

Prestando um Serviço que “Vai Além” Como Padrão:

CONCEITOS ABRANGENTES PARA
UMA CULTURA CENTRADA NO CLIENTE

01 UM SERVIÇO QUE “VAI ALÉM” COMO PADRÃO:

CONCEITOS ABRANGENTES PARA UMA CULTURA CENTRADA NO CLIENTE

Há uma razão para existirem ditados como “O cliente está sempre certo” e “O cliente é rei”. Sem clientes felizes, nossas empresas não existiriam! O aumento de “nômades/alternadores em série”, clientes que desejam mudar de uma empresa para a concorrência por causa de uma experiência de serviço ruim, é um sinal para todos os negócios examinarem de perto a qualidade e a eficácia atuais do serviço ao cliente.¹

Em 2018, empresas com uma baixa qualidade no atendimento ao cliente puseram aproximadamente \$75 bilhões no bolso de seus concorrentes.

Independentemente de quais produtos ou serviços oferecemos aos nossos clientes, um atributo que todos devemos valorizar, particularmente como empresas lideradas por cristãos, é a qualidade com que os entregamos.

Para proporcionar uma experiência que retenha os clientes e produza referências positivas, o atendimento ao cliente não pode ser tratado como a responsabilidade de uma única função ou departamento. Em vez disso, devemos entender que a experiência composta pelas interações de nossos clientes com todos os nossos funcionários e processos molda nossa reputação no mercado.

¹ New Voice Media, “Serial Switchers Swayed by Sentiment”: Como as Más Experiências Emotivas dos Clientes Custam Bilhões às Marcas”, 2018.

Criar uma equipe focada no cliente começa com uma missão e visão que comunicam claramente a experiência que desejamos ao cliente, adotadas pelos líderes da empresa. Com uma visão clara reforçada pelos valores e pela cultura, a equipe pode desenvolver e executar o planejamento estratégico que diferencia a empresa, otimiza todos os passos no ciclo de vida do cliente e integra continuamente o feedback do cliente.

Blocos de um Serviço Excelente ao Cliente



Proatividade, Análise Objetiva de Feedback [Voz do cliente, Métricas de Desempenho]



Implementação Efetiva do Serviço [Reação, Confiabilidade, Recuperação]



Estratégia de Serviço de Diferenciação [Surpresa e Satisfação]



Liderança orientada para o cliente [Missão, Visão, Valores e Cultura]

COMEÇA AQUI

Eles dizem que o cliente sempre tem razão... A Bíblia diz que o serviço sempre tem razão.

"... fazendo de coração a vontade de Deus. Sirvam aos seus senhores de boa vontade, como ao Senhor, e não aos homens, porque vocês sabem que o Senhor recompensará a cada um pelo bem que praticar."

— **Efésios 6:6-8**

02 FORTALECER NOSSAS MARCAS ON-LINE

As notícias têm corrido mais rápido do que nunca. No passado, não havia a necessidade para a maioria das empresas B2B focarem profundamente no atendimento ao cliente, mas essa realidade está mudando com a evolução rápida da tecnologia e pessoas se tornando mais conectadas. A urgência da satisfação do cliente aumentou desde que as avaliações on-line se tornaram um fator de rápido crescimento no ranking dos negócios.²

Não mais exclusivos para produtos de consumo e restaurantes, centenas de sites de avaliação estão disponíveis para serviços profissionais e negócios físicos.³ Nossa reputação on-line nos precede e tem a capacidade de influenciar compradores conforme eles pesquisam para basear suas decisões de compra pelo que outros dizem a nosso respeito. À medida que os clientes continuam a encontrar suas vozes, as empresas precisam prestar atenção às necessidades do cliente e seu feedback, independentemente do produto ou serviço.⁴

COMO OS CLIENTES ESTÃO ENGAJADOS NAS AVALIAÇÕES ON-LINE



93% leem avaliações locais para fazer uma decisão de compra.

68% estão mais propensos a usar negócios locais baseados em avaliações positivas.

57% não usarão negócios com menos de 4 estrelas.

40% se importam somente com comentários de menos de duas semanas.

89% leem as respostas dos negócios às críticas.⁵

² The Age of the Customer: Prepare for the Moment of Relevance, by Jim Blasingame (2014), é um grande estudo sobre Entendendo esta mudança para a avaliação orientada pelo cliente.

