



AS DOZE LEIS QUE REGEM A FIDELIDADE DOS CLIENTES

*Marcos Botelho (Msc – Mba)
Campinas (SP), Abril de 2005*

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
I INTRODUÇÃO	3
II UM POUCO SOBRE FIDELIDADE	6
1. DEFINIÇÕES IMPORTANTES – FIEL, FIDELIDADE, FIDELIZAR & SATISFAÇÃO	6
2. QUANDO MANTER CLIENTES SATISFEITOS NÃO MAIS É CONDIÇÃO SUFICIENTE PARA TER CLIENTES FIÉIS	7
3. A FIDELIDADE COMO PROCESSO	8
III AS DOZE LEIS DA FIDELIDADE DOS CLIENTES	12
1. A LEALDADE DOS CLIENTES COMEÇA PELA LEALDADE DOS FUNCIONÁRIOS	12
1.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	12
2. A LEI DE PARETO	13
2.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	14
3. CONHEÇA O ESTÁGIO DE LEALDADE EM QUE SE ENCONTRA O CLIENTE E FAÇA-O AVANÇAR	15
3.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	15
4. SIRVA PRIMEIRO, VENDA DEPOIS	16
4.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	16
5. ESFORCE-SE AO MÁXIMO PARA DESCOBRIR RECLAMAÇÕES E NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS	17
5.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	17
6. RESPONDA RAPIDAMENTE AO CLIENTE	18
6.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	19
7. CONHEÇA QUAL É A DEFINIÇÃO DE VALOR PARA O SEU CLIENTE	19
7.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	19
8. RECUPERE CLIENTES INATIVOS	20
8.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	21
9. GARANTA O MESMO ÓTIMO NÍVEL DE SERVIÇO INDEPENDENTEMENTE DO CANAL USADO PELO CLIENTE	24
9.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	24
10. GARANTA CHA PARA OS FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE	25
10.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	26
11. TRABALHE EM PARCERIA	26
11.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	28
12. TENHA UM BANCO DE DADOS CENTRALIZADO SOBRE OS SEUS CLIENTES	28
12.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI	29

I INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios é cada vez mais complexo e competitivo e, quase que indiferente ao setor de atuação das organizações, apresenta-se com as seguintes características:

- ➡ Consumidores que mudam suas expectativas, seus padrões de consumo, e o que eles desejam de um relacionamento comercial com velocidade crescente;
- ➡ Velocidade crescente em que se disseminam as informações sobre produtos, tecnologias (novas ou não);
- ➡ Pela frequência cada vez maior com que se encontram clientes mais informados que o próprio vendedor sobre os produtos, serviços e tecnologias de sua empresa e dos concorrentes;
- ➡ Por produtos que tendem cada vez mais a se transformarem em commodities;
- ➡ Pela constância cada vez maior em que marcas consagradas são cada vez mais ameaçadas por novos entrantes;
- ➡ Pela dificuldade crescente de se justificar os preços dos produtos a partir de seus diferenciais e benefícios;
- ➡ Pela pressão cada vez maior sobre os preços e sobre as margens, sem que se consiga compensar em aumento de volume;
- ➡ Pela obsolescência das variáveis de segmentação atualmente usadas, principalmente aquelas baseadas no tamanho do cliente.

Nesse ambiente de negócios ter um novo e extraordinário produto ou serviço, há muito deixou de ser uma garantia de sucesso, mas ainda há algo que pode potencialmente se constituir nessa garantia: a fidelidade do cliente.

Por outro lado, conquistar a fidelidade dos clientes passou a ser o Santo Graal das áreas de marketing & vendas de quase todas as organizações, e ainda que muitas dessas organizações tenham a fidelização de seus clientes em um nível de retórica, pagando um alto preço por isso, o fato é que obter a fidelidade do cliente tornou-se muito mais difícil e desafiador do que já era, em razão das características do atual ambiente de negócios.

Independentemente da dificuldade encerrada para as organizações obterem a fidelidade dos clientes, o fato é que manter bons clientes deveria ser tão natural para as empresas como é natural respirar para os seres humanos.

Entretanto, muitas organizações, buscando sobreviver nesse dinâmico, complexo e competitivo ambiente de negócios, se encontram exageradamente voltadas ao esforço de atrair novos clientes, a tal ponto que deixam de investir recursos na preservação dos relacionamentos já existentes, enfraquecendo esses relacionamentos e tornando a base de clientes atuais e ativos ainda mais propensa a ouvir a doce e melodiosa canção de amor dos concorrentes.

Mas, ainda mais grave, é que além de potencializarem o risco de perder os clientes atuais e ativos, essas empresas, não podem contar com uma taxa de aquisição de sucesso sequer razoável na conquista de novos clientes; exatamente por esses também serem disputados com igual ou maior esforço pela concorrência, que também acaba por sofrer da mesma miopia, ou seja, esquecer-se dos clientes atuais e ativos em nome de pássaros que voam cada vez mais alto.

