

## Fidelização

# Como melhorar o Serviço ao Cliente

*Apesar da importância do serviço ao cliente ser reconhecida pelas empresas como fator dos clientes, nem sempre este é satisfatório*

**P**orque é que, tantas vezes, o serviço ao cliente não é bom? As empresas sabem da sua importância para a fidelização dos bons clientes, em especial em alturas de crise: porque é que não satisfazem sempre os seus clientes?

A resposta parece estar nas Operações: de facto, apesar de ser habitual que a Alta Direção apresente a qualidade de serviço como um dos objetivos estratégicos e que o marketing concretize a estratégia para que o serviço ao cliente seja um vetor de vantagem competitiva em relação à concorrência, a realidade mostra que o planeado não se concretiza.

Torna-se necessário, assim, perceber porque é que as Operações não entregam o serviço de qualidade ao cliente. A investigação sobre este assunto aponta três erros comuns a muitas empresas:

- a adoção de uma cultura em que o “cliente está primeiro” é feita à custa dos colaboradores;
- os colaboradores têm guiões rígidos para as interações com os clientes;
- e as pessoas – tanto os dirigentes como os colaboradores – olham para o “Serviço ao cliente” como um centro de custos, que não contribui para o resultado da empresa.

Estas três falhas levam a que a relação com o cliente seja uma realidade que só diz respeito a um conjunto restrito de pessoas, nomeadamente àqueles que contactam diretamente com ele na linha da frente e no tratamento de reclamações. Nas empresas que prestam um excelente serviço, estes erros não acontecem, porque o serviço ao cliente é uma preocupação de todos dentro da empresa.

### O que é que estas empresas fazem de diferente?

Em primeiro lugar, a informação circula dos clientes para a empresa, dentro da empresa e da empresa para os clientes. As companhias utilizam a informação que lhes chega dos clientes (que acontece normalmente nos momentos em que há um contato pessoal) para perceber as expectativas e a real experiência do consumo. Os colaboradores têm a capacidade de discernir - e a vontade de comunicar para dentro da empresa - quais os aspetos do serviço que estão bem, quais os que não, e como é que estes podem ser melhorados; e toda a empresa dispõe de ferramentas que permitem utilizar esta informação como fonte para melhorias e inovações (sendo que a inovação induzida pelo cliente é muito barata e eficaz).



*Erros nas Operações estão por trás de um Serviço ao Cliente que não satisfaz os clientes de uma empresa, pondo em causa a sua fidelização*

As empresas que prestam um serviço de qualidade têm a preocupação de transmitir os valores da empresa a todos os colaboradores. Fazem-no contando histórias que ilustram o modo como os valores se aplicam no dia a dia, em ações de formação, em reuniões ou em materiais de comunicação interna. Criam ocasiões para que os colaboradores estejam juntos em ambientes informais, para que a cultura da empresa seja vivida e que a partilhem de uma forma natural.

E, por fim, o mais importante: os dirigentes reconhecem o valor das pessoas que trabalham na empresa e dão-lhes realmente poder. Desta forma, sendo responsáveis pelas suas ações e conhecendo bem a cultura da empresa, os colaboradores não necessitam de guiões rígidos: são capazes de agir com autenticidade e conseguem tratar o cliente como “único”, que é aquilo que precisa para ter uma boa experiência do serviço que está a comprar. Informação fluída, cultura forte e *empowerment* dos que lidam diretamente com os clientes são assim três aspetos-chave para prestar um excelente serviço ao cliente. ■

**Eng<sup>o</sup> Jorge Ribeirinho Machado**  
AESE – Escola de Direção e Negócios