

GESTÃO DE CLIENTES

Prof. Alexandre Caraccio



LIÇÃO 1

PERDA DE CLIENTES

CLIENTES: todas as empresas, independentes do tamanho e do ramo em que atuam, dependem 100% dos clientes, pois se eles não comprarem, as empresas não vendem e se não vendem não têm receitas e se não tem receitas não têm como “bancar” os custos, incluindo pagamentos dos funcionários. Em outras palavras, o emprego dos colaboradores dependem dos clientes. Portanto, todos os cuidados com os clientes, por serem a razão da existência das empresas e dos empregos é fundamental.

Existem dois tipos de clientes: o cliente interno e o cliente externo. **Cliente Interno:** é o cliente que é colaborador dentro da empresa. Atendem esses clientes os departamentos que garantem que a estrutura funcione de forma adequada para que os departamentos que atendem o cliente externo possam entregar o melhor serviço. Exemplo: departamentos como, recursos humanos, financeiro. **Cliente externo:** empresas ou pessoas que não são colaboradores de nossa empresa e compram ou consomem produtos da nossa empresa. Exemplo: departamento comercial, pós vendas.

O foco desta lição está na **PERDA DE CLIENTES**, ou seja, vamos falar de três razões principais para a perda de clientes por parte de uma empresa. São eles:

- o **preço** dos produtos e serviços que a empresa vende;
- os **serviços** que ela presta e
- as **necessidades** dos clientes.

Vamos a cada um destes três fatores que podem “afugentar” os clientes de uma empresa, e é fundamental ter em mente que a culpa de perder clientes é

da sua empresa, seja por causa do produto em si, do atendimento (ruim) prestado, do (não bom) serviço que seus colaboradores prestam ou de não perceberem as mudanças nas necessidades de seus clientes.

PREÇOS DO PRODUTOS E SERVIÇOS

A estratégia de sua empresa nunca deve se basear apenas no preço, mesmo que aparentemente seu produto seja considerado como uma *commodity* (um produto muito semelhante aos demais concorrentes). Sal e açúcar, por exemplo, podem ser considerados como *commodities*, mas na hora da sua compra o consumidor vai sempre preferir uma marca famosa. Isso ocorre ainda mais quando se trata de um produto que tem um “peso” baixo no seu orçamento familiar, ou seja, quanto menor o percentual de gasto com este produto em relação à sua renda, mais insensível o consumidor é a preço e aí vai preferir o produto de marca famosa. A sua proposta não deve ser de preço (ou seja, não fundamente sua estratégia em preço), mas sim em valor, de modo que o consumidor perceba que o seu produto ou serviço é diferenciado. A diferenciação é o segredo de tudo e é ela que deve ser o foco da sua estratégia.

SERVIÇOS PRESTADOS

Um determinado aparelho de TV da marca X produzido pela empresa Y é aparentemente igual no ponto de varejo de duas lojas (A e B), ou seja, tecnicamente é *commodity*, mas a sua decisão de comprar na loja A e não na loja B, mesmo que o preço seja igual em ambas as lojas, deve-se a outros fatores, e um deles pode ser o atendimento diferenciado, isto é, o serviço prestado pode induzir o consumidor a ir na loja A, principalmente se alguém lhe disse que esta loja presta um ótimo serviço ou se você já foi anteriormente bem atendido, e tende a voltar. Em outras palavras, mesmo que o produto

seja igual aos olhos dos clientes, os serviços prestados podem fazer a diferença.

No Brasil, de um modo geral a prestação dos serviços não é algo a festejar, pois, normalmente é muito aquém do que deveria. Basta lembrar do atendimento (aquém) das companhias aéreas, das telefônicas, dos bancos e assim por diante. Há muita insatisfação.

NECESSIDADES DOS CLIENTES

Em primeiro lugar duas observações:

- as necessidades dos clientes mudam e de maneira muito rápida.
- Os clientes estão cada vez mais exigentes e, portanto, querendo mais valor associado aos produtos que consomem.

A empresa que não perceber isso tende a perder mercado (reduz o chamado *Market share*) e, portanto, de um lado os custos unitários dela aumentam (por causa da menor economia de escala) e de outro, a receita cai. Conseqüentemente, o lucro também cai. Cliente satisfeito é tudo e isso tem a ver com a expectativa do consumidor e essa expectativa tende a subir de patamar, na medida em que este consumidor tenha boas experiências com outras empresas.

O **CRM** – Customer Relationship Management (ou Gestão do Relacionamento com o Cliente) é uma abordagem que coloca o cliente como principal foco dos processos, e objetiva perceber e antecipar as mudanças nas necessidades dos consumidores, visando, assim, atendê-los da melhor maneira.