E ainda há que se considerar que vários estudos realizados em diversos mercados, apontam que é muito mais econômico se manter os clientes existentes do que se conquistar novos clientes; algumas dessas pesquisas

chegam a calcular que pode ser até sete vezes mais barato manter um cliente do que conquistar um novo.

Há também de se considerar inúmeras pesquisas que apontam que a rentabilidade dos clientes guarda relacionamento com o estágio em que o mesmo se encontra no processo de fidelização, de tal forma que os clientes mais rentáveis, que deixam melhores margens para as empresas, são aqueles mais fiéis.

Entretanto, se manter clientes é claramente importante, também o é saber com precisão quais os clientes que devem ser mantidos, ou de outra forma, saber para quais clientes se deve desenvolver um programa de ações que permita aumentar constantemente a sua fidelidade à empresa.

Muito se tem pesquisado e publicado sobre a fidelização dos clientes e, portanto, muito já sabemos sobre o que fazer e como fazer, por exemplo, a importância de se identificar os clientes para os quais é relevante desenvolver um programa de fidelização.

Esse texto tem por objetivo expressar o básico do conhecimento acumulado sobre esse assunto sob a forma do enunciado de doze leis acompanhadas de sugestões para que as mesmas sejam observadas e aplicadas nas organizações.

II UM POUCO SOBRE FIDELIDADE

1. DEFINIÇÕES IMPORTANTES – FIEL, FIDELIDADE, FIDELIZAR & SATISFAÇÃO

Se for verdade que a sabedoria começa pelo nome certo das coisas, é relevante sabermos o que significa “fidelidade do cliente”.

Diferentemente da satisfação dos clientes, que é uma atitude, a fidelidade do cliente pode ser definida em termos do comportamento de compra. Um cliente fiel é aquele que:

- ➡ Compra repetidamente e regularmente de um mesmo fornecedor;
- ➡ Indica e dá referências positivas sobre a empresa e seus produtos;
- ➡ Apresenta anticorpos ao cada vez mais virulento assédio da concorrência.
- ➡ Toleram um pouco mais a ocorrência de problemas no produto e/ou serviço antes de se mudarem para o concorrente ao lado. Por favor leitor, queira observar que usamos o termos “Toleram um pouco mais...”.

Portanto a fidelidade do cliente pode ser definida como o grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir a ofertas da concorrência.

O ato de tornar um cliente fiel, ou mais fiel, é chamado de fidelizar e consiste em um processo que tem por objetivos:

- ➡ Transformar um comprador não habitual em um comprador freqüente, que não só retorna ao seu fornecedor, mas até divulga a empresa;

- ➡ Criar um relacionamento de longo prazo, desenhado para resistir à pressão do tempo e do mercado.

2. QUANDO MANTER CLIENTES SATISFEITOS NÃO MAIS É CONDIÇÃO SUFICIENTE PARA TER CLIENTES FIÉIS

Achamos importante esclarecer que satisfação do cliente não é sinônimo de fidelidade do cliente, embora, obviamente, seja importante para a conquista da fidelidade. Posto de outra forma, para se obter a fidelidade dos clientes, mantê-los satisfeitos é uma condição necessária, mas não o suficiente.

É um equívoco supor-se que clientes satisfeitos são clientes fiéis, pois diversos estudos têm demonstrado que tal não ocorre. Por exemplo:

- ➡ Quarenta por cento dos clientes que afirmam estarem satisfeitos mudam de fornecedores sem muito pensar ou considerar (Forum Corporation).
- ➡ Entre impressionantes 65% - 85% dos clientes que optaram por um novo fornecedor afirmaram que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o fornecedor anterior (Harvard Business Review).

As razões pelas quais tal paradoxo ocorre se relaciona com o atual ambiente de negócios – competitivo ao extremo, onde as organizações puseram-se em busca da satisfação do cliente assim como se lançaram nos programas de qualidade total. O resultado de tal esforço coletivo levou ao que se poderia chamar de uma comoditização da satisfação do cliente, ou seja, deixou de ser um diferencial, assim como a qualidade também o deixou de ser, para ser uma obrigação, uma condição indispensável para se ter o direito de entrar no campo para jogar no estádio chamado mercado.

Como iremos tratar em uma das leis sobre fidelização dos clientes, o valor criado pela empresa aos seus clientes passou a ser um importante determinante na manutenção dos clientes.

Com efeito, clientes que mudaram de fornecedor mesmo estando muito satisfeito com o fornecedor anterior o fizeram, não porque encontraram um novo fornecedor capaz de deixá-los mais satisfeitos, mas porque encontraram um fornecedor que foi capaz de lhes agregar mais valor que o fornecedor anterior.

Perigosamente simplificando e no contexto de vendas do tipo business-to-business, podemos dizer que o fornecedor que tem mais chances de manter seus clientes são aqueles que possuem clientes satisfeitos e, principalmente, que ajudam aos seus clientes a ganharem dinheiro, quer seja diminuindo o custo de produção do cliente, quer seja aumentando suas vendas, quer seja diminuindo ciclos de produção e/ou de vendas, etc.

