



-> CARLA DIAS

Directora geral da Visão Integrada

carla.dias@visaointegrada.com

“Ilusões de uma empresa perfeita!”

“Não precisamos que os clientes nos digam como conduzir a nossa empresa” é a frase que se pode ler no mais recente livro de Sydney Finkelstein, intitulado *Por Que Executivos Inteligentes Falham*.

Na verdade, esta postura representa, de acordo com o autor que levou a efeito uma investigação ao longo de cerca de seis anos a 40 empresas que sofreram grandes fracassos, uma das ilusões de uma empresa perfeita: “Sabemos melhor que os nossos clientes o que eles desejam porque sabemos o que é melhor para eles.”

Uma das razões do fracasso ou das grandes quebras de grandes empresas é o facto de não acreditarem ser necessário ouvir os seus clientes. Empresas como a Motorola, a Johnson & Johnson ou mesmo a Barneys representam casos de estudo sobre este tema por terem cometido o erro de não escutarem oportunamente as expectativas e a satisfação dos seus clientes.

Ao perguntar a alguns franchisadores se escutam os seus clientes, recebo este tipo de resposta: “Sim, temos inquéritos em todas as lojas para os clientes preencherem!” Mas quando pergunto se existe uma análise periódica e, mais importante ainda, a partilha da informação, a resposta não se torna tão rápida e óbvia.

Por outro lado, normalmente não resisto a fazer outra pergunta: “Possuem ferramentas para medir a satisfação do vosso cliente directo?” Na verdade, os clientes directos do franchisador são os franchisados e, só depois, aparece o cliente que entra, consome ou compra o produto e/ou serviço final, isto é, o cliente indirecto.

É um facto que muitas redes possuem o chamado **breve inquérito de satisfação**, frequentemente disponibilizado aos clientes num porta-folhetos algures no balcão ao qual ele se irá aproximar, algumas têm até processos de inquérito telefónico pós-venda, mas é igualmente verdade que essa informação é frequentemente desprezada ou menosprezada.

Desde há muito que defendo o método de escuta periódica do cliente, seja através de inquéritos, pessoais ou telefónicos, seja através de sondagens, ou mesmo através de uma análise cuidada das reclamações existentes. Mas mais importante que a escuta é a divulgação dos resultados, aquilo a que chamo **a passagem da mera curiosidade ao processo eficiente de partilha e tratamento da informação**.

Muitas vezes, o franchisador considera um risco dar voz activa aos seus franchisados no contexto da satisfação e das expectativas. Se o processo for mal elaborado, mal conduzido e mal partilhado, o franchisador poderá estar a correr um risco elevado de perda de controlo ou poderá estar mesmo a incorrer numa acção que só contribuirá para o descrédito da relação. No entanto, se o processo for conduzido convenientemente, com ferramentas e métodos que garantam a correcta recolha da informação, tratamento e partilha, estas acções transformam-se em trunfos valiosos na gestão da rede, senão mesmo na sua visão estratégica.

Vejamos o seguinte exemplo: uma franchisadora efectua uma escuta a cliente para

perceber quais os seus pontos fortes e quais os seus pontos a melhorar. A escuta corre sobre moldes bem definidos e a recolha de informação é credível. No entanto, nada faz com os resultados obtidos ou limita-se a comunicar os bons resultados alcançados como se de uma mera operação de charme se tratasse! O resultado será uma rede que não percebe o porquê de uma acção que não se traduziu em nada e provavelmente algo revoltada por ter a consciência de que existiu informação ocultada.

Se, pelo contrário, imaginarmos uma franchisadora que faz o mesmo processo mas partilha os resultados com a rede e define planos de acção concretos em relação aos eixos de melhoria, está no caminho certo para encontrar, a curto prazo, motivação e credibilização e, a médio ou longo prazo, a colaboração da sua rede numa perspectiva de sugestões de melhoria. Se a rede sente que dos seus comentários resulta a escuta activa, resultam a assunção de erros e a definição de acções concretas, isso encorajá-la-á a sugerir, a propor e a questionar de forma positiva e proactiva.

Ainda citando o mesmo Sydney Finkelstein, “a rapidez com que uma empresa terá de pagar o preço por não ouvir os clientes e fornecedores dependerá dos concorrentes”.

Em suma, se ignoramos a voz dos nossos clientes, devemos perceber que a qualquer momento a concorrência poderá fazê-lo, e valer-se dessa informação para nos ultrapassar.