

## Não “existe” cliente ruim, mas sim, cliente mal atendido!

Guilherme Rigolon

Gerente de Projetos Sênior SAP  
guilherme.rigolon@uol.com.br

**Resumo** – Existe uma recorrência entre alguns profissionais prestadores de serviços de tecnologia em rotular uma pessoa, um departamento do cliente ou mesmo o cliente como “ruim” (a recíproca é verdadeira, também), pelo fato de eventos passados. É claro que existem muitas dificuldades em projetos de tecnologia e também são evidentes os problemas de condutas de alguns clientes que dificultam sobremaneira o trabalho dos prestadores de serviços de TI. Meu objetivo é provocar uma discussão de que se atendermos os nossos clientes de forma honesta, planejada, com qualidade, no prazo, dentro do orçamento estipulado e com fluidez de comunicação, teremos grandes chances de não “criamos” um cliente “ruim”, mas sim, um cliente satisfeito e um grande parceiro para futuros desafios.

Palavras-chave: Comunicação, planejamento, relacionamento com clientes, TI.

### Introdução

A provocação: não “existe” cliente ruim, mas sim, cliente mal atendido!

Claro que existem exceções, as quais justificam plenamente a regra que um cliente mal atendido, normalmente se torna uma “casca de ferida” para qualquer fornecedor. Um cliente que não paga conforme o acordado, cria caso por qualquer problema, usa os produtos/serviços em desacordo com as especificações e em certas situações, colocando em risco as pessoas, pode ser considerado um cliente com problemas e que qualquer fornecedor terá o direito de não aceitar trabalhar com ele. Da mesma forma, como os clientes têm o direito de escolher as empresas que desejam como suas fornecedoras de produtos e serviços, os fornecedores também têm o direito de não querer um determinado cliente. Nesta discussão pretendo abordar apenas alguns eventos em projetos de Tecnologia da Informação (TI), mas creio que se aplicam a outros segmentos, também.

Nestes anos de vivência em projetos de TI, observei e continuo observando as seguintes afirmações, quase verdades absolutas, que o cliente A é muito chato... que o usuário C é ruim... que o gerente é de difícil trato... etc.

O que noto é a existência de clientes com mais ou menos tolerância a “erros”, causados em boa parte pelos resultados atingidos.

Não pretendo esgotar o assunto, mas compartilhar algumas passagens de minha vida profissional, que acredito ter muita similaridade com muitos de vocês, neste mundo da informática.

### Contexto

Quando ouço alguém dizer que um determinado profissional, e as vezes, uma corporação inteira é “ruim” ou “chata” de se trabalhar, logo me vem a mente que é mais fácil imputar uma crítica a outrem do que procurar a causa raiz da situação. Como diria o sábio: falamos bem de alguém para uma pessoa, mas podemos falar mal de alguém, para muitas mais pessoas.

Parece que as pessoas aprendem cedo a replicar opiniões de outros sem muito critério. Um certo dia um consultor que participava da equipe de trabalho a qual eu liderava, afirmou no início de um grande e complexo projeto, que aquele projeto estava fadado ao fracasso, por que o cliente era “difícil” e não aceitava bem profissionais terceirizados ou prestadores de serviços.

Algumas considerações que julgo importante sobre esta passagem:

- Este consultor nunca havia trabalhado no cliente;
- A consultoria responsável pelo trabalho nunca tinha feito nenhum trabalho lá;
- Eu não tinha trabalhado lá;
- Apenas um dos consultores trabalhou por alguns meses em um regime de trabalho chamado *body shop* (alocação do profissional no cliente para desempenhar atividades geridas pelo próprio cliente) e não em estrutura de projeto (escopo, prazo definido, qualidade, custo fechado, gestão de fornecedores, etc.);
- Em suma, nada justificava a firmeza da afirmação e pior, parece que todos os demais passaram a ter a mesma opinião.