É sempre de grande utilidade ter sempre presente que matematicamente podemos definir valor como sendo a diferença entre os benefícios encerrados por determinado produto e o seu preço. Assim sendo, para aumentarmos o valor ao cliente temos duas alternativas:

➡ Diminuímos o preço;

➡ Aumentamos os benefícios.

Clientes fiéis apresentam maior propensão a preferirem uma agregação de valor via aumento de benefícios o que, na maior parte das vezes, para o fornecedor, especialmente se esse não possui as competências e capacidades para adotar uma estratégia de baixo custo, resulta em maior rentabilidade.

3. A FIDELIDADE COMO PROCESSO

A fidelidade dos clientes não é um fenômeno automático, que acontece da noite para o dia ou por interseção divina. É construída ao longo do tempo e

essa construção é um processo de vários estágios pelos quais o cliente passa ao longo de seu relacionamento com a empresa: cada estágio avante nesse processo confere uma maior fidelidade do cliente a empresa.

Os estágios de fidelidade são:

➡ Suspeito

Incluem todo mundo que possivelmente poderia comprar o produto da empresa, mas que não temos certeza que de fato poderiam vir a comprar.

➡ Prospect.

Também conhecido por comprador em potencial, é alguém que precisa do produto e está apto para comprá-lo. Ainda não compra da empresa, mas sabe que a empresa existe, o que ela faz, onde está e o que vende porque pode ter ouvido falar ou lido algo a respeito.

➡ Prospect desqualificado

São aqueles prospects que a empresa sabe que por algum motivo não precisam, não querem ou não podem adquirir o seu produto.

➡ Comprador

Compram o produto apenas uma vez.

➡ Cliente eventual

Compram o produto duas vezes ou mais.

➡ Cliente regular

Compra tudo ou quase tudo do que a empresa vende de forma regular, existindo um relacionamento entre ele e a empresa sólido suficiente para torná-lo resistente aos apelos e ofertas da concorrência.

➡ Defensor da marca.

Além de reunir todas as características do cliente regular, ele defende, recomenda e estimula outras pessoas a comprar da empresa.

É importante também nos lembrarmos do consumidor ou cliente inativo, que é alguém que já foi comprador ou cliente, mas que deixou de comprar por um período de tempo maior do que o ciclo de compra normal.

O programa de fidelização de clientes deve desenvolver estratégias e ações específicas para cada estágio da lealdade em que se encontra o cliente de forma a impulsioná-lo o mais rapidamente possível, mas de forma sustentável, para o estágio seguinte.

Mais especificamente, os programas de fidelização são aplicados nos estágios compreendidos entre comprador a defensor, e visam fazer com que os clientes cheguem de forma sustentável o mais rapidamente possível ao estágio de defensor e lá permaneçam.

Durante o percurso dos clientes pelos estágios que vai de comprador a defensor muitos não são considerados para continuarem no programa de fidelização em razão, por exemplo e mais comumente, por possuírem um baixo valor para a empresa.

É claro que antes de entrar nos programas de fidelização já houve a aplicação de filtros, de forma a descartar os suspeitos que não se revelaram como prospects e descartar os prospects desqualificados, de tal forma que

apenas os compradores possam iniciar sua trajetória pelos estágios da fidelidade.

Essa qualificação inicial é de extrema importância para se evitar aplicar esforços e recursos em consumidores que dificilmente se tornarão clientes ativos, fiéis e de valor para a empresa.

III AS DOZE LEIS DA FIDELIDADE DOS CLIENTES

A seguir abordaremos as leis fundamentais cuja rigorosa observação e aplicação conduzirá a fidelização dos clientes.

1. A LEALDADE DOS CLIENTES COMEÇA PELA LEALDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Fidelização passa pelo se relacionar, entender e compreender as expectativas, necessidades e desejos dos clientes.

Os clientes querem, ou no mínimo preferem, comprar de pessoas que eles já conhecem e pelas quais são conhecidos, ou seja, de pessoas que saibam de suas preferências.

Isso tudo é praticamente impossível de se conseguir com uma equipe constituída por funcionários que possuem elevada rotatividade.

É fato corrente que as empresas que possuem um quadro funcional estável e leal são empresas que possui maior fidelidade por parte de seus clientes.

Portanto, antes de bem servir aos clientes, é necessário bem servir aos funcionários, porque dessa forma esses últimos irão dar o seu melhor para servir os primeiros.

1.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Recomenda-se a realização de reuniões periódicas com o quadro executivo da empresa com o objetivo de se descobrir e aprender o que faz a empresa ter um bom ambiente de trabalho e o que ainda pode ser feito para melhorar ainda mais esse ambiente de trabalho.

2. A LEI DE PARETO

Pela Lei de Pareto, ainda que não conheçamos o seu negócio, a sua empresa, a sua indústria, o seu mercado e os seus clientes, ainda que não tenhamos acesso as suas estatísticas de vendas, podemos afirmar que aproximadamente 20% de seus clientes ativos são responsáveis por 80% de todo o seu faturamento.

