



A NOVA CARA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE



O NOVO ROSTO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Com quantas empresas nós nos comunicamos diariamente? Do café à operadora de TV a cabo, da companhia aérea à loja de ferramentas, entre outras, passamos uma boa parte do nosso dia interagindo com as empresas que nos ajudam a viver nossas vidas.

Confiamos nos produtos que essas empresas nos vendem e elas confiam em nós para comprá-los, por isso ligamos para elas, visitamos suas lojas, buscamos coisas nos seus sites e enviamos emails. Algumas dessas interações vão bem. Outras, não.

Chamamos essas interações de “atendimento ao cliente” e, ainda que esse termo esteja tecnicamente correto, ele não cobre exatamente todo o escopo da situação. Frequentemente, o atendimento ao cliente é visto apenas como uma parte de uma empresa ou uma camada que uma empresa coloca em cima das vendas. A verdade é que nos relacionamos com as empresas de nossas vidas e, como as relações interpessoais, esses relacionamentos são uma expressão do sentimento real entre duas partes. Nossas empresas favoritas tendem a ser as que levam em consideração a qualidade dos seus relacionamentos com os clientes e que tentam ativamente melhorá-los, em vez de apenas oferecerem “um bom atendimento ao cliente”.

O cenário mutável dos relacionamentos com os clientes



O relacionamento entre as empresas e seus clientes está passando por uma grande transformação. Como consumidores, nós a vivenciamos todos os dias. Em comparação há 15 anos atrás, ou mesmo 5, o consumidor médio tem acesso a muito mais informações, tem mais opções e pode influenciar mais pessoas do que antes. Com a mudança no equilíbrio de poder no relacionamento entre as empresas e os clientes, as pessoas aumentaram suas expectativas e ficaram mais impacientes com as empresas que as desapontam.

Algumas empresas não estão conseguindo se adaptar a esse cenário em evolução. As empresas inteligentes — aquelas que estão prosperando nesse novo ambiente — estão mudando sua abordagem em relação ao atendimento ao cliente.

O atendimento ao cliente bem-sucedido não se trata mais de “lidar” com as reclamações e dúvidas dos clientes. Em vez disso, ele exige a construção de relacionamentos reais. Isso significa ouvir os clientes onde estiverem e interagir com eles com personalidade e transparência. Isso significa entender completamente os clientes como pessoas e criar uma empresa que pode se conectar de maneira sincera com as pessoas.

A importância dos relacionamentos para as empresas só crescerá com o aumento da concorrência e de nossa própria interconectividade. O sucesso de uma organização não pode mais ser definido simplesmente em termos de inovação ou lucros. Para ser bem-sucedida, uma empresa deve ampliar seu foco para levar em consideração a qualidade e a longevidade dos seus relacionamentos com os clientes.

Relacionamentos em primeiro lugar, depois a fidelidade

As empresas falam muito sobre a “fidelização do cliente” e, em geral, esse conceito faz sentido: uma pessoa que você tem certeza de que vai comprar sempre o seu produto é mais valiosa que um cliente que desaparece após uma única transação.

Contudo, muitas vezes, quando uma empresa fala sobre criar “fidelidade”, ela desenvolve um “programa de fidelidade” que, essencialmente, é uma fidelidade que foi comprada e paga. Nesse sentido, a fidelidade se assemelha a um suborno: os clientes são fiéis porque amam o seu café e o atendimento da sua loja mais do que elas amam os dos concorrentes ou porque estão ganhando uma xícara grátis após comprarem dez?

Como clientes, podemos ficar empolgados com a perspectiva de ganhar um brinde ou uma cortesia, mas isso não significa necessariamente uma mudança ou uma melhoria dos nossos verdadeiros sentimentos em relação à empresa. Na verdade, de maneira semelhante à troca de tickets por um prêmio barato, a experiência como um todo pode ser decepcionante quando a recompensa finalmente é alcançada (“fiz tudo isso por uma xícara de café grátis?”).

