

# Lidar com clientes descontentes

Existe uma teoria que compara um cliente insatisfeito a um balão com demasiado ar que pode rebentar a qualquer momento. Por isso, é conveniente segurar o balão para que se esvazie de forma controlada. No entanto, muitas empresas continuam a ignorar a importância de responder, em tempo útil, às reclamações, que se acabam por perder no emaranhado de procedimentos internos.

A experiência em consultoria organizacional leva Carla Dias, directora-geral da Visão Integrada, a considerar que as empresas ainda são “autistas” em relação aos clientes. “Preocupam-se muito em ter sistemas de contabilidade organizados e em fazer melhorias internas, mas poucas têm um sistema organizado de reclamações”, explicou.

A consultora não se limita a alertar para a necessidade de melhorar o tratamento dos problemas levanta-



dos como insiste na importância de realizar estudos à satisfação dos clientes. Porque os Portugueses reclamam pouco, em sede própria, a auscultação dos consumidores é importante: “É uma oportunidade excelente para as marcas se aperfeiçoarem.” Carla Dias constata que, “muitas vezes, as empresas até têm consciência da necessidade de atender às queixas, mas não existe um sistema de tratamento das reclamações com princípio, meio e fim”.

## Regras de ouro

Antes de mais, as empresas devem definir um percurso, rápido e eficiente, para as reclamações, desde a sua recepção à apreciação final. “O processo deve ser todo monitorizado e só termina com a análise efectiva das queixas”, porque, segundo Carla Dias, “descobrem-se, muitas vezes, melhorias de procedimentos, oportunidades de desenvolvimento de um novo serviço, que, e mais importante, podem significar a fidelização incondicional de um cliente”, acrescentou.

Quando uma empresa recebe uma reclamação, deve contactar imediatamente o cliente. Carla Dias rejeita a comunicação por *e-mail* e, mais ainda, o recurso a modelos de resposta impessoais. O ideal é telefonar a dar conta da recepção da queixa. “Um telefonema acalma e é sinónimo de atenção e preocupação face ao problema levantado”, sustentou.

Sobretudo na reclamação cara a cara, as pessoas têm tendência a entendê-la como um ataque pessoal, o que é totalmente errado. “As reclamações são dirigidas às empresas, não às pessoas”, realça Carla Dias. Importa ouvir, sem interromper, o cliente e, quando este terminar a exposição, agradecer por ter reclamado. Outro ponto importante é reformular a queixa: “Repetir o que o cliente disse, por outras palavras, mostra que ouvimos e compreendemos”, funcionando como um calmante. Carla Dias alerta para o erro de subestimar reclamações por parecerem “patetas” ou por o cliente não se expressar adequadamente. “Todos os clientes têm sempre de ser tratados como um hóspede em nossa casa”, sublinha. A apreciação final da reclamação deve ser clara, concisa e concreta. Quando os argumentos dos clientes não são considerados válidos, a resposta tem de ser ponderada com “inteligência emocional”, adequada à personalidade do cliente. Se o tempo de resposta for demasiado longo, o balão pode rebentar ou começar a esvaziar e perder-se de vista. A empresa reclamada perde um cliente, e a queixa pode seguir para entidades externas com danos mais pesados.

## Reclamar em rede

No caso das marcas no regime de franchising, Carla Dias advoga o recurso a um circuito de tratamento da reclamação para cada unidade, integrado com o do master. É necessário formar os parceiros de negócio, acompanhar e

auditar o funcionamento de cada “alvéolo”. Neste ponto, Carla Dias é peremptória: “As marcas não devem esperar que os clientes reclamem, devem antes perguntar-lhes qual o grau de satisfação em relação ao produto ou serviço.”

Um sistema integrado permite ter acesso a indicadores como o número de reclamações num determinado período de tempo, natureza das mesmas, tempo de resposta, acção levada a efeito, atitude do cliente após a resposta e acções a desenvolver. Para o processo funcionar, é essencial que todos os elos, isto é, todos os colaboradores, conheçam e respeitem o sistema inerente às reclamações.

## Queixas a brilhar

A Molly Maid dispõe de um sistema organizado de reclamações tanto ao nível de cada unidade franchisada como do master. “Existem procedimentos estabelecidos que ditam que, no mesmo dia em que a reclamação chega, o cliente seja contactado com o intuito de atestar a recepção e de perceber a situação que está na sua origem”, explicou Miguel Coelho, director de *marketing* e de operações da Molly Maid Portugal, que actualmente conta com 32 unidades. “O ideal é a resposta ser dada, no mesmo dia, mas quando tal é inviável, por não ser possível confrontar as equipas de limpeza com o problema, o prazo de resolução estende-se, no máximo, até às 48 horas seguintes à recepção da reclamação”, elucidou o responsável da marca especializada em limpezas domésticas. Actualmente, todos os elementos referentes às reclamações são integrados num *dossier* e o processo só é “arquivado” com a apresentação das conclusões. A médio prazo, a Molly Maid vai utilizar um sistema CRM (*customer relationship management* ou gestão de relação com o cliente) para registar as queixas, que, de acordo com Miguel Coelho, são quase “inexpressivas”: uma reclamação por cada 3 333 serviços de limpeza. Sobre as possibilidades informáticas a este nível, Carla Dias reconhece que permitem acelerar o processo, mas, por si só, não resolvem o problema da gestão cronometrada das reclamações.

## Resposta fast

Os clientes da McDonald's têm três meios para se manifestarem em relação aos serviços ou produtos da cadeia de restaurantes de *fast food*: o livro de reclamações, a caixa de sugestões e um espaço próprio no *site* da marca. Todas são reencaminhadas para o serviço de atendimento aos consumidores, que entra em contacto com o cliente que efectuou a reclamação. “Tentamos que o tempo de resposta seja o mais rápido possível. A média é de 24 a 48 horas”, adiantou Sandra de Oliveira Pinto, *account executive* da D&E. Na McDonald's, as reclamações são entendidas como “uma possibilidade de satisfazer as necessidades de um determinado consumidor”, explicou. JENNIFER MOTA