

Cliente mal atendido, de quem é a culpa?

Roberto Pessoa Madruga

Todos nós sabemos o quanto as empresas estão preocupadas em atender seus clientes de maneira mais profissional e prioritária.

Na estrada do Telemarketing há muitos anos, tenho constatado que muitas empresas gastam grandes somas de dinheiro em treinamento e tecnologia, mas não conseguem que seus próprios funcionários prestem um atendimento telefônico de qualidade. A estória que se segue, ilustra um grave problema que pode estar acontecendo em sua empresa:

Cena 1: O Cliente comprou, pelo Telemarketing uma coleção de CDs há duas semanas, mas ainda não a recebeu;

Cena 2: O Cliente liga para o mesmo número onde adquiriu os referidos CDs, questionando o atraso. Um operador de Telemarketing atende a ligação e responde: “Sinto muito senhor, mas não sei informar quando a coleção lhe será entregue. O senhor precisa ligar para outro número a fim de obter maiores informações”;

Cena 3: O Cliente liga, outro operador atende e informa que irá verificar o ocorrido, comprometendo-se a retornar a ligação o quanto antes;

Cena 4: O Operador não retorna a ligação;

Cena 5: O Cliente, irritado, cancela a compra e pensa: “Não precisava mesmo dos CDs. Esta empresa não é séria”.

Acabamos de verificar que o operador, apesar de cordial, não resolveu o problema do Cliente. Quantas vezes por dia um Cliente pode estar sendo mal atendido em sua empresa? Quantas vendas são perdidas?

Ao reclamar ou comprar, cada vez mais, o Cliente exige agilidade e comodidade

Devemos lembrar que a perda de um Cliente não significa a perda de uma única venda, mas sim de todo o relacionamento, durante sua vida útil, com a empresa. A boa escola do Marketing Direto define o valor do Cliente como LTV(Life Time Value), que significa a venda do mês 1 + mês 2 + mês 3 + etc.

Observemos os princípios básicos do Telemarketing:

1. **Velocidade no atendimento;**
2. **Mídia pessoal e interativa;**
3. **Comodidade para o comprador e vendedor;**
4. **Conhecimento do Cliente pelo operador, através de Database Marketing**

Podemos concluir, então, que este foi um caso de anti-telemarketing onde os diferenciais acima não foram aplicados.

Numa análise superficial, grande parte da insatisfação do Cliente reside no atendimento que obteve do operador.

Puro engano! Ele foi apenas o representante da empresa naquele momento.

Abre-se uma discussão: de quem é a culpa pelo mau atendimento? Do operador de Telemarketing? Dos sistemas administrativos? Do setor de entregas? Do gerente?

Analisemos a situação à luz do Marketing. Antes de mais nada, eliminemos a palavra “culpa” e a troquemos por “causas”. Somente desta maneira o verdadeiro gerente poderá identificar o real problema para implementar ações corretivas. O foco não deve estar sobre o operador, supervisor ou gerente mas sim sobre todos os processos que atuam no atendimento.

A insatisfação do Cliente pode estar aparentemente no atendimento, no produto ou serviço. Analisando-se a causa raiz vemos que erros acontecem em muitos outros departamentos como: logística, distribuição, treinamento, vendas, etc. Neste momento, vamos nos deter ao âmbito do Telemarketing.

Dentro de uma operação, é comum o Cliente, e até mesmo o gerente de Telemarketing, culpar o operador por um mau atendimento, muitas vezes considerando-o incapacitado para a função. Pergunta-se: quem foi o responsável por sua contratação? O treinamento foi ministrado dentro de suas necessidades e com carga horária adequada? Será que o operador estava sob condições de trabalho suficientemente confortáveis para desempenhar um bom atendimento? O sistema de cadastramento funcionou à contento? O operador possuía todas as informações disponíveis no ato do atendimento?