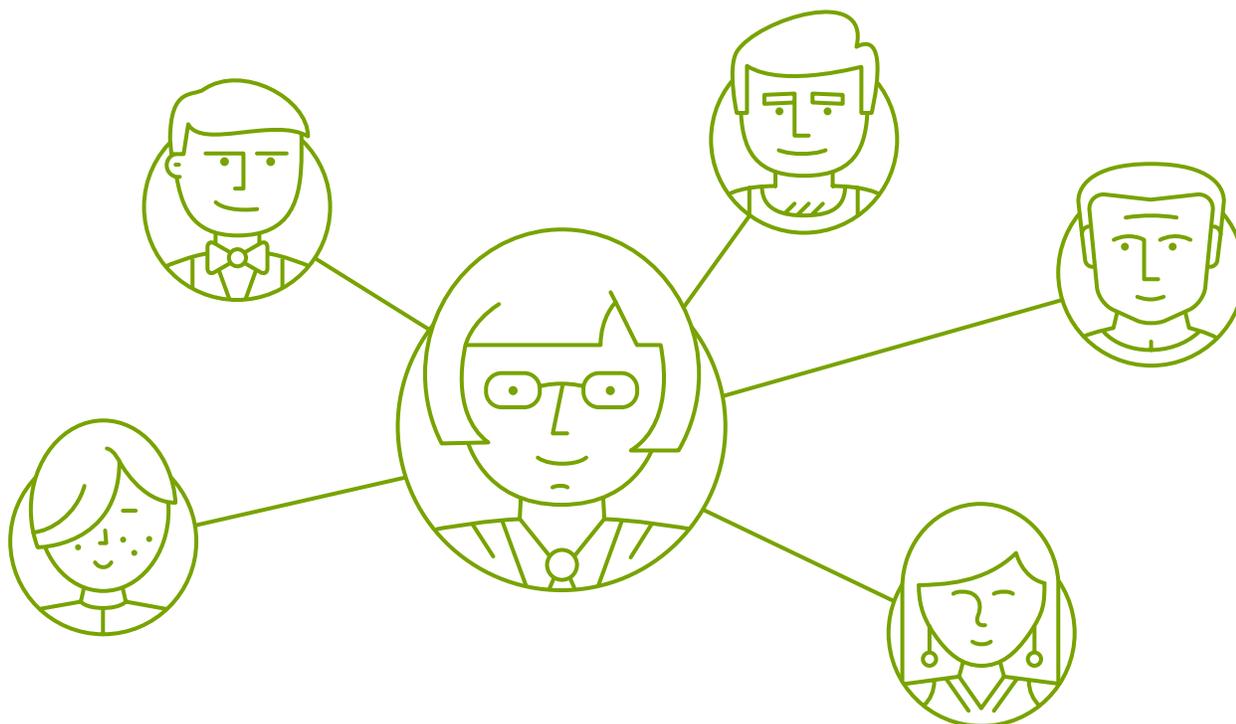
E, para as empresas, os programas de fidelidade tiram o foco da interação presente e o colocam em uma recompensa futura. Em vez de tentar melhorar a interação atual, a empresa está essencialmente dizendo: se você voltar, você receberá uma recompensa. Esse tipo de relacionamento pode ter algum valor, mas ele não é fidelidade.

A verdade é que a fidelidade real não pode ser comprada. Ela deve ser conquistada.

A fidelidade real, do tipo que as pessoas têm pelas outras, é *resultado* de um relacionamento, e não a base de um. Tentar fidelizar os clientes é como tentar fazer alguém se apaixonar por você. Como o amor, a fidelidade é resultado da experiência ao longo do tempo; normalmente, isso não acontece de uma hora para outra.

Se cada experiência com uma empresa aprimorar e enriquecer a vida do cliente, se ele admirar a empresa e se a empresa mostrar respeito verdadeiro e cuidado com ele, então ele será fiel.

A economia da recompensa do cliente



Ainda que o trabalho de criar uma fidelidade real seja mais árduo do que imprimir um cartão de fidelidade ou de recompensar as pessoas em um sistema de pontos, o trabalho duro vale a pena. Ele beneficia a empresa financeiramente, proporciona um marketing mais eficiente e, em última instância, aprimora a operação da própria empresa.