³ Bright Local, "[300+ Niche Review Sites for 30+ Industries, Updated for 2018!](#)"

⁴ Micah Solomon, "[The Rackspace Method: 'Fanatical' Customer Service And Customer Support In The B2B Cloud,](#)" Bright Local, February 18, 2015.

⁵ Bright Local, "[Local Consumer Review Survey 2018.](#)"

Há um certo poder e um perigo no que as pessoas dizem sobre nós. A vantagem é que clientes satisfeitos geram um fluxo contínuo de avaliações positivas e atraem novos clientes. A dificuldade é que, clientes insatisfeitos, mesmo quando a experiência deles estava fora de nosso controle, podem compartilhar opiniões negativas e impedir novas negociações. Em meio a erros inevitáveis, o gerenciamento da marca on-line oferece uma oportunidade de recuperação. Fazer mais do que só monitorar as avaliações e responder aos clientes efetivamente, podemos restaurar relacionamentos, corrigir erros, dar um contexto aos leitores e demonstrar uma característica ímpar de nossa empresa de forma pública que não podíamos antes.

03 DEFINIR A VISÃO

Os líderes precisam capacitar os funcionários para realizar um gerenciamento da reputação on-line. Na verdade, deveríamos capacitar todos os funcionários para todo o tipo de interação que acontece com os clientes, porque todas as funções de uma empresa contribuem para entregar uma experiência completa ao cliente.

Os funcionários nos representam. Para que eles representem verdadeiramente quem nós somos, quem queremos ser e como queremos servir aos clientes, o líder precisa definir a empresa através de sua missão, visão e valores. Líderes que reforçam a visão e exemplificam esses valores, inspiram uma equipe motivada, com espírito de servos e isso gera um propósito maior ao trabalho.

Como Jesus ordenou em Mateus 5:41, nós precisamos caminhar duas milhas para servir a outros além do que eles esperam que façamos. Se isso aplica para a forma que tratamos nossos adversários, quanto mais para a forma que tratamos nossos clientes que nos pagam! Dan Cathy, CEO da Chick-fil-A, se referiu a esse texto para explicar o nível do serviço que ele espera de seus funcionários. A Chick-fil-A é classificada como uma das principais franquias de fast food nos EUA, apesar de estar fechada aos domingos, e se diferencia por seu modelo especial de hospitalidade no atendimento.⁶

UM AMBIENTE DIÁRIO

Como CEO da *H2insight*, o Membro do C12 Vince Kudla, ajuda empresas de vários setores a fortalecerem e expandirem o relacionamento com seus clientes. As estratégias dele engajam proativamente os clientes para superar o típico mau uso das informações de satisfação do cliente.



“Frequentemente ouvimos “O que é medido é aprimorado”. Isso pode ser verdade, mas é um ditado incompleto. Na verdade, “O que é medido, discutido, reforçado, (e pelo que nos tornamos responsáveis) é aprimorado”. Onde você investe seu dinheiro e tempo reflete o que é importante para você. Quanto tempo e empenho o líder tem empregado para falar sobre a experiência do cliente, como melhorá-la e entregá-la? Essa é a forma pela qual comunicamos aos funcionários o que é importante para nós, e é assim que construímos uma cultura centrada no cliente. Empresas com as melhores performances na experiência de atendimento ao cliente têm esta disciplina em comum: elas falam constantemente sobre a experiência do cliente.”

VINCE KUDLA

⁶ Matthew McCreary, [“Chick-fil-A Makes More Per Restaurant Than McDonald’s, Starbucks and Subway Combined ... and It’s Closed on Sundays.”](#) Entrepreneur, September 25, 2018.

De acordo com a *H2insight*, as melhores práticas para os líderes formarem uma cultura de serviço excelente ao cliente inclui estas ações:

- Identificar o serviço certo e fazer contratações para desempenhá-lo.
- Exemplificar o espírito de servo e ensiná-lo.
- Reforçar o que é sucesso e mensurá-lo.
- Reconhecer uma boa performance e recompensá-la.

