser a primeira opção do cliente, principalmente em termos de custo e benefício.

Mas, para que isso aconteça, deve-se cuidar de vários aspectos na interação cotidiana com o cliente.

Em primeiro lugar, a organização deve sempre prezar pela ÉTICA, ou seja, jamais se deve enganar ou iludir o cliente; temos que ser sinceros com ele, mesmo que essa sinceridade possa fazer com que a organização, por acaso, não feche a venda dessa vez. Portanto, transparência é fundamental se quer estabelecer um relacionamento de longo prazo com qualquer cliente.

O que mais importa, na verdade, é o atendimento de sua necessidade e ponto final. E, às vezes, o produto ou serviço não se encaixa exatamente para atender de forma eficaz a necessidade desse cliente. De outra forma, é preciso pensar em uma relação de longo prazo com o cliente. Por isso, é preciso ser sempre verdadeiro e sincero com ele. Ele, mesmo se não fechar a

compra dessa vez, sempre vai lembrar da atitude correta com ele e, com toda a certeza, vai procurar a empresa de novo.

Por isso, também, toda a veiculação sobre as características do produto ou serviço deve ser realista, ou, em outras palavras, é preciso fazer uma propaganda ética com relação ao produto ou serviço. E sabe-se que qualquer propaganda ética, principalmente, expõe a verdade e não induz o cliente a erros.

Aliás, a pior coisa que pode acontecer é a organização fazer uma propaganda maravilhosa sobre determinado produto, sendo que esse produto não apresenta tanta qualidade assim.

O que acontece então?

O consumidor compra uma única vez esse produto, decepciona-se com o mesmo, pois a sua expectativa (gerada pela propaganda) era muito grande e nunca mais volta a comprar esse produto, além de propagar para seus conhecidos uma publicidade negativa desse mesmo produto e de sua organização.

Em segundo lugar, a organização precisa se preocupar em fazer um marketing societal.⁸ De outra forma, a organização precisa se preocupar com a comunidade na qual está inserida.

A sua função social, hoje, também é uma questão de competitividade, por isso a organização precisa se preocupar com o bem-estar a longo prazo da comunidade. Hoje, comenta-se que essas ações dizem respeito, principalmente, a colocar seu capital intelectual⁹ à disposição da própria comunidade.

A organização, então, como polo gerador de conhecimento, precisa participar com seu maior patrimônio que é a competência e inteligência de seus colaboradores para melhorar as condições de vida da comunidade. Isso acaba gerando nos clientes uma grande empatia pela organização, pois os clientes percebem que sua função não é apenas a de gerar lucros.

⁸ Marketing Societal – marketing voltado para o bem-estar da comunidade a longo prazo.

⁹ Capital intelectual – inteligência das pessoas de determinada organização.

Em terceiro lugar, a organização para estabelecer um marketing de relacionamento com os seus clientes precisa inovar constantemente seu produto.

Na verdade, a busca constante pela melhoria da qualidade atrai muitos clientes para a organização. O cliente percebe que a organização se preocupa em buscar constantemente a excelência de seus produtos e serviços.

Um bom exemplo de produto que possui uma inovação agressiva é o OMO. Reparem que quase sempre quando eu vou a um supermercado noto que existe um, digamos assim, “novo” OMO. Isso mesmo, cada vez é lançado um OMO com determinado diferencial e melhor do que o anterior.

De outra forma, a inovação é a melhoria do produto. O OMO é um exemplo de produto que se encontra em um processo de melhoria contínua.

Continuando, em quarto lugar poderíamos citar a agregação constante de outros serviços ao produto em si.

Uma organização, que quer estabelecer um marketing de relacionamento com seus clientes, precisa agregar, continuamente, serviços atrativos para seu cliente.

Um exemplo disso são algumas concessionárias que, na compra do carro novo, fornecem seguro, IPVA pago e ainda o tanque cheio.

Um outro exemplo marcante se refere aos Bancos. Hoje um Banco está procurando vender cada vez mais serviços aos seus clientes.

Acho que é por isso, que ainda, hoje, os Bancos precisam de colaboradores, já que é impressionante o avanço da tecnologia nesse setor específico.

Os Bancos, na verdade, estão fornecendo continuamente a todos os seus clientes soluções de alta tecnologia em todos os níveis; com isso, a redução do emprego de mão de obra é tremenda.

Analisem a quantidade de colaboradores que os Bancos possuíam há dez anos atrás e comparem com o número de colaboradores atualmente. A diferença é espantosa. Por isso, todo o Banco está tentando melhorar seu mix de serviços continuamente. Mais uma vez, a inovação é a chave de tudo.

Com a programação da televisão acontece o mesmo. Hoje em dia, há as TVs por assinatura, nas quais se pode escolher os programas que mais nos interessam. Um exemplo disso é o *pay-per-view* dos jogos de futebol. Eu, simplesmente escolho o jogo que me interessa, pago por isso e assisto em minha casa confortavelmente. Reparem o grande pulo em matéria de inovação nesse segmento específico de TVs por assinatura.

Além disso, as opções de programação são enormes. Canais de filmes, documentários, desenhos, etc. Programações para todos os gostos sem dúvida nenhuma. Mais recentemente, inclusive, o cliente consegue programar a exibição de determinado programa para a hora em que estará em casa, ou seja, cada vez a interatividade é maior.

Em quinto lugar, a organização deve possuir um excelente pós-venda.

A organização, na verdade, precisa monitorar a satisfação de seu cliente constantemente, como visto no capítulo anterior sobre pesquisas de satisfação de clientes.

Esse monitoramento da satisfação não necessariamente se dá unicamente através da realização de pesquisas formais.

A organização pode monitorar a satisfação de seus clientes através de um contato contínuo com os mesmos, até mesmo por telefone, *e-mail*, mala direta, etc.

O fundamental é a organização não perder o contato com seu cliente. Isso demonstra para o cliente que, realmente, a organização está interessada em sua satisfação, visto que mesmo depois de ele adquirir seu produto, ela não o esqueceu. O cliente, na realidade, valoriza muito quando a empresa se lembra dele constantemente.

Em sexto lugar, a organização também deve se preocupar com seu cliente interno ou colaborador. Isso é fundamental, pois a linha de frente somente vai conseguir estabelecer um relacionamento com os clientes e seu consequente encantamento se, e somente se, estiver qualificada e, principalmente, motivada para isso.

Em vista disso, os programas de endomarketing, que visam à motivação dos colaboradores são imprescindíveis.

Na verdade, a motivação, talvez, seja o grande diferencial de qualquer linha de frente, pelo simples fato de que é muito difícil de ser copiada pelo concorrente.

Aliás, por falar nisso, como vimos anteriormente, alguém é capaz de copiar sua motivação? É claro que não, pois somos seres humanos únicos e com personalidades próprias.

Por consequência, também é necessário que os colaboradores propaguem um endomarketing¹⁰ positivo da organização para o mercado. Os colaboradores vendem inconscientemente (sem se darem conta) a imagem da empresa em que trabalham.

Para contextualizar, quando estamos reunidos com alguns amigos em um *happy hour*, reparem do que nós falamos, por exemplo: falamos sobre diversos assuntos, mas daqui a pouco vem, inevitavelmente, algo sobre o nosso trabalho, a nossa empresa e, nesse exato momento, passamos para os nossos amigos o conceito da empresa em que trabalhamos, ou seja, propagamos um endomarketing da mesma, positivo ou negativo. Com o tempo, esse endomarketing vai moldar a imagem da empresa no mercado. As pessoas, de forma geral, vão conceituar essa empresa em função dos comentários ouvidos sobre a mesma. Nós mesmos possuímos diversos conceitos sobre as empresas nas quais nossos conhecidos trabalham, não é verdade? Sabemos quais empresas valorizam seus colaboradores e quais empresas não dão muita importância para esse aspecto.

¹⁰ Endomarketing – conceito que os colaboradores têm da empresa; pode ser positivo ou negativo.

O que é interessante ressaltar é que, os clientes, cada vez mais, somente vão se relacionar, ou estabelecer um relacionamento de longo prazo com empresas que são muito bem-vistas por seus colaboradores, ou seja, que possuam um endomarketing positivo, pois, dificilmente, uma organização que não valoriza seu patrimônio humano será bem-vista pelos próprios clientes e pelo mercado em si.