A beleza dos clientes para toda a vida

Os relacionamentos de longo prazo significam receita mais estável por um período maior. As empresas que se concentram mais nos lucros a curto prazo em vez dos relacionamentos de longo prazo com o cliente podem obter benefícios financeiros mais rapidamente, mas esse tipo de sucesso não é confiável ao

longo do tempo, principalmente devido à quantidade de opções e de concorrentes no mercado. As empresas que trabalham com assinaturas são um exemplo claro disso. Diferentemente das transações únicas, a receita das assinaturas pode ser prevista mais facilmente e esperada enquanto o cliente estiver satisfeito. Nesse sentido, a receita está diretamente vinculada ao relacionamento contínuo, ao invés de uma transação única.

No entanto, o benefício financeiro não é encontrado apenas em empresas que operam com assinaturas. Qualquer empresa que se concentra na satisfação do cliente em vez do dinheiro que um cliente gasta em cada transação se beneficiará de maneira similar. Uma pessoa satisfeita retorna a uma empresa por espontânea vontade e qualquer cliente que retorne porque quer é muito mais confiável do que outro que retorne porque foi enganado, preso ou vencido pelo cansaço. Podemos confiar mais em relacionamentos do que em diversos outros aspectos do cenário comercial, como o processo de fabricação, a inovação, o preço.

O poder do influenciador

Tradicionalmente, um “efeito de rede” significa que o valor de um produto ou serviço depende da quantidade de outras pessoas que o usam. Se você for a única pessoa do mundo com um telefone, ele será um produto inútil. Os serviços de redes sociais, como o LinkedIn, o Facebook e o Twitter, operam de acordo com a mesma premissa: quanto mais pessoas usarem o serviço, mais valioso ele será para cada pessoa cadastrada.

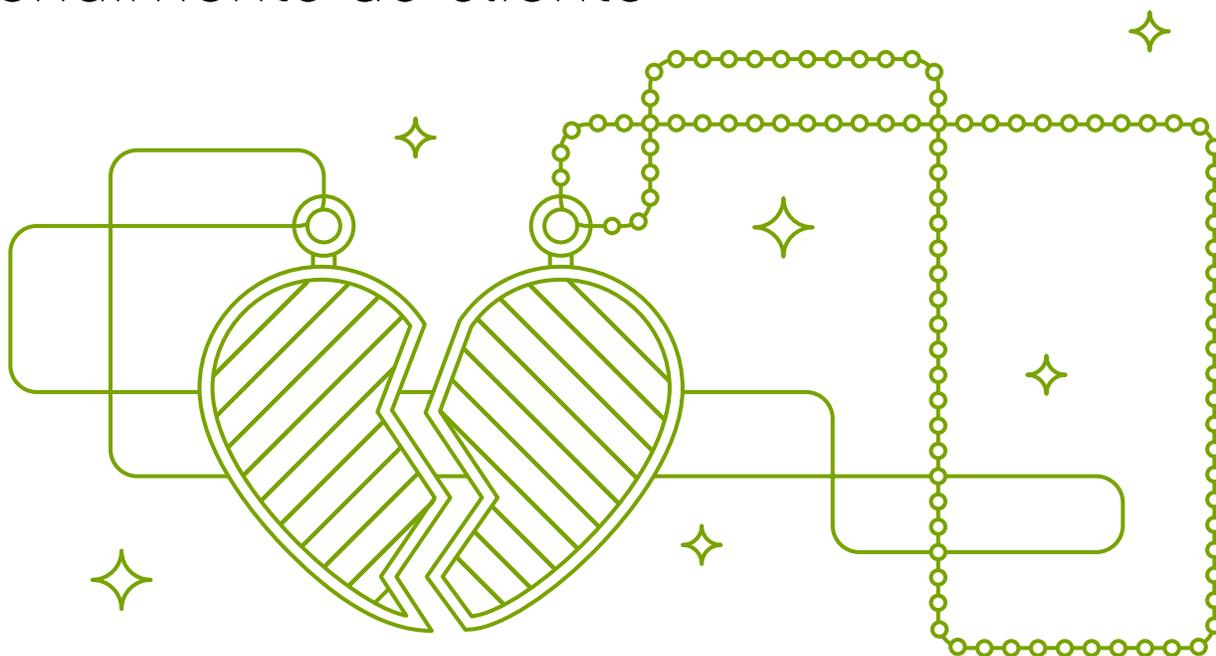
No entanto, estamos vendo atualmente outro efeito de rede, um que pode ser chamado de “o efeito da rede”: muitos usam o Facebook (e o Twitter e o Yelp), onde a opinião de uma pessoa