Walt Bettinger, CEO da Charles Schwab, faz perguntas direcionadas na entrevista que ajudam a revelar se um candidato está alinhado aos valores fundamentais da empresa. Uma de suas estratégias não convencionais é encontrar candidatos para tomar café da manhã e combinar previamente com o restaurante para bagunçar o pedido do candidato. Observar como o candidato reage é uma oportunidade de identificar o caráter desejado. ⁷

⁷ Jacquelyn Smith, "[Charles Schwab's CEO takes job candidates to breakfast and asks the restaurant to mess up their order — here's why.](#)" Business Insider, February 18, 2016.

04 FORMAR UMA EQUIPE FOCADA NO CLIENTE

Eféios 6:6-7 instrui-nos a fazer “de coração a vontade de Deus, servindo de boa vontade”. A forma que obedecemos a esse mandamento tem o poder de fortalecer ou derrubar nossas empresas. Todos nós provavelmente desejamos servir bem nossos clientes, mas talvez não estejamos cultivando nossas equipes para alcançarem nossa visão de atendimento ao cliente.

Cinco práticas que contribuem para o desenvolvimento da equipe que entregarão nossa experiência do cliente desejada.

Os 5Cs:

1. **Caracterize**
2. **Copie**
3. **Cultive**
4. **Celebre**
5. **Cuide**

1. CARACTERIZE

Identifique os melhores desempenhos que exemplificam a mentalidade de atendimento ideal. Pensando em suas habilidades, competências e caráter, descreva o conceito de “sucesso” para as posições voltadas ao cliente. Identifique como essas posições interagem com os clientes e as principais métricas envolvidas. Adapte-se às principais alavancas de sucesso no ambiente exclusivo da sua empresa. Por exemplo, seu ambiente ou funções podem exigir

articulação, percepção, resiliência, persistência, empatia, foco em um ambiente barulhento, um desejo de construir fidelidade a longo prazo através do cultivo de relacionamentos etc. Testes de personalidade (por exemplo, DISC) podem ajudar a identificar certas características que se encaixam em funções específicas.

2. COPIE

O perfil de candidato ideal é uma ferramenta de avaliação para uso no processo de triagem. As características se aplicam, de alguma forma, a cada função na organização. Foque na atitude e caráter tanto quanto nas qualificações técnicas. Atitudes e relacionamentos revelam o quão bem as pessoas interagem com as outras. Peça aos candidatos para falarem sobre atividades ou posições anteriores nas quais adquiriram experiência e demonstraram servir bem aos outros.

3. CULTIVE

Designe mentores experientes para ajudar novos contratados a assimilar o negócio e a cultura. Desenvolva equipes de alto desempenho por meio de formação continuada, mentorias e planos de desenvolvimento profissional. Fortaleça os funcionários com um trabalho desafiador, porém, significativo. Demonstre às equipes como suas funções estão conectadas à missão da organização. Forneça oportunidades de treinamento que melhorarão suas habilidades e capacidades para atender a experiência desejada de atendimento ao cliente.

4. CELEBRE

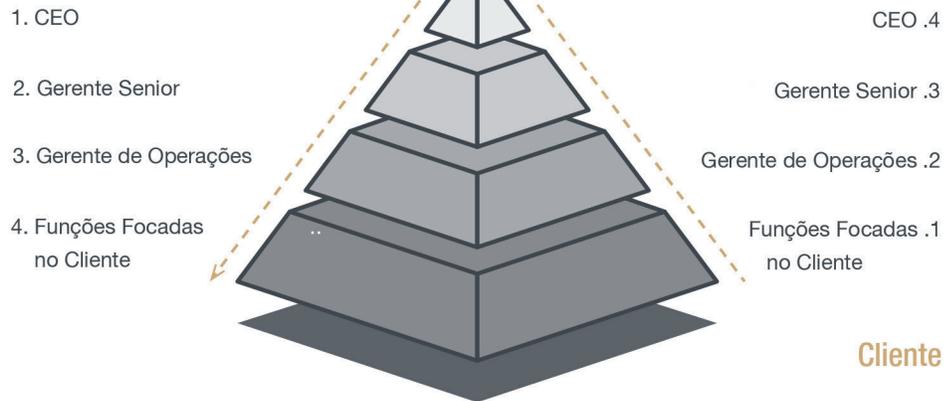
Um ambiente de trabalho fortalecedor gera entusiasmo e um senso de propriedade. Comemore regularmente o desempenho que alcança a visão e o propósito da empresa. Compartilhe depoimentos de clientes e histórias de sucesso. Felicite os envolvidos, reforce o valor dessa capacidade, e os incentive a aproveitar essa capacidade de aumentar o negócio. É um esforço pequeno compartilhar nosso *feedback* positivo com nossa organização, mas ele produz grandes recompensas na experiência de nossos funcionários e, finalmente, na experiência de nossos clientes.

