



Atendimento à brasileira

POR **REED NELSON**

Adoro feira livre. Aprecio o seu movimento, charme, economia, conveniência e, especialmente (porque não sou bobo), dos pastéis. Gosto de ver os preços despencando ao longo do dia e daquela correria para acabar com a mercadoria antes de desmontar as barracas. É impressionante como uma instituição tão latina permanece ainda robusta, mesmo com as incursões bilionárias de multinacionais como Carrefour e Wal Mart na economia brasileira. As feiras livres vão muito bem, obrigado.

O atendimento nessas feiras costuma ser muito bom, senão excelente. Outro dia, um sábado, estava eu na banca de um pasteleiro com uma sacola lotada quando, distraidamente, coloquei-a sobre uma banqueta de plástico. Quando me virei para amarrar o cadarço do sapato, a sacola foi ao chão e lá se foram os tomates, dentre outras compras, rolando rua abaixo, rumo ao bueiro. Enquanto eu xingava alto em inglês, a pasteleira foi correndo recolher meu tesouro perdido e, bravamente, conseguiu recuperar mais produtos que eu, devolvendo-os cuidadosamente à sacola. Esse não é um acontecimento isolado. O pessoal da feira te conhece, corteja e dá uma colher de chá, de forma ainda rara em muitas empresas.

Há feirantes mal humorados e aborrecidos, claro, mas são poucos e esse pouco se transforma em realmente muito pouco, quando comparamos com o número impressionante de caixas, garçons, ou “servidores” públicos indispostos. Na tentativa de analisar o porquê dessa diferença, acho que descobri alguns princípios do bom atendimento

que se aplicam à maioria das situações em que lidamos com o público:

1. O dono está perto, senão envolvido diretamente.
2. O feirante vem até o cliente.
3. O feirante sabe que o dia é curto, mas os anos são longos.
4. O feirante vê a concorrência de perto.

Analisemos esses conceitos, um a um:

O dono está perto. Raras são as bancas onde o dono não está fisicamente presente e, mesmo trabalhando com subordinados, ele nunca está longe. Por isso, a cúpula da empresa não fica isolada do mercado.

O feirante vem até o cliente. O feirante vai, literalmente, até a casa do seu cliente. Graças a isso, vê de perto os diferentes bairros onde atua, percebe as diferenças e similaridades de poder aquisitivo, nível, composição social e gostos dos moradores de cada região que atende.

O feirante sabe que o dia é curto, mas os anos são longos. Ele sabe que dispõe de um número limitado de horas para movimentar certa quantidade de um produto, geralmente perecível. Vê nitidamente o seu sucesso ou fracasso todos os dias, e em poucas horas. Por isso, não apenas está sempre atento ao fluxo de clientes, como já sabe que na próxima semana, fatalmente, vai dar de cara com o mesmo pessoal para quem vendeu na semana anterior.



TIVE UMA PROVA CLARA DE COMO AS EMPRESAS MAIORES E MAIS SOFISTICADAS ACABAM SE DISTANCIANDO DOS SEUS CLIENTES

E isso, por anos a fio. Para ele, o resultado de um mau atendimento não é apenas questão de um cliente chateado não voltar à loja. O freguês descontente vai continuar passando pela sua banca toda semana, mas vai comprar na barraca do concorrente.

O feirante vê a concorrência de perto. O feirante não apenas vê o cliente de perto, como também se depara, constantemente, com os concorrentes. Conhece os seus preços, sua mercadoria e, provavelmente, como trabalham e seu nível de prosperidade. Essa proximidade vigora em toda a feira, pois todo mundo vê de perto as opções que os fregueses têm e as facilidades de mudarem de fornecedor.