pode ser facilmente influenciada pela opinião de várias outras. O crescimento dessa rede online aconteceu de maneira tão rápida e orgânica que nós o subestimamos, mas o seu impacto não pode ser superestimado. O efeito da rede significa que cada relacionamento com um cliente é valioso, pois ele semeia possíveis relacionamentos por toda a rede dessa pessoa. Em outras palavras, o “networking” não se aplica mais somente aos indivíduos centrados na carreira. Sua organização também deve fazer networking.

Cada interação entre a sua organização e uma pessoa é uma oportunidade de networking, cujo objetivo final é fazer com que os seus clientes o introduzam às redes deles.

Isso tem efeitos tangíveis que vão muito além do gerenciamento da marca ou da reputação online. Na verdade, o valor de uma pessoa para a sua empresa não pode ser determinado simplesmente por quanto dinheiro ela gasta em seus produtos ou serviços. Em vez disso, o valor de uma pessoa engloba o potencial de gastos de uma rede mais ampla ligada a ela: a receita que ela pode gerar para você quando recomenda a sua empresa no Twitter ou os negócios futuros que ela pode custar a você com um comentário danoso no Facebook. Nesse sentido, é importante incorporar a compreensão dos sentimentos da pessoa em relação à sua empresa e se ela a recomendaria ou não aos seus amigos, usando pesquisas que medem a satisfação ou um net promoter score. Contudo, devido ao dinamismo da rede, a compreensão geral de que *cada relacionamento* é potencialmente valioso também é importante.

Princípios fundamentais do novo atendimento ao cliente



Essa não é uma ideia nova. Porém, as complexidades envolvidas nas interações atuais com clientes geraram esse novo tipo de pensamento e também dificultaram a sua execução. O modo como as empresas pensam sobre seus relacionamentos com os clientes (e até mesmo o seu sucesso) não reflete, nem aproveita, as novas realidades. Agora mais do que nunca, os relacionamentos com os clientes são importantes e não podem ser entendidos apenas em termos de dinheiro ou fidelidade.

Para as empresas, isso significa, primeiramente, optar por mudar o pensamento delas e se concentrar nas pessoas e nos relacionamentos para depois entender como os relacionamentos *realmente funcionam* e como criá-los. Ainda que o modo de execução desse trabalho pelas empresas possa ser específico a elas, há alguns princípios fundamentais sobre a criação de relacionamentos que acreditamos serem universais.

1 NÃO SUPERESTIME A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA NA VIDA DO CLIENTE

A regra número um nos relacionamentos é: você não é o centro do universo. Aprenda a escutar e a levar a outra pessoa em consideração. O mesmo se aplica à sua organização. Uma pessoa não é o “seu” cliente, mesmo quando ela está comprando seu produto. Uma pessoa pode comprar de dez empresas diferentes em um mesmo dia, mas essas interações perdem importância em relação a várias outras coisas que ela faz ou pensa durante o dia: ir para o trabalho, buscar os filhos na escola, tentar se alimentar corretamente, tentar não derrubar ketchup na camisa etc. As pessoas escolhem o seu produto ou serviço porque você pode ajudá-las em suas vidas; logo, é um privilégio para a sua organização estar na vida dos clientes, e não o contrário.