Por isso, qualquer organização que se preze deve tentar mostrar uma boa imagem para o mercado, sendo que essa imagem vai depender muito de como a mesma trata seu colaborador, já que o mesmo vai propagar sua impressão para seu círculo de amizades e assim por diante. Por isso, aconselha-se: trate gente como gente e faça de tudo para cultivar o talento em sua empresa, pois o talento, hoje, é o que realmente faz a diferença.

Portanto, se a organização quiser efetivamente estabelecer um relacionamento de longo prazo com seu cliente, as ações citadas acima são estratégicas. A empresa não pode deixar um minuto sequer de focar seu cliente, ou as necessidades dele.

Foi visto neste capítulo que também há um cliente interno que é o nosso colaborador. Notamos, em função disso, que os programas de endomarketing também terão uma importância fundamental no marketing de relacionamento.

Mais do que isso, a organização precisa tentar superar as necessidades de seus clientes de forma contínua, se quiser estabelecer um marketing de relacionamento.

Uma tarefa muito difícil, sem dúvida nenhuma, mas que trará, com certeza, muitas vantagens para a organização com relação à sua competitividade, em um mercado com uma concorrência cada vez mais acirrada.

Capítulo X



FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ALGO POSSÍVEL?

Será mesmo que uma organização pode ter a capacidade de, realmente, fidelizar seus clientes? Esse, na verdade, é um assunto que sempre gerou muita discussão entre os pensadores de marketing.

Muitos autores acreditam que não. Eles pregam que a fidelização não existiria e que sempre que determinado cliente estabelecesse uma melhor relação de custo/benefício do produto ou serviço, ele não pensaria duas vezes em trocar de fornecedor.

Será mesmo?

Particularmente acredita-se que não. E a razão é muito simples: **a compra é emocional**. Isso mesmo, a maioria dos produtos que compramos, se fôssemos analisar friamente (racionalmente), não precisaríamos adquirir.

O maior exemplo disso acontece no supermercado. Se você, meu prezado leitor, faz uma lista de compras antes de se dirigir a qualquer supermercado, compare, depois de efetuadas as suas compras, a sua lista original com o que você está levando para casa.

Você, com certeza, vai se impressionar com a diferença entre ambas. Isso, quer dizer que a compra realmente é emocional e compramos muito por impulso.

Contextualizando: ainda não preciso de determinado produto, mas como o mesmo está na promoção, levo o mesmo em meu

carrinho de compras. Isso acontece praticamente com a maioria dos clientes de um supermercado.

Pesquisas revelam que essa compra por impulso gira em torno de 30% em média, ou seja, compramos em média 30% a mais somente pela impulso, ou seja, o produto está ali, disponível, ao alcance de minha mão somente e para complicar ainda mais está em promoção! Não é realmente uma tentação?

E o pior que, ainda, algumas vezes, fazemos a besteira de entrar no supermercado com fome.

Aí sim, é muito pior! Compramos muito mais do que deveria. Aliás, você já reparou aquele cheiro maravilhoso de pão quentinho que todo bom supermercado tem? Realmente, nesse caso, não há como resistir.

Agora fica mais claro entender por que a compra tem esse aspecto emocional, ou seja, está intimamente relacionada com a motivação do cliente.

Repare, se você já acompanhou alguma mulher ao shopping num final de semana e nesse dia ela está extremamente feliz. Como vão ser as suas compras? Por outro lado, se ela estiver triste, sozinha em casa e resolve dar uma passadinha no shopping?

Nesses dois casos clássicos aposto que as compras serão muito grandes. As mulheres também são emotivas na hora da compra; por isso, então, prepare-se se você é quem vai pagar essa conta.

Além disso, comprar nos dá uma sensação de independência, de poder, de segurança; a compra também mexe com a nossa autoestima. Sentimo-nos mais confiantes quando compramos algo, pelo simples fato de podermos comprar esse determinado bem.

Quem por acaso não se lembra ainda de quando comprou seu primeiro carro? Qual foi a sensação? E se o mesmo foi zero?

Por isso, qualquer empresa pode conseguir fidelizar seus clientes de forma efetiva.

Logicamente, isso não acontece do dia para noite, mas se a empresa conseguir gerar confiança no cliente, ele pode se tornar um cliente fiel da mesma, com toda a certeza.

Essa relação se comporta exatamente como a confiança. Leva-se, às vezes, muito tempo para estabelecer uma relação de confiança com determinada pessoa e o que é terrível, muitas vezes, por um único erro, dependendo do erro, é claro, pode-se perder definitivamente a confiança dessa pessoa. Na relação cliente/empresa é a mesma coisa!

É preciso sempre e em todos os momentos prezar pela ética e transparência com os nossos clientes, se quisermos estabelecer uma relação de confiança mútua, que, com o tempo, poderá se tornar uma fidelidade do cliente à empresa.

Na realidade, quando se consegue isso, o cliente fiel vai ser como um guardião do nome da empresa, ou seja, ele sempre vai defender a empresa.

É como acontece no futebol, sempre defendemos o nosso time do coração, independentemente da fase que o mesmo atravesse, ou seja, somos sempre fiéis ao mesmo.

Um amigo meu certa vez comentou: – Tejada! O cara troca de carro, de casa, às vezes, até de mulher, mas nunca de time de futebol!

Realmente meu amigo tem razão. Somos extremamente fiéis ao nosso time, independentemente das circunstâncias presentes. Você não concorda comigo?

Por isso, um cliente fiel se comporta de certa forma como um torcedor de futebol; ele sempre vai defender a empresa em qualquer circunstância.

Até, como ele é fiel, vai tolerar algum erro de atendimento esporádico, pois sempre o atendemos muito bem.

Contextualizando: em final de ano, dirigimo-nos à nossa pizzaria predileta. Naquele dia, a pizzaria está lotada, fila para entrar e, na hora de servir, notamos que os garçons estão sobrecarregados e não conseguem nos atender como de costume.

Nesse caso, é quase certo que vamos tolerar essa falha de atendimento pelas circunstâncias específicas. Ou seja, somente não estão nos atendendo como sempre, porque a casa está mais do que lotada, dada a época de final de ano. De outra forma, teremos uma certa tolerância quanto a essa falha, visto que SEMPRE fomos muito bem-atendidos nessa pizzaria.

A isso chamamos de cliente fiel, ou seja, aquele cliente que, de vez em quando, tolera algum deslize no atendimento da organização e não deserta para a concorrência. Logicamente, só conseguimos sua fidelidade por tê-lo atendido sempre de forma excelente, ou seja, sempre suas expectativas foram superadas pelo nosso padrão de serviço. Por isso, o caminho para conseguir fidelizar um cliente é bastante longo e tortuoso, mas, sem dúvida, é um caminho no qual a empresa só tem a ganhar.

Para isso, a organização deve ter muita persistência e ser incansável na busca de superação das expectativas de seus clientes. Isso exige uma linha de frente extremamente motivada e qualificada.

Além de haver uma postura da própria direção na organização de tratar com todo o cuidado e atenção as reclamações de seus clientes. Aliás, uma empresa que quer fidelizar seus clientes deve ouvi-los 24 horas por dia, principalmente as reclamações.

A partir disso, a empresa deve corrigir seus problemas de atendimento tentando exceder as expectativas de seus clientes, monitorando continuamente sua satisfação. Esse, em nossa opinião, é o único caminho rumo à tão sonhada fidelização de clientes.

Capítulo XI



CONTEXTUALIZAÇÃO COM VIVÊNCIAS PESSOAIS DE ATENDIMENTOS QUE ENCANTAM

Neste capítulo, abordam-se experiências com excelentes atendimentos, onde realmente ficamos encantados com a excelente prestação de serviço pela organização.

Encontrávamo-nos no litoral sul da Bahia, numa cidade chamada Alcobaça, famosa no passado, pela caça às baleias.

Alcobaça, hoje, é uma cidade muito simples, pacata e que vive do turismo. Estávamos na praça central da cidade e era fevereiro de 1999. Nesse dia estava fazendo um calor insuportável e o nosso grupo de turistas resolveu descansar nessa praça. Minha mãe me pediu algo para beber. Notei que havia ali uma senhora vendendo sucos e refrigerantes. Então, fui até ela para comprar um refrigerante para minha mãe e eu. Essa senhora me recebeu com um largo sorriso; comentou que realmente estava muito quente naquele dia. Mas até aqui, tudo bem. Nada demais. O que me impressionou foi o brilho no olhar dessa senhora. Percebi que ela adorava vender seus sucos e refrigerantes. Ele me passou isso.

