

## Nona lição Aplicação – Processos relativos aos clientes

### Segmentação do mercado atual e potencial e identificação dos clientes-alvo

O que é segmentação do mercado? O mercado é composto pelas pessoas físicas e jurídicas que constituem os clientes atuais ou potenciais da empresa, ou seus clientes-alvo. Estes clientes-alvo possuem necessidades específicas que são atendidas pelos produtos e serviços disponibilizados pela empresa. É claro que as necessidades não são as mesmas para todos os clientes, variam de um cliente para outro.

A segmentação do mercado é a divisão do conjunto dos clientes, e conseqüentemente do próprio mercado, de forma que seja possível identificar e conhecer suas necessidades e suas características de forma precisa. Por exemplo, no mercado existem pessoas jovens e pessoas idosas, com necessidades e expectativas bem diferentes. A segmentação do mercado pelos grupos de jovens e grupos de idosos vai permitir a correta identificação das necessidades de cada grupo, ou segmento de mercado, e o correto atendimento das necessidades e expectativas identificadas em cada segmento.

O que são critérios para segmentação do mercado? A segmentação ou divisão do mercado não é feita de forma aleatória. Os critérios de segmentação do mercado são as regras que orientam esta segmentação ou, a maneira correta de dividir o mercado de forma a identificar e entender corretamente as necessidades dos clientes.

Existem diversos critérios possíveis para se proceder à segmentação do mercado, os quais dependem do tipo de negócio, dos produtos e dos serviços oferecidos pela empresa, entre outros. Entre os mais utilizados, podem ser citados:

- Faixa etária
- Sexo
- Região geográfica
- Tipo de produto ou serviço
- Nível econômico
- Nível de escolaridade
- Tipo de cliente, pessoa física ou jurídica
- Outros critérios

Ao fazer a segmentação do mercado, dentro de critérios adequadamente escolhidos, os clientes começam a ser claramente identificados e suas necessidades corretamente compreendidas. Principalmente na identificação dos clientes, começa-se a compreender a importância de alguns clientes para a empresa, no que diz respeito às receitas geradas por estes clientes, pela sua significação estratégica ou política para a empresa ou por outros vínculos associados ao seu negócio. Estes são os clientes-alvo da organização, aqueles clientes para os quais ela deve priorizar e reforçar seus esforços no atendimento das suas necessidades e expectativas.

Para a implementação dos requisitos desta lição, é necessário fazer uma segmentação do mercado no qual a empresa atua, definindo, como consequência, seus clientes-alvo.

Para a segmentação do mercado, sugerem-se os seguintes passos:

- 1) Identificação do mercado da empresa: proceder a uma análise cuidadosa, identificando a área geográfica de atuação da empresa, a sociedade a que ela atende, os principais clientes pessoa física e pessoa jurídica e outros aspectos aplicáveis. Nesta etapa, é importante que se adquira uma clara visão do seu mercado de atuação. A análise do ambiente externo, realizada na formulação das estratégias da empresa, apoia a identificação e entendimento do seu mercado de atuação.
- 2) Escolha dos critérios para a segmentação do mercado: os critérios para segmentação do mercado são particulares para cada empresa. Sua escolha deve ser orientada pelo tipo de negócio, tipo de mercado, características dos principais clientes, identificados na etapa anterior, porte da empresa e por outros fatores pertinentes.
- 3) Segmentação do mercado: considerando os critérios escolhidos para a segmentação do mercado, fazer a sua divisão, identificando claramente os segmentos e os clientes que compõem cada segmento do mercado.
- 4) Identificar os clientes-alvo: dentro de cada segmento de mercado, analisar cada cliente verificando sua relevância quanto à sua contribuição para a receita da empresa, sua importância estratégica ou política nos negócios ou em relação a outros fatores pertinentes.

Considerando que o mercado é dinâmico, este exercício de segmentação do mercado deve ser feito periodicamente, no mínimo em intervalos anuais, antecedendo a formulação das estratégias.

Usualmente o setor Comercial ou de Vendas das empresas é o responsável pelas atividades de segmentação do mercado.

Nas atividades de segmentação do mercado, podem ser empregadas as ferramentas do “Brainstorming” e Diagrama de Causa e Efeito. Essas ferramentas são explicadas nos anexos da Décima Lição.

#### **Identificação das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes e sua tradução em requisitos de desempenho para os produtos, serviços e processos da empresa**

Não existem processos mais importantes ou menos importantes na empresa. Todos são igualmente importantes. Entretanto, é recomendada uma atenção especial com este processo que identifica as necessidades e expectativas dos clientes e sua tradução em requisitos para os processos que vão assegurar o atendimento das necessidades e a satisfação dos clientes.

Na primeira lição, que trata das partes interessadas, suas necessidades e expectativas, foi apresentada a diferença entre necessidades e expectativas. Recomenda-se uma releitura daquela lição para firmar corretamente os conceitos de necessidades e expectativas dos clientes.

Como foi visto, os clientes-alvo compreendem os clientes atuais e os clientes potenciais da empresa, podendo incluir, também, os clientes da concorrência e os ex-clientes. Para simplificação do texto da lição, os clientes serão tratados, genericamente, pela denominação clientes.

O que são necessidades dos clientes? É tudo aquilo que o cliente precisa ou necessita para resolver, por exemplo, um problema ou dificuldade que ele está enfrentando, e que pode ser atendido ou solucionado pelos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa. São os requisitos, isto é, aquilo que cada cliente requer ou precisa em relação à empresa. Normalmente as necessidades são claramente explicitadas ou definidas pelos clientes.