5. CUIDE

Pense e trate os funcionários como clientes. Ao incentivarmos uma cultura centrada na excelência do atendimento, devemos ter cautela para não esgotar nossas equipes. Cuidar de nossos funcionários é fundamental para que seu bem-estar não seja comprometido no processo. Desenvolva uma cultura no local de trabalho que se concentre no atendimento ao cliente interno ouvindo sentimentos, discutindo diferenças, solucionando problemas e promovendo a unidade da equipe. Quando nos preocupamos genuinamente com o nosso pessoal, isso alimenta a sua capacidade de cuidar dos outros e permite um melhor atendimento ao cliente. Incentive intencionalmente metas razoáveis, vigilância contra influências insalubres, avaliações justas, porém encorajadoras, e oportunidades de contribuição significativa.

05 MOLDAR A VISÃO

A visão se enraíza realmente e se manifesta em nossos funcionários quando os líderes dão o exemplo para a organização. A história dos negócios é uma hierarquia com origem no militarismo. Normalmente, funcionários são condicionados a se preocupar com servir e satisfazer seus chefes. Os militares colocam o general no topo da pirâmide, com coronéis abaixo, seguido por majores, capitães, tenentes e sargentos. As tropas da linha de frente são a base da pirâmide. Se a nossa visão é uma cultura focada em servir aos outros, nossa linguagem e comportamento devem dar aos funcionários a permissão para tirar o olhar de nós para colocá-lo em nossos clientes.

ESTILO DE GESTÃO DA PIRÂMIDE INVERTIDA⁸**O Cliente é o REI**

O paradigma invertido também instrui os líderes a focarem em servir os funcionários. Jesus disse “quem quiser tornar-se importante... deverá ser servo”.⁹ Ele foi um modelo de líder que serve, sendo o maior líder, enquanto foi também o maior servo. O benefício que provêm de imitar o exemplo de Jesus é que funcionários que são bem atendidos e cuidados estão mais naturalmente inclinados a cuidar dos clientes.

⁸ James C. Hunter, *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership* (New York: Currency, 1998).

⁹ Mateus 20:26.

06 ESTUDO DE CASO



A Membro do C12, brasileira, Lilian Radke é proprietária e lidera a Unic Pro Inc., uma empresa de limpeza comercial de Massachusetts. Impactada pelo paradigma da pirâmide invertida, em 2015 ela remodelou a cultura de liderança de sua empresa: “Eu agora sirvo intencionalmente meus gerentes, eles servem aos nossos supervisores, nossos supervisores servem aos nossos faxineiros e por último, nossos faxineiros servem aos nossos clientes.”

Em vez de se preocupar com a forma que seus funcionários podem servi-la, ela deseja que sua equipe sempre se sinta valorizada por ela. Seja em relação a treinamentos, equipamentos, suporte ou tecnologia, a Lilian pergunta a seus gerentes o que eles precisam para desfrutar de seus trabalhos e realizá-los de forma mais eficaz, e então ela os ajuda a conseguir isso.

Esse estilo de gerenciamento acontece em todos os níveis da organização. Por exemplo, seria mais fácil e menos custoso manter um único tipo de equipamento. Com uma liderança pronta para servir, no entanto, os supervisores da Unic Pro escolhem honrar as faxineiras com aspiradores mais leves. A Lilian acredita que:

“ Se nossos funcionários se sentem acolhidos e são bem tratados, eles ficam mais felizes e motivados para fazer seu trabalho, e nossos clientes são verdadeiramente beneficiados. ”

No ramo da limpeza, as empresas realizam seu trabalho fora do horário comercial dos clientes, oferecendo poucas oportunidades de interação e feedback pessoal. A Unic Pro se diferencia reunindo-se pessoalmente e regularmente com seus clientes. Enquanto os gerentes dão as orientações, os clientes são convidados a expressar satisfação ou apontar as áreas que precisam de melhoria.