Comentei com minha mãe e ela também notou nessa senhora uma imensa alegria de viver e trabalhar, apesar das dificuldades que, sem dúvida, deveria enfrentar. Afinal, Alcobaça não é nem um polo turístico da Bahia; aliás, estávamos visitando Porto Seguro.

Aquilo, sinceramente, me emocionou. Essa senhora apresentava uma grande capacidade em servir, pois passava para clientes muito amor pelo seu trabalho, por mais simples que o mesmo fosse. Ela também possuía uma energia especial, pois através de sua alegria conseguia encantar a todos em sua volta. Reparem que estou falando de uma senhora que vende refrigerantes e sucos em uma cidade litorânea do Sul da Bahia e, com certeza, nunca tenha tido sequer uma chance de fazer algum curso de atendimento ao cliente. Aquilo nunca mais saiu da minha memória. Sem dúvida nenhuma, um atendimento encantador.

Outra vez, estávamos fazendo uma conexão na cidade de Cochabamba na Bolívia. Vínhamos de Santa Cruz de la Sierra e estávamos indo à Sucre, terra natal de minha mãe. Descemos do avião, fizemos o *check in* e, na hora de embarcar, o raio X mostrou um alicate e uma tesoura de cortar unha que minha mãe levava em sua frasqueira.

O ano era 2002 (janeiro) e todo o planeta ainda estava traumatizado com o 11 de setembro. Por isso, minha mãe foi obrigada a deixar aquilo fora de sua bagagem de mão, pois ela não poderia embarcar no avião com aqueles objetos. Bem, como as bagagens estavam sendo embarcadas, cheguei à conclusão de que perderíamos esses pertences.

– Não há uma forma de levarmos os mesmos? – questionei ao policial que fazia a revisão da bagagem. Ele me respondeu: – Por favor, dirija-se até o balcão da companhia aérea e fale com a atendente.

Logo, imaginei, nem vai adiantar, mas como minha mãe estava um pouco chateada por não poder levar esses pertences, decidi dirigir-me ao balcão da companhia para, ainda assim, tentar algo.

Cheguei ao balcão do Lloyd Aéreo Boliviano e falei com uma moça sobre o meu problema. Pensei que ela me diria: “Infelizmente suas bagagens já estão sendo embarcadas e agora é impossível localizar as mesmas.” Mas sua resposta foi surpreendente: – Você poderia me descrever as suas bagagens?

Quase nem acreditei, mas descrevi minhas duas bagagens já encantado com a prestatividade dessa atendente do Lloyd.

Então, ela se dirigiu para o interior do aeroporto junto com os pertences de minha mãe. O que é ainda mais curioso é que eu nem forneci os *tickets* de bagagem que poderiam auxiliá-la em sua tarefa.

Aliás, ainda me encontrava boquiaberto e quase paralisado com sua resposta.

Bem, vocês não vão acreditar. Depois de uns vinte minutos, ela retornou e me disse que acreditava que havia conseguido localizar as duas bagagens e tinha colocado esses pertences num bolso lateral de uma delas. Quase não consegui agradecer tamanha gentileza e prestatividade.

Sinceramente, essa atendente do Lloyd deu um verdadeiro show em matéria de capacidade em servir.

Na verdade, até hoje penso se isso realmente aconteceu. Quando chegamos à Sucre, pudemos confirmar que, realmente, essa atendente era extremamente competente, pois os pertences de minha mãe realmente se encontravam no bolso lateral de minha mala. Ela, ainda por cima, tinha acertado as bagagens! Incrível sem sombra de dúvida! Essa atendente me passou uma boa vontade tão grande, que não saberia dizer se isso é fruto de muito treinamento ou é um verdadeiro dom divino. De todo jeito, ela conseguiu nos encantar de maneira soberba em todos os aspectos.

A terceira vivência aconteceu em Puno no Peru. Era fevereiro de 2001. Puno é uma cidade famosa por um festival de danças anuais que é realizado no seu estádio municipal, justamente na época em que nos encontrávamos na cidade. Estava viajando com minha ex-noiva, Liliane, na volta de Machu Picchu. Tínhamos percorrido a trilha inca (43 quilômetros de Cusco a Machu Picchu). Na ida já tínhamos nos hospedado nesse hotel.

Estávamos tomando nosso café da manhã, nos preparando para retornar à La Paz de ônibus. O café desse hotel era simples,

mas, por outro lado, muito bem-feito. Notei, como na ida, que somente havia um garçom para atender todo o salão do pequeno hotel em que estávamos hospedados, no centro de Puno. O garçom nos perguntou sobre qual o sabor do suco de frutas que gostaríamos de beber e foi providenciar. Logo em seguida, trouxe os sucos e o restante de nosso café.

Começamos a tomar o café, quando notei que a nossa mesa estava “bamba”. Olhei para a Liliane e ela deu de ombros. Mas, para nossa surpresa, logo em seguida, surge o garçom com um pequeno calço e resolve esse pequeno problema. Reparem que nem solicitamos isso, a iniciativa foi toda desse garçom.

No final do café, me dirigi até o garçom e agradei pelo seu atendimento. Comentei que lecionava marketing no Brasil e ele, sem dúvida, estava de parabéns pelo seu desempenho.

Vocês não imaginam a felicidade desse garçom. Notei que ele ficou, realmente, muito emocionado e também agradecido com meu gesto (que foi muito simples por sinal) e me falou em espanhol: “Foi um prazer servi-lo, espero que o senhor retorne ao Peru e ao nosso hotel o mais breve possível!”

Outra vivência encantadora aconteceu em Barreirinhas no Maranhão. Era fevereiro de 2004, eu e minha mãe estávamos visitando o Parque Nacional dos Lençóis (Lençóis Maranhenses).

O nosso grupo de viagem se encontrava em uma das muitas lagoas desse parque. Como sou muito inquieto, resolvi dar uma caminhada pelas dunas para ver outras paisagens e tirar algumas fotos enquanto o grupo se banhava nessa lagoa. Deixei meus chinelos e minha sacola na beira da lagoa e parti para fazer a minha caminhada.

Subi e desci algumas dunas e quando reparei: o guia, de longe, estava me fazendo sinal que já era hora de irmos embora.

Fui, então, me dirigindo em direção à lagoa, para pegar meus pertences e me dirigir à saída do parque. Quando cheguei à beira da lagoa, meus pertences não estavam lá. Pensei: “Minha mãe já deve ter levado os mesmos”, e, por isso, não fiquei preocupado.

Quando me aproximei do grupo, notei que o guia, muito amavelmente, acompanhava minha mãe e, para meu espanto, também estava carregando meus pertences. Ele tinha tido essa gentileza comigo. Fiquei, mais uma vez, surpreendido e encantado com o mesmo.

Aliás, esse guia, nem falava português direito, às vezes, era até complicado entendê-lo, pois falava muito rápido, mas tinha uma capacidade em servir magnífica em todos os aspectos. Imaginem se algum guia vai fazer a gentileza de levar os seus pertences!

Além disso, quando chegamos à pousada, comentei com o mesmo sobre o pagamento do passeio. Ele me respondeu: – Não se preocupe, o passeio já está pago! Eu havia me esquecido disso. Reparem o que é tratar o cliente com ética e respeito.

Infelizmente, não me recordo mais o nome desse guia de atendimento tão encantador. De todo jeito, deve continuar em Barreirinhas encantando outros turistas como eu e minha mãe.

A próxima vivência de um atendimento encantador aconteceu em fevereiro do ano de 2000, em Recife, Pernambuco, no hotel chamado Recife Monte, localizado na praia de Boa Viagem. Estávamos viajando eu e minha mãe juntamente com minha ex-noiva e minha ex-sogra. O pacote dessa viagem incluía meia-pensão; por isso, logicamente, todos os dias jantávamos nesse hotel.

Notei que desde o primeiro dia que jantamos nesse hotel os garçons foram sempre muito atenciosos conosco. Eles, além de nos atender muito bem, às vezes, depois da janta, ficavam conversando e nos contando como era a vida no Recife.

