



Um guia completo para a gestão de relacionamento com clientes

Gestão de Relacionamento com Clientes: tecnologia com um toque pessoal na medida certa

Muitas pessoas, ainda hoje, confundem a sigla CRM com um tipo de software ou aplicativo de vendas, quando, na verdade, a gestão de relacionamento com clientes vai muito além disso.



Manter um bom relacionamento com os clientes depende de uma série de fatores: destacamos alguns deles neste post!

Como diria o conceituado autor [Ronald Swift](#), vice-presidente da [NCR Corporation](#):

Gestão de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Mas é claro que tudo isso só é possível, nos dias de hoje, com ajuda da tecnologia, que potencializa todas as habilidades, experiências e conhecimentos dos profissionais de vendas, ao se relacionarem de forma significativa com os clientes e prospects.

Em outro artigo recente de nosso blog, comentamos a importância das **conversas significativas** (ou comunicações significativas, como citado na definição de Swift) na gestão de relacionamento com clientes, e de como elas fazem seu [fluxo de vendas](#) gerar mais conversões.

Mas, na postagem de hoje, nosso foco vai além da conversão! Vamos esclarecer como cada etapa do processo de gestão do relacionamento com clientes pode tornar esse objetivo mais fácil de se alcançar, de uma forma mais sustentável e lucrativa.

Para isso, além de consultar diversos autores e artigos, selecionamos as **seis etapas da gestão do relacionamento com clientes**, conforme são apresentadas pelo próprio Ronald Swift, em seu livro [Como Revolucionar o Marketing de Relacionamento](#):

1. Descobrir Clientes
2. Conhecer os Clientes
3. Manter o relacionamento com os clientes
4. Verificar se receberam mesmo o que foi prometido
5. Assegurar que eles recebam o que desejam em todos os detalhes

6. Assegurar que o cliente se mantenha na empresa

Mas, antes de prosseguir na leitura, que tal entender melhor todas as vantagens que o CRM pode trazer para o seu negócio, acompanhando este SlideShare?

Como o CRM pode dobrar seus resultados de vendas:

[Como o crm pode dobrar seus resultados de vendas](#) from [Agendor](#)

Veja também: [CRM na gestão do relacionamento com o cliente: ágil e eficiente](#)

Os 6 passos para a Gestão de Relacionamento com Clientes

Vamos apresentar cada um destes passos, mas – como de costume em nossas postagens – não vamos repetir informações que discutimos em outros artigos (para isso, vamos indicar alguns links), vamos tentar trazer sempre novas perspectivas, embasadas em livros e artigos consagrados.

1- Descobrir Clientes

Descobrir clientes é um jeito diferente de dizer “prospecção de clientes”.

E sobre isso, recomendamos este baita artigo de nosso blog: [Prospecção: como encontrar novos clientes?](#)

Nele, mostramos a importância de conhecer profundamente seus clientes, definir um **perfil ideal** para eles, segmentá-los com ajuda de ferramentas de CRM e definir uma lista de prospects, para então entrar em contato com eles e qualificá-los; para, dessa forma, encontrar as melhores oportunidades de venda.

A partir deste ponto, inicia-se o processo de vendas e follow-up, a caminho da conversão.

Mas o que queremos ressaltar neste momento é uma armadilha na qual muitos gestores de vendas acabam caindo ao se descuidarem na fase de descoberta de clientes.

O que acontece é que, exatamente pelo fato de contarem com um excelente sistema de CRM, esses gestores de vendas e outros profissionais da área acabam se fixando única e exclusivamente neste modelo de **cliente ideal**, se esquecendo de procurar **novos mercados!**

Em um artigo intitulado "[Os Perigos do Oceano Vermelho](#)", os consagrados autores do best seller "Estratégia do Oceano Azul" [W. Kim e Renée Mauborgne](#) deixam claro que, além de se concentrar em seus clientes ideais, uma estratégia vencedora de gestão de relacionamento com cliente não pode deixar de buscar novos mercados para que a empresa cresça sempre.