Em apenas nove anos depois que a Lilian se tornou CEO, a Unic Pro teve um crescimento significativo:

CRESCIMENTO DA UNIC PRO		
2009		2018
85%	ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	<15%
14	FUNCIONÁRIOS	170+
4	CONTAS DE CLIENTES	144
\$750K	RECEITA ANUAL	\$7.50M

“

*É o atendimento que não somos obrigados a dar
que as pessoas mais valorizam.*

”

JAMES C. PENNEY

07 TODOS OS MOMENTOS SÃO RELEVANTES

Os funcionários que não têm envolvimento direto com os clientes nem sempre veem como sua função impacta a experiência completa do cliente. Como decidimos estabelecer uma cultura centrada no cliente, podemos reforçar esse empenho através de um processo intencional que demonstra como a atividade nos negócios fornece a oportunidade de impressionar ou desapontar nossos clientes.

Um exercício útil é construir na empresa, coletivamente, um mapeamento do processo que examina a jornada do cliente, especificamente com o serviço em mente. O mapa pode ser usado como uma ferramenta para garantir uma experiência perfeita e consistente. Da primeira impressão até o preenchimento completo do pedido e o acompanhamento pós-venda, a jornada será diferente para empresas diferentes. Enquanto a ênfase e as métricas são diferentes para os diferentes mercados e negócios, a filosofia se aplica a todas as empresas.

O mapa abaixo é um exemplo que pode ser adaptado baseando-se na oferta e processos específicos de uma empresa.¹⁰



Dicas para a Criação de um Mapa Personalizado da Jornada do Cliente:

- Coloque-se no lugar do cliente.
- Inclua líderes representantes e autênticos de todos os departamentos.
- Formalize a transferência de informações e a comunicação de uma etapa para a outra.
- Meça e acompanhe os resultados para uma otimização regular.

¹⁰ Dave Blake, ["5 Best Practices to Build a Customer Success Journey Map"](#) ClientSuccess.

SURPRESO E SATISFEITO



John Ruhlin (Membro do C12, CEO da Ruhlin Group, e autor de Giftology¹¹), sugere cinco princípios para se destacar através de presentes estratégicos para os clientes. Estes mesmos princípios podem ser levados em consideração ao examinar como surpreender e encantar clientes de forma singular em todas as etapas da jornada do cliente.

- 1. Prático:** Dê o que os clientes realmente querem ou amariam ter mas nunca comprariam para si mesmos.
- 2. Círculo familiar:** Seja amado e adorado por cônjuges, familiares, e aqueles que mais influenciam seus clientes.
- 3. Personalização:** Faça estampas com as citações de seus clientes, siglas com as logos deles, ou customize com as preferências deles, aos invés das suas próprias.
- 4. Momento Perfeito:** Dê quando menos se espera.
- 5. Presentear Continuamente:** Cause sempre uma boa impressão em cada etapa do atendimento.

¹¹ John Ruhlin, Giftology: The Art and Science of Using Gifts to Cut Through the Noise, Increase Referrals, and Strengthen Retention (Austin: LionCrest Publishing, 2016).

Colocar-se no lugar do cliente pode mostrar nossos pontos cegos mais vulneráveis. Veja o Apêndice B para uma ferramenta simples e interativa que pode ser usada com a sua equipe para identificar as falhas na jornada do cliente e estimular a conversa que provocar melhorias.

08 OUVIR IMPORTA QUANDO HÁ UMA RESPOSTA

Quando as falhas do serviço são expostas e precisam ser resolvidas, nós frequentemente podemos determinar o antídoto somente ouvindo e respondendo aos nossos clientes. Nós podemos aprender sobre as necessidades e preferências deles através de pesquisas, grupos focais, painéis especializados para usuários e entrevistas individuais.



TIMING

O momento no qual este indicador é obtido é uma consideração importante. Se nós tivemos um relacionamento longo com alguém mas passamos a questioná-lo logo após uma experiência negativa, todo parâmetro de relacionamento pode estar distorcido.

A Net Promoter Score (NPS) é uma metodologia para avaliar quão bem as empresas servem os clientes e geram relacionamentos dignos de fidelização NPS, que acompanha “promotores, detratores e passivos” e captura feedbacks em aberto. Pode ser associada com outras medidas de satisfação para criar um quadro mais amplo.

