DIGITE 2 PARASER MAL ATENDIDO

Apesar das oportunidades abertas no campo dos serviços de atendimento ao cliente pela Internet, o tradicional modelo de atendimento telefônico, que combina máquina e atendente humano, segue como um canal muito importante de comunicação, embora rodeado de mitos que o texto busca comentar

POR NELSON LERNER BARTH E FERNANDO S. MEIRELLES





Os Serviços de Atendimento ao Consumidor, conhecidos como SACs, empregam batalhões de atendentes nos call centers brasileiros. Mesmo com toda a atenção da mídia hoje concentrada na tecnologia da web, esse canal telefônico de comunicação do cliente com as empresas continua fundamental. Surpreende, no entanto, a imagem caricata que existe hoje do atendimento automático (disque 2 para x, disque 3 para y), frequentemente associada a emoções negativas como raiva, impaciência e impotência. O atendimento telefônico automático, efetuado por equipamentos complexos e computadores, é o irmão gêmeo do atendimento humano, efetuado por funcionários nem sempre bem treinados.

Em pesquisa que realizamos recentemente, envolvendo usuários e empresas, constatamos que uma série de mitos permeiam o pensamento gerencial sobre esse canal de comunicação. Neste artigo discutimos quatro deles.

UTILIDADE VERSUS FACILIDADE. Considere o caso de uma empresa que ostentava uma "taxa de retenção" de 65% em seu serviço de atendimento telefônico. Isso significa que somente 35% das ligações não eram resolvidas pelo equipamento de resposta automática, sendo estas então "derivadas" para os atendentes humanos. O gerente da área desejava aumentar a taxa de retenção de sua empresa para 75%, visando a redução de custos.

Determinamos que o preço para essa consultoria seria de R\$ 2,00. Surpreso, nosso cliente colocou duas moedas na mesa, e então demos nosso conselho: eliminar a opção "9" do atendimento automático, de forma que seja impossível falar com um funcionário. A taxa de retenção passaria a 100%, bem mais do que os 75% desejados. Em face dos protestos de que isso, naturalmente, não resolveria o pro-

blema da empresa, apenas aumentaria a insatisfação dos clientes, começamos então uma conversa, desta vez séria: a famosa "taxa de retenção", usada pela maioria das empresas, é um indicador fácil, mas inútil.

CONTATO HUMANO. Se pudesse escolher, o usuário sempre preferiria falar com um atendente humano? Em nossa pesquisa, constatamos que isso é absolutamente falso, mesmo nos raros casos em que o usuário prevê que será atendido rapidamente, por um funcionário gentil, paciente e capaz.

Durante um de nossos grupos de foco, uma participante usou uma frase marcante: "Às vezes, após um dia estafante, sinto que não conseguirei reunir energias para falar com um funcionário; prefiro ser atendida por uma máquina". Claramente, para certos tipos de atendimento e certos estados emocionais do usuário, nada pode substituir um ser humano do outro lado da linha. Mas o oposto também pode ser verdade.

Quando nos dirigimos ao balcão de uma loja para reclamar de algo, o bom funcionário escuta primeiro a queixa, promete resolver e somente depois pede os números e documentos necessários. Em contrapartida, no atendimento automático dos *call centers*, antes de se saber qualquer coisa, pedimos que o usuário se identifique, informe senhas etc. E muitos gestores afirmam que não há outro jeito.

Todavia, existem soluções criativas que nos surpreendem. Por exemplo, precisamos alterar um horário agendado para a visita de um técnico em nossa residência: respiramos fundo para encarar uma tortuosa viagem nos corredores de um atendimento no *call center* e nos encantamos quando o atendimento automático detecta por si a origem da ligação (meu telefone residencial), já sabe que eu tenho um horário agendado e me oferece, como primeira opção: disque 2 para alterar o agendamento da visita para amanhã no mesmo horário.

A surpresa positiva sentida por um usuário é fonte de encantamento que superará vários traumas anteriores no relacionamento com a empresa. Acreditar que não existe espaço para excelentes soluções nessa área é, em nossa opinião, falta de criatividade e não limitação tecnológica.

ANTROPOMORFISMO TECNOLÓGICO. Há vários estudos que indicam que, apesar de saber tratar-se de uma voz sintetizada, o usuário tende a ter mais empatia quando encontra elementos de humanidade – voz não robotizada, demonstração de emoções adequadas à situação, timbre compatível com o tipo de atendimento, por exemplo. Muitas empresas fazem um trabalho de desenvolvimento da *persona*, comum no teatro, para treinar o locutor das frases gravadas (um exemplo comum é a voz típica do "economista").

Por outro lado, e aí está o mito de que as verdades são sempre únicas, certos estudos afirmam que, quanto mais humanizada for a voz, mais ameaçado se sentirá o cliente ao ter que receber uma notícia negativa – é como se nosso inconsciente trabalhasse com a suposição de que a voz humana percorre apenas curtas distâncias; logo, se escutamos um fato ameaçador de algo que parece um ser humano, nossa adrenalina sobe imediatamente. Conclusão: o projeto do atendimento automático não se limita a questões técnicas: as ciências humanas (dramaturgia, antropologia, psicologia etc.) também são aqui muito relevantes.

MENUS BONS SÃO MENUS CURTOS? Há uma antiga teoria quanto ao impacto do tamanho dos menus sobre o cliente.

O PROJETO DO ATENDIMENTO AUTOMÁ-TICO NÃO SE LIMITA A QUESTÕES TÉC-NICAS: CIÊNCIAS HUMANAS (DRAMA-TURGIA, ANTROPOLOGIA, PSICOLOGIA) TAMBÉM SÃO AQUI MUITO RELEVANTES

Trata-se do princípio de Miller, datado de 1956. Segundo ele, o ser humano consegue guardar em sua memória de curto prazo ao redor de sete itens. Assim, algumas empresas se satisfazem ao verificar que os menus de opções de seu SAC são curtos, possuindo, por exemplo, "apenas" seis opções.

Porém, o objetivo não é seguir a lei cegamente, e sim entendê-la. Pois de nada adianta um menu curto, mas com opções confusas. Ou um menu onde há uma opção que contempla diferentes serviços ou situações, mas todas misturadas. As limitações do ser humano comum precisam ser levadas em consideração no projeto de um atendimento automático. E isso exige bem mais do que simplesmente cumprir uma dúzia de regras simples.

Uma nova lei recém-promulgada tenta diminuir certos abusos nos SACs. Entretanto, o pequeno detalhe é que os alvos da lei são certos comportamentos absolutamente inaceitáveis: truques de magia negra para impedir o cancelamento de um serviço ou repetição das mesmas perguntas são comportamentos que devem ser tratados à luz da ética das empresas. O presente artigo é dirigido às empresas que, de forma diversa, estão no estágio de procurar satisfazer o cliente. Afinal, não é isso que se pretende com os vários canais de comunicação? **

NELSON LERNER BARTH, Professor da FGV-EAESP, nelson.barth@fgv.br FERNANDO S. MEIRELLES, Professor da FGV-EAESP, fernando.meirelles@fgv.br