



Satisfazer o cliente a qualquer custo? Saiba quando dizer “não”

Saber dizer não é fundamental para os negócios, afinal, satisfazer o cliente sempre é inviável

Você já recebeu um telefonema como este?

– Francisco, tudo bem? Aqui é o Dr. Rodrigues, CEO da empresa XPTO, eu sei que o prazo normal de vocês é de 15 dias, mas preciso muito que você me entregue aquele pedido no máximo até sexta-feira, se não, sinceramente, vou ter que cancelar...

É bem provável. Todos nós já sofremos pressão de clientes para fazer algo que não está no escopo ou dentro dos procedimentos normais de nosso negócio.

Mas quando é hora de dizer não e, conseqüentemente, não satisfazer o cliente?

E quando devemos dizer sim, para exceções como essa?

Está sem tempo para ler o conteúdo? Gostaria de poder acompanhá-lo enquanto dirige, caminha ou realiza outra atividade? Então não perca tempo e ouça este artigo na íntegra. Basta clicar no play! Agradecemos o seu feedback nos comentários ☐

Dizer sim, muitas vezes, como nesse exemplo, certamente deixará outros clientes insatisfeitos, pois seus pedidos atrasarão para priorizar o pedido do “Dr. Rodrigues”.

O que muitos empreendedores e gestores não entendem é que satisfazer o cliente é uma estratégia de negócios, uma maneira de desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades de determinados perfis de clientes.

Se alguns clientes não se encaixam nesse perfil, devem ser descartados.

Favores pessoais e exceções à regra não são uma maneira eficiente de satisfazer os clientes, são verdadeiros problemas que devem ser negociados caso a caso, pois tomam tempo e recursos de sua empresa e, em alguns casos, podem não valer à pena.

Para ajudar você a tomar este tipo de decisão, separamos algumas dicas importantes, começando pela definição correta do termo satisfazer o cliente.



Não é possível satisfazer todos os clientes o tempo todo: saiba quando dizer não

Satisfazer o cliente não significa atender solicitações pontuais extravagantes, mas manter um relacionamento de longo prazo que seja benéfico para ambas as partes.

Confira mais detalhes nesta postagem de nosso blog: [Qual é a melhor forma de relacionamento com o cliente?](#)

O que significa satisfazer o cliente?

Segundo [Philip Kotler](#), satisfazer o cliente significa proporcionar-lhe uma sensação positiva ao constatar que o desempenho percebido ao usar um produto ou serviço atende ou supera suas expectativas.

Com o tempo, Kotler passou a ser ainda mais exigente com relação à satisfação do cliente, como você pode ver nessa citação do autor:



[Fonte](#)

Mas como saber quais são as expectativas do cliente, de forma ampla e confiável, para desenvolver produtos ou serviços que os superem, para conseguir encantar esses clientes?

Um sistema de gerenciamento de vendas automatizado, ferramentas de CRM e [pesquisas de marketing](#) são instrumentos fundamentais para conhecer melhor seus clientes, entender suas reais necessidades e oferecer a solução que realmente precisam.

Além disso, uma força de vendas bem treinada e que saiba fazer vendas consultivas, isto é, aquelas que não empurram produtos ou serviços, mas que realmente atendem às necessidades dos compradores, é outro ponto importantíssimo.

Em nosso blog, você encontrará diversos artigos que falam sobre a importância da venda consultiva e de outras técnicas que garantem a satisfação dos clientes:

- [0 diferencial de uma venda consultiva](#)
- [7 dicas práticas para usar o conceito de foco no cliente em sua empresa](#)
- [Usando conversas significativas para favorecer o fluxo de vendas](#)
- [Um mergulho no universo das vendas complexas](#)
- [8 técnicas de como captar novos clientes: supere esse desafio!](#)

E se quiser assistir a um resumo de uma sequência de palestras bastante úteis para consultores de vendas, confira esta apresentação de slides preparada pela equipe do Agendor:

[5 ted talks que irão ajudar você a ser um vendedor melhor](#) from [Agendor](#)

Muito bem, você entendeu que satisfazer o cliente é um trabalho que envolve manter dados, informações, históricos e cadastros para conhecê-los melhor e desenvolver um relacionamento de longo prazo.

Mas como tomar as decisões corretas na hora de dizer não para um cliente que está “abusando” em suas exigências?