No último dia, como de praxe, agradecemos toda a atenção que nos foi dispensada. Senti que os mesmos estavam tristes porque nós estávamos indo embora. Isso mesmo, eles disseram: – Foi um grande prazer atender vocês e, por favor, prometam que vocês vão voltar a Recife e ao nosso hotel! Ficamos todos muito sensibilizados com isso, pois sentimos absoluta sinceridade no que eles falaram. Mais uma vez, um atendimento encantador.

Outro atendimento encantador por mim vivenciado aconteceu em João Pessoa, capital da Paraíba em fevereiro de 1998. Eu e minha mãe estávamos de férias pelo Nordeste, vínhamos de Recife quando chegamos à essa cidade tão bela e acolhedora.

Quando nos encontrávamos na entrada da cidade, adentrou no ônibus o guia local que iria nos mostrar João Pessoa.

Infelizmente, constato, de forma geral nas viagens que realizo, que uma boa parte dos guias é, de certa forma, malpreparada em muitos aspectos.

Presencio desde uma falta de conhecimento e estudo do local em si, como de preparo com relação ao próprio atendimento ao cliente-turista.

Entramos na capital paraibana, e o guia começou sua explanação sobre a história da cidade. Sinceramente, ele parecia um professor, pois demonstrava um conhecimento profundo de toda história da cidade e mesmo do Estado da Paraíba. Ele, literalmente, como todo bom professor, dominava o assunto e todos nós turistas percebemos isso com muita clareza.

Além disso, esse guia era extremamente bem-humorado e espirituoso, além de possuir uma excelente oratória. Bem-humorado e espirituoso no sentido de contar aspectos engraçados dos costumes da cidade, pratos e bebidas típicas, hábitos dos pessoenses, etc. Ele teve a competência de fazer com que todos no ônibus ficassem prestando muita atenção em tudo o que ele dizia.

Naqueles minutos, confesso que aprendi muito sobre a cidade de João Pessoa e o Estado da Paraíba; de alguns aspectos, inclusive, me recordo até hoje.

Esse guia também conseguiu que os meus colegas de excursão fizessem perguntas sobre a cidade e respondeu a todas com muita competência, ou seja, ele conseguiu interagir de forma adequada com o nosso grupo de turistas.

Aquele guia realmente é um exemplo a ser seguido, pois ele nos proporcionou uma verdadeira aula sobre João Pessoa e o Estado da Paraíba. No final de sua explanação, todos os passageiros o aplaudiram com muito entusiasmo. Os aplausos, sem dúvida, foram muito merecidos. No final, mais uma vez, presenciamos um atendimento encantador sob todos os aspectos.

Regressei mais duas vezes à João Pessoa, mas infelizmente não tive a oportunidade, ou melhor, o privilégio, de reencontrar esse excelente guia.

Continuando, outro atendimento encantador prestado por um guia aconteceu em Recife, quando visitávamos essa bela cidade em 2000. Ainda me recordo o nome do guia: Elvis.

O Elvis conseguiu prestar um atendimento excelente em todos os aspectos. Isso foi marcante quando estávamos visitando a cidade de Olinda e caminhando nas ladeiras sob o sol escaldante de fevereiro. Ele, para que não cansássemos tanto, nos fazia cantar quando estávamos subindo e descendo aquelas ladeiras onde se realiza o famoso carnaval de bonecos de Olinda.

Ainda me recordo do canto que mais parecia uma reza. Ele puxava o coro na frente: Aveeeeeeeeeeeeeeeeeee! E assim por diante. Minha mãe, com isso, conseguiu sem problemas descer e subir as ladeiras apesar do forte calor que fazia em Olinda; isso não foi diferente com os outros turistas da nossa excursão.

Esse guia, na verdade, tinha a grande capacidade de nos divertir na grande parte do tempo que estivemos em Pernambuco, fazendo essa viagem inesquecível em muitos aspectos.

Também nos chamou muito a atenção a sua capacidade de memorização. Ele chamava todos os meus companheiros de viagem pelo nome, ou seja, ele havia conseguido memorizar os nomes de todos os turistas da excursão. Todos nós ficamos muito impressionados com isso.

Realmente um guia competente, inteligente e divertido. Mais um exemplo de como se pode encantar clientes.

Outro exemplo de atendimento encantador ocorreu em Sucre, na Bolívia, quando visitei o maior registro de pegadas de dinossauros no mundo encontrado nos fundos de uma jazida localizada numa usina de concreto.

Era janeiro de 2006. Embarcamos no praça central de Sucre em um caminhão tipo pau-de-arara e rumamos para esse local que fica um pouco afastado da cidade. A guia era extremamente simpática e perguntava a todos os turistas a sua origem. A maioria do grupo era composta de americanos.

Inicialmente, eu já havia conversado com ela e, como falei em espanhol, ela pensou que eu fosse argentino. Então, se surpreendeu quando falei que vinha do Brasil. Ela, amavelmente, perguntou se estava de férias, etc. Conte para ela que minha família era boliviana e que Sucre era a cidade natal de minha saudosa e querida mãe. Ela me ouviu com muita atenção e respeito.

Depois, quando visitamos o local, essa guia foi extremamente atenciosa com todo o nosso grupo, inclusive, muitas vezes, ela se prontificava a tirar as fotos para todos.

Realmente essa guia conseguiu prestar um atendimento encantador.

Assim que terminou o passeio agradei e notei que ela realmente ficou muito feliz, simplesmente, porque eu havia gostado do passeio. Senti em seu semblante que, acima de tudo, para ela era muito importante a satisfação de seu cliente.

Continuando, descrevo um outro atendimento encantador do qual me recordo. Dessa feita, nos encontrávamos no arquipélago de Fernando de Noronha, mais especificamente na pousada da Ivanilda. Iríamos ficar cinco dias na ilha e, para conhecermos melhor a mesma, resolvemos alugar um veículo, mais especificamente uma moto, pois seria muito mais interessante explorar a ilha de moto ao invés de locar um *buggy*.

Tentamos durante todo o primeiro dia que nos encontrávamos na ilha alugar uma moto sem sucesso.

Então, no outro dia pela manhã, comentei com o marido da Ivanilda, o Marcos, sobre a nossa intenção. Ele, prontamente, saiu da pousada e foi procurar alguém que pudesse nos alugar uma moto.

Depois de mais ou menos duas horas, ele retornou à pousada com a própria moto. Eu e minha ex-noiva, Liliane, agradecemos e ficamos impressionados com a prestatividade do Marcos. Assim, durante esses quatro dias pudemos explorar esse paraíso com a moto conseguida pelo Marcos.

Realmente, o Marcos nos deu um grande exemplo de capacidade em servir. Aliás, nos sentimos muito bem na pousada da Ivanilda, o casal nos prestou um atendimento realmente encantador, apesar da simplicidade da pousada.

Em todos os dias nos perguntavam se estávamos precisando de algo, eram realmente e extremamente atenciosos conosco.

Para se ter um exemplo, em todos os dias, a Ivanilda saía cedo de casa para comprar frutas frescas para o nosso café da manhã que era, sem dúvida, muito saboroso.

Um dia pela manhã, também, a moto do amigo do Marcos não queria “pegar”. Então, ele mesmo tomou a iniciativa de tentar fazer pegar a moto. Com muito esforço, ele resolveu o problema e conseguimos sair de moto para aproveitar mais um dia nesse verdadeiro paraíso brasileiro.

No último dia da viagem, fizemos questão de tirar uma foto com esse casal e seus filhos, que conseguiram nos encantar naqueles cinco dias que estivemos em Fernando de Noronha.

Eles nos mostraram que se pode, sem dúvida nenhuma, encantar o cliente com muita simplicidade e esforço.

Seguindo um outro exemplo de um atendimento sem dúvida nenhuma encantador. Eu me encontrava em Cusco, era fevereiro de 2007. A agência de turismo me apanhou no hotel e partimos para visitar alguns templos incas nas redondezas dessa cidade. Quando a guia entrou na van, ela nos cumprimentou amavelmente

e, primeiramente, reparem, nos agradeceu por estarmos visitando Cusco.

Reparei, desde o início, que essa guia, com o nome de Rosa Zevallos era extremamente simpática e gentil com todos nós.

Quando chegamos ao primeiro templo inca, chamado Sacsayuan, começou o show. Sim, essa guia nos deu uma verdadeira aula da cultura inca. Um verdadeiro show, visto que Rosa tinha um conhecimento profundo de toda a história inca. Sua explanação nos encantou sob todos os aspectos.