Veja o quadro de resumo do artigo:



Fonte: [HBR](#)

Mas que fique claro: preocupar-se menos com a segmentação não significa abandoná-la! Mas dosar os esforços para também se **conquistar novos perfis de clientes.**

Os autores também dão mais um alerta: um novo mercado não precisa necessariamente de novos produtos ou tecnologias, nem que você abandone o que faz hoje.

Muitas vezes, a empresa não enxerga um mercado ainda inexplorado para o qual seu produto ou serviço é perfeito. E é isso que o vendedor deve se esforçar para encontrar, além do perfil ideal de cliente, que a empresa já explora com sucesso.

Exemplo: por muito tempo a tecnologia GPS era oferecida apenas para empresas de mapeamento por satélite, mineradoras e grupos militares, até que alguém pensou em oferecer para empresas

automotivas e até agrícolas, que usam o GPS em seus tratores automatizados nas plantações, produzindo mais e melhor.

Veja detalhes deste exemplo nesta figura que mostra como uma tecnologia pode ser usada para conquistar outros clientes B2B, em novos mercados:



Fonte: [HBR](#)

Para se aprofundar em todos os tópicos referentes à **prospecção de clientes**, baixe nosso e-book: [0 Guia da Prospecção – Como gerar leads qualificados e prontos para comprar](#)

2- Conhecer os Clientes

Uma frase dos conceituados autores [Don Peppers e Marta Rogers](#) vale ser citada:

Trate clientes diferentes de forma diferente

Conhecer seus clientes com ajuda de seu sistema CRM, se ele for bom, significa conhecer grupos ou tipos de clientes e, em caso de necessidade, poder [consultar o histórico de suas interações](#) com ele antes de uma reunião, para se preparar adequadamente.

Mas se você quer realmente tratar clientes diferentes de maneira diferente, um toque humano será necessário (sempre sem ultrapassar o limite da inconveniência, invadindo a privacidade do cliente).

Já falamos aqui no blog sobre como as redes sociais podem te ajudar a saber os hobbies do cliente, para onde costuma viajar, como se diverte com os filhos e outras informações interessantes para gerar assunto e criar [rapport](#), principalmente para quem faz vendas complexas B2B.

Para isso, damos mais uma sugestão interessante que pode ajudá-lo a criar relacionamentos mais fortes ao conhecer seus clientes mais a fundo: o **Marketing de Experiência**.

Tente encontrar um interesse comum de alguns seus clientes e o relacione com o produto ou serviço que sua empresa vende.

- **Por exemplo:** se sua empresa vende **facas profissionais de cozinha** para hotéis, restaurante e lojas especializadas e, ao pesquisar nas mídias sociais você nota que muitos de **seus clientes gostam de churrasco**, por que não organizar um workshop que ensinando a fazer churrasco (com suas facas em evidência), seguido de degustação, é claro!

Para que esse tipo de iniciativa funcione, três elementos precisam estar presentes:

- **Verdade:** o evento tem que mostrar que é autêntico
- **Vontade:** interesse genuíno de todos participarem
- **Valor:** os participantes têm de enxergar algo que valorizam no evento, deixando lembranças e conexões fortes.



Fonte: [5 Seletto](#)

3- Manter o relacionamento com os clientes

Manter o relacionamento com os clientes significa que, depois de qualificados como leads, é preciso manter um follow-up e um esforço de vendas para que, com conversas significativas, consigamos levá-los até a conversão.

Já trouxemos aqui em nosso blog várias dicas sobre o assunto, que você vai encontrar detalhadas no post: [0 que 48% dos vendedores perdem ao deixar de fazer follow-up](#).

Mas, para trazer informações novas sobre este assunto, fomos buscar o livro de [Keith Ferrazzi: Nunca almoce sozinho! E outros segredos para construir relacionamentos que fazem a diferença.](#)

Além de te ensinar como fazer networking, ele também é bastante útil para mostrar como manter um follow-up consistente e verdadeiro, e não deixar seu relacionamento com os clientes esfriar.