Juntamente com as necessidades, devem ser consideradas, também, as expectativas dos clientes.

O que são expectativas dos clientes? É tudo aquilo que os clientes esperam da empresa, tais como, cumprimento dos prazos acordados, qualidade do produto ou do serviço oferecido, preço combinado. Normalmente, as expectativas, ao contrário das necessidades, não são claramente definidas ou explicitadas pelos clientes.

O que é identificação das necessidades dos clientes? É o método ou processo utilizado para identificar ou conhecer as necessidades dos clientes em relação à empresa. Esta atividade de identificação das necessidades normalmente é conduzida pelo pessoal de vendas, que conversa com os clientes, ou nos contatos do cliente com a empresa.

O tratamento das necessidades e expectativas dos clientes envolve a análise e a compreensão dessas necessidades e expectativas.

O que é análise das necessidades dos clientes? É o estudo das necessidades dos clientes, previamente identificadas, verificando se a empresa tem plena condição de atender a elas. A análise deve verificar se a empresa tem a competência técnica necessária para atender às necessidades identificadas, se tem a disponibilidade necessária para cumprir o prazo desejado ou especificado pelo cliente, se o custo do produto ou do serviço está compatível com a expectativa do cliente e outros fatores pertinentes.

O que é compreensão das necessidades dos clientes? Após a identificação das necessidades dos clientes, e antes mesmo da sua análise, é necessário entender, claramente, quais as reais necessidades dos clientes. Observar que, algumas vezes, o próprio cliente não conhece sua necessidade. É necessário trabalhar, pacientemente, com o cliente, a fim de identificar e compreender sua necessidade.

O entendimento da necessidade do cliente é um ponto fundamental para o correto atendimento desta necessidade. Sem o claro conhecimento do que o cliente demanda da empresa, fica difícil, se não impossível, atender à sua necessidade, que é o objetivo básico da empresa.

A identificação, a análise e a compreensão das necessidades dos clientes são feitas a partir dos segmentos de mercado e grupos de clientes previamente estabelecidos e definidos. A forma ou maneira de identificar as necessidades dos clientes, de se proceder à sua análise e compreensão vai depender do segmento de mercado e do grupo de clientes considerado.

Por exemplo, se o mercado é segmentado por faixa etária, as necessidades dos idosos são completamente diferentes das necessidades dos adolescentes. A maneira de identificar estas necessidades é totalmente diferente, utilizando a Internet para os jovens e uma visita pessoal para os mais velhos, por exemplo.

Se a segmentação é por pessoa física e pessoa jurídica, para cada grupo existem maneiras distintas e específicas de identificar as necessidades e estas necessidades serão diferentes entre os dois grupos.

De forma similar, a compreensão e análise das necessidades dos grupos de clientes devem levar em consideração os respectivos segmentos de mercado e as peculiaridades de cada grupo.

A identificação e o tratamento das necessidades e expectativas devem ser feitos para os clientes atuais e os clientes potenciais. As metodologias são as mesmas para essas duas classes de clientes.

Esta lição solicita, também, que as necessidades e expectativas dos clientes-alvo sejam utilizadas para definição e melhoria dos processos da empresa.

O ponto de partida é a identificação das necessidades dos clientes. Para esta identificação, as seguintes práticas de gestão ou canais de relacionamento, entre outras, são sugeridas:

- Site na Internet
- Central de Atendimento ao Cliente
- Vendedores adequadamente treinados
- Linha 0800 ou 0300
- Sistema de venda domiciliar (exemplo clássico da Avon e da Natura)
- Visitas sistemáticas aos clientes
- Promoção sistemática de visitas dos clientes à empresa
- Entrevistas com Grupo- foco de clientes, por segmento

Grupo-foco de clientes, ou “Focus Group”, ou Grupo Focal é uma técnica de pesquisa qualitativa muito usada em pesquisas de mercado. É utilizada para avaliar opiniões e percepções de novos produtos ou ideias.

É conduzida numa conversa informal (organizada a partir de um roteiro) com um grupo de pessoas que são clientes-alvo de um produto ou serviço, e tem como objetivo principal entender a opinião dessas pessoas sobre um assunto específico, geralmente um novo produto ou serviço que a empresa pretende lançar.

Essa conversa é realizada com grupos de 6 a 9 pessoas, e cada sessão dura de 1 a 2h.

Qualquer que seja a prática utilizada, lembrar sempre que a identificação da necessidade do cliente ocorre na sua interação com a empresa. Quando esta interação é feita por meio de contatos pessoais, o que talvez seja o método mais comum, as pessoas envolvidas precisam estar adequadamente treinadas, motivadas e comprometidas para a correta e adequada identificação da necessidade e sua compreensão.

A compreensão ou o entendimento das necessidades dos clientes estão intrinsecamente ligados com o processo de identificação desta necessidade, e sua eficácia vai depender do método estabelecido e utilizado e da correta capacitação das pessoas que o utilizam.

A análise das necessidades identificadas e compreendidas pode ser feita pela própria pessoa que manteve o contato com o cliente, o que vai depender da natureza da necessidade identificada e da competência da pessoa para esta análise. Quando a pessoa que fez o contato com o cliente não tem o conhecimento requerido para analisar criticamente a necessidade identificada, recomenda-se uma reunião com as pessoas ou setores pertinentes da empresa a

fim de verificar se a empresa pode atender, integralmente, ao que está sendo solicitado pelo cliente. Após esta análise, um retorno deve ser dado ao cliente.