O dono de um negócio maior tem vantagens que o feirante não possui. Com mais capital e tecnologia sofisticada, agrega mais valor à produção ou transformação da matéria-prima, exatamente os fatores mais globalizados, e por isso, com alta concorrência. Entretanto, com raras exceções, esse dirigente não consegue ver e entender o mercado — principalmente o cliente e a concorrência — de forma tão direta e empática quanto o feirante. Os motivos? Primeiramente, a maioria dos empresários e seus sócios não chegam tão perto, física e socialmente, dos seus clientes. E ainda mais importante: como o feirante não processa muito

sua mercadoria, ele precisa de menos organização — está livre deste fardo, já que as organizações, por natureza, tendem a isolar o empresário e os empregados dos seus clientes, desviando a atenção do seu ambiente para os sistemas administrativos, sociais e produtivos internos da organização.

Recentemente, fui a uma feira bem diferente desta que acabo de descrever e tive uma prova clara de como as empresas maiores e mais sofisticadas acabam se distanciando dos seus clientes. Era a maior feira de fabricantes de jóias e relógios do Brasil, evento de alto gabarito, com entrada exclusiva por convite e prévia consulta dos antecedentes criminais da pessoa. De certa forma, não me decepcionei. Para quem está acostumado com feiras de recursos humanos, tecnologia da informação ou (pior!), conferências acadêmicas, foi uma verdadeira festa visual. A sofisticada arquitetura e decoração dos estandes, e a grandiosidade dos produtos me proporcionaram horas de prazer. Fiquei igualmente impressionado com a variedade de estilos e abordagens — sinais claros de uma indústria madura e segura. Admirei também a intuição e o instinto comercial dos profissionais envolvidos. Senti uma energia e intensidade para os negócios bastante sadia e achei as palestras de classe mundial.

Mas, ao mesmo tempo, percebi um tribalismo e um senso de isolamento que me inquietaram. Fui de estande em estande luxuosos e, enquanto me servia dos comeres e bebes gratuitos, gentilmente oferecidos pelas empresas, fazia a mesma pergunta que faço aos meus clientes de consultoria. Dos donos de empresa aos vendedores, a pergunta era essencialmente: “Quem é o seu cliente e qual o seu mercado-alvo?”. Uma pergunta aparentemente banal, mas muito importante, pois basicamente revela a estratégia (ou falta dela) de uma empresa.



A maioria das organizações, de bancos a igrejas, costuma responder com precisão, senão entusiasmo, mas não foi assim com o pessoal da feira de jóias e relógios. Fiz a mesma pergunta a empresas pequenas, grandes, novas, antigas – nenhum respondente ultrapassou a superficialidade das generalidades demográficas. Na primeira resposta ambígua ou evasiva, que recebi, achei que se devia à desconfiança. Poderiam estar me vendo como algum espião da concorrência. Passei a acreditar que a indústria joalheira se baseia mais na intuição sobre o mercado do que no conhecimento dos atributos e anseios de sua clientela-alvo. Se esse for realmente o caso (não posso afirmar, mas desconfio fortemente), a empresa pode perder o rumo. Fica difícil agir quando a maioria dos seus colaboradores não tem uma visão clara do cliente. De fato, a indústria nacional de jóias, apesar de não faltar dinheiro no País, vem perdendo espaço para outros itens de luxo não-tradicionais, como os telefones celulares.

Da mesma forma que as empresas participantes da feira não pareciam ter uma idéia precisa do seu cliente-alvo, também demonstravam pouco conhecimento sobre a natureza dos seus concorrentes. Algumas respostas foram vagas e evasivas e, em outras, a reação era a simples desconfiança de “uma tribo perante um estranho”. Em alguns casos, cheguei à conclusão de que não era nada disso. Quando perguntei para um representante se o seu vizinho do lado usava mais pedras semi-preciosas no design (fato óbvio na vitrine), ele alegou que não sabia. E assim aconteceu, sucessivamente. O mais engraçado é que eles sabiam identificar o concorrente até pelos seus familiares, mas não pelo produto. Não é preciso ter fixação no seu concorrente, mas é bom ter uma idéia de como ele se posiciona.