Ela tinha um verdadeiro dom de prender a nossa atenção quando ela estava falando. Ela, inclusive, lançava perguntas para aguçar a nossa curiosidade a respeito dos conhecimentos de engenharia da cultura inca.

Além disso, ela possuía um caderno com desenhos de como os incas construíram seus templos, que são realmente suntuosos. De outra forma, Rosa possuía uma didática fantástica: ela nos fazia entender com muita facilidade como foi o desenvolvimento de todo o império inca até a sua derrocada com a chegada dos espanhóis.

O tempo previsto para esse passeio era de duas horas. Na verdade, esse passeio durou quase três horas, pois a Rosa nos motivou a querer saber mais sobre a cultura inca. E ela era incansável na realização de sua tarefa, ou seja, conseguimos notar que ela gostava muito de seu trabalho, ela passava uma sensação de realização pessoal muito forte.

Na realidade, notamos que ela desempenhava seu trabalho com extremo prazer, e isso contagiou o nosso grupo. Além de tudo isso, Rosa possuía um grande carisma, o que é também importante na interação com o cliente.

No término do passeio, Rosa, mais uma vez, nos agradeceu muito pela visita ao Peru e frisou, com toda a sinceridade, que foi gratificante nos ter como ouvintes atentos. Reparem só que “bacana” a sua atitude. Nesse momento ela demonstrou o respeito que todo cliente quer e merece. É isso que, realmente,

pode encantar e fidelizar o cliente. Eu, sem dúvida, se novamente visitar o Peru, irei procurar os serviços dessa maravilhosa guia de turismo.

Infelizmente, no dia seguinte, Rosa não nos acompanhou a Machu Picchu. Todo o grupo sentiu muita falta do seu carisma, conhecimento e comprometimento, visto que o guia que nos acompanhou à cidade sagrada dos incas deixou muito a desejar.

Mas, é isto: pessoas talentosas e motivadas são como diamantes, ou seja, muito raras, por isso fazem a diferença e precisam ser cada vez mais valorizadas pela organização.

Em função disso, mais uma vez, tive o privilégio de vivenciar um atendimento, sem a menor sombra de dúvida, encantador.

No final do passeio como é do meu feitio, agradei pessoalmente a ela e, quando a agência me solicitou uma avaliação do serviço, teci os maiores elogios à Rosa. Afinal, seu atendimento superou em todos os aspectos as minhas expectativas e a do grupo de turistas.

Um exemplo mais recente de um atendimento encantador aconteceu em minha viagem à Europa, em fevereiro de 2012. O primeiro guia da excursão que começou em Londres se chamava Alejandro e era espanhol.

Alejandro era uma pessoa muito simpática, pinta de galã (lembrava Antônio Banderas), mas, por outro lado, rígida em termos de cumprimento de horários. Quando um casal se atrasou na visita à Amsterdam, ele simplesmente enlouqueceu. Inclusive naquele dia, nevava muito, e ele teve que sair do ônibus e ir atrás desse “casalinho” atrasado em plena neve. Depois de mais ou menos uns quarenta minutos, ele regressou ao ônibus com o casal. Quando entrou no ônibus, ele advertiu severamente o casal, que não gostou nem um pouquinho da bronca mais do que justa.

De outra feita, ele discutiu com o motorista, pois o mesmo não tinha abastecido o ônibus na Alemanha, e isso nos causou um atraso de, mais ou menos, 20 minutos. Eu presenciei essa discussão, pois sentava bem na frente.

Porém, no decorrer da viagem entendi perfeitamente seu comportamento. O tempo como todos sabemos é o nosso mais precioso recurso. Alguns dizem que tempo é dinheiro. Eu diria: é mais do que dinheiro, pois não podemos recuperá-lo em nenhuma hipótese. Um tempo perdido está para sempre perdido. O tempo simplesmente não volta.

À medida que viajamos e conhecemos países e cidades, sempre ficamos com a impressão de que o tempo é mesmo insuficiente. Na verdade, não conseguimos conhecer uma cidade a fundo, mas temos somente uma ideia da mesma, essa é a grande verdade. Não se deve perder um segundo sequer, pois cada lugar é mais bonito do que o outro. Além do mais, existem muitas coisas para se conhecer e é impossível conhecer tudo na primeira visita (talvez nem na segunda ou terceira), por isso é tão importante aproveitar o tempo. Alejandro era muito exigente quanto a esse aspecto, pois ele queria que nós aproveitássemos o máximo de cada cidade e país. Ele se preocupava muito para que a viagem fosse muito proveitosa em todos os sentidos. Alejandro era sempre pontual, e isso acabou fazendo com que todos nós cumpríssemos os horários (com exceção do casal em Amsterdam).

Alejandro também era uma pessoa com muita cultura e conhecimento, pois contava a história de cada país ou cidade visitada, e isso enriquecia sobremaneira a viagem. No final da mesma, preenchi o formulário de satisfação e teci os maiores elogios ao Alejandro.

Na sua despedida, notei sua grande alegria em nos guiar pela Europa. Ele me abraçou forte e me agradeceu. Senti naquele gesto, por parte dele, uma grande sinceridade, e isso me cativou. Alejandro nos guiou pela Inglaterra, Bélgica, Alemanha e Holanda.

Seguindo a viagem conhecemos o guia David, que iria nos acompanhar pela Suíça e Itália. David era um guia muito engraçado e divertido (gordinho e de cabelos ondulados). Também era espanhol (Madrid) e torcedor do Real (apaixonado, diga-se de passagem, por Cristiano Ronaldo).

Estávamos na Suíça, em Zurique, quando fomos à Lucerna conhecer os Alpes. Foi um passeio simplesmente maravilhoso. Subimos à montanha de trem, almoçamos um *foundie* de queijo maravilhoso e depois descemos à montanha com um bondinho, passando literalmente pelo meio das nuvens (esse passeio talvez tenha sido o mais bonito de toda viagem).

David sempre era solícito a qualquer pedido que fizéssemos e sempre estava brincando, contando piadas e coisas engraçadas de outras viagens. Nesse mesmo passeio, quando estávamos descendo com bondinho, admirando a beleza dos Alpes, ele estava conversando com uma mulher do meu lado. Daqui a pouco a mulher perguntou a ele de onde ele era. Aí, como estava ao seu lado, falei em espanhol: “Ele é de Barcelona e adora o Messi!” Quase todos meus colegas de excursão riram do meu aparte. Então, ele me olhou com uma cara de bravo e falou em espanhol. Sabe que vou deixar Jose aqui em Lucerna e vou embora! Todos riram novamente. É claro que era uma brincadeira, mas isso não saiu da minha mente, pois aquele momento foi muito engraçado.

Já no final da viagem, quando me encontrava realmente em Roma e com pouco dinheiro, diga-se de passagem, acabaram não me buscando no hotel para me levar ao aeroporto. A verdade é que eu simplesmente não tinha dinheiro para pagar o táxi. Então, liguei para o David. Ele já estava em viagem acompanhando outro grupo que se dirigia à França. Mesmo assim, ele acabou resolvendo meu problema. Rapidamente providenciou um táxi para fazer meu transfer ao aeroporto e chegar a tempo de embarcar para o Brasil.

David foi mais um exemplo de profissional que sabe encantar seu cliente, sendo divertido e atencioso em todos os momentos.

Com todos esses exemplos podemos chegar a uma conclusão extremamente importante: é o **fator humano** que faz a diferença na prestação de qualquer serviço; as pessoas, sem dúvida nenhuma, são o grande diferencial.

Na verdade, a motivação, o comprometimento, o conhecimento e a qualificação são essenciais na prestação de qualquer serviço ao cliente, e isso se origina na linha de frente.

Dentro da motivação, a característica principal, sem dúvida nenhuma, é a capacidade em servir, ou seja, a real intenção de prestar um serviço excelente ao cliente acima de qualquer circunstância.

Todos esses excelentes atendimentos demonstraram isto: uma grande capacidade em servir o cliente é fundamental para o encantamento.

Infelizmente, essa característica, como vimos em um capítulo anterior, não pode ser ensinada, mas somente despertada nas pessoas.

Por isso, mais do que nunca, as empresas devem procurar contratar pessoas com essa característica.

Além disso, é preciso um treinamento constante à linha de frente, pois, cada vez mais, vamos encontrar clientes mais exigentes tanto em qualidade de produto, como principalmente com relação à qualidade de atendimento.