Lembrando que qualidade numa empresa é o atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, a identificação, análise e compreensão destas necessidades são fundamentais no processo de fazer qualidade junto ao cliente. O contato ou a interação do cliente com a empresa, denominada por alguns autores de “hora da verdade”, é o momento crítico no qual o cliente comunica as suas necessidades e a empresa, atendendo a estas necessidades, cumpre o objetivo básico da sua missão, entregando um produto ou serviço com qualidade ao cliente.

Por mais avançadas que sejam as tecnologias disponíveis, a interação do cliente (comprador) com a empresa (vendedora) se processa, na maioria das situações, por meio de contatos pessoais (a hora da verdade) ou contatos virtuais via Internet.

Para o sucesso do negócio, é necessário que as pessoas da empresa que estão envolvidas nesta interação estejam adequadamente treinadas, motivadas e comprometidas com o seu trabalho.

### **Desenvolvimento das marcas da empresa no Mercado Divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado**

O que são produtos da empresa? É tudo aquilo que a empresa disponibiliza para os seus clientes visando a atender às suas necessidades. Os serviços oferecidos pela empresa, com a mesma finalidade, são também considerados produtos da empresa.

O que são marcas da empresa? São os nomes, as expressões, os desenhos ou símbolos, ou uma combinação destes elementos, que identificam os produtos ou serviços da empresa e os distinguem dos produtos ou serviços de concorrentes e de outras empresas.

Na divulgação dos produtos e marcas, é recomendável que sejam divulgadas, também, as ações de melhoria promovidas pela empresa.

O que são ações de melhoria da empresa? Com relação aos clientes, objeto desta lição, são as ações tomadas nos produtos ou serviços da empresa com o objetivo de promover sua melhoria contínua.

O que é divulgação aos clientes e ao mercado dos produtos, marcas e ações de melhoria da empresa? São os métodos adotados pela empresa para promover o conhecimento junto aos clientes dos produtos e serviços oferecidos e disponibilizados, suas marcas e suas ações de melhoria.

Estas ações de divulgação englobam, de forma ampla, o que se denomina propaganda.

Quaisquer que sejam os métodos empregados para esta divulgação, é necessário que as mensagens veiculadas aos clientes criem credibilidade, confiança e uma imagem positiva da empresa e, também, não criem expectativas que extrapolem o que é efetivamente oferecido.

O que é credibilidade de uma empresa? Uma empresa tem credibilidade quando se pode acreditar nela, quando ela cumpre sempre com os compromissos estabelecidos entre ela e seus clientes. É uma empresa acreditável.

O que é confiança numa empresa? Uma empresa que tem ou demonstra confiança é uma empresa que tem crédito, que tem boa fama, que tem bom conceito, com a qual se pode contar em qualquer situação.

O que é imagem positiva de uma empresa? A imagem de uma empresa é a maneira ou a forma como ela é vista e reconhecida pelos seus clientes. Esta imagem é positiva quando a empresa é bem-vista pelos seus clientes e tem credibilidade e confiança no seu mercado de atuação.

É importante observar que quando a empresa divulga ou apresenta para seus clientes seus produtos, seus serviços, suas marcas e suas ações de melhoria, ela está mostrando o que tem para atender às necessidades dos clientes. Ao fazer esta divulgação, qualquer que seja o método utilizado, a empresa deve apresentar, com precisão, o que tem para oferecer. Se esta divulgação gera uma ideia, pelos clientes, de produtos ou serviços diferentes daqueles que a empresa tem, o método empregado para a divulgação está extrapolando o que é efetivamente oferecido pela empresa.

A lição requer a divulgação dos produtos, dos serviços, das marcas e das ações de melhoria para os clientes e para o mercado no qual a empresa atua.

Esta divulgação é uma forma de comunicação da empresa com os clientes e o seu mercado. Para que esta divulgação crie credibilidade, confiança e uma imagem positiva e não crie expectativas que extrapolem o que é efetivamente oferecido pela empresa, como requerido nesta lição, é necessário que esta comunicação seja feita por profissionais competentes e capacitados em comunicação com o público. A comunicação, também considerada propaganda, precisa ser feita de forma profissional e não amadora. Por esta razão, a empresa deve trabalhar com profissionais de comunicação ou contratar estes serviços externamente.

Dentre as várias práticas de gestão disponíveis para a divulgação dos produtos, dos serviços, das marcas e das ações de melhoria da empresa, podem ser citadas, por exemplo, as seguintes:

- Folders, faixas e cartazes
- Site na Internet
- Anúncios em jornais
- Outdoors
- Comerciais no rádio e na televisão
- Mala direta
- Instagram
- Facebook
- Outros veículos de comunicação

Qualquer que seja o meio de comunicação utilizado, as mensagens divulgadas devem, obrigatoriamente, criar credibilidade, confiança e imagem positiva para a empresa e não criar expectativas, junto aos clientes e o público em geral, que extrapolem aquilo que é efetivamente oferecido pela empresa e que ela pode entregar aos clientes na forma em que foi divulgado.

Para garantir esta credibilidade, confiança, imagem positiva e que seja comunicado aquilo que a empresa efetivamente deseja e precisa, recomenda-se a criação de um “Comitê de Comunicação com o Público”, que tem, como uma de suas responsabilidades, a análise criteriosa de toda e qualquer comunicação ou mensagem dirigida ao público, ao mercado e aos clientes da empresa, antes da sua efetiva divulgação. Este Comitê pode coordenar também todas as atividades relacionadas com comunicações para fora da empresa. Recomenda-se que a composição do Comitê inclua representantes das áreas Comercial, Jurídica (se existente), Financeira e da Direção.