Todos os compromissos com clientes (Ex: datas de entrega, relatórios de acompanhamento, especificações de desempenho do produto) e feedbacks devem ser transmitidos às nossas equipes. Os clientes precisam saber que eles podem se expressar – que sua contribuição é importante e está sendo assimilada e transmitida de volta à empresa para melhorar processos e interações. Eles estarão mais inclinados a fazer avaliações e nos apoiar.

Existem diferentes estratégias de avaliação que produzem o mesmo resultado. Não existe uma métrica perfeita. Toda metodologia tem suas vantagens e desvantagens, mas nós não podemos deixar que as insuficiências do nosso processo de análise impeçam um bom desempenho. Medir a satisfação do cliente ao longo do caminho pode prevenir deturpações, mas indicadores de satisfação, por si só, não são suficientes. Precisamos de métodos que analisem e respondam o que estamos medindo.

VIDA ÚTIL DE UM CLIENTE



Estudos provam que aumentar a retenção de clientes em apenas 5% aumenta a lucratividade de 25 a 95%! ¹² Enquanto encantar os clientes produz f, nós otimizamos nossos esforços quando investimos em adquirir e reter clientes altamente valiosos.

Para saber mais sobre como gerar negócios recorrentes e clientes que nos defendam, baixe o E-book do C12 Convertendo Fidelidade do Cliente em Crescimento Exponencial.¹³

¹² "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," Harvard Business Review, July-August 2000.

¹³ Disponível no site do C12 na aba Recursos (www.c12brasil.com.br/recursos).

09 APRENDA COM LÍDERES

A proximidade do líder com clientes é fundamental para conscientizar e informar decisões de negócios. Às vezes ficamos tão concentrados em uma parte dos negócios que ignoramos expectativas simples dos clientes:

-  Alta qualidade de produtos ou serviços
-  Entrega no prazo
-  Impressões positivas e comprometimento
-  Suporte e processos eficazes de resolução de problemas

Empresas que satisfazem seus clientes de forma inesperada inspiram confiança, geram um grande estoque de boa vontade e um bom marketing boca a boca com custo reduzido. Seria negligência não nos compararmos às melhores empresas do ramo.

APRENDA
COM
LÍDERES

Zappos!
com

Observe a evolução da promessa da marca Zappos, líder de longa data no atendimento ao cliente:

- 1999 ▶ Maior Seleção de Sapatos
- 2003 ▶ Atendimento ao Cliente
- 2005 ▶ Cultura e Valores Fundamentais como a Nossa Plataforma
- 2007 ▶ Conexão Emocional Pessoal
- 2009 ▶ Satisfação Garantida

Em 2009, executivos da Zappos se fizeram uma pergunta quando se depararam com uma decisão de aquisição: Nós acreditamos que isso vai acelerar o crescimento da marca e nos ajudar a cumprir nossa missão? Essa mesma pergunta pode ser um bom padrão na avaliação das várias áreas do atendimento ao cliente. Em Janeiro de 2010, a Zappos subiu 8 pontos e ficou em 15º lugar na lista anual das “Melhores Empresas para Trabalhar” da revista Fortune, uma lista na qual permaneceu por muitos anos depois.¹⁴

APRENDA
COM
LÍDERES

The logo for RackSpace, featuring the word "rackspace" in a bold, lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the right. The logo is centered on a dark grey rectangular background.

RackSpace, uma das maiores provedoras de serviços em armazenamento na nuvem, é reconhecida por sua dedicação notável no atendimento ao cliente. Poucos sabem que no início dos anos 90, a empresa seguiu o foco da indústria em “speed and feed” — um modelo que oferecia espaço, mas isso era pouco acessível aos clientes. Os líderes logo perceberam que seus clientes precisavam de suporte e conhecimento e implementaram um serviço que supera as expectativas, agora tido como “Suporte Fanático.”¹⁵

¹⁴ “100 Best Companies to Work For,” Fortune, 2010.

¹⁵ Samdizzy, “RackSpace Founders: How We Built Cloud Castle,” Channel Futures, June 21, 2012.

Compromisso do Suporte Fanático: *“Nós não podemos prometer que o hardware não vai quebrar, que o software não vai falhar ou que nós sempre seremos perfeitos. O que nós podemos prometer é que se algo der errado, nós estaremos à altura da ocorrência, agiremos, e ajudaremos a resolver o problema.”*¹⁶

APRENDA
COM
LÍDERES

The Amazon logo is displayed in white on a dark grey background. It consists of the word "amazon" in a lowercase, sans-serif font, with a curved arrow underneath it that starts under the letter 'a' and ends under the letter 'z', pointing to the right.