Também não se pode descuidar da motivação da linha de frente, por isso deve-se estabelecer um adequado programa de endomarketing que vise, de forma consistente, pelo menos, manter o nível de motivação da equipe.

Finalmente, é preciso monitorar o nível de motivação através de uma pesquisa de clima organizacional; é preciso saber o que motiva e o que, principalmente, pode ou está desmotivando a equipe.

Acima de tudo, é muito importante que a empresa se prepare para trilhar esse caminho que visa ao encantamento dos seus clientes. O encantamento não acontece por acaso, ele se origina de muito preparo da organização como um todo. Mas esse é o único caminho para a organização tentar sobreviver nesse mercado, em que a competição está cada vez mais acirrada.

Capítulo XII



O QUE UM PROFESSOR PODE E DEVE FAZER PARA QUE SEUS ALUNOS FIQUEM ENCANTADOS COM SUA AULA

Talvez, sem dúvida nenhuma, a docência seja uma das mais fascinantes profissões, visto que o bom professor deve, acima de tudo, ser um exemplo em todos os aspectos.

O professor, quer queira ou não, serve de modelo para os seus alunos, por isso a missão de um professor é extremamente desafiante em todos os sentidos.

Na verdade, o professor sempre deixa marcas em seus alunos e, por isso, ele tem uma enorme responsabilidade para o progresso da sociedade como um todo, já que, muitas vezes, molda o comportamento e as atitudes futuras dos seus alunos; ele, na realidade, serve de parâmetro para seus alunos.

Esse capítulo objetiva traçar o perfil do professor moderno e o que o mesmo pode e deve fazer para que seus alunos demonstrem um real interesse em aprender a sua matéria, independentemente do assunto, ou seja, de que forma o professor pode encantar efetivamente seu cliente, no caso, o aluno.

Aquele professor que, acima de tudo, tem a grande competência e sabedoria de saber inspirar seus alunos através de conhecimento, liderança, carisma, paixão, bom humor, criatividade, motivação, persistência, tolerância, humildade, inteligência emocional e, acima de tudo, como foi falado anteriormente, através de seu exemplo.

Bem, vamos ao que interessa:

A primeira característica do professor moderno é sua automotivação. Sim, o professor moderno deve ser automotivado por natureza; ser uma pessoa de bem com a vida, cheia de energia e, principalmente, apaixonada por seu trabalho.

Aliás, essa característica é fundamental, pois os alunos precisam perceber e sentir sua motivação em ser professor e o prazer em lecionar tal disciplina.

O professor, na verdade, precisa demonstrar motivação para inspirar seus alunos a estudarem sua disciplina; na realidade, o professor precisa, constantemente, ter a grande capacidade de motivar e, principalmente, remotivar seus alunos em sala de aula.

Remotivar no sentido, de nos momentos de dificuldade dos alunos na disciplina, ele se mostrar realmente interessado em responder todas as dúvidas e os questionamentos. O aluno deve perceber que o professor está ali para ajudar no que for preciso dentro da sua área de conhecimento.

Motivar no sentido de fazer com que seus alunos percebam seu esforço e sua dedicação a eles. O professor também deve possuir uma grande capacidade em servir, ou seja, ele deve estar realmente interessado no pleno desenvolvimento do potencial do seu aluno.

Um professor, como exemplo, deve ser incansável. Jamais um professor deverá passar para os seus alunos que ele está chateado com alguma coisa ou até mesmo cansado, pois isso irá desmotivar em alto grau seus alunos.

O aluno, na realidade, percebe com muita facilidade isso. O aluno também percebe se o professor não tem amor pela sua disciplina ou pela sua profissão. E, quando isso ocorre, a desmotivação do aluno é praticamente inevitável.

Por isso, nunca procure demonstrar algum cansaço ou alguma desmotivação em sala de aula, por mais que seu dia tenha sido difícil e todos nós temos dias difíceis, pois isso fará com que seus

alunos desanimem com muita facilidade. Eles não tem nada a ver com nossos problemas, não podemos esquecer.

Além disso, se eu, como professor, desejo alunos motivados e comprometidos, preciso dar, em primeiro lugar, um exemplo consistente de motivação e comprometimento ou automotivação em todos os aspectos.

E isso se demonstra de várias formas:

O professor moderno demonstra cuidado a começar pela preparação de suas aulas, provas, exercícios e trabalhos sugeridos.

Um excelente professor jamais deixa de preparar sua aula, ou seja, ele nunca entra numa sala sem ter estudado sua matéria, por mais que ele já a domine.

Quanto à elaboração de provas, o professor deve ter o cuidado de não repetir nenhuma de suas provas, pois sempre existe um aluno da turma que possui uma coleção de provas do professor. Todo professor sabe disso. A verdade é que as provas de qualquer professor circulam pela universidade com muita rapidez, aliás, toda a informação flui com tremenda velocidade nos dias de hoje.

Certa vez, um amigo me confidenciou: – Tejada, todo o semestre esse professor faz a mesma prova, nós já sabíamos disso e tínhamos a mesma! Então, para não levantar suspeitas, errei uma questão de propósito e acabei tirando nove na prova!

Por isso, aconselho que você nunca repita uma prova e use toda a sua criatividade para elaborar novas provas a cada semestre. Não despreze a inteligência do seu aluno. O mesmo vale para os exercícios e trabalhos em sala de aula. O aluno percebe se um professor não atualiza seu material de ensino com frequência.

Por consequência, a sua apostila também deve ser atualizada constantemente, pois isso demonstra que você é um profissional que sempre está estudando e se atualizando.

Por outro lado, sua apresentação pessoal é um aspecto muito importante. A maneira como o professor se veste demonstra o respeito que ele tem pelo aluno e pela sua profissão.

Além disso, o professor precisa ser um exemplo de atitude a seus alunos.

Ele deve deixar bem claro que está a serviço dos alunos no sentido de compartilhar todo o seu conhecimento adquirido e responder a todas as dúvidas possíveis. Os alunos precisam se sentir queridos e respeitados como seres humanos.

Em segundo lugar, o bom professor precisa ser, na verdade, um líder por natureza. Ele precisa saber liderar seus alunos na busca constante do conhecimento. Para isso, mais uma vez, ele precisa ser exemplo, ou seja, o bom professor estuda todos os dias, ele se autoatualiza diariamente. Na verdade, ele sempre está estudando, pelo menos informalmente.

Ele também precisa ser um líder para fazer com que seus alunos se esforcem constantemente para aprender sua disciplina. O líder tem a grande habilidade de fazer com que seus liderados façam tarefas difíceis dando o melhor de si em todos os sentidos!

Na sala de aula acontece o mesmo, o bom professor faz com que seus alunos superem constantemente suas dificuldades e possam desenvolver todo seu potencial.

O professor também precisa ser carismático, ou ter um grande carisma. Carisma, pode-se dizer, é liderar sem aparecer. O verdadeiro líder consegue liderar sem aparecer, pois ele, mais uma vez, lidera através de seu exemplo. O seu exemplo de esforço, motivação, comprometimento, ética, retidão se transferem para seus liderados. Reparem mais esse enorme desafio.

Em terceiro lugar, o professor precisa ter muito bom humor, pois o bom humor contagia todo o ambiente, assim, como, infelizmente, o mau-humor.

Além disso, pessoas bem-humoradas transmitem uma energia especial que faz com que as pessoas se sintam bem nos ambientes e sejam ainda mais produtivas.

Aliás, o bom professor usa seu bom humor e, às vezes, até a sua irreverência para passar o conteúdo da disciplina em questão.

Por consequência, tudo que conseguimos transmitir com muito bom humor fica mais facilmente gravado na memória de quem está nos escutando e, de certa forma, chama mais a atenção das pessoas que estão nos ouvindo.

Além disso, um ambiente, de certa forma, informal colabora com o aprendizado, pois faz com que as pessoas se sintam mais relaxadas, menos cansadas e também fiquem mais dispostas a aprender.

Por isso, você só tem a ganhar sendo bem-humorado. Como diz aquela música do Jorge Ben Jor: “Seja simpático para a sua vida ser mais simpática!”

Continuando, o professor também precisa de muita criatividade. Ele precisa saber variar sua estratégia e seus métodos de ensino.