## **Avaliação da imagem da empresa perante os clientes e o Mercado**

A imagem de uma empresa está fortemente correlacionada com o nível de conhecimento que os clientes têm da sua marca, dos seus produtos e dos seus serviços.

O que é nível de conhecimento dos clientes a respeito das marcas da empresa? É uma medida de quanto os clientes conhecem a respeito da marca ou das marcas utilizadas pela empresa. É a lembrança que os clientes têm das marcas da empresa. As conhecidas pesquisas “Top of Mind” avaliam o conhecimento da marca pelos clientes.

O que é nível de conhecimento dos clientes a respeito dos produtos e serviços da empresa? É uma medida de quanto os clientes conhecem a respeito dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

O grande objetivo é relacionar intimamente os produtos e serviços oferecidos pela empresa com a sua marca. Quando o cliente necessita de um produto ou serviço, automaticamente ele pensa na marca, e não no produto ou no serviço.

É o caso de uma pessoa que tem sede e ao entrar num bar solicita uma Coca Cola (ou Coca) e não um refrigerante. Coca Cola é a marca, o produto é o refrigerante.

O mesmo ocorre com a Kaiser, a Brahma ou a Antártica (marcas) para a cerveja (produto). A mesma condição é encontrada em muitos outros produtos e serviços.

Como as empresas conseguem esta correlação produto, serviço e marca? Disponibilizando produtos e serviços com alto nível de qualidade – que atendem plena e adequadamente às necessidades e expectativas dos clientes – divulgando estes produtos e serviços para os clientes e o mercado de forma a criar credibilidade e confiança para a empresa, não criando expectativas que extrapolem o que os produtos e serviços efetivamente oferecem para os clientes. Em adição, esta condição de correlação marca/produto/serviço não se consegue em curto período de tempo. É necessário ter paciência e muita constância de propósito para conquistar os clientes e mercados com os produtos, serviços e marcas da empresa.

A identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas, dos produtos e dos serviços oferecidos pela empresa são uma das ferramentas que contribuem para a obtenção da correlação marca/produto/serviço. A identificação mostra o nível de conhecimento dos clientes, e a análise define as ações necessárias para a melhoria do nível de conhecimento identificado.

O que é imagem da empresa? É a forma ou a maneira como o cliente vê ou enxerga a empresa. É a ideia que o cliente faz da empresa.

Tão importante quanto às marcas, os produtos e os serviços oferecidos está a imagem da empresa que precisa ser continuamente melhorada e preservada. Uma imagem empresarial é construída ao longo do tempo, normalmente anos, por meio de trabalho árduo, contínuo, profissional e sério, identificando e atendendo plenamente às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Da mesma forma que os níveis de conhecimento das marcas, produtos e serviços, a imagem da empresa precisa ser identificada e analisada. Esta identificação vai mostrar como os clientes veem a empresa, e a análise dos resultados obtidos nesta identificação vai definir as ações

necessárias para assegurar a melhoria contínua da imagem da empresa junto ao público, aos clientes e à sociedade.

Para finalizar, é sempre importante lembrar que uma imagem empresarial se forma ao longo do tempo, anos, mas pode ser destruída ou aniquilada, em horas, com uma única ação indevida em relação aos clientes e ao mercado.

A imagem da empresa se forma a partir do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e, em decorrência, do conhecimento que os clientes adquirem das marcas, dos produtos e dos serviços. Por essa razão, é recomendável identificar e analisar os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas, produtos e serviços oferecidos pela empresa, além da sua imagem perante os clientes e o mercado, como solicitado nessa lição.

A identificação dos níveis de conhecimento a respeito das marcas, produtos e serviços pode ser feita, por exemplo, por meio de uma pesquisa junto aos clientes e ao público em geral. A pesquisa “Top of Mind”, já mencionada, é um mecanismo para esta identificação.

Apresentam-se a pessoas escolhidas aleatoriamente produtos e serviços disponíveis no mercado e solicita-se, às pessoas entrevistadas, informar qual a marca que vem imediatamente à sua mente em relação ao produto ou serviço apresentado. O percentual de respostas favoráveis à marca da empresa é uma medida do nível de conhecimento do mercado. A partir desse resultado, metas podem ser estabelecidas e ações definidas para a melhoria contínua do nível de conhecimento pelas pessoas.

A título de informação para a empresa, recomenda-se este tipo de pesquisa com clientes atuais e com pessoas do mercado de atuação da empresa, que não utilizam seus produtos e serviços.

A identificação da imagem da empresa perante seus clientes pode ser feita por meio de pesquisas escritas ou entrevistas com perguntas ou questões padronizadas. Estas perguntas variam de acordo com cada empresa, mas, de um modo geral, podem abranger temas tais como:

- O preço praticado pela empresa nos seus produtos e serviços
- Idem em relação aos seus concorrentes ou produtos similares
- O cumprimento dos prazos de entrega pela empresa
- As atividades de pós-venda
- A cortesia no atendimento
- A participação e envolvimento da empresa na comunidade
- A preocupação da empresa com o meio ambiente
- A credibilidade da empresa junto ao cliente
- A confiança da empresa junto ao cliente
- A honestidade das propagandas da empresa
- Outros temas, peculiares a cada empresa

Para cada questão ou pergunta, podem ser atribuídas notas numa escala numérica, por exemplo, de 0 a 5 ou de 0 a 10. Ou então, pode-se solicitar uma resposta classificada em “inaceitável”; “ruim”; “regular”; “bom” e “excelente”, ou outro critério, conforme preferência de cada empresa.

Os resultados da pesquisa de imagem da empresa devem ser utilizados para definir ações para sua melhoria, o que é conseguido por meio de uma análise crítica das respostas obtidas na pesquisa.



O “Comitê de Comunicação com o Público”, sugerido anteriormente, é o indicado para coordenar as pesquisas e análises relacionadas aos níveis de conhecimento dos clientes em relação às marcas, aos produtos e aos serviços oferecidos pela empresa, bem como da sua imagem.

### **Canais de interação ou de relacionamento com os clientes**

O que são canais de interação ou de relacionamento? São os veículos ou meios pelos quais a empresa se relaciona ou interage com seus clientes.

O relacionamento e a interação com os clientes englobam as comunicações e o atendimento antes, durante e após a venda do produto ou da prestação do serviço.

A comunicação pode ser feita em meio eletrônico – telefone, Internet e até mesmo nas redes sociais – ou em contatos pessoais nas instalações da empresa ou do cliente.

Os canais de relacionamento e interação permitem ao cliente se comunicar com a empresa e vice-versa. Por meio destes canais, o cliente pode adquirir ou comprar produtos (Internet – comércio eletrônico, por exemplo), contratar serviços (reserva de hotel, por exemplo), solicitar informações, fazer sugestões ou reclamações relacionadas aos produtos e serviços adquiridos.

Os canais de relacionamento são selecionados ou escolhidos em função da segmentação de mercado, da natureza do negócio de cada empresa, do seu porte, dos recursos disponíveis e do tipo de clientes a quem a empresa atende. Por exemplo, os Caixas Eletrônicos, utilizados pelos Bancos, são específicos para este tipo de negócio e permitem aos clientes um relacionamento de 24 horas com o Banco. O Caixa Eletrônico é um canal de relacionamento e de interação dos clientes com o Banco. De forma análoga, o acesso à Conta Corrente na Internet é outro tipo de canal de relacionamento e interação entre o cliente e seu Banco.

De uma forma global, a Internet é um excelente canal de relacionamento e interação entre a empresa e seus clientes.

O telefone, em linha gratuita ou tarifada, é outro tipo de canal de relacionamento e interação, utilizado por muitas empresas.

Numa linha mais conservadora, os Correios, transportando e distribuindo mensagens escritas, folders, mala direta, comunicados e produtos constitui outro tipo de canal de relacionamento e interação da empresa com seus clientes.

Uma vez definidos e implementados os canais de relacionamento e interação considerando a segmentação do mercado, é necessário divulgá-los aos clientes, bem como orientá-los sobre a forma correta de sua utilização.

A seleção dos canais de relacionamento e interação vai depender da segmentação do mercado, da natureza do negócio ou negócios da empresa, do tipo de clientes e dos mercados a quem ela atende.

A título de sugestão e exemplo, são relacionados a seguir alguns canais de relacionamento e interação utilizados pelas empresas:

- CAC – Centro de Atendimento ao Cliente
- Linha Direta 0800 (gratuita) ou 0300 (tarifada)
- Site na Internet
- Fale conosco
- Telemarketing

A divulgação dos canais de relacionamento e interação e as regras ou instruções para sua utilização podem ser feitas utilizando os veículos existentes para a divulgação das marcas e produtos da empresa, apresentados no processo de divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado.

É importante que todas as comunicações processadas nos canais de relacionamento e interação sejam adequadamente tratadas de forma a assegurar o atendimento das necessidades dos clientes e sua correspondente satisfação.

Outro ponto importante a observar é a disponibilidade dos canais de relacionamento e interação para os clientes. Qualquer que seja o canal utilizado pela empresa, ele deverá estar prontamente disponível para o cliente sempre que for requerida sua utilização.

Por exemplo, quando o canal de relacionamento e interação é o telefone, fixo ou celular, a linha deverá estar sempre disponível – não ocupada – e a chamada deverá ser atendida no máximo no terceiro toque. Educação e cortesia, por parte dos atendentes, são fundamentais para o correto atendimento e relacionamento com o cliente.

Muitas empresas utilizam o atendimento eletrônico. Nada errado, desde que o cliente seja prontamente atendido e orientado quanto à utilização deste canal de relacionamento.

Por último, mas não menos importante, deixar o cliente na espera por longo espaço de tempo, ouvindo música – que não é necessariamente a de sua preferência pessoal – ou propaganda, é, no mínimo, uma falta de cortesia.

### **Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões dos clientes**

O que é uma solicitação de cliente? É uma demanda, ou necessidade, do cliente em relação à empresa. Pode ser um pedido de informação, de esclarecimento ou a formalização de um pedido de compra, por exemplo.

Reclamações e sugestões são também solicitações do cliente para a empresa, mas em função da sua importância para o cliente e para a empresa, são tratadas de forma distinta como apresentado a seguir.

As solicitações podem ser apresentadas formal ou informalmente pelo cliente. Qualquer que seja a forma utilizada deve ser adequadamente atendida e tratada.

O que é uma reclamação de cliente? É um registro, formal ou informal, feito pelo cliente, em decorrência da falta de atendimento às suas necessidades pelo produto ou serviço adquirido da empresa.

A reclamação é formal quando o cliente a registra pelos canais oficiais da empresa – os canais de relacionamento e interação – em forma física (papel) ou eletrônica (internet).

A reclamação é informal quando é feita a funcionário da empresa ou pessoa que tenha relacionamento comercial (ou não) com ela. É a reclamação “boca a boca”.

O que é uma sugestão de cliente? É uma informação passada pelo cliente objetivando melhorias nos processos, produtos ou serviços da empresa. Na categoria das sugestões, podem ser incluídos os elogios feitos pelos clientes à empresa.