Para responder a esta pergunta, fomos buscar o auxílio de alguns professores de Harvard.

Como evitar decisões erradas?

Um [estudo de 3 professores de Harvard](#), divulgado pela HBR, diz que a tomada de decisão nas empresas costuma ser afetada por certas crenças e hábitos que confundem nossa mente.

Veja 7 influências negativas a evitar na hora de tomar decisões:

Antes de tomar uma decisão, fique atento a estes fatores:

1- Cuidado com âncoras e certezas enraizadas

Dados de mercado, opiniões de especialistas, números impressionantes e estatísticas muitas vezes acabam criando âncoras mentais que usamos como referência na hora de tomarmos certas decisões.

Assim, um gerente de vendas pode ter como certo que determinados segmentos de empresas são clientes fundamentais para seu ramo de negócios, porque leu isso em um artigo de um especialista.

Cuidado: amplie suas referências sempre que possível.

2- Status quo: deixar as coisas como elas estão...

– Por que mudar se sempre fizemos assim?

Esse tipo de atitude simplista e presa ao passado é o oposto da administração moderna, onde se busca inovar sempre para surpreender positivamente os clientes.

Chega uma hora em que é preciso mudar e parar de ceder às exigências de certos compradores.

3- Enorme esforço empregado

– Já investi muito tempo e dinheiro nesse cliente, não vou desistir agora só por causa de um pedido fora do comum!

Essa é uma frase muito usada, mas será acertada?

Até quando este investimento vai justificar pequenas perdas a todo momento? Há ocasiões em que é preferível reconhecer que todo esforço e recursos empregados foram em vão, do que persistir no erro.

4- Seleção viesada de informações

Quando temos uma opinião sobre algo, tendemos a dar mais importância para as informações que confirmam nossas crenças e duvidar das que as desafiam.

Fique atento a essa tendência e evite basear decisões somente naquilo que lhe convém.

5- Medo do desconhecido

*– O que vai acontecer se recusarmos o pedido desse cliente?
Como será nosso futuro sem ele?*

Primeiro, lembre-se que recusar um pedido pontual não significa romper um relacionamento e, em segundo lugar, como veremos mais adiante, não é uma boa prática comercial depender muito fortemente de um cliente específico.

É como diz o ditado: não coloque todos os ovos na mesma cesta!

6- Superestimar eventos que foram marcantes

Muitas vezes, aquele foi seu primeiro cliente, ou houve um grande desafio que superaram juntos e que trouxe lucro para ambos.

Claro, se estamos falando de relacionamentos de longo prazo, isso deve ser levado em conta, mas não deixe sua lucratividade de lado baseado em grandes acontecimentos que podem nunca mais se repetir.

7- Estar superconfiante com as próprias previsões

Prever o futuro sem dados concretos nem informações confiáveis é um exercício de adivinhação.

Achar que um cliente tem um grande potencial de crescimento e ceder a suas exigências por isso precisa ser feito com muita cautela.

Como tomar a decisão certa, então?

Tome consciência do que está fazendo, evite os erros mencionados acima antes que eles influenciem suas decisões.

Seja disciplinado e determina objetivos e critérios claros que diminuam essas distorções. Sempre leve em conta opiniões contrárias a sua, peça conselhos de sua equipe e de outros empresários ou gestores.

Em suma, toda vez que for basear sua decisão em algum fato ou critério, repasse essa lista de 7 itens e verifique se não caiu em alguma das armadilhas da tomada de decisão.

Se quiser, dê uma olhada nesta animação original em inglês que resume a teoria de tomada de decisão dos três professores, ele vai ajudar você a entender melhor como tomar as decisões mais adequadas para o seu negócio:

Para definir que critérios usar na hora de não satisfazer o cliente que faz um pedido exagerado, vamos passar algumas dicas.

Entenda seus tipos de clientes

Toda empresa tem diversos tipos de clientes. O ideal é que, desde a prospecção, você tenha definido o perfil de seu cliente ideal, aquele para o qual sua empresa criou os produtos ou serviços e desenvolveu as capacidades necessárias para atendê-los de forma mais do que satisfatória. Este é o

seu público-alvo.

A gente sabe que isso nem sempre é possível, é por isso que vamos listar alguns tipos muito comuns de clientes e como se relacionar com eles, mesmo que não correspondam ao perfil ideal de seus clientes.