Às vezes, o que funciona com uma turma não necessariamente funciona com outra. Na verdade, o professor moderno está sempre testando novos procedimentos pedagógicos.

Contextualizando, podemos citar o uso de estudos de caso, vídeos de filmes ou documentários, jogos empresariais, debates entre os próprios alunos, dinâmicas de grupo, palestras, etc. Existe, na verdade, uma infinidade de maneiras para os alunos aprenderem. Então, não use a mesma estratégia em todas as aulas, pois o aluno vai se cansar de sempre fazer a mesma coisa.

Precisamos, portanto, saber variar, de forma interessante e inteligente, nossos métodos de ensino. Isso, com certeza, tornará nossa aula mais interessante e também, em certo aspecto, mais dinâmica.

O professor também necessita possuir um grande conhecimento do assunto em questão; ele precisa, sem dúvida, dominar sua disciplina. Isso gera muita segurança nos alunos. O

professor precisa transmitir credibilidade em todos os aspectos, e isso inclui seu conhecimento, sua cultura, ou seja, seu saber, pois facilmente notamos quando uma pessoa não fala de determinado assunto com propriedade.

Contextualizando mais uma vez, jamais leia para seus alunos suas lâminas ou *slides*, pois eles mesmos são capazes de fazer isso.

Além disso, quando você está lendo suas lâminas, você está de costas para seus alunos o que não torna a sua aula interessante.

Na realidade, o professor moderno precisa ser respeitado por seus alunos, tanto pelo seu conhecimento do assunto como pela sua capacidade de ensinar (sua didática).

Por falar nisso, o excelente professor deve ser um talentoso comunicador, ou seja, ele deve ter uma oratória impecável.

Por isso, cuidado com os néis, tá, hum, aí, então, hããããããããããã, ou seja, as bengalas de linguagem mais conhecidas.

Procure evitar sua repetição com muita frequência, pois isso acaba distraindo a plateia, ou seja, seus alunos. E os alunos percebem logo isso, e, às vezes, chegam a contar o número de bengalas pronunciadas. É verdade, então tente se policiar, pois o aluno é extremamente observador e crítico.

Em tese, todo professor deveria fazer um curso de oratória pela importância do processo de comunicação na aprendizagem do aluno. O professor precisa ser muito claro na comunicação com seus alunos, ele precisa ser entendido perfeitamente.

Prosseguindo, ainda torna-se necessário que todo professor tenha muita paciência e tolerância com as dificuldades de seus alunos.

O excelente professor é um obstinado em dirimir todas as dúvidas surgidas em sala de aula. Essa disposição gera extrema simpatia do aluno que, por sua vez, se sente à vontade para fazer qualquer pergunta sobre a matéria.

Com isso, acontece a almejada interação da turma com o professor. E quando essa interação se efetiva, a aprendizagem sem dúvida, é potencializada em todos os aspectos, pois quando, realmente, nos envolvemos com algo, temos a tendência de aprender com muito maior facilidade.

Então, para que seus alunos aprendam melhor, eles precisam interagir em sala de aula, e nesse aspecto o papel do professor é fundamental.

O professor precisa incentivar constantemente a participação de seus alunos. Com isso, todos ganham, pois o conhecimento vai ser disseminado com muito maior facilidade, pois os alunos estão se envolvendo na matéria estudada.

O professor moderno, portanto, deve sempre prover um ambiente em sala de aula, no qual seus alunos se tornem desejosos de emitir suas opiniões e participar das discussões. Isso torna a sua aula extremamente atraente, pois faz com que os alunos expressem suas opiniões e ajudem de forma efetiva na construção do conhecimento.

É preciso também, atualmente, que o professor possua uma boa dose de inteligência emocional, ou seja, mantenha, em determinadas situações, suas emoções sob controle, pois, muitas vezes, não é fácil motivar e liderar os alunos em sala de aula.

Principalmente no Ensino Médio e Fundamental, o professor, diversas vezes, é testado pela turma. O adolescente joga em todo momento com a paciência do professor; ele, na verdade, testa até onde ele pode ir, e o professor deve estar preparado para isso e para impor limites quando for o caso. Isso tudo sem perder seu controle emocional.

A seguir, transcrevo um artigo de minha autoria, que descreve uma situação em que, infelizmente, o professor, no caso mais específico, o diretor de uma escola em que lecionei, não soube manter suas emoções sob controle.

O chefe II

Continuo a descrever neste artigo fatos por mim vivenciados em alguns colégios em que lecionei e que descrevem comportamentos autocráticos tipo: o que eu mando ninguém questiona, ou eu mando em você e pronto!

Comportamentos típicos dos chamados “chefes”, contrários aos dos verdadeiros líderes inspiradores, que são tão necessários em qualquer tipo de organização nos dias de hoje.

Certa vez, eu me encontrava lecionando para uma determinada turma, quando o diretor do colégio me pediu um instante para falar com a mesma.

Bem, sentei em minha cadeira e me limitei a ouvir o que meu prezado diretor dizia. Ele falou elegantemente com a turma solicitando que alguns comportamentos fossem evitados como o de brigas e ameaças pessoais tipo: Vou te bater no intervalo, ou algo assim, e que qualquer aluno que tivesse algum problema poderia se dirigir à sua sala, a fim de resolver o mesmo.

Em outras palavras, as portas de sua sala estavam sempre abertas para qualquer aluno que se sentisse incomodado.

Sinceramente, fiquei encantado com a diplomacia de meu diretor, finalmente, eu estava presenciando um comportamento de um verdadeiro líder inspirador. Quase nem acreditei quando ouvi isso.

Então, logo que ele se retirou um aluno me falou: – Tejada, estão me ameaçando! Então eu disse: – Olha, não posso parar a aula agora, sugiro que procure o diretor em sua sala. E foi isso que ele fez. Com isso dei prosseguimento à minha aula.

Penso que não tinham se passado 5 minutos quando o diretor retornou à sala. Quando o vi entrar sala adentro notei que ele estava muito transtornado, parecia um boi bufando de raiva; não, mais do que isso, na verdade, ele estava “possuído”. Começou a falar com os meus alunos aos berros, dizendo que não iria aceitar em hipótese alguma que alguém ameaçasse outro aluno. E nisso eu concordo.

Então, ele perguntou muito indignado: – Quem é que está ameaçando o Rogério? (nome fictício). Foi quando um aluno meu, demonstrando, por sinal, muita coragem, levantou a mão. O diretor então, mais furioso do que nunca, bradou: – Desculpe, mas tu c... fora do penico!

Sinceramente, quase nem acreditei quando ouvi aquilo.

Olhei para os alunos e notei no semblante um misto de riso e espanto. Eu também não sabia se ria ou chorava ou fazia as duas coisas. Que situação!

Logo depois, o diretor olhou para mim, já saindo, e disse: – Tu, também, não consegue resolver nada aqui dentro! Eu então respondi: – Olha! Isso eu nem vou discutir contigo, pois vai ficar mal para ti.

Logo depois, ele bateu a porta e se foi. A turma que já tinha bons conhecimentos sobre liderança e empreendedorismo ficou muito revoltada.

Meus alunos diziam: – Ele não é líder, disse uma coisa e fez outra e ainda colocou a culpa em ti Tejada! Eu contrapus dizendo: – Pessoal, não se preocupem, já sou bem “grandinho” para me defender, não se preocupem comigo!

Mas, vocês podem imaginar do que é capaz uma turma ofendida.

Desde aquele dia, o diretor passou a ser conhecido como Penico, inclusive a turma queria confeccionar uma camisa de formatura com uma caricatura do diretor, um peniquinho do lado com os dizeres: Seja esperto, portanto, não c... fora do penico!

É claro que fiz meus queridos alunos desistirem da ideia, mas, convenhamos que isso, no fundo, seria muito engraçado e divertido.

Mas ainda esse episódio não tinha chegado ao fim. A turma decidiu, então, escrever uma carta para o chefe do diretor (isso mesmo ele também tinha um chefe), a essa altura chamado de Penicão pela turma, contando o que havia acontecido e de seu tratamento perante à turma e à minha pessoa.

Aliás, desde aquele dia o Penico não falava mais comigo.

Então, um belo dia, toca meu celular, era a secretária do Penicão marcando uma reunião comigo. Nunca vou me esquecer quando, logo depois de eu me sentar, ele falou: – Tejada, que história é essa de Penico?