“É fácil fazer uma devolução”. Essa é a primeira afirmação da Amazon no site de devolução deles. Processos como esses – que consideram o cuidado, trazem comodidade e excedem a expectativa do cliente – geram recorrência nos serviços. Compare o processo da Amazon ao de empresas cujo site não é intuitivo, com o suporte disponível somente pelo telefone em horários comerciais e não fornece um roteiro de devolução. É evidente com qual empresa a maioria dos clientes preferirá fazer negócios no futuro, independentemente do preço ou da economia.

As empresas estabelecem um valor agregado distinto quando elas deixam de apenas “evitar problemas” para potencializar seus serviços. Essas empresas analisam regularmente os clientes e divulgam as pontuações e respostas em suas organizações. Eles acompanham os clientes insatisfeitos e agem intencionalmente sobre o feedback recebido.¹⁷

¹⁶ Jason Griffing, [“Want to Provide Great Service? Start by Making Promises You Can Keep.”](#) Residential Systems, November 27, 2017.

¹⁷ Fred Reichheld, [“The Value in Wowing Your Customers.”](#) Harvard Business Review, March 13, 2012.

PESQUISAS COM MAIS DE 4000 CLIENTES REVELAM UMA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE 98%.

Steve McNary, CEO da Southwest Exteriors e Membro do C12, atribui o sucesso da empresa ao foco que eles têm em dois valores: amor e excelência. Esses valores definem a forma que os líderes tratam os funcionários e como os funcionários tratam os clientes. Através da mudança de uma empresa focada em transações para uma empresa focada em relacionamentos, amar os clientes na Southwest Exteriors é feito através de atos de gentileza, como ajudar os donos do imóvel a carregar as compras para dentro. Processos que garantam tudo o que é mais importante para o cliente são descobertos e executados.

“ *Toda humanidade foi criada à imagem e semelhança de Deus. Temos a obrigação de tratar as pessoas com amor e excelência e de respeitá-las e honrá-las em todo tempo. Isso é bom para os negócios, mas é exatamente o que devemos fazer como discípulos de Cristo.* ”

STEVE MCNARY

10 COLHENDO OS FRUTOS

Uma abordagem abrangente do atendimento ao cliente requer processos bem planejados e bem executados que envolvem outras opiniões fora da sala de reunião. Devemos incluir nossas equipes que trabalham nas linhas de frente e considerar o feedback até mesmo de detalhes. Convidar outros para examinarem nossos pontos de contato através dos olhos de nossos clientes fornece uma avaliação objetiva do desempenho de nosso serviço e identifica falhas que talvez não identifiquemos.

Com uma base de alinhamento de missão, processos direcionados, escuta intencional e reforço e celebração contínuos, somos mais propensos a resistir às inevitáveis tempestades dos negócios. A recompensa de liderar uma equipe dedicada supera em muito o trabalho necessário para construí-la.



O atendimento ao cliente é importante para nós também. Nossos clientes são os Membros, e nossa missão é Capacitar CEOs & Empresários Cristãos a construir Grandes Negócios para Grandes Propósitos.

Conecte-se a outros líderes como você, para discutir esse e muitos outros tópicos fundamentais para seus negócios, se tornando um Membro do C12 Group. Saiba mais em www.c12brasil.com.br.

A APÊNDICE A

Criando uma Equipe Focada no Cliente

Há cinco práticas que contribuem para o desenvolvimento da cultura necessária para que nossas equipes ofereçam a experiência do cliente que desejamos.

Avalie o seu processo atual em relação a essas práticas recomendadas, classificando-se na escala de cinco estrelas. Use o espaço fornecido abaixo de cada descrição para escrever oportunidades para fechar quaisquer lacunas.