LIÇÃO 2

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Na lição 1 vimos que os Clientes são a razão da existência de nossas empresas, pois sem eles não há vendas e nem receitas e a empresa não sobrevive. Mas, o sonho de todas as empresas é ter clientes fiéis ou fidelizados, pois eles perpetuam a marca da empresa consumindo os produtos e serviços e também porque, como gostam da empresa, recomendam para amigos e conhecidos. É chamado “boca a boca”, com a grande vantagem, o amigo-novo cliente já vem (quase) fidelizado.

Costuma-se dizer que está cada vez mais difícil ter clientes fidelizados porque os consumidores têm muito mais opções de consumo e por isso tendem a ser menos fidelizados. Que está mais difícil até dá para entender, mas cada um de nós (na condição de consumidor) tem experiência de, independente do preço, comprar de algumas empresas quase sempre, mesmo sabendo que há outras opções. Se você pensar melhor, há algumas razões para esse seu comportamento, seja o preço, seja o bom serviço ou atendimento e assim por diante.

O **CRM** (já mencionado na lição 1) é uma excelente ferramenta para que uma empresa foque nos processos visando a sempre ter um atendimento quase impecável e também conhecer melhor seus clientes.

É sabido (e os marqueteiros insistem muito nisso) que é mais barato cuidar bem e manter o cliente do que procurar um novo. Nada contra fazer marketing e propaganda para ter mais clientes, mas esta estratégia tem um custo muito

elevado. A maior parte das empresas se dedica muito mais a conquistar novos clientes do que a manter os atuais satisfeitos. O custo de manter um bom cliente é menor do que conquistar um novo.

Se estamos falando de fidelizar clientes, precisamos retê-los e há dois tipos de retenção de clientes: uma retenção negativa e uma positiva.

A **retenção do tipo negativa** acontece quando um cliente, já um pouco insatisfeito com os serviços prestados, liga para a empresa (prestadora de serviços de TV a cabo, por exemplo) e ao final o cliente só ainda continua com esta empresa porque a prestadora dos serviços é forçada a ter que reduzir os preços para não perder o cliente. Neste caso, a empresa perde receita e o cliente já está bem menos satisfeito e só permanece porque vai pagar um pouco menos.

A **retenção positiva** é algo bom para ambos os lados (o da empresa e do cliente), mas para que isso ocorra a empresa precisa fazer uma série de ações tais como gerenciar relacionamento, conhecer seus clientes, ter marca forte e saber resolver rápido os problemas eventualmente que surgirem. Vamos a cada um deles:

- **Gerencie o relacionamento**, o qual deve ser estável, em todos os contatos, com agilidade, cortesia, consistente e coerente.
- **Conheça seu cliente** de verdade e principalmente saber as necessidades dele, onde todos os colaboradores devem ser exemplo, principalmente os dirigentes. Por exemplo, se precisar tirar um papel que está no chão não precisa chamar a pessoa da limpeza, mas você mesmo pode fazê-lo. Ser exemplo faz toda a equipe se unir mais.

- **Ter marca forte.** Quanto mais os clientes percebem e reconhecem a marca de uma empresa, mais esta empresa vende e o mais importante: consegue vender sem entrar na “guerra” de preços.
- **Resolver rápido os problemas.** Falhas até podem eventualmente ocorrer, mas se a empresa resolve rapidamente e sem complicação, este tipo de problema até pode ser uma oportunidade de a empresa demonstrar seu comprometimento com o bom serviço prestado. Poucas empresas agradecem o cliente que reclama, pois na verdade ele está pedindo ajuda. Uma reclamação deve ser uma oportunidade para a empresa corrigir eventuais falhas, antes não percebidas pelos colaboradores.



LIÇÃO 3

CRM

Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento de Clientes

Na lição 1, fizemos uma menção rápida à ferramenta chamada CRM, que combina sistema e tecnologia com processo de gestão de relacionamento com os clientes, colocando estes no foco de seus negócios com o objetivo de perceber e antecipar as mudanças de necessidades dos consumidores de produtos e serviços da empresa e assim atendê-los da melhor maneira possível. Portanto, o foco desta lição é sobre o famoso CRM.

O **CRM** se for bem feito passa a ser uma barreira à entrada de outras empresas, porque aquelas empresas que praticam bem uma ferramenta de CRM elas tendem a fidelizar seus clientes, manter e crescer as vendas e ter maior lucratividade e perenidade. O CRM não pode ser considerado apenas uma sistema ou uma tecnologia. Ele é também isso, mas o coração do CRM está em utilizar um sistema ou tecnologia e fazer disso um processo de gestão de relacionamento com os clientes. A empresa que pensa que CRM é apenas um sistema tende a ter fracasso nos resultados.

Em outras palavras, o CRM é uma estratégia de marketing que coloca o cliente no centro dos negócios da empresa e assim a tecnologia (isto é, o sistema) serve à estratégia. O grande objetivo do CRM é mapear todos os pontos de contatos com os clientes, via um banco de dados atualizados para garantir e facilitar o bom relacionamento com os consumidores, visando à fidelização deles.