Podemos até errar em nossa estimativa – talvez não seja 20%, quem sabe 30% ou 35%; talvez não seja 20%, quem sabe 15% ou 25%; seja como for, é uma excelente aproximação considerando-se que nada conhecemos sobre o seu negócio. Somos capazes de fazer tal previsão porque nos baseamos na Lei de Pareto, que enuncia que 20% das coisas respondem por 80% dos resultados.

Supondo que essa Lei se aplica perfeitamente a sua atual carteira de clientes ativos, então 20% deles serão responsáveis por 80% de seu faturamento. Portanto, é urgente e importante que se conheça com a maior profundidade possível cada um desses clientes e, muito provavelmente, boa parte desses clientes devem ser merecedores de um programa de fidelização. Se ainda não conseguimos convencê-lo a respeito disso, fazemos uma última tentativa deixando duas perguntas:

- ➡ O que aconteceria com o seu faturamento se você perdesse apenas um desses clientes?
- ➡ Se você perder apenas um desses clientes quantos outros novos clientes você terá que conquistar apenas para repor o volume de vendas perdido?

É claro que apenas a aplicação da Lei de Pareto não é suficiente para se eleger os clientes mais importantes de uma empresa e que devem merecer um programa de fidelização, há também de se considerar o valor do cliente

para a empresa, representado pelo famoso LTV (Lifetime Value), que preferimos tratar como o valor do relacionamento para a empresa. Mas, a aplicação da Lei de Pareto é uma necessidade e apresenta grande simplicidade para ser aplicada o que não acontece com o LTV.

Para as empresas é uma necessidade promover a classificação de seus clientes considerando-se a importância e o valor dos mesmos para ela e desenvolver programas de retenção específicos para esses clientes.

2.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Primeiro faça a classificação dos seus clientes segundo o faturamento usando a Lei de Pareto.

No momento seguinte faça uma outra classificação baseada no LTV. É provável que você precisará desenvolver a fórmula do LTV específica para a sua empresa.

Por ultimo compare a primeira classificação com a segunda para escolher os seus clientes mais importantes e que devem merecer programas específicos de retenção, esses clientes são aqueles que estão nas duas listas em posição de destaque.

Para saber mais sobre como usar a Lei de Pareto, não apenas em programas de fidelização, mas também como empregá-la nas áreas de vendas e de marketing, visite o [Núcleo dos Profissionais de Vendas de Valor Agregado](#) e faça o download gratuito de três informativos técnicos (newsletters) que tratam desse assunto.

Aproveite também para fazer o download gratuito de um software (programa) que permite simplificar e automatizar os cálculos envolvidos na Lei de Pareto e que pode ser usado em qualquer negócio.

Tudo o que você precisa fazer para ter acesso aos informativos e ao programa é se registrar gratuitamente junto ao **Núcleo dos Profissionais de Vendas de Valor Agregado** clicando no link abaixo ou digitando esse endereço na barra de seu navegador.

<http://www.repensaronline.com.br/Associados.asp>

3. CONHEÇA O ESTÁGIO DE LEALDADE EM QUE SE ENCONTRA O CLIENTE E FAÇA-O AVANÇAR

A partir do entendimento em que estágio de fidelidade se encontra o cliente podemos melhor especificar o que é necessário para continuar movendo o cliente de forma sustentável para o estágio seguinte.

Se o programa de fidelização não está sendo capaz de mover o cliente de forma sustentável para o estágio seguinte ele deve necessariamente ser repensado.

3.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

A primeira coisa a fazer, tomando por base os estágios de fidelidade discutido anteriormente, é criar as definições de fidelidade para os seus clientes de acordo com a realidade de seu mercado. Por exemplo, definir o que vem a ser e qual a diferença entre um cliente eventual e um cliente regular de acordo com a natureza de seu negócio (mercado e produto).

O passo seguinte é fazer uso da Lei de Pareto e do LTV para identificar os clientes mais importantes e de maior valor.

Tendo sido identificado esses clientes o passo seguinte é criar um plano de ação que seja capaz de mover esses clientes para os estágios mais altos de fidelidade.

4. SIRVA PRIMEIRO, VENDA DEPOIS

Os consumidores de hoje são mais inteligentes, melhor informados e mais intolerantes do que nunca a qualquer pressão de vendas que lembre “empurroterapia”.

Eles esperam que fazer negócio com as empresas seja o mais simples, prático e gratificante possível. Apresentam o que chamamos de expectativa crescente: se eles fazem negócios com outras empresas, concorrentes ou não, e têm uma experiência agradável com isso, no mínimo, é o que eles vão exigir de qualquer outra empresa; é como se passasse pelas suas cabeças o seguinte pensamento: “Se eles podem, porque você não pode?”.

Portanto, eles esperam que o seu serviço possa ser agradável, produtivo e personalizado; se não for, eles buscarão a alternativa que fica ao lado da sua empresa.

