

## **A culpa é de Pareto**

*J. Roberto Whitaker Penteadó*

*As empresas parecem ter descoberto o ponto exato em que compensa mais perder o cliente do que lhe prestar um serviço a mais. Business Week, 23.10.2000*

Experiência traumática, ler o artigo publicado recentemente pela revista Business Week sob o título: Porquê o serviço é péssimo (em inglês Why Service Stinks).

A revista quantifica e detalha o que se percebe o tempo todo, tanto nos EUA como nos seus países-satélites (em termos de negócios e de marketing, como se torna cada vez ainda mais o nosso país). Bons serviços ou apenas serviços, ponto são cada vez mais raros no cotidiano das pessoas. São filas cada vez maiores, nos bancos, nas companhias aéreas; sistemas de atendimento telefônico que parecem ter as cartas marcadas para não atender, com linhas ou atendentes ocupadas, e gravações tautológicas, que fazem com que V. depois de digitar todos os números indicados volte ao ponto de partida...

Essas frustrações escreve a jornalista que assina o artigo, Diane Brady não são apenas resultado da falta de vontade das empresas em agradar os clientes. Mas, cada vez mais, o resultado de uma decisão deliberada de conceder um mínimo de serviços a certas pessoas porque simplesmente elas não valem mais do que isso como clientes.

Números: uma empresa de serviços de eletricidade mantém 6 pessoas para atender aos seus 350 clientes mais importantes; outras 6 para atender os 700 clientes seguintes e apenas 2 para os próximos 30.000. Para cuidar dos 350.000 usuários da eletricidade doméstica, um número de telefone 0800 com as secretárias-eletrônicas de praxe.

Essa situação de acordo com a análise da revista é consequência de uma desafortunada conjunção de fatores. De um lado, a evolução tecnológica produziu equipamento e softwares capazes de analisar, com grau de precisão até então não-alcançado, quanto custa atender a um cliente específico, em termos do custo empregado/hora envolvido, mais o overhead da empresa. Do outro, as exigências cada vez maiores da competição global, para cortar ou reduzir custos.

Nos serviços, como em qualquer outra atividade, vale o tradicional princípio de Pareto: de que 80% dos negócios (e dos lucros) são realizados com 20% dos clientes. Do outro lado da equação antiga, 80% dos clientes só produzem 20% do resultado. É concebível, portanto, que, no fim da linha, estejam 1% ou 2% quem sabe, até, um pouco mais que não trazem qualquer resultado e até dão prejuízo. Redundam no princípio de Itararé, que uso em aulas e palestras, do grande humorista gaúcho Apparicio Torelly, há muito falecido: De onde a gente menos espera é que não sai nada mesmo...

Há poucos dias conversava sobre minhas preocupações com o futuro do marketing de serviços com importante executivo da área financeira, que me tentava tranquilizar, ponderando que mil e poucos clientes insatisfeitos, entre os seus milhões de clientes não chegavam a representar uma fração substancial de um por cento e que, portanto, de acordo com outro conceito matemático o dos custos marginais -, seria intoleravelmente custoso procurar levar o nível de insatisfação a percentuais ainda mais baixos.

Será mesmo?

Na reportagem da BW, uma empresa de investimentos calculou que uma chamada telefônica atendida pelo seu sistema automático custa menos de 1 dólar, incluindo os custos de pesquisa e desenvolvimento. O mesmo telefonema, se for atendido por um funcionário, terá o custo médio de 13 dólares.

Só que lendo um outro artigo, na Forbes foi através de um raciocínio parecido quanto custava a intervenção humana na fabricação de artigos de vestuário, na França e na Itália, e premidos pela competição selvagem que começaram a pipocar, naqueles países de primeiro mundo,

unidades de produção clandestinas, que utilizam exclusivamente trabalho escravo, e têm, naturalmente, custos mais baixos...

Mas no momento, parece que a onda é tratar bem quem gasta muito e maltratar ou não tratar quem gasta pouco ou nada. Basta tirar o fone do gancho e tentar ligar para ... (escolha). Ninguém sabe ainda quanto tempo vai durar essa nova ilusão.

Disponível em:< <http://www.jrwp.com.br/artigos/leartigo.asp?offset=465&ID=8>>. Acesso em: 23 jul. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais