

Por Celso Augusto de Almeida Barros (\*)



## **Introdução**

Satisfazer as necessidades dos clientes não deixou de ser a máxima da atividade de marketing, mas a amplitude desse conceito mudou. Anteriormente, esse conceito estava mais vinculado ao ato da venda e menos sobre como a empresa manteria um relacionamento de longo prazo com o cliente. Essencialmente, a relação entre empresa e cliente deixou de ser momentâneo para ser um processo contínuo de interações. Essas interações podem ocorrer através de múltiplos canais, que devem servir tanto para empresa contatar o cliente, como para o cliente entrar em contato com a empresa. E é justamente nessa mudança que reside a grande oportunidade para melhorar indicadores de desempenho como a satisfação, recomendação e valor do cliente.

Mas o problema é que as empresas perdem de 15% a 20% de novos clientes todo ano. E até mesmo clientes que se dizem satisfeitos mudariam de fornecedor por uma pequena diferença de preço. Isso demonstra que as interações promovidas entre empresa e clientes, em ambos os sentidos, não estão surtindo o efeito esperado. No momento mais crítico, as empresas tentam minimizar as consequências das falhas com a redução dos preços, abrindo mão da margem, ao invés de agir pro-ativamente para melhorar a experiência do cliente, assegurando resultados crescente no longo prazo.

## **Proposta**

Ao gerir adequadamente as interações através de múltiplos canais para interação, por exemplo, quando a empresa envia comunicados e oferece canais para transação e troca de informações de forma coesa e sinérgica, a empresa pode promover o aumento da satisfação do cliente. Nesse momento, a empresa entra em um ciclo virtuoso no qual o cliente satisfeito passa a recomendar o produto e consequentemente, aumenta a sua receita da empresa. Os resultados são extremamente positivos quando os clientes são mantidos por longos períodos. Por exemplo, o aumento de 5% na retenção pode resultar no crescimento de aproximadamente 25% no lucro. Mas para tanto, é preciso estabelecer a interação adequada e oferecer canais que prestem um bom serviço. A diversidade de canais de comunicação usados na interação cliente-empresa pode então constituir um elemento fundamental no gerenciamento efetivo de relacionamentos. A pesquisa aqui desenvolvida estuda a efetividade desta diversidade de ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa, e que podem ser ativadas pela empresa ou pelo cliente.

## **Contexto**

Essa é a realidade das empresas do setor de serviços, como bancos, seguradoras, empresa de telefônica e de assinatura em geral, que gerenciam grandes bases de clientes. Elas possuem informações valiosas, pois detêm dados cadastrais e transacionais e são capazes de conhecer o

comportamento dos clientes ao longo dos anos. Mas por vezes, elas não desenvolvem boas interações e não oferecem canais de serviços e de transação que atendam as necessidades dos clientes.

É exatamente isso que esta pesquisa com mais de seis mil clientes de uma grande seguradora analisou. A pesquisa agrupou todos os contatos promovidos pela empresa como push e todos os contatos promovidos pelos clientes como pull, de acordo com o canal utilizado. O resultado da pesquisa indica que, isoladamente, as interações push e pull levam à satisfação do cliente, entretanto a combinação entre elas não leva ao mesmo resultado, pois possivelmente há falta de coesão e sinergia entre elas. Mas em relação ao valor do cliente as interações push e pull são efetivas para aumentar o valor do cliente, de modo que a dinâmica promovida entre elas estimula as transações. Por fim, em relação à recomendação, antes que isso aconteça, o cliente precisa estar satisfeito de modo geral. Outro resultado interessante, mas pouco intuitiva para os gestores, é que para rentabilizar os clientes, a satisfação não é um pressuposto. Mais importante é oferecer canais capazes de corresponder às necessidades de informações e de transações dos clientes.

O fato é que quanto mais diversificado for tipo de interação entre empresa e cliente, melhores serão os indicadores de satisfação, recomendação e valor do cliente. As interações promovidas pela empresa podem ocorrer de diversas formas, como o envio de comunicados regulares, ações de marketing direto com ofertas de novos produtos e serviços, ações de relacionamento, entre outras formas. Por outro lado, os clientes podem interagir com a empresa para obter informações sobre os produtos atuais ou mesmo realizar novas transações. Isso tudo pode ocorrer através dos canais em diversas plataformas, tais como central de atendimento, sites, aplicativos mobile, ponto de atendimento, etc.

### **Implicações práticas**

O importante é que tanto as interações promovidas pela empresa, quanto às interações promovidas pelos clientes, por meios dos múltiplos canais existentes, possibilitem ao cliente ter a melhor experiência possível. Para tal, é imprescindível que exista a convergência de informações e que o esforço do cliente seja o menor possível, evitando que ele tenha que buscar canais diferentes para atender as suas necessidades.

As empresas ainda deveriam levar em consideração dois outros aspectos importantes. O primeiro diz respeito à frequência das interações que pode interferir na satisfação, pois há um ponto ótimo de contatos, ou seja, assim como alguma comunicação é melhor do que nada, o excesso também pode gerar insatisfação. Em segundo lugar, as preferências dos clientes pelo tipo de canal também podem determinar a escolha por uma empresa, por exemplo, os canais podem ser classificados de acordo com o nível de interação pessoal, ou físico e digital.

Portanto, as empresas que detêm grandes bases de clientes e querem melhorar indicadores de desempenho como satisfação, recomendação e o valor do cliente devem melhorar a gestão das interações e a associada diversidade de canais disponibilizados na interação cliente-empresa.

(\*) **Celso Augusto de Almeida Barros** possui experiência nas áreas de Marketing & Comunicação, Inteligência Competitiva, CRM e Planejamento Estratégico. É Mestre em Administração de empresas pelo Insper, com especialização UC Berkeley, Kellogg School of Management e Rotman University - ([celso\\_barros2001@yahoo.com.br](mailto:celso_barros2001@yahoo.com.br)).

(13.01.2016)