4.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

A observação e a aplicação dessa Lei exige que todos os processos que mantenham interface com o cliente sejam otimizados para garantir que o cliente terá uma experiência agradável ao tratar com a sua empresa, que ele possa, por exemplo, sentir que está sendo tratado de maneira diferenciada, que ele possa encontrar atendentes solícitos e bem treinados, que ele possa ser atendido rapidamente, de forma eficaz, solícita e interessada quer seja por telefone, e-mail, carta, fax ou pessoalmente, que ele possa perceber que os seus problemas são tratados de forma rápida e eficaz, que o ciclo do pedido seja o menor possível, etc.

Portanto, é necessário avaliar e, se for o caso, redesenhar os processos de interface com o cliente buscando garantir que o mesmo terá uma ótima

experiência ao tratar com a empresa como um todo e não apenas com o Serviço de Atendimento ao Cliente por exemplo.

5. ESFORCE-SE AO MÁXIMO PARA DESCOBRIR RECLAMAÇÕES E NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS

Pode –se quase dizer que é uma regra: apenas 10% dos clientes reclamam para as empresas. O restante, 90% deles, não reclamam, fazem muito pior do que isso: deixam de pagar ao fornecedor, destratam os funcionários da empresa e, acima de tudo e muito pior, falam mal da empresa e de seus produtos para as outras pessoas – propaganda negativa de boca.

Alguns estudos indicam que um cliente satisfeito expressa sua satisfação para cinco outras pessoas, ao passo que um cliente insatisfeito expressa sua insatisfação para 17 (dezessete) outras pessoas.

O potencial da propaganda de boca ficou ainda maior com o advento e a popularização de outros meios de comunicação: Internet, Chat, Fórum, Listas de Discussões, Comunicadores Instantâneos, Telefonia pela Internet (VoIP – Voice Over IP). Inclusive há sites especializados em divulgar a reclamação do cliente literalmente para o mundo. Ou seja, é quase certo que se pode assumir que um cliente insatisfeito pode influenciar muito mais do que dezessete outras pessoas.

5.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Trate toda e qualquer reclamação como uma ameaça ao negócio, seja paranóico com relação à atenção a ser dada às reclamações.

Estabeleça processos que facilitem ao máximo ao cliente deixar e registrar a sua reclamação.

Tão importante quanto isso é estabelecer processos que permitam monitorar de forma rígida o tempo de resposta inicial, intermediária e final ao cliente, procurando estabelecer sempre o menor prazo possível. Não exija menos do que a eficácia total no atendimento, acompanhamento e solução da reclamação e nunca se esqueça de manter o cliente atualizado sobre a situação do seu processo de reclamação.

Estabeleça reuniões para avaliar o atendimento a reclamações e para tirar dessa avaliação valiosa aprendizagem para melhorar os processos.

6. RESPONDA RAPIDAMENTE AO CLIENTE

As pesquisas tem demonstrado que há uma relação entre a velocidade com que a empresa responde ao seu cliente e a percepção que esse cliente tem sobre a qualidade do produto – serviço da empresa: quanto maior a velocidade de resposta, maior a percepção de qualidade.

Mais uma vez, a super abundância de meios de comunicação só fez contribuir para aumentar as expectativas dos clientes com relação à velocidade com que ele deseja ser atendido.

Agora o cliente pode entrar em contato com a empresa não mais apenas pessoalmente, por telefone, fax ou carta, mas também e cada vez mais por e-mail, através da funcionalidade “fale conosco” dos Web sites.

Novas tecnologias tais como serviço de auto-atendimento, gerenciamento de e-mail, chat estão provando serem cada vez mais importantes e críticos para as empresas no atendimento aos clientes.

6.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Revise todas as áreas de interface com o cliente e busque identificar e resolver os gargalos que diminuem a velocidade e a eficácia de resposta ao cliente. Faça disso uma prioridade em termos de investimento.

7. CONHEÇA QUAL É A DEFINIÇÃO DE VALOR PARA O SEU CLIENTE

Se a fidelidade tem uma palavra secreta e mágica essa palavra é “valor agregado ao cliente”. Conhecer o valor esperado e entregar esse valor ao cliente é basilar para o sucesso de um programa de fidelização.

Alertamos que conhecer o que o cliente define como valor não é simples por ser algo que não é estático, mas muda com o tempo; sendo, portanto, necessário investir em pesquisa para melhor entender e se manter a par da definição de valor do cliente. Sem conhecermos a definição de valor do cliente corremos o risco de não entregar o valor por ele esperado.

7.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Nossa recomendação é que as pesquisas de satisfação de clientes, que são regularmente conduzidas pelas empresas, passem também a contemplar a pesquisa de valor agregado, o que em nossa consultoria denominamos de CSVAR – Customer Satisfaction and Value Added Research (Pesquisa de Satisfação e de Valor Agregado ao Cliente); até mesmo porque, como já abordado anteriormente, apenas ter clientes satisfeito é importante, mas não suficiente – passa a também importar o valor que se agrega ao mesmo.