2 CONSIDERE CADA INTERAÇÃO COM O CLIENTE NO CONTEXTO DE TODA A EXPERIÊNCIA DELE

Os relacionamentos estão cheios de lembranças, mas as organizações tendem a ter uma péssima memória. O cliente que entra na sua loja para comprar um produto é o mesmo que liga quando ele quebra. Esses dois momentos estão ligados e a organização deve reconhecer isso. Da perspectiva do cliente, esse processo é uma única e longa conversa. A empresa deve trabalhar arduamente para não interromper essa conversa. Não importa se a pessoa que vendeu o produto não é a mesma que faz a manutenção. Qualquer pessoa que teve que repetir os fatos do seu problema para mais de um representante do atendimento ao cliente sabe disso: essa é a maneira mais fácil de frustrar alguém.

Para desenvolver um relacionamento longo, a organização deve exercitar sua memória, deve reconhecer e se lembrar do cliente sempre que ele interagir com a organização,

independentemente de a interação de atendimento ao cliente ser oficial ou não.

3 RECONHEÇA OS RELACIONAMENTOS CERTOS E ADAPTE-SE

Nem todas as pessoas que você conhece serão seus melhores amigos. Algumas pessoas são ótimos convidados em festas, outras são amigos para a vida toda, enquanto outras desejam apenas um aceno discreto quando você as vê no restaurante da esquina. A meta da sua organização é manter o relacionamento certo com cada uma delas. Isso requer a capacidade de entender as pessoas quando elas entram na sua loja e compreender que não há um único relacionamento ideal com o cliente. Em vez disso, você deve descobrir como se adaptar, aceitar e melhorar os relacionamentos que tem.

Isso também significa aprender a dizer não. Sua organização deve aprender a defender o ponto de vista dela e estar disposta a sair de relacionamentos que não são saudáveis. Não caia na armadilha do “cliente tem sempre a razão”. Isso frequentemente é apenas um modo de descobrir uma maneira de dizer “não” enquanto parece estar dizendo “sim”. Os relacionamentos não são unilaterais dessa maneira. Diga não quando tiver que dizer.

4 SEJA ALGO COM O QUAL PESSOAS DE VERDADE PODEM SE IDENTIFICAR

Para criar um relacionamento, uma organização deve ser algo com o qual as pessoas podem se identificar. Entre um monólito sem rosto e uma organização que se comunica de maneira direta e simples, os clientes sempre escolherão a segunda opção.

Portanto, não é apenas legal que as organizações tenham personalidade; isso é crucial. Personalidade, comunicação, estilo, bom gosto, paixão... Essas qualidades ajudam as pessoas a identificar as organizações com as quais elas desejam interagir entre as diversas opções no mercado. Esse é um dos motivos pelos quais os monopólios são ruins e a concorrência é boa. Sim, os monopólios favorecem financeiramente as organizações, mas também as tornam preguiçosas e entediadas.

5 SEJA TRANSPARENTE

As pessoas se identificam com organizações que são transparentes, abertas e honestas. A transparência significa dar ao cliente o mesmo insight e nível de informações que você tem internamente, sejam elas boas ou ruins.

Estamos lutando contra um longo histórico de pessoas que sentem que as empresas com as quais interagem as estão roubando de alguma maneira, seja com taxas extras, vendas casadas, políticas de troca confusas etc. Portanto, a única maneira de estabelecer confiança e fidelidade verdadeiras é equilibrar o jogo e mostrar suas cartas.

6 CAPACITE AS PESSOAS EM SUA ORGANIZAÇÃO PARA QUE FAÇAM O MELHOR PARA O RELACIONAMENTO

Capacite, estimule e treine as pessoas em sua organização para que ajam como seres humanos nas comunicações com os clientes. Pode parecer estranho, mas há tanto tempo treinamos os representantes do atendimento ao cliente para agirem como máquinas, com sorrisos falsos, roteiros e o “tenha um bom dia”

obrigatório, que essa se tornou a posição padrão. Precisamos realmente ensinar as pessoas a serem mais humanas nas empresas.