Apenas para ilustrar e exemplificar, gostaria de compartilhar uma história (muitos já devem ter conhecimento) de um experimento com cinco macacos, que se resume desta forma:

*“Um grupo de cientistas colocou 5 macacos confinados em uma jaula. No meio, uma escada, e sobre ela, um cacho de bananas. Quando um dos macacos subia na escada para pegar bananas, um jato de água gelada era lançado sobre os que estavam no chão. Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros o impediam de forma truculenta. Algum tempo depois, nenhum macaco subia a escada, apesar da tentação em relação as frutas. Então os cientistas substituíram um dos macacos por um novo. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo retirado pelos outros, que o surraram.*

*Depois de algumas agressões, o novo integrante do grupo não subia mais a escada. Um segundo macaco veterano foi substituído e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado na surra ao novato. Um terceiro foi trocado e o mesmo ocorreu. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído. Os cientistas então ficaram com um grupo de 5 macacos que, mesmo nunca tendo recebido um banho gelado, continuavam batendo naquele que tentasse pegar as bananas.” Fonte: Adaptado do texto O Estado dos Cinco Macacos.*

Voltando ao tema, fiz algumas pesquisas, conversei com alguns amigos e logo cheguei a um diagnóstico interessante o qual gostaria de compartilhar. Todos que reclamavam do cliente neste projeto, também admitiam que este nunca era atendido de forma correta pelas várias consultorias que prestavam serviços em TI. Então como se pode exigir tratamento descente de um cliente se não o atendemos de forma digna.

Com relação a finalização deste projeto:

- Foi encerrado no prazo, no custo estipulado, na qualidade exigida e com o cliente satisfeito, em suma, um sucesso;
- O cliente solicitou outras demandas à consultoria;
- Tanto os consultores como os funcionários do clientes, tiveram uma experiência muito boa no projeto, mudando totalmente a visão original.

Neste caso, o cliente tido por todos como “ruim”, na realidade era “maltratado” e a partir do momento que foi bem atendido, passou a ser “considerado bom”. Seria interessante considerar, se este projeto não finalizasse com êxito, o cliente e o fornecedor seriam considerados como o que? Mas essa situação será tema para uma próxima ocasião.

Este caso esta longe de ser exceção, pelo contrário, é bastante corriqueiro, infelizmente.

Alguns motivos (creio que existam muitos mais) que podem ajudar a explicar a situação de um cliente estar descontente com o fornecedor:

- Propostas com prazos irreais;
- Consultores com déficit de conhecimento;
- Problemas de planejamento e gestão;
- Equipe do cliente com participação abaixo do necessário no projeto;
- Pouca ou falta de participação da alta gestão (do cliente e da prestadora) durante o projeto; etc.

### Conclusões

Informações prévias do cliente são sempre interessantes e bem-vindas, porém é vital sempre darmos a importância devida a cada assunto.

Se entregarmos o que foi acordado e tão somente o que foi acordado, na qualidade e no tempo estipulados, não haverá “cliente ruim” e sim, um muito satisfeito e com o desejo fazer outros projetos com você.

Algumas dicas de como melhorar/manter um bom relacionamento com o cliente durante um projeto:

- Ter paciência;
- Saber ouvir;
- Ser organizado;
- Ter calma ao explicar qualquer situação;
- Não ser agressivo em momentos difíceis;
- Procurar sempre uma solução, nunca um culpado;
- Negociar sempre;
- Manter o escopo e os acordos;
- Manter a comunicação fluída e clara, isto é, todos devem estar bem informados.

Tenham ótimos projetos!

### Referências

- Chiocca, Fernando. O Estado dos Cinco Macacos, 6 mai. 2010. Disponível em: [www.mises.org.br](http://www.mises.org.br), <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=678>. Acesso em: 13 mar. 2017.

### Sobre os Autores:



Nome: Guilherme Rigolon  
Função: Gerente de Projetos SAP  
E-mail: guilherme.rigolon@uol.com.br

### Mini currículo

Mestre em Gestão de Projetos, certificado pelo PMI como PMP, Professor, Palestrante e Especialista no ERP da SAP e em Sistemas Financeiros.