8. RECUPERE CLIENTES INATIVOS

Pesquisas acadêmicas têm demonstrado que chega a ser até duas vezes mais provável vender a um cliente que se encontra inativo do que vender para um prospect. Apesar disso, é incomum encontrar organizações que tenham programas de recuperação para clientes inativos, sendo que esses poderiam representar uma significativa fonte, não apenas de receitas, mas também de lucros para as empresas já que é mais barato ativar um cliente inativo do que conquistar um prospect.

Isso acontece porque as empresas não conhecem essas pesquisas e também porque se trata de uma atitude mental: o cliente está perdido e nada mais pode ser feito.

Se considerarmos que as empresas perdem anualmente de 20% - 40% de seus clientes e todo o recurso que foi empregado para conquistar esses clientes, e a dificuldade e o alto custo para repor esses mesmos clientes por novos clientes, facilmente concluiremos que é irracional não dispor de um programa para a ativação dos clientes inativos, até mesmo antes de programas para a conquista de novos clientes, ou seja, importa ter um programa que permita ativar os clientes inativos que apresentam maior importância e valor para a empresa.

Os programas de recuperação de clientes podem dar as seguintes contribuições às empresas:

- ➡ Apontar oportunidades de melhorias. Ao se conversar com clientes inativos se tem a oportunidade de descobrir pontos que podem ser melhorados no produto, serviço ou em processos de interface com os clientes.
- ➡ Através da aprendizagem do que levou um cliente a se desligar da empresa e os sintomas por ele exibido ao longo desse processo, pode-se

desenvolver modelos que permitam se antecipar e impedir que o cliente abandone a empresa.

- ➡ Diminuir o impacto da propaganda negativa de boca. Ao conversar com clientes inativos, ao escutá-los, ao dar-lhes atenção, minimiza-se o seu possível descontentamento e o seu ímpeto de falar mal da empresa e/ou de seus produtos.

O melhor momento para se iniciar uma campanha de recuperação de clientes é o agora. Veja por que:

- ➡ Nunca antes tantos recursos tecnológicos de comunicação e de atendimento estiveram tão disponível para as empresas e que podem ajudá-las no processo de reconquista desses clientes.
- ➡ O número de clientes, especialmente no que se refere a clientes importantes e de alto valor, é muito pequeno para tantas empresas que desejam tê-los. Afinal, tem sido pesquisado e revelado que os melhores clientes de uma organização podem ser de seis até dez vezes mais lucrativos que os cliente de menor importância e valor.
- ➡ Os programas de recuperação de clientes combinado com fortes e eficazes programas de aquisição e de retenção de clientes pode conferir a empresa uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, deixando-a mais resistente ao ataque dessa concorrência a sua base de clientes.

8.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Se a empresa não possui um programa estruturado para a recuperação de clientes, deve implementá-lo começando identificando os clientes perdidos e estabelecendo quais deles merecem, pela sua importância e valor, serem reconquistados.

Se a empresa possui esse programa, deve monitorar cuidadosamente os resultados e procurar melhorar o processo de forma a crescer a taxa de sucesso na recuperação dos clientes.

Todo e qualquer programa de recuperação de clientes deve ser capaz de responder as seguintes perguntas:

- ➡ Quando um cliente é perdido quais os critérios que são usados para determinar se aquele cliente deve ou não ser alvo de um esforço de recuperação?
- ➡ Se esse cliente merece um esforço de recuperação como é atribuído a sua importância relativa a outros clientes que foram perdidos e que igualmente merecem um esforço de reconquista? Ou seja, como é feita a priorização?

Nos programas de recuperação de clientes existem dois conceitos importantes: SLTV e RFD.

Second Lifetime Value (SLTV), ou o segundo valor do relacionamento para a empresa, representa o valor que o cliente passa a ter para a empresa após a sua recuperação. Difere do LTV (Lifetime Value), abordado anteriormente, porque o LTV diz respeito ao valor do cliente quando ele está ativo, ou seja, ainda não abandonou a empresa e o SLTV diz respeito ao seu valor quando ele volta a fazer negócios com a empresa; é comum acontecer que o SLTV seja menor que o LTV.

Reason For Defection (RFD) representa os motivos pelos quais o cliente abandonou a empresa. É importante a análise desses motivos porque pode acontecer de não ser possível à empresa proceder à eliminação dos mesmos, por exemplo, pode ser que o motivo que levou o cliente a abandonar a empresa foi o preço praticado por ela, mas a empresa não pode praticar os níveis de preços desejados pelo cliente; pode ser que o cliente exija um serviço com a presença física de um representante e que a empresa

não possa atender em razão da localização do cliente encontrar-se muito distante do mercado geográfico da empresa.

Portanto, na hora de decidir e priorizar os clientes que devem ser alvos de programas de reconquista deve-se lançar mãos do SLTV e do RFD.