NÃO É PRECISO TER FIXAÇÃO NO SEU CONCORRENTE, MAS É BOM TER UMA IDÉIA DE COMO ELE SE POSICIONA

Minha última observação foi mais pessoal, mas acho que também tem respaldo estratégico. O antropólogo conhece as tribos tanto pelas questões que ele próprio formula, quanto pelas perguntas que a tribo lhe faz. A pergunta que mais me fizeram, constante e enfadonhamente, quando troquei claramente o papel de pesquisador pelo de comprador, foi: “Quem é você?”, ou “De onde você é?”, ou, mais brandamente: “Está procurando alguém?”. Eram perguntas legítimas, pois era evidente, com minha cara de gringo, que eu não fazia parte da tribo. Mas, não é isso que me perguntam quando pego um táxi, corto o cabelo ou compro uma jóia. Antes de saber quem eu sou, perguntam do que eu preciso. Saber quem eu sou é coisa que se aprende no decorrer do processo de atendimento às minhas necessidades. Para o grupo fechado, a pergunta “Quem é você?” assume precedência sobre “O que você quer?”. As duas perguntas são legítimas, mas, para quem quer vender a mercadoria, a segunda é muito mais importante. E, a propósito, minha experiência me leva a crer que as empresas de pior atendimento são aquelas preocupadas em saber “quem é você?” e não “o que você deseja?”.

Resumindo o que foi minha experiência nessa feira, tendo em conta os princípios de atendimento sintetizados com base na calorosa feira livre:

O dono está perto, senão envolvido diretamente. Essas firmas são de faturamento alto, mas têm poucos funcionários e os donos, embora estivessem presentes, demonstravam maior preocupação com o mundo social de seu negócio do que com a natureza do cliente.

O feirante vem até o cliente. Esses feirantes claramente não sabiam quem eram os seus clientes.

O feirante sabe que o dia é curto, mas os anos são longos. Esses sabiam que os anos são longos, no sentido que todos tinham um senso de tradição, história e de grupo. Mas, não percebiam que o dia era curto para entender as mudanças nos padrões e na cultura de consumo em curso.

O feirante vê a concorrência de perto. Esses feirantes viam a concorrência apenas como membros da mesma tribo e, apesar das briguinhas e intrigas, sentiam-se todos no mesmo barco.

Bastante tradicional, o setor de jóias está apoiado em valores de artesanato, laços familiares e reações personalistas de confiança. Por isso, não podemos esperar dele que seja extremamente ágil em muitos aspectos. Mas, mesmo empresas de outros setores têm essa tendência ao tribalismo, que mata lentamente, pelo isolamento mental e social.

O QUE FAZER? A teoria administrativa atual ajuda muito pouco a resolver esse problema. É que, embora reconheçam a importância do mercado, as teorias gerenciais fazem relativamente pouco para alinhar os sistemas administrativos às necessida-

des dos clientes. Elas trabalham muito mais em cima de modelos estratégicos genéricos que enfocam o posicionamento da empresa frente a seus concorrentes, do que sua postura perante o cliente. É evidente a necessidade de conhecer o concorrente, mas as grandes inovações e os grandes legados no atendimento costumam surgir muito mais do contato íntimo com o cliente, do que com o concorrente, ou muito menos com os modismos dos acadêmicos ou gurus da administração.

Minha experiência demonstra que a intimidade e a simpatia com o cliente começam nos valores pessoais dos fundadores que, dadas as condições certas, são transmitidas aos funcionários por uma cultura forte e distinta (ver página 85). Geralmente, são valores divergentes dos valores gerenciais clássicos que associamos com a administração racional. Aí enfrentamos um dos dilemas perenes do capitalismo, que se intensificou no pós-Fordismo – a mentalidade e as habilidades que criam um elo superior com o cliente são diferentes dos mecanismos que fazem crescer e sustentam as grandes companhias. São poucas as organizações que conseguem conservar a cabeça do feirante e do gerente na mesma empresa.