O segredo é **ser autêntico** e não aquele “mala”, que liga sem motivos ou não tem assuntos interessantes para conversar. É necessário aquele toque de **relacionamento humano** que comentamos desde o início deste artigo, e que será de grande apoio à tecnologia que você usa em sua empresa.

Extraímos uma série de dicas da leitura do livro, que podem ser bastante úteis na gestão de relacionamento com clientes:

- Defina um objetivo: o livro de Ferrazzi fala em relacionamentos em geral, mas aqui estamos falando de relacionamentos com clientes, este é seu objetivo (por isso, usaremos muitas vezes a palavra cliente, quando Ferrazzi usaria contato).
- Relacionamentos devem ser autênticos e seu cliente percebe isso: não espere algo em troca, apenas ajude seu cliente a resolver suas dores.
- Pergunte a si mesmo: como eu posso ajudar esta pessoa?
- Procure pontos em comum: esportes, hobby, educação dos filhos. Evite conversar sobre “de tudo um pouco”, seguindo aquele tipo de abordagem o clima está bom ou a política anda complicada. Pelo contrário, seja atencioso e compartilhe assuntos que realmente sejam do interesse do cliente.
- Nada de fofocas e boatos! Um profissional de vendas deve transparecer total integridade e ser confiável.
- Crie valor em suas conversas: traga ideias, soluções, novidades do mercado (não boatos, lembre-se disso!)

- Use eventos sociais para encontrar seus clientes “por acaso”: palestras, conferências, feiras de negócios e até espetáculos. E foque sua conversa no evento em si, não nos negócios.
- Faça follow-up deste tipo de encontro, envie um e-mail comentando a experiência comum, mas com um toque pessoal.
- Tenha em mente assuntos que nunca falham: saúde, riqueza e crianças.
- Seja uma pessoa interessante e construa sua marca pessoal. Como? Respondendo às quatro perguntas seguintes sobre você mesmo e tentando transformar as respostas em algo positivo:

1. **O que os outros pensam quando ouvem falar de mim?**
2. **O que me transforma em alguém diferente do comum?**
3. **Quais são os meus pontos fortes e meus pontos fracos?**
4. **De todas as minhas conquistas, qual me orgulha mais?**

Obter essas quatro respostas vai ajudá-lo a desenvolver sua marca pessoal, aquilo que você quer que seus clientes associem à sua imagem.

Para saber mais sobre este assunto, leia este artigo de nosso blog: [Marketing pessoal e vendas: entenda a relação e fature mais!](#)

E para mais dicas de follow-up, baixe nosso e-book: [Guia: como ter sucesso com o follow-up.](#)

4- Verificar se receberam mesmo o que foi prometido

Outro ponto fundamental da gestão do relacionamento com clientes é ter certeza de que seus esforços de vendas estão sendo entregues adequadamente.

Já imaginou, depois de todas essas etapas da gestão do relacionamento com cliente, fechar uma venda e descobrir que,

por um erro de expedição ou da equipe de implantação, os produtos ou serviços não foram entregues no prazo ou foram enviados com especificações erradas?

Nesse contexto, [Roland T. Rust](#), da Universidade de Maryland, e [Christine Moorman](#), da Duke University, publicaram um artigo: "[Repensando o Marketing](#)", em que afirmam:

*Empresas de B2B usam gerentes de contas importantes e diretores de contas globais para se **concentrar na satisfação de necessidades do cliente** – em constante evolução – em vez de vender produtos específicos*

Veja o esquema para entender melhor este conceito:



Fonte: [HBR](#)

Em outras palavras, é preciso manter um relacionamento próximo e pessoal, focado em atender as necessidades dos clientes. Isto é, mostrar o valor da solução de sua empresa na hora certa, em que seus clientes mais precisam e assegurá-los de que tudo está sendo entregue corretamente. Essa é a chave da gestão do relacionamento com clientes.

0 foco, portanto, não está no produto ou serviço, mas em como eles vão atender plenamente seu cliente. Um gerente de produto (ou de serviço) não tem esse contato próximo e pessoal com o cliente para **entender suas necessidades** e promover a resolução de suas dores por meio do produto ou serviço.