Tendo sido identificados e priorizados os clientes inativos que serão alvos da campanha de recuperação sugere-se as seguintes ações:

- ➡ Perguntar ao cliente o que se deve fazer para trazê-lo novamente como cliente para a empresa.
- ➡ Escutar atentamente o que diz o cliente.
- ➡ Tendo identificado as razões pelas quais o cliente abandonou a empresa, primeiro promova as melhorias necessárias para eliminar essas razões e só então procure o cliente para comunicá-los das mudanças e convidá-lo para regressar a empresa.
- ➡ Seja paciente e compreensivo com os clientes.
- ➡ Permaneça em contato com o cliente perdido – não desapareça.
- ➡ Torne o mais simples possível e indolor a volta do cliente. Jamais use o seu retorno para comprovar junto ao mesmo que você é quem tinha razão.
- ➡ Quando o cliente retornar faça tudo para honrar o seu voto de confiança.

9. GARANTA O MESMO ÓTIMO NÍVEL DE SERVIÇO INDEPENDENTEMENTE DO CANAL USADO PELO CLIENTE

As pesquisas sugerem que consumidores que interagem com as empresas através de múltiplos canais exibem uma fidelidade maior do que aqueles que se utilizam de apenas um único canal.

Mas atenção, esses resultados são válidos para a situação em que os clientes recebem de forma consistente a mesma alta qualidade de serviço seja qual for o canal por ele escolhido, ou seja, quer o cliente entre em contato através de um revendedor ou concessionária autorizada, quer ele entre em contato através do Web site ou através do Serviço de Atendimento ao Cliente, ele receberá de forma consistente a mesma alta qualidade de serviço.

9.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Para alcançar a consistência de uma alta qualidade independentemente do canal usado pelo cliente é necessário coordenar internamente as áreas de marketing, vendas e serviços através dos múltiplos canais de forma a garantir que seja qual for o canal escolhido o cliente terá uma experiência agradável ao tratar com a empresa.

Recomenda-se manter um processo para se obter a opinião do consumidor em relação a sua experiência com cada um dos canais por ele usado, além de pesquisa específica para tal, ou através da pesquisa periódica de satisfação de clientes, sempre buscando informações sobre a percepção do consumidor em relação a cada um dos canais usados por ele, buscando por respostas para perguntas como:

- ➡ Estamos provendo de forma consistente uma alta qualidade de serviço em todos os canais? Qual a razão?

- ➡ Os clientes têm preferido algum canal em particular em relação aos demais? Qual a razão?
- ➡ Algum canal, até então o mais empregado pelos consumidores, está sendo preterido? Qual a razão?

10. GARANTA CHA PARA OS FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE

Funcionários da linha de frente são aqueles que interagem diretamente com o consumidor, seja pessoalmente, por e-mail, por chat, por telefone.

Para esses funcionários é indispensável a dose necessária de CHA: **C**onhecimento, **H**abilidade & **A**atitude. Resumidamente explicando o que vem a ser CHA:

- ➡ Conhecimento. É o que o funcionário sabe e aprendeu sobre a empresa, sobre seus produtos e tecnologias, sobre seus sistemas e processos, é o que ele sabe sobre como atender e interagir com as pessoas, etc.
- ➡ Habilidade. É a capacidade que o funcionário tem de colocar em prática o que sabe e o que aprendeu. Pragmaticamente posto, e no contexto empresarial, conhecimento que não se aplica tem baixo potencial para gerar resultados.
- ➡ Atitude. É o quanto um funcionário é favorável ou não a determinado comportamento, por exemplo – o quanto o funcionário é favorável no que se refere a atender bem a um cliente. Portanto, é claramente insuficiente ter apenas conhecimento e habilidade, é necessário ter a atitude correta.

A competência de um funcionário é dada pelo seu conhecimento, habilidade e atitude.

Garantir que os funcionários da linha de frente sejam competentes é simplesmente imprescindível, ainda mais em um mundo onde o cliente tem acesso a empresa pelos mais diversos canais, ou seja, em um mundo onde o funcionário tem que prestar serviços de alta qualidade seja pessoalmente, pelo telefone, pelo fax, pelo e-mail, pelo chat, pelo Web site. Isso significa que o atendente, por exemplo, precisa ter conhecimentos e habilidades para também se comunicar por escrito, no caso de e-mail.

10.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

O processo de seleção e recrutamento deve necessariamente considerar as competências necessárias aos funcionários de linha de frente.

A área de recursos humanos da empresa deve mapear as competências necessárias aos funcionários da linha de frente para prestar um ótimo serviço aos clientes e identificar quais as competências que faltam ou precisam ser fortalecidas e a partir desse diagnóstico planejar e implementar um adequado programa de treinamento & desenvolvimento.

A empresa deve se preocupar em tornar explícito a maior parte possível de seu conhecimento sobre si mesma, seus clientes, seus produtos, serviços e tecnologias, e disponibilizar esse conhecimento de forma estruturada e organizada, facilitando o acesso ao mesmo empregando os recursos da tecnologia da informação.