Peppers, um americano especialista em marketing de relacionamento sugere a sigla **IDIP**. Mas antes de falar desta sigla, ele costuma dizer que um dos maiores problemas dos programas de relacionamento está na adoção de um CRM, de modo que todos os funcionários atuem com entusiasmo, incluindo os canais de distribuição e outros envolvidos em qualquer atividade frente ao cliente. Se a empresa considerar o CRM apenas como um sistema instalado, o insucesso está garantido. Voltamos agora à sigla **IDIP**.

- **Identificar.** Como é possível uma empresa se relacionar bem com os clientes se não os conhece? Ter um banco de dados confiável é fundamental.
- **Diferenciar.** Sabe-se que nem todos os clientes dão resultados iguais para a empresa. O ideal seria a empresa saber a lucratividade por cliente e isso é possível se a empresa controla o resultado por valor, por faturamento, por frequência de compra e assim por diante. É sempre bom lembrar que estratégia é a arte de fazer escolhas. Assim, a empresa, com base em dados, passa a oferecer serviços que o cliente necessita. Por exemplo, uma revendedora de automóveis, se tem um bom banco de dados, pode oferecer uma determinada marca de carro porque tem um porta-mala mais espaçoso e ela sabe que a família do potencial cliente aumentou.
- **Interagir.** Há hoje em dia maneiras diferentes de interagir com os consumidores, sem ser o da propaganda de um anúncio tradicional. Por exemplo, o marketing de conteúdo, por meio do qual a empresa repassa conteúdos e informações úteis para os consumidores de um modo geral e isso melhora o relacionamento com os potenciais clientes. Neste caso, a venda é consequência. Talvez um bom exemplo seja o da empresa Natura que tem peças publicitárias totalmente ligadas à natureza, com informações de interesse coletivo e isso leva o consumidor a pensar que esta empresa realmente se preocupa com a natureza. O marketing direto

e o emailmarketing também são outras estratégias de interagir com os clientes.

- **Personalizar.** Para Peppers o que vai determinar a fidelização do consumidor à marca é o relacionamento. Personalizar não necessariamente significa fazer algo exclusivo, como um terno feito por um alfaiate. Mesmo a customização em massa pode atingir bem o consumidor e ele pensa que aquele produto foi feito para ele.



LIÇÃO 4

FUNIL (OU PIPELINE) DE VENDAS

O Funil de Vendas é uma poderosa ferramenta para alavancar a geração de receitas do seu negócio. Entender o processo do qual resulta a venda é fundamental para controlar as suas negociações, analisar seus pontos críticos, implementar melhorias e potencializar seus ganhos. Adequar seus controles do processo comercial pode ser um passo importante para evitar problemas como: falta de visão das etapas de sua venda; dificuldade de identificar vendas potenciais, baixa conversão de negócios em receita, dificuldade de identificar as razões de não fechamento de vendas e assim por diante.

O Funil de vendas é um processo e como todo processo tem etapas. Por este processo, a empresa consegue sistematizar estas etapas e influenciar e acelerar essa jornada até o ato final da compra. O conceito é simples, mas a premissa básica tem a ver com o conhecimento do processo de compra dos consumidores e para tanto a empresa precisa saber quem é o cliente e seu perfil. Portanto, um Funil de vendas se baseia no processo de compra, cujas etapas são as seguintes:

Etapas do Processo de Compra

- **Prospecção.** Ato de ir atrás de clientes potenciais, via anúncios, participação em feiras, ou seja, procurar o público-alvo.
- **Qualificação.** Saber os clientes que têm condições financeiras de comprar o seu produto. É um ato de “peneirar” os potenciais consumidores.
- **Apresentação.** Aqui envolve a maneira de apresentar a proposta de valor do seu produto e como ser percebido. Em vez de o vendedor só

falar do produto e da empresa, é importante saber ouvir o cliente para identificar as necessidades dele.

- **Maturação.** Admita que o cliente tem o perfil para comprar o produto da minha empresa, mas ele está comparando com outras opções. É importante fazer contatos frequentes (dai a importância do CRM), mas sem ser inoportuno ou inconveniente. Por exemplo, testes gratuitos, como faz a Netflix (via *trials*) onde o potencial cliente pode “degustar” o serviço gratuitamente por um período de um mês.
- **Negociação.** Saber mostrar o valor do produto para o consumidor, afinal, mais do que preço o cliente quer valor agregado. Mesmo quando o cliente faz objeções de que o seu produto não tem essa ou aquela característica, considere isso como uma informação importante para melhorias.
- **Fechamento.** Não pode ser feito de qualquer maneira. É fundamental que o cliente saiba o que vai ser entregue para evitar dissabores mais tarde. O cliente precisa saber claramente sobre a efetiva entrega.
- **Pós-venda.** Esta é uma etapa muito importante para o início de uma nova e futura venda. Para tanto, o contato com o cliente sempre para saber a satisfação dele e ele satisfeito volta a comprar ou a falar bem para amigos e conhecidos, formando assim o famoso “boca a boca”.