O que é atendimento ou solução de uma solicitação de cliente? É a análise e o correto entendimento da solicitação do cliente e a definição e implementação das ações necessárias para que o cliente seja atendido satisfatoriamente na sua solicitação. A comunicação com o cliente é um fator fundamental para o adequado atendimento à sua solicitação.

Para as reclamações dos clientes, é necessário separar em atendimento e tratamento da reclamação, como mostrado a seguir:

O que é atendimento ou solução de uma reclamação de cliente? É a ação imediata, tomada pela empresa, para eliminar a insatisfação do cliente decorrente da falta de atendimento das suas necessidades pelos produtos ou serviços adquiridos. Esta ação imediata pode ser, por exemplo, a substituição do produto reclamado ou um retrabalho – ou reparo, ou conserto – no serviço executado.

O que é tratamento de uma reclamação de cliente? O tratamento da reclamação, posterior ao atendimento ou solução da reclamação, consiste no seu completo entendimento, na identificação das causas da reclamação, na definição e implementação das ações corretivas adequadas e na verificação da sua eficácia, incluindo o retorno da solução ao cliente.

O que é tratamento de uma sugestão de cliente? Consiste na análise cuidadosa da sugestão apresentada, no estudo da viabilidade – técnica e econômica – da sua implementação e o retorno ou informação ao cliente da adoção – ou não – da sua sugestão, a explicação das razões para a não utilização da sugestão e o agradecimento ao cliente.

As solicitações do cliente são tratadas pelos setores correspondentes dentro da empresa. Geralmente esse tratamento fica sob a responsabilidade da área de vendas ou comercial que mantém o relacionamento e a interação com os clientes. Dependendo do tipo ou natureza da solicitação, a área de vendas ou comercial deve envolver ou solicitar a participação de outras áreas para garantir uma resposta efetiva e eficaz ao cliente na sua solicitação.

Uma reclamação de cliente é uma não conformidade desde que procedente e, portanto, deve ser tratada como tal.

É importante observar que, para as reclamações de clientes, o atendimento por meio de uma ação imediata é obrigatório. Isto é, a primeira providência deve ser “acalmar” o cliente solucionando a reclamação. Em seguida, num procedimento interno na empresa, sem o envolvimento do cliente, promover o tratamento da reclamação.

O que é um tratamento adequado de uma reclamação de cliente: consiste na identificação das causas da reclamação e sua eliminação por meio de ações corretivas apropriadas.

O tratamento de uma reclamação de cliente deve ser dividido em duas etapas básicas:

- Eliminação do efeito ou consequências da reclamação.
- Eliminação da causa, ou das causas, da reclamação.

O que é efeito de uma reclamação: é o que se vê, ou se enxerga, da reclamação. Por exemplo, para um serviço de digitação solicitado pelo cliente, os erros identificados no texto são um efeito da reclamação e foram provocados por um fator desconhecido.

O que é causa de uma reclamação: é o fato gerador ou causador da reclamação. No exemplo do texto com erros de ortografia e digitação, a causa pode ser a falta de treinamento do digitador, ou o desconhecimento do autor do texto para as regras de ortografia da língua portuguesa, ou ambas.

A causa provoca o efeito da reclamação; no exemplo, a falta de treinamento do digitador – causa, provocam os erros de digitação – efeito, e o desconhecimento do autor para as regras de ortografia – causa, provoca os erros de ortografia no texto – efeito.

O tratamento da reclamação consiste, inicialmente, na eliminação do efeito e, em seguida, na identificação da causa, ou causas, e na sua eliminação.

A eliminação apenas do efeito da reclamação não elimina a mesma, uma vez que a causa continua presente e provocará a recorrência do efeito. A eliminação apenas do efeito é um tratamento parcial da reclamação e que é utilizada para dar uma resposta rápida ao cliente.

Para um tratamento completo e adequado de uma reclamação as seguintes etapas devem ser cumpridas:

- Entendimento da reclamação.
- Eliminação do efeito da reclamação.
- Avaliação de procedência da reclamação.
- Identificação da causa, ou das causas, da reclamação.
- Verificação da abrangência da reclamação.
- Definição da ação corretiva, ou ações corretivas, requeridas.
- Implantação da ação corretiva ou ações corretivas.
- Verificação da implantação das ações corretivas.
- Verificação da eficácia das ações corretivas.

O que é abrangência de uma reclamação: em função da causa ou das causas identificadas para a reclamação, é possível definir a sua abrangência, isto é, o alcance ou amplitude da reclamação; está restrita apenas ao cliente que apresentou a reclamação? Está limitada a um único produto, ou lote de produtos? ou pode afetar outros produtos ou lotes de produtos? Está relacionada a um único serviço ou pode estar vinculada a outros serviços? Está circunscrita a um único local ou pode abranger outros locais? a reclamação é pontual ou tem um leque amplo de atuação?

O que é uma ação corretiva: é uma atividade desenvolvida com o objetivo de eliminar a causa ou as causas de uma reclamação de forma a evitar a sua repetição.

A verificação da implantação e da eficácia das ações corretivas assegura a sua efetiva implantação, resultados eficazes e garantia de não reincidência de outras reclamações.

Observar que o tratamento das reclamações de clientes é obrigatório para todas as reclamações. Em nenhuma condição, a organização deve se limitar apenas ao atendimento da reclamação.

Para o tratamento das sugestões dos clientes, sugere-se que o mesmo seja conduzido pelo “Comitê de Comunicação com o Público”, como sugerido anteriormente.