Mas, apesar de tudo, sinto saudades dessa escola, não do Penico é claro, nem do seu chefe (o Penicão), mas de meus alunos, pois além de adoráveis, eles, sem dúvida nenhuma, me ensinaram muito.

Penso que esse artigo retrata bem a importância da inteligência emocional no perfil de um professor moderno. O professor, mesmo em situações de grande *stress* deve tentar, de todas as formas, manter as suas emoções sob controle.

Ele, como líder, não pode deixar transparecer sua irritabilidade ou seu descontrole por pior que seja a situação. Sabemos que isso não é fácil, mas esse é mais um grande desafio da docência, principalmente no ensino de nossas crianças e jovens.

Um professor excelente também precisa ter muita humildade. Humildade no sentido de aprender sempre, inclusive com seus próprios alunos, e também humildade no tratamento com os demais. O grande mestre possui uma grande empatia por seus alunos e vice-versa.

O verdadeiro mestre também sabe que podemos e devemos aprender todo dia e com qualquer pessoa. Ele está sempre procurando aprender com tudo e com todos os que estão a sua volta.

Na verdade, a vida em si nos ensina muito, principalmente quando cometemos erros. Por isso, o professor inteligente sabe tirar preciosas lições dos seus erros. Através de seus erros, ele muda seus métodos e inova sua aula constantemente.

Além disso, é muito importante que o professor mantenha sua humildade, já que a liderança ocorre única e exclusivamente por identificação, ou seja, as pessoas precisam se identificar com

ele em algum aspecto, e a humildade é uma das características mais importantes da liderança e que gera muita empatia.

E quem é que se identifica com uma pessoa que não tem um pingo sequer de humildade? Quem gosta de trabalhar com alguém que se acha o melhor ou, até mesmo, insubstituível? Qual a empatia que essa pessoa pode querer para si, como líder?

Um grande professor também tem a grande humildade de assumir seus erros. Ele tem autocrítica e sabe quando não fez a coisa certa, pois afinal ninguém é perfeito.

Em vista disso, aconselho: procure sempre manter a humildade em sua vida, pois sempre podemos melhorar como pessoa ou profissional e, acima de tudo, sempre, por maior que seja nosso conhecimento adquirido ou nossa graduação, podemos aprender mais.

A estrada do conhecimento tem início, mas não tem fim. Na verdade, essa estrada se constitui em um eterno aprender ou reaprender.

Como certa vez um amigo tenista me falou: – Tejada! Você não é tão bom quanto todos te dizem, quando você ganha um campeonato, nem tão ruim quando você perde na primeira rodada.

Finalizando, penso que a palavra mais adequada para definir um excelente professor é EXEMPLO! O professor deve ser SEMPRE exemplo. Talvez seja a sua maior responsabilidade. Ser, acima de tudo, exemplo. Isso inclui tanto a sua vida pessoal como profissional. Por isso realmente não é fácil ser um bom professor.

O professor sempre será cobrado como exemplo, pois a nossa profissão tem esse compromisso explícito.

Sendo bom ou mau-exemplo, o professor, na maioria das vezes, é seguido, até mesmo, inconscientemente por seus alunos.

É claro, que não somos perfeitos e cometemos nossos erros como qualquer ser humano, mas penso que o nosso compromisso é maior do que qualquer profissão nesse aspecto, pois estamos

formando uma geração de pessoas que moldarão os valores de uma sociedade futura. Essa, na verdade, é a grande missão e o compromisso de qualquer professor! Pense nisso!

Capítulo XIII

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Espero de coração que esse meu terceiro livro tenha conseguido passar conhecimentos importantes para você, meu estimado leitor.

De forma nenhuma, o livro tem a ambição de esgotar esse assunto tão importante, interessante e, ao mesmo tempo, vasto e amplo.

Na verdade, este livro espera lhe indicar um caminho seguro para que sua empresa consiga efetivamente aumentar sua competitividade, sua participação de mercado, através do encantamento de seus clientes.

Mais do que nunca, precisamos nos convencer de que uma empresa não sobrevive sem clientes, o cliente é a razão de ser de qualquer organização.

Por isso, o encantamento de clientes é uma estratégia vital para qualquer organização que queira aumentar a sua competitividade nos dias de hoje.

O caminho do encantamento é um caminho que, na verdade, visa a fidelização dos seus clientes, ou seja, estabelecer liames de fidelidade dos clientes com sua organização, a fim de que os mesmos façam uma propaganda de seus produtos e serviços para o mercado, ou seja, recomendem fortemente sua organização (produtos e serviços) a outros clientes potenciais, ou seja, espalhem uma imagem de confiabilidade e credibilidade para todo o mercado consumidor. Pesquisas comprovam que a recomendação é a melhor publicidade que uma empresa pode conseguir.

Mais do que nunca, uma empresa precisa cuidar de sua imagem e, para isso, ela precisa, cada vez mais, procurar de todas as formas prestar um atendimento diferenciado e excelente (encantador) a todos os seus clientes.

O caminho não é fácil, pois exige um esforço contínuo de TODOS os colaboradores na prestação de um excepcional serviço ao cliente.

Na verdade, TODA organização precisa demonstrar uma capacidade em servir, ou seja, um real interesse em encantar e fidelizar cliente, e isso não é nada fácil, mas o desafio está lançado!

Finalizando, no término deste livro, tenho o dever de agradecer a muitas pessoas que foram muito importantes na elaboração deste livro.

Primeiro a Deus, que tem me dado muita força e saúde em minha vida.

Aos meus queridos alunos que constantemente me incentivam nessa fascinante carreira que é a docência.

À minha querida mãe, que mesmo não estando mais presente, me inspira a ser mais humano e perseverante e a sempre lutar por aquilo que almejo.

Ao meu pai (*in memoriam*) que me proporcionou um exemplo maravilhoso de integridade, competência e empenho profissional em todos os sentidos.

Aos meus primos Claribel, Yvesito, Milkita e minha tia Adelita na Bolívia, que sempre demonstraram um enorme carinho por mim e que considero hoje, apesar da distância, a minha verdadeira família.

Ao meu querido tio Ives (*in memoriam*) que sempre foi um exemplo de ser humano no mais amplo sentido.

A todas as pessoas anônimas que, efetivamente, me encantaram com seu atendimento relatado neste livro. Pessoas que demonstraram ter uma enorme capacidade em servir e são verdadeiros exemplos de profissionais e, acima de tudo, de seres humanos para mim.

À Leila que sempre me motivou a escrever e se dispôs a ler meus originais em primeira mão. Mais uma vez, muito obrigado por tudo.

Ao meu ex-aluno e amigo Brain Campeol pelo incentivo e apoio constante para a publicação. A Izabete Polidoro Lima pela competente correção de português do livro. Ao Alexandro Remonato pelo belo *design* da capa.

A você, também, estimado leitor, que me acompanhou na leitura deste livro, o meu mais sincero muito obrigado!

Finalmente, a todos os que, de uma forma ou de outra, me ajudaram nesta criação, agradeço de coração.

Deixo um pensamento que, espero, possa inspirar você.

***“Não se comprometa a
fazer o que não é capaz,
mas preocupe-se
em manter a sua
promessa.”***

George Washington

Este livro procura responder a algumas questões instigantes como:

- Por que é tão difícil fidelizar os clientes?
- O que preciso fazer para que minha organização conquiste clientes fiéis?
- Qual o caminho para atingir uma excelência em termos de atendimento?
- O que vem a ser um atendimento encantador em todos os aspectos?
- Como posso gerenciar meu ciclo de serviços (momentos da verdade), buscando a fidelização de meus clientes?
- Qual o verdadeiro poder de um cliente insatisfeito?
- Qual o perfil de uma linha de frente voltada ao encantamento de clientes?
- Como posso transformar a insatisfação dos clientes em fidelidade, mediante um programa de recuperação de clientes?
- Qual a relação entre marketing e endomarketing e sua importância fundamental no encantamento de clientes?
- Quais os cuidados que devo ter para elaborar e aplicar uma pesquisa de satisfação de clientes?

Encantar clientes: a mais importante missão de uma organização moderna propõe-se a responder a todas essas perguntas de forma consistente, para ajudá-lo a atingir uma excelência em termos de atendimento, que é o grande diferencial competitivo que uma empresa pode obter na atualidade, se quiser conquistar a fidelidade de clientes.