11. TRABALHE EM PARCERIA

É cada vez mais comum as empresas necessitarem estabelecer parcerias com outras organizações para melhor atender aos seus clientes.

Com esse objetivo, as empresas nomeias distribuidores, revendedores e concessionários; contratam os serviços de assistência técnica junto a empresas especializadas (terceirização da assistência técnica); contratam

serviços de atendimento ao cliente; contratam serviços de recepcionistas; contratam serviços terceirizados de limpeza; etc.

É claramente uma necessidade manter um ótimo e profícuo relacionamento com esses parceiros com o objetivo maior de prestar o melhor serviço aos clientes.

É importante lembrar que para o cliente é indiferente se o péssimo serviço que ele recebeu foi feito por uma terceirizada.

Por exemplo, um atendimento que beira a selvageria prestado por uma assistência técnica terceirizada, para ele, cliente vítima desse serviço, foi a sua empresa que prestou esse péssimo serviço e não a empresa terceirizada ou o seu parceiro.

Um outro exemplo, que muitas vezes passa despercebido, mas que tem grande importância: o cliente faz uma visita a empresa e se perde no interior da mesma e pede uma informação a um funcionário terceirizado que trabalha na limpeza e é grosseiramente atendido. Para esse cliente a fonte dessa experiência negativa não foi a empresa terceirizada, mas a sua empresa.

Como empresa de consultoria nos estaremos continuamente com a terrível qualidade do atendimento de muitos SAC's (Serviço de Atendimento ao Cliente) terceirizados e que operam no Brasil; nos estaremos ainda mais com a ausência de qualidade do atendimento dos serviços terceirizados de assistência técnica; nos estaremos com a rudeza do atendimento promovido por recepções terceirizadas; e por último, mas não menos importante, nos estarece as falhas de atendimento prestados por distribuidores, revendedores e concessionárias. Enfim, trata-se de um sério problema a ameaçar o propósito de retenção dos clientes.

11.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Garanta que todos os seus terceiros parceiros tenham as competências necessárias para promover em seu nome um serviço de alta qualidade aos seus clientes.

Conduza regularmente pesquisas junto aos seus clientes para avaliar o nível da qualidade dos serviços que está sendo prestado pelos seus parceiros.

Ajude os seus parceiros através de um programa de treinamento & desenvolvimento para criar ou reforçar as competências necessárias para a promoção de um serviço de alta qualidade aos seus clientes.

Compartilhe informações sobre os clientes com os seus parceiros.

Dada a sua importância, fazemos aqui uma reflexão - seu sistema de distribuição não deveria ser seu inimigo, se isso ocorre é muito provável que a empresa necessite de um programa de relacionamento voltado aos parceiros de distribuição (PRM – Partner Relationship Management).

12. TENHA UM BANCO DE DADOS CENTRALIZADO SOBRE OS SEUS CLIENTES

Toda e qualquer informação comercial sobre o cliente, sobre seus contatos com a empresa e/ou sobre suas transações com a empresa devem ser corretamente armazenados em um banco de dados centralizado e que possa ser facilmente acessado pela empresa.

Sem essa centralização, a qualidade do serviço prestado ao clientes será quase que certamente comprometida e pouco contribuirá para o estabelecimento de um relacionamento mais duradouro com o cliente.

12.1 OBSERVANDO E APLICANDO A LEI

Os softwares de CRM (Customer Relationship Management) estabelecem a centralização de todas as informações e contatos dos clientes com a empresa em um único e centralizado banco de dados e, portanto, podem contribuir de forma significativa para melhorar a qualidade do atendimento e o próprio relacionamento com o cliente.

Para um maior aprofundamento e uma melhor visualização sobre como o CRM e os CLUBES DE CLIENTES podem vir a se constituir em uma eficaz ferramenta de fidelização dos clientes, sugerimos a leitura do artigo científico publicado no Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração de Empresas e intitulado CLUBE DE CLIENTES COMO SOLUÇÃO PARA AUMENTAR OS RETORNOS DOS INVESTIMENTOS FEITOS EM CRM. O download desse arquivo é gratuito bastando se registrar gratuitamente junto ao **Núcleo dos Profissionais de Vendas de Valor Agregado** usando o link abaixo ou digitando esse endereço na barra de navegação de seu browser.

<http://www.repensaronline.com.br/Associados.asp>

As doze leis que regem a fidelidade dos clientes, quando estritamente observadas e aplicadas garantem um processo eficaz para a fidelização dos clientes.

Nossa experiência revela que a observação e o cumprimento dessas leis não é algo trivial ou simples, exige conhecimento, habilidade e muita, muita atitude, principalmente da alta direção da empresa.

Mas a questão aqui não é se é difícil ou fácil, mas sim que é indispensável as empresas manter um eficaz programa de fidelização de seus clientes mais importantes e de maior valor.



Rua Serra do Japi, 80
13100-269 – Campinas – SP
Tel./Fax: (19) 3294-3938
E-mail:
atendimento@repensaronline.com.br
<http://www.repensaronline.com.br>