Esta atividade, sugestões dos clientes, está em correlação com as demais atividades do Comitê. Em qualquer situação, o atendimento, tratamento e solução das reclamações dos clientes e o tratamento de suas sugestões devem ser feitos de forma rápida e eficaz.

No caso de sugestões de clientes, o retorno ao cliente deve ser feito num prazo razoável, nunca superior a dez dias (recomendação). Caso a análise da sugestão demande um período mais longo, o cliente deverá ser informado deste fato e novamente informado quando da conclusão da análise.

O atendimento da reclamação do cliente por meio de uma ação imediata assegura a rapidez do atendimento. O tratamento correto da reclamação, finalizando com uma ação corretiva adequada, garante a eficácia deste tratamento e, o mais importante, a não repetição da reclamação. Isso contribui para a manutenção do cliente, caso haja percepção de que a empresa foi séria na busca da solução.

### **Acompanhamento de transações com os clientes Inserção de novos produtos e serviços no mercado**

O que são transações recentes? São as negociações ou vendas realizadas recentemente, com novos produtos ou novos serviços e destinadas a novos clientes. São, normalmente, as primeiras vendas realizadas para novos clientes ou para novos produtos e serviços.

O que são novos clientes? São os clientes que iniciaram negociações, compras ou aquisições com a organização. São os clientes que passaram da condição de clientes potenciais para clientes atuais.

O que são novos produtos ou novos serviços? São os produtos ou serviços recentemente desenvolvidos e que estão sendo disponibilizados para os clientes.

O acompanhamento das transações recentes com novos clientes e com novos produtos ou serviços lançados pela empresa objetivam evitar, entre outros, problemas de relacionamento com os clientes.

O que são problemas de relacionamento? São problemas ou insatisfações dos clientes decorrentes da falta de atendimento de suas necessidades e expectativas. Esses problemas de relacionamento podem ocorrer com maior probabilidade nas transações com novos clientes ou com novos produtos entregues.

Problemas de relacionamento podem ser provocados por alguns dos seguintes fatores:

- Serviços executados de forma inadequada.
- Produtos que não atendem às especificações declaradas pela empresa ou desejadas pelo cliente.
- Mau atendimento ao cliente.
- Problemas ocasionados por novos produtos ou serviços em decorrência da sua imaturidade (novos produtos ou serviços).

Para evitar a ocorrência de problemas de relacionamento, a empresa deve acompanhar junto aos novos clientes todas as transações recentes envolvendo novos produtos e serviços.

Para evitar problemas de relacionamento, as seguintes práticas de gestão podem ser utilizadas:

Com relação às transações recentes:

- Acompanhamento sistemático de um vendedor e de um funcionário da área técnica, ambos com pleno conhecimento do produto ou serviço adquirido pelo cliente. Este acompanhamento visa a assessorar o cliente no uso do produto ou do serviço adquirido, além de disponibilizar o treinamento necessário e adequado para esta utilização.
- Prévia orientação e treinamento do cliente com relação à utilização dos produtos e serviços adquiridos.

Com relação aos novos produtos e serviços:

- Cuidadosa verificação e validação do projeto dos novos produtos e serviços antes da sua liberação para os clientes.
- Construção e análise crítica de protótipos de novos produtos, incluindo a validação, pelo cliente, do produto na forma de protótipo.
- Série piloto e análise crítica do processo para novos serviços. Simulação do novo serviço.
- Apresentação de novos produtos e serviços para os funcionários da empresa antes da sua liberação para os clientes.
- Treinamento dos funcionários diretamente envolvidos com os novos produtos e serviços antes da sua liberação para os clientes.
- Elaboração de Orientadores, de Operação ou de Serviço, práticos e objetivos, orientando claramente os clientes a respeito da utilização do novo produto ou serviço, definindo suas capacidades e limitações.
- Para as empresas que dispõem de serviço de atendimento ao cliente, cuidadosa apresentação e treinamento para os funcionários que se relacionam diretamente com os clientes, em relação aos novos produtos e serviços.

Com relação a ambos, transações recentes e novos produtos e serviços:

- Um eficiente serviço de pós-vendas, acompanhando e assistindo os clientes, recentes ou atuais, propicia a confiança necessária ao cliente em relação à empresa, evitando problemas de relacionamento. O serviço de pós-venda engloba todas as atividades, administrativas ou técnicas, que suportam o cliente na utilização do produto ou do serviço adquirido da empresa. Entre as atividades de pós-venda, inclui-se a Assistência Técnica.

As práticas de gestão relacionadas previnem problemas de relacionamento com os clientes. O ponto importante é o acompanhamento junto aos clientes, o que, além de prevenir problemas de relacionamento, demonstra respeito e comprometimento da empresa com o cliente.

### **Avaliação da satisfação, da insatisfação e da fidelidade dos clientes**

O que é satisfação dos clientes? A satisfação do cliente é obtida quando todas as suas necessidades e expectativas são plenamente atendidas em todas as negociações com a empresa.

O que é insatisfação dos clientes? A insatisfação dos clientes é ocasionada pelo não atendimento de alguma ou algumas de suas necessidades e expectativas.

É importante observar que a satisfação do cliente ocorre quando todas as suas necessidades e expectativas são atendidas plenamente em todas as negociações.

Basta que apenas uma destas necessidades ou expectativas não seja atendida em alguma negociação, para que o cliente fique insatisfeito em relação à empresa.

O que é avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes? É um processo que mede o nível de satisfação ou de insatisfação dos clientes em relação à empresa.