Cinco estrelas = Excelência

Uma estrela = Existe Falhas

1. CHARACTERIZE



Identifique os melhores desempenhos que exemplificam a mentalidade de atendimento ideal. Pensando em suas habilidades, competências e caráter, descreva o conceito de “sucesso” para as posições voltadas ao cliente. Identifique como essas posições interagem com os clientes e as principais métricas envolvidas. Adapte-se às principais alavancas de sucesso no ambiente exclusivo da sua empresa. Por exemplo, seu ambiente ou funções podem exigir articulação, percepção, resiliência, persistência, empatia, foco em um ambiente barulhento, um desejo de construir fidelidade a longo prazo através do cultivo de relacionamentos etc. Testes de personalidade (por exemplo, DISC) podem ajudar a identificar certas características que se encaixam em funções específicas.

2. COPIE



O perfil de candidato ideal é uma ferramenta de avaliação para uso no processo de triagem. As características se aplicam, de alguma forma, a cada função na organização. Foque na atitude e caráter tanto quanto nas qualificações técnicas. Atitudes e relacionamentos revelam o quão bem as pessoas interagem com as outras. Peça aos candidatos para falarem sobre atividades ou posições anteriores nas quais adquiriram experiência e demonstraram servir bem aos outros.

3. CULTIVE



Designe mentores experientes para ajudar novos contratados a assimilar o negócio e a cultura. Desenvolva equipes de alto desempenho por meio de formação continuada, mentorias e planos de desenvolvimento profissional. Fortaleça os funcionários com um trabalho desafiador, porém, significativo. Demonstre às equipes como suas funções estão conectadas à missão da organização. Forneça oportunidades de treinamento que melhorarão suas habilidades e capacidades para atender a experiência desejada de atendimento ao cliente.

4. CELEBRE



Um ambiente de trabalho fortalecedor gera entusiasmo e um senso de propriedade. Comemore regularmente o desempenho que alcança a visão e o propósito da empresa. Compartilhe depoimentos de clientes e histórias de sucesso. Felicite os envolvidos, reforce o valor dessa capacidade, e os incentive a aproveitar essa capacidade de aumentar o negócio. É um esforço pequeno compartilhar nosso feedback positivo com nossa organização, mas ele produz grandes recompensas na experiência de nossos funcionários e, finalmente, na experiência de nossos clientes.

5. CUIDE



Pense e trate os funcionários como clientes. Ao incentivarmos uma cultura centrada na excelência do atendimento, devemos ter cautela para não esgotar nossas equipes. Cuidar de nossos funcionários é fundamental para que seu bem-estar não seja comprometido no processo. Desenvolva uma cultura de local de trabalho que se concentre no atendimento ao cliente interno ouvindo sentimentos, discutindo diferenças, solucionando problemas e promovendo a unidade da equipe. Quando nos preocupamos genuinamente com o nosso pessoal, isso alimenta a sua capacidade de cuidar dos outros e permite um melhor atendimento ao cliente. Incentive intencionalmente metas razoáveis, vigilância contra influências insalubres, avaliações justas, porém encorajadoras, e oportunidades de contribuição significativa.

B APÊNDICE B: COLOQUE-SE NO LUGAR DELES

A tabela abaixo é uma ferramenta simples para estimular pensamentos e identificar falhas em nosso processo de atendimento ao cliente. Coloque as lentes de seu cliente. Primeiro, escolha o que você entende ser as três maiores prioridades deles, preenchendo as respectivas categorias. Então, classifique se seus clientes foram positivamente ou negativamente surpreendidos preenchendo de acordo com cada etapa dos serviços listados.

Uma revisão cuidadosa ajudará a simplificar, padronizar, agilizar e tornar à prova de erros todas as etapas do processo. Ao identificar problemas e caracterizar o respectivo impacto nos clientes, podemos focar na implementação das melhorias de maior impacto.

PASSOS	NÃO SABE	INSATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
Percepção da Marca (Marketing, Publicidade, Reputação, Gestão)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impressão Inicial/Engajamento (Físico, por Telefone)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propostas/Cotação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fechamento da Venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço ou Entrega de Pedidos/Delivery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma de Pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso/Durabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de Suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acompanhamento Pós-Venda/ Pedido de Indicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perguntas para Debate:

1. Como deve ser uma experiência do cliente bem sucedida?
2. Onde as nossas prioridades parecem estar desalinhadas com as dos nossos clientes?
3. Entre quais etapas nós temos uma transferência insatisfatória e como podemos melhorá-la?
4. Quais lacunas, entre o que fazemos e o que dizemos, este exercício revelou?
5. Como esse exercício mudou a forma que você enxerga seu impacto sobre o cliente?