

## Escritório de Projetos de Serviços – Parte-3 (final): “Gestão da Satisfação dos Clientes”

Nas duas primeiras partes desse artigo (Parte-1: “Gestão do processo de elaboração propostas técnico-comerciais” e Parte-2: “Gestão da Receita dos Projetos”), mencionei que algumas funções (e processos) muito críticas para o sucesso dessas organizações de serviços, muitas vezes são delegadas a outros departamentos ou simplesmente deixadas em segundo plano e discorri sobre os itens 1 e 2 abaixo:

- 1- Gestão do processo de elaboração de propostas técnico-comerciais
- 2- Gestão da receita dos projetos
- 3- Gestão da satisfação dos clientes

Nesse artigo vou abordar a **Gestão da Satisfação dos Clientes**:

Mais um processo altamente crítico, que em muitas organizações é administrado de forma reativa na base de “escalações” dos clientes aos níveis hierárquicos superiores da organização de serviços, e consequentes: gestão de crise, “caça as bruxas”, troca de Gerentes de Projetos (GP's) e consultores! É assustador o descompasso existente entre o discurso e a prática na alta-gerência, quanto a real importância de estabelecer e gerir processos maduros de gestão da experiência do cliente, em todo o ciclo de vida das ofertas quanto à percepção de valor e performance das soluções vendidas e consequentes satisfação, lealdade e recomendação das soluções e dos serviços profissionais prestados (“delivery”, treinamento e suporte técnico), os seguintes problemas são frequentemente observados:

- ✓ *Inexistência de processos, metodologias, ferramentas padronizadas e agentes independentes de pesquisa para aferir junto aos clientes (normalmente GP's ou outros “stakeholders”) para cada projeto, o seu grau de satisfação e lealdade/recomendação, impedindo um “drill-down” adequado das insatisfações e pontos de melhoria.*
- ✓ *Quando o processo acima mencionado existe, comumente é tratado superficialmente por departamentos de Qualidade, “Customer Care”, Pós-Vendas e Marketing. Sem um aprofundamento na pesquisa, ficam altamente prejudicadas as “lições aprendidas” e o estabelecimento de planos de ação para recuperar a satisfação nesse ou em futuros projetos com o mesmo cliente. O ciclo de feedback do “PDCA” não gira e a melhoria contínua é apenas uma declaração de intenção. Este processo não pode ser delegado a outros departamentos, devendo ser responsabilidade da organização de “delivery” dos serviços, tipicamente sob o escritório de projetos (“PMO”). Isso não impede que estas pesquisas sejam monitoradas, auditadas e até divulgadas por áreas de Qualidade e “Customer Care”.*
- ✓ *A pressão crescente sobre os resultados de curto-prazo os famigerados trimestres ou “quarters” (\*) atuando com grande potência em detrimento de relacionamentos duradouros com os clientes, costuma estar na raiz desse descaso com os processos de satisfação do cliente, levando a oportunismos. Muitos “Account Manager or Account Executive” acabam se queimando pessoalmente no mercado, além de suas empresas e produtos. (\*obs: especialmente em empresas de capital aberto).*
- ✓ *Outro descompasso muito expressivo é observado nas mensagens que as organizações passam a seus colaboradores, os vendedores são aclamados e reverenciados como deuses quando fecham uma venda, enquanto a equipe de “delivery” que traduz e transforma os sonhos vendidos nas melhores realidades possíveis, obtendo índices maravilhosos de satisfação e lealdade dos clientes, ficam no anonimato e sem nenhum reconhecimento, apesar de todo “o sangue, suor e lágrimas” que ficaram pelo caminho.*

### Sugestões:

- 1- Rever e aperfeiçoar os processos e ferramentas de gestão da satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados, sob a responsabilidade do “PMO”. Contratar empresas independentes para aplicar as pesquisas.
- 2- Lutar e persistir no estabelecimento de parceria com a área comercial para vender apenas soluções eficientes, eficazes e robustas, levando posições técnico-comerciais responsáveis e alinhadas previamente, e administrar as expectativas dos clientes, buscando uma posição de “trusted-advisor”, e declinando de ofertas irresistíveis no curto-prazo, mas com graves consequências para o relacionamento com o cliente no futuro. Aprender a cair fora (“walk-away”) nas soluções inviáveis e que não trarão os resultados esperados.
- 3- Adotar indicadores de performance (“KPI's”) buscando altos e crescentes índices de satisfação dos clientes para os GP's e times dos projetos, impactando diretamente a avaliação de performance destes. Praticar melhoria contínua!
- 4- Dar ampla visibilidade departamental e corporativa aos resultados obtidos nos indicadores de satisfação e lealdade, suas tendências e planos de ação de melhoria. Celebrar com entusiasmo resultados positivos, compartilhando com todos os envolvidos!
- 5- **Treinar, treinar e treinar** os GP's e time de “delivery” quanto à gestão desses processos de satisfação dos clientes.

Antonio **Frey** de Alencar ([freyalencar@uol.com.br](mailto:freyalencar@uol.com.br))

Engenheiro Eletrônico - Consultor em Gestão de Projetos – PMP

Ex- Diretor de Consultoria do SAS Institute Brasil

Ex- Delivery Manager, Resource Manager e Project Manager da Consultoria da HP Brasil

Ex- Sócio-gerente e fundador da “VSI- Vértice Sistemas Integrados”, empresa do grupo Sharp-SID, líder no mercado brasileiro como “design-house” de chips para aplicações específicas (“custom”).