A satisfação e a insatisfação dos clientes são fatores diferentes. Quando a empresa mede percentualmente a satisfação e a insatisfação dos seus clientes, se a empresa tem clientes 95% satisfeitos não significa que seus clientes estão 5% insatisfeitos. Estes dois fatores, satisfação e insatisfação, não são complementares. Quando da sua avaliação, recomendamos proceder separadamente, avaliando a satisfação a partir, por exemplo, de um conjunto de perguntas adequadamente formuladas, e a insatisfação a partir de outro conjunto de perguntas.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes, quando conduzida corretamente, fornece um conjunto de informações que devem ser utilizadas, obrigatoriamente, para promover ações de melhoria para as partes interessadas pertinentes. As partes interessadas não estão limitadas somente aos clientes da empresa, podendo, estas ações, contemplar também os acionistas, os funcionários e a sociedade.

A insatisfação dos clientes pode ser monitorada, mas não avaliada, também pelo número de reclamações apresentadas pelos clientes em períodos definidos, por exemplo, por mês, por semestre ou por ano.

O que são ações de melhoria? Neste caso, decorrentes da avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes, são ações adotadas nos processos, produtos e serviços da empresa objetivando sua melhoria ou refinamento, de forma a aumentar o nível de satisfação ou insatisfação identificado na avaliação.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes pode ser feita por meio de pesquisas conduzidas junto aos clientes. O tipo e o conteúdo das pesquisas vão depender do negócio da empresa, de seu mercado de atuação, das características de seus clientes, dos tipos de produtos e serviços oferecidos e outros fatores pertinentes a cada empresa.

De um modo geral, as pesquisas de satisfação dos clientes procuram avaliar os seguintes fatores, entre outros:

- Atendimento ao cliente pelos funcionários – educação, cortesia, atenção, conhecimento da empresa, de seus produtos e serviços.
- Atendimento ao cliente nos canais de relacionamento – tempo para o atendimento, presteza e precisão nos esclarecimentos.
- Atendimento do produto adquirido às necessidades do cliente – facilidade de uso, instruções para operação, embalagem, beleza, assistência técnica.
- Atendimento do serviço adquirido às necessidades do cliente – presteza na execução, organização do trabalho, limpeza, educação, cortesia e atenção dos executantes.
- Atendimento ao cliente quanto às instalações – facilidade de localização, estacionamento, conforto, iluminação, ventilação.
- Outros fatores, específicos para cada empresa, produtos, serviços, clientes e mercados.

Os fatores podem ser avaliados e quantificados pelos seguintes métodos, por exemplo:

- 1) Escolha entre – “Péssimo”, “Ruim”, “Regular”, “Bom” e “Ótimo”, ou, “Péssimo”, ou “Ruim”, “Bom” e “Ótimo”. A segunda opção evita a escolha sistemática e confortável da opção “Regular”.

Para a quantificação da avaliação, atribuir notas para cada opção, como, por exemplo:

“Péssimo”	- 0	ou	“Péssimo	- 0
“Ruim”	- 3		“Ruim”	- 3
“Regular”	- 5		“Bom”	- 7
“Bom”	- 8		“Ótimo”	- 10
“Ótimo”	- 10			

A título de exemplo, considerando os fatores de avaliação e as respostas de 10 clientes, a tabulação dos resultados da pesquisa pode ser feita da seguinte maneira:

Fatores / Opção	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Atendimento ao cliente pelos funcionários.		3	1	6	
Atendimento ao cliente nos canais de relacionamento.				8	2
Atendimento do produto.		1		7	2
Atendimento do serviço.				8	2
Atendimento das instalações				9	1
<b>Totais por opção</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>7</b>
<b>Percentuais por opção</b>		<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>76%</b>	<b>14%</b>



Quantificação:

<b>Opção</b>	<b>Quantidade (A)</b>	<b>Nota da opção (B)</b>	<b>Nota Final (AxB)</b>
Péssimo	0	0	0
Ruim	4	3	12
Regular	1	5	5
Bom	38	8	304
Ótimo	7	10	70
<b>Pontuação obtida</b>			<b>391</b>

Pontuação máxima possível = 5 (número de fatores) x 10 (nota máxima da opção) x 10 (número de clientes ou respostas) = 500.

Pontuação obtida = 391 ou 78,2 %, que é o nível de satisfação do cliente.

Os resultados da pesquisa e as informações obtidas ou decorrentes devem ser analisados com critério e ações de melhoria devem ser estabelecidas.

A coleta das respostas dos clientes pode ser feita por vários meios: questionário escrito, entrevista com o cliente, e-mail, telefone, por exemplo.

Para a avaliação da insatisfação ou do nível de insatisfação do cliente, avaliar a falta de atendimento a cada um dos fatores, ou a outros que o cliente possa identificar. Observar que na pesquisa de satisfação mede-se o grau de atendimento ao cliente e na pesquisa de insatisfação avalia-se o grau de não atendimento.

A pesquisa de satisfação e insatisfação dos clientes é um parâmetro crítico para a empresa. Existem empresas no mercado especializadas nesta avaliação, utilizando metodologias modernas e com resultados confiáveis. Na medida do possível recomenda-se a contratação de uma empresa especializada para a avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes. Por último, a empresa deve avaliar a fidelidade de seus clientes.

O que é a fidelidade dos clientes: é uma medida ou uma indicação de quanto os clientes são fieis à empresa ou sua marca, isto é, se realizam compras sucessivamente dos produtos ou serviços da empresa.

A avaliação de fidelidade pode ser feita considerando o número de pedidos colocados por cada cliente ou grupo de clientes de forma contínua. É um número absoluto que fornece uma indicação da fidelidade dos clientes.