REED NELSON é professor convidado da Fundação Dom Cabral e professor de Management da Southern Illinois University, doutor em Comportamento Organizacional pela Cornell University.



Valores pessoais e atendimento superior

Que tipo de pessoa atende melhor o cliente? Essa é uma questão importante, pois, como sabemos os mecanismos de controle e acompanhamento burocrático – regras, formulários, *checklists*, avaliações e repreensões formais – têm eficácia limitada quando se trata de aperfeiçoar o grau de simpatia de uma interação entre servidor e cliente. A organização que busca o diferencial do atendimento superior pode se apoiar, até certo ponto, nos mecanismos gerenciais tradicionais, mas não há dúvidas de que as empresas com uma cultura favorável e que já contratam funcionários aptos ao atendimento, têm um serviço largamente superior às demais. Tenho me empenhado em identificar os valores corporativos e pessoais que são consistentes com o atendimento superior, começando pela pasteleira que resgatou minha compra na feira livre. Examinemos outros exemplos.

Tammy, 63 anos, criou e é dona da maior e mais bem-sucedida pastelaria de Sorocaba (interior de São Paulo), mas ainda atende pessoalmente seus clientes nas feiras livres da cidade, seis dias por semana. Embora seja enérgica e esperta, tem um conjunto de valores pessoais bem mais caloroso e afetivo do que os gerentes que encontramos normalmente nas organizações. Tammy aceitou preencher o Perfil de Valores Pessoais – instrumento que venho utilizando nos últimos 20 anos para diagnosticar os valores dos gerentes (já aplicado nos EUA, Cingapura, China e Brasil) – e o contraste com o executivo médio de qualquer um desses países foi grande. Enquanto os gerentes, de modo geral, sufocam o seu lado afetivo, o perfil da pasteleira paulista se baseia em afeto, empatia e lealdade. Ela também se destaca como pessoa mais consistente, se comparada com os gerentes, que costumam ser orientados bem mais pelo pensamento abstrato (embora em menor escala que os professores universitários, por exemplo).

Também observei essa tendência no contexto brasileiro. Certa vez, fiquei hospedado numa Pousada, alojamento confortável, mas relativamente modesto, em Ribeirão Preto. Quem vive alguns meses por ano em hotéis, como eu, desenvolve logo um faro para a qualidade do atendimento. Demorou pouco para perceber que o atendimento da pousada era próximo ao nível de grandes hotéis, como o Four Seasons, famosa cadeia internacional de hotéis e resorts, onde minhas condições financeiras me permitiram hospedar somente uma vez, quando prestava consultoria para a organização. Não deu outra. Quando consegui persuadir o casal dono da pousada a preencher o formulário do instrumento que criei, novamente constatei uma ênfase afetiva forte e uma baixa abstração. Apesar de os sócios fundadores não trabalharem em tempo integral na propriedade, o exemplo e a influência de suas visitas diárias eram suficientes para criar uma cultura de atendimento de classe mundial.

Abaixo, os perfis da pasteleira Tammy e dos donos da Pousada, comparados com um grupo típico de médios e altos gerentes.

	Executivos Típicos	Tammy da Pastelaria	Donos da Pousada	
TRABALHO				
A	Esforço	10.2	16	8
B	Tempo	12.8	7	9
C	Terminar trabalho	11.4	7	8
D	Qualidade	16.4	18	17
RELAÇÕES				
E	Afeição	9.4	13	13
F	Empatia	10.6	18	20
G	Sociabilidade	11.3	11	16
H	Lealdade	13.1	17	16
CONTROLE				
I	Dominância	12.1	13	7
J	Status	12.0	11	12
K	Político	10.7	12	11
L	Líder	16.1	11	18
PENSAMENTO				
M	Abstração	13.6	10	9
N	Planejamento/Organização	15.7	12	10
O	Exposição	12.9	13	13
P	Flexibilidade	11.7	11	13

