

Estruturar uma área de atendimento, precisa de competência técnica, foco e objetivos claros.

Por Glauberto Colabello (*)

"Algo repetitivo e que já sei o que é importante", esta é a frase que mais ouvimos nas visitas para discussão de objetivos e nos treinamentos que realizamos. Ora, se é tão simples, porque ainda existem tantas dificuldades e o resultado parece nunca vir? Poderíamos soltar um monte de jargões aqui, mas esse não é o caminho, o que interessa é enfrentar os desafios de verdade.

Estruturar uma área de atendimento, antes de mais nada, precisa de competência técnica, foco e objetivos claros. Não adianta adaptar um recurso de gestão, fazendo um monte de outras atividades dentro da empresa, pensando: "Esta pessoa só cuidará também da área do cliente". Aponto o primeiro desafio: em 85% das empresas que visitamos não existe um gestor exclusivo para cuidar e pensar efetivamente nas ações da equipe responsável pelo dia a dia dos clientes. Deste percentual, 40% divide função com marketing, 30% com assuntos gerais e administrativos e os outros 30% cuidam de RH, vendas, logística, treinamentos e uma série de outras coisas. Onde fica o foco nessa história?

Crie e dê real autonomia para este papel dentro da sua empresa, e esta conseguirá olhar de forma sistêmica o que realmente é necessário para criar uma relação de confiança com seu cliente e não apenas atendê-lo, pois existe um próximo na fila. Fila? Aí vem o segundo desafio: quais os objetivos que este profissional deverá perseguir?

É importante saber realmente o que se deseja na relação com o cliente e alinhar toda a equipe para chegar nestes resultados. Já é possível encontrar empresas que não olham mais para o TMA - Tempo Médio de Atendimento, pois entenderam que a relação delas com seus clientes é de atenção e não de correria ou produção. Escolha os seus indicadores e não se preocupe com o "padrão". Quando falamos sobre isso, escutamos a resposta básica sobre a área de atendimento ser só custo dentro da organização e que não pode crescer ou utilizar mecanismos novos de gestão da relação cliente-empresa. Se sua companhia pensa dessa forma, pare de ler esse artigo agora ou já se organize para, pelo menos, discutir estes dois pontos listados.

O terceiro, e não menos importante ponto, é a competência técnica. Muitas vezes a gestão de atendimento vem realocada de outras áreas da empresa e isso gera um risco monstruoso de erro. Atender o cliente exige algo que vem de dentro, ou seja, não adianta colocar um excelente gestor de orçamentos, se este não tem a visão de pós-venda alinhada com a expectativa gerada no cliente no momento da aquisição de um produto ou serviço. Sem dúvida, o equilíbrio financeiro vai existir de forma bem fácil, mas e a satisfação e confiança? É importante ter profissionais que realmente possuem formação para atuar na gestão de cliente, e que já tenham passado por operações de atendimento em suas diversas escalas.

Após organizar estes três desafios, você poderá partir para a parte desafiadora da rotina do atendimento: dimensionar sua equipe, construir seus processos, definir as ferramentas que serão utilizadas e como fazer os objetivos serem da equipe inteira de atendimento e da empresa. Por que os desafios deve ser da companhia? Se os processos definidos pela área de atendimento não derem abertura para a operação executar o maior número de procedimentos no momento em que o cliente está fazendo seu contato, os tempos de resolução irão refletir diretamente na satisfação do cliente. Não adianta ter uma equipe de simples "anotadores" de recados para repassar as equipes internas, é preciso dar autonomia verdadeira para a operação. Este é outro grande desafio: reduzir o ego das áreas de backoffice para aceitar e disponibilizar recursos para a linha de frente poder resolver a situação ainda com o cliente conectado ao canal escolhido de atendimento.

Até agora só falei dos desafios onde a empresa precisa disponibilizar um recurso para interagir com

o cliente, mas hoje existem diversas tecnologias que permitem o consumidor resolver a sua situação de forma online, o famoso "autoatendimento". Sabe-se hoje que o índice de satisfação com a famosa URA ou FAQ é muito baixo, mas você sabe qual é o desafio? É simples de ser compreendido, mas não fácil de ser executado! A maioria das empresas procura filtrar aquilo que gera custo para ela e não o que o cliente realmente deseja resolver de forma autônoma. É necessário buscar nas expectativas do cliente o que realmente ele deseja utilizar e ir trabalhando a evolução destes pontos de contato.

Os desafios são grandes, mas não impossíveis. Não existe uma receita de bolo a ser seguida, mas sim, alguns passos importantes a serem discutidos e alinhados para que o dia a dia possa ser executado e construído de forma sustentável, pois o maior desafio de todos é o cliente não ser impactado pelas constantes mudanças internas da empresa.

(*) Glauberto Colabello é líder da área de atendimento na Direct Talk e possui mais de 10 anos de experiência em SAC.

Fonte: [Executivos Financeiros](#), em 28.10.2014.