5- Assegurar que eles recebam o que desejam em todos os detalhes

Depois de fechar o negócio e garantir o pós-venda imediato, comentado acima (verificar se receberam mesmo o que foi

prometido), a boa gestão de relacionamento com o cliente exige todo um cuidado com o atendimento.

Sim, de agora em diante **seu prospect ou lead se tornou cliente**, sua experiência com a empresa deve ser perfeita, isto é, o vendedor precisa assegurar que ele receba exatamente o que deseja em todos os detalhes.

E, podemos acrescentar: continuamente.

Em seu livro: [Experiência inesquecível para o Cliente](#), [Kenneth Blanchard](#) sugere o uso de uma metodologia que chama de **ICARE**, acrônimo para:

1. Ideal
2. Cultura
3. Atenção
4. Responsivo
5. Empodere

Que podemos resumir no seguinte processo:

1. Serviço **Ideal**: mostre aos seus clientes que se importa com eles e que seu serviço é o ideal para atender suas necessidades.
2. Envolver toda a empresa na **Cultura** de serviços: só com todos em sua organização entendendo que o foco é atender as necessidades do cliente será possível gerar uma experiência inesquecível.
3. Mantenha a **Atenção** no cliente: conheça seus clientes profundamente para atender suas necessidades e personalizar o atendimento, sempre que possível.
4. Seja **Responsivo**: é claro que a proatividade é importante, mas responder agilmente às necessidades dos clientes os faz sentir especiais, além de fazê-los enxergar valor nas soluções de sua empresa.
5. **Empodere** sua equipe: sem autonomia para agir e fazer o que é preciso na hora certa pelo cliente certo, sem esse poder de decisão, não há como oferecer um bom

atendimento aos clientes. Defina alçadas de decisão mais amplas e treine seus funcionários para usarem esse poder adequadamente.

Notou como muitos dos conceitos abordados até agora se repetem?

No fundo, a gestão de relacionamento com clientes se resume a **entregar valor aos clientes, na forma de solução para suas dores**. A maneira de fazer isso pode variar, mas atingir esse objetivo é fundamental.

6- Assegurar que o cliente se mantenha na empresa

É esta via de mão dupla, essa sequência de benefícios recíprocos que muitos profissionais de vendas não enxergam quando fazem a gestão de relacionamento com clientes, descuidando da fidelização dos mesmos.

E este quadro esquemático retirado, novamente, do artigo “Repensando o Marketing”, deixa isso bem claro, o valor de um cliente que se mantém fiel ao longo do tempo:



Fonte: [HBR](#)

Relacionamentos duradouros não se baseiam em quanto um produto (ou serviço) pode ser rentável, mas em quanto um cliente bem atendido – que se serve de diversas soluções da empresa ao longo do tempo (produtos e serviços variados e complementares – pode ser rentável para o negócio.

É o que os autores chamam de VCC, **Valor Vitalício do Cliente**:

... será preciso dar menos atenção às vendas no presente e mais ao VVC. Uma empresa em declínio pode estar vendendo bem hoje, mas ter péssimas perspectivas. O valor vitalício do cliente é um indicador que mede o lucro futuro que um cliente trará, devidamente descontado para refletir o valor do dinheiro no

tempo

Outros conceitos usados nessa abordagem são:

- **Customer Equity:** a soma dos VCCs de todos os seus clientes. Um indicador que seria mais útil que o valor sua marca (Brand Equity);
- **A participação de sua empresa no Customer Equity do mercado como um todo:** a relação do Customer Equity de sua empresa com o Customer Equity somado de todas as empresas participantes deste mercado; que seria um indicador melhor do que a mera participação de mercado (Market Share).

Como se vê, essa é uma visão de longo prazo, totalmente focada em uma gestão de relacionamento com o cliente contínua e duradoura.

E essa conclusão nos inspirou a trazer uma definição de marketing de relacionamento criada por [Ian Gordon](#), autor do livro [Gerenciando a Nova Relação com o Cliente](#), para fechar nossa postagem de hoje:

Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias

Uma vida toda de parcerias: esse é o segredo da gestão de relacionamento com clientes.