Por exemplo, se um cliente precisar de ajuda, capacite seus funcionários para que possam ajudar, por mais que não tenham pedido permissão aos seus gerentes, pois é assim que as pessoas agem com as outras. É claro que quando você permite que as pessoas tomem suas próprias decisões com os clientes, pequenos erros ou ineficiências ocorrerão, mas aceite isso como detalhes que humanizam a sua empresa e, portanto, a tornam mais acessível aos seus clientes.

7 DÊ UM ROSTO PARA OS SEUS CLIENTES — ENTENDA-OS COMO PESSOAS

Além disso, os vendedores ou representantes do atendimento ao cliente não devem ser as únicas pessoas envolvidas com os clientes. É fácil ignorar suas relações com os clientes quando as equipes de vendas e de atendimento são responsáveis por elas, e quando a fidelidade e a satisfação são representadas apenas por classificações semestrais e tendências de dados.

No entanto, quando você percebe e reconhece alguém que realmente está frustrado com seu produto ou serviço, quando começa a compartilhar as informações de maneira mais proeminente em sua organização ou quando seus funcionários percebem que essas pessoas podem ser vizinhos ou um dos outros pais do conselho de classe, você transforma o relacionamento com o cliente em um processo colaborativo e uma responsabilidade compartilhada por toda a organização.

Atendimento ao cliente é trabalho árduo e relacionamentos também



Como muitas coisas na vida e nos negócios, a ideia de “bom atendimento ao cliente” é enganosamente simples. Na prática, ela é muito difícil de alcançar. O princípio fundamental pode parecer óbvio — *tratar seus clientes como pessoas, ser transparente, capacitar seus funcionários, criar relacionamentos duradouros* —, mas é muito fácil perder o foco quando uma organização tem milhares (ou milhões) de clientes, ou está concentrada apenas em manter baixos os custos de atendimento. É fácil se perder nos problemas operacionais ou de processo e esquecer, repentinamente, a importância da criação de relacionamentos de verdade.

Como qualquer outra mudança com a qual nos comprometemos em nossas vidas, construir relacionamentos verdadeiros com os clientes exige trabalho e, às vezes, esse

trabalho é muito difícil. Mas a própria mudança vale a pena. E fica mais fácil com o tempo. É como decidir viver uma vida mais saudável: no início, acordar às cinco da manhã e colocar os tênis de corrida não é divertido, muito menos recompensante. No entanto, depois de um tempo, você encontra um ritmo e começa realmente a mudar, a se tornar o que deseja ser.

Não é fácil construir relacionamentos. Algumas pessoas dirão que os relacionamentos podem e devem ser gerenciados. Eles mostrarão siglas que prometem resolver todos os seus problemas de relacionamento.

Infelizmente, nos negócios e na vida, os relacionamentos não podem ser gerenciados.

Tudo o que você pode fazer é tentar melhorar o máximo possível a vida das pessoas com as quais se relaciona e permitir que elas melhorem a sua. Uma organização deve entender que os acontecimentos em um relacionamento entre o cliente e a empresa, no longo prazo, nem sempre é o que gera mais dinheiro para a organização no curto prazo. As pessoas não se importam com os seus lucros, elas se importam com as experiências delas.

E, ainda que o relacionamento entre o cliente e a empresa não seja igual a um relacionamento pessoal, todos os

relacionamentos são pessoais em algum nível. Quando uma pessoa compra um produto, ela está comprando o produto de um grupo de pessoas; quando ela envia um email para a organização, é uma pessoa quem o responde; e, quando ela decide que deseja retornar a uma organização, ela é uma pessoa que toma uma decisão.

Concentre-se nessa pessoa.

É isso que nos inspira na Zendesk. É isso que norteia o nosso produto e é o que desejamos ver no mundo. Estimulamos as pessoas a compartilharem esses pensamentos com outras em suas empresas e a descobrirem maneiras de construir relacionamentos melhores com os seus clientes. E, então, a compartilharem seus sucessos. Juntos, podemos ser o novo rosto do atendimento ao cliente.