O processo de atendimento é por demais complexo e envolve muitas variáveis que são em sua maioria de responsabilidade da alta gerência tais como: sistemas de telefonia, Database Marketing, seleção, treinamento, ergonomia, etc. A figura abaixo mostra o tripé de uma operação de Telemarketing e como a excelência no atendimento não depende apenas de uma pessoa:

O tripé básico da operação



Gestão - Cerca de 50% dos problemas de falha de atendimento são ocasionados por uma gestão deficiente do supervisor ou gerente de Telemarketing, que muitas vezes não foi preparado, adequadamente, para suas responsabilidades. A gestão não é simples. Tenho defendido a tese de que o conhecimento e a prática, pelo gerente ou supervisor, das dez ferramentas abaixo pode revolucionar a forma de atendimento ao Cliente:

Trabalhar em processos ao invés de tratar somente de problemas;

Seleção e recrutamento com métodos eficazes, baseados em perfis bem estabelecidos;

Administração das métricas de desempenho da operação e curva de produtividade;

Avaliação sistemática quantitativa e qualitativa dos operadores de Telemarketing;

Clima, reconhecimento e recompensa individual e por equipe;

Treinamento formal e feedback contínuo;

Análise das informações gerenciais, visando não só a correção, mas, sobretudo a prevenção;

Confecção de script ou roteiro;

Monitoração telefônica da abordagem do operador e correto preenchimento do banco de dados

Auditoria de qualidade nos principais outputs da operação

Infra-estrutura - É a grande responsável (na opinião de gerentes e supervisores), pela baixa qualidade de atendimento. Muitas vezes o Cliente fica sem resposta ou não consegue contatar determinada central de atendimento por falhas de telefonia, por exemplo.

A falta de ânimo do operador também influencia na resposta ao Cliente. Em parte ela é originada por condições insuficientes de infra-estrutura tais como: monitor de computador desregulado, cadeiras desconfortáveis, baixa luminosidade, etc.

A **infra-estrutura** requer muitos investimentos assim como uma boa gestão para sua correta utilização. Vamos aos principais itens que devem se observados:

Layout adequado e produtivo da operação de Telemarketing;

Mobiliários adequados à norma NR17;

Estação de trabalho confortável e ergonômica;

Headsets modernos e leves;

Linhas telefônicas com qualidade e quantidade para suportar os picos de demanda;

Computadores, servidores e impressoras compatíveis com a rapidez do atendimento;

Gravação de chamadas para retreinamento da operação;

DAC(Distribuidor Automático de Chamadas);

Software de discagem, substituindo o uso do aparelho telefônico;

Software para consulta e cadastramento de Clientes;

Sistemas 0800 bem definidos

Banco de dados - Não apenas o Telemarketing, mas também outros departamentos como faturamento, captam, diariamente, informações dos Clientes, ampliando a base de dados. Muitas vezes os dados ao invés de enriquecerem a base, causam seu empobrecimento, prejudicando em muito o repasse da informação para o próprio Cliente.

Uma boa gestão de dados começa quando o supervisor garante uma alimentação de dados qualitativa e padronizada, armazenando todo o relacionamento do Cliente com a empresa. Já o gerente tem como desafio, “transformar chumbo em ouro”, ou seja, transformar simples dados em informações, trazendo conhecimentos relevantes para a organização.

Nos dias de hoje, o Telemarketing transformou-se no melhor canal de comunicação do mundo para as empresas ouvirem e entenderem seus Clientes. Mais e mais pessoas exigem comodidade ao comprar ou reclamar, ao mesmo tempo em que esperam respostas imediatas.

O mau atendimento de um operador de Telemarketing pode estar apenas demonstrando apenas a ponta de um imenso iceberg

Grandes empresas prosperaram nos últimos anos graças a remodelagem de seu produto, originada da própria manifestação do Cliente, via telefone. Vejam o exemplo da explosão no Brasil dos Tele-atendimentos no segmento bancário. O motivo foi simples: os bancos acabaram por entender, após sinalização do próprio Cliente, que o produto final não é a formação, diária, de uma fila bancária, mas sim os serviços financeiros ofertados e acessados, rapidamente pelo usuário.

Podemos concluir que ouvir atentamente o Cliente, transformar seus problemas em soluções imediatas não depende, exclusivamente, do atendimento prestado pelo operador de Telemarketing. Na maioria das vezes ele apenas representa a ponta de um iceberg. A excelência no atendimento inicia quando toda a organização prioriza a satisfação dos Clientes externos e internos. ☎

Roberto Pessoa Madruga é Pós-graduado em Marketing pela PUC, possuindo mais de 10 anos de experiência na área de Marketing, Vendas e Marketing Direto em grandes empresas como Cisper, Mesbla, Grupo Abril e atualmente na Xerox do Brasil. Nos últimos anos implantou inúmeros processos de Marketing Direto como Telemarketing Ativo e Receptivo, programas de Mala Direta, montagem de Database Marketing e Venda por canais alternativos.

Roberto Madruga é palestrante em diversas universidades no estado do Rio de Janeiro.

E-mail: rmadruga@rio.nutecnet.com.br