Cliente eventual

É um cliente que recorre à sua empresa de tempos em tempos, não costuma responder a e-mails e telefonemas e, possivelmente, foi fidelizado por um concorrente.

Dependendo de seu porte e potencial, um pedido extraordinário pode ser uma boa oportunidade de conquistá-lo. Mas só faça isso se seu estudo de prospecção mostrar que ele se encaixa bastante em seu perfil de cliente ideal, caso contrário, pode ser um tiro n'água.

Cliente habitual

Cliente habitual é aquele que compra seus produtos com certa regularidade, mas sempre depois de pesquisar vários concorrentes e decidir que a sua é mesmo a melhor oferta naquele momento.

Isso significa que ele não hesitará nem por um segundo em comprar de outro fornecedor, sempre que lhe parecer mais adequado.

Vale à pena tentar fidelizá-lo cedendo a um pedido especial? Da mesma forma que com o cliente eventual, é preciso se certificar de que um cliente habitual realmente se encaixa em seu perfil de negócio.

As probabilidades costumam ser maiores. Vale á pena arriscar e testar, ao menos uma vez.

Cliente fiel

Este cliente compra de sua empresa, muitas vezes, sem nem mais

pesquisar os concorrentes. É a sua marca a que ele prefere e ele vê muito valor em suas ofertas. Mas clientes fiéis também podem procurar outra empresa, caso sejam surpreendidos com uma oferta muito tentadora.

As soluções de sua empresa atendem às necessidades dele de forma bastante satisfatória e ele reconhece isso sendo fiel. Sim, ele merece um atendimento diferenciado, mas isso não significa ceder sempre.

É importante lembrar que o cliente deve enxergar valor em sua solução porque ela foi muito bem desenvolvida e atende suas necessidades normalmente, sem que seja preciso abrir exceções. Quando isso não ocorre e exceções se tornam regra, é um sintoma de que algo errado está acontecendo.

Pedidos repetidos de favores de clientes fiéis indicam que sua empresa está com algum problema operacional ou que chegou a hora de inovar em seus produtos e serviços, para atender às novas exigências do mercado.

Porém, em alguns casos, também pode ser que esses clientes é que são desorganizados ou estão passando por dificuldades de caixa ou gestão.

Cliente leal

Diferente do cliente fiel, o leal não costuma mudar de fornecedor nem com ofertas tentadoras da concorrência. Além disso, ele defende e faz propaganda gratuita de sua marca e enxerga a relação entre as duas empresas como de parceria.

Satisfazer um cliente leal sempre será importante, mas leve em conta o que comentamos acima sobre inovação e mudanças no cenário mercadológico, caso esteja ficando cada vez mais difícil satisfazer até mesmo seus clientes leais.

Clientes key account

Clientes que de alguma forma são importantes para a empresa e

não podem ser perdidos.

Normalmente eles merecem um tratamento especial e o acompanhamento de um vendedor dedicado. Na verdade, um consultor de vendas, que fará o máximo para atendê-los de forma estratégica, prevendo suas necessidades e surpreendendo-os com ofertas e soluções sob medida na hora certa, evitando exatamente esses pedidos excepcionais que, eventualmente, podem acontecer.

Mas repetimos: não são favores ocasionais que irão satisfazer um cliente key account, mas o fato deles enxergarem valor em sua solução, em seu atendimento, serviço ou produto diferenciado e em sua maneira de se relacionar com eles.

Uma das formas mais tradicionais de se reconhecer um cliente key account é usando o Princípio de Pareto, que vamos detalhar a seguir.

Leia também este artigo de nosso blog com mais informações sobre este tipo de cliente: [Como identificar um vendedor key account](#)

0 Princípio de Pareto: descubra quem são seus melhores clientes

Baseado em uma constatação feita pelo economista italiano Vilfredo Pareto, este princípio afirma que 20% das causas de qualquer fenômeno determinam 80% das consequências.

Esse princípio, se transportado para o mundo dos negócios, mostra que 20% de seus clientes geram 80% de seu faturamento ou de seu lucro.

Repare nesta ilustração que demonstra mais claramente o raciocínio por trás do Princípio de Pareto:



20% das entradas (tempo, recursos, esforços) representam 80% das saídas (resultados, prêmios). [Fonte](#)

Assim, é fundamental que você analise seus dados, o que só poderá ser feito se você tiver um bom sistema de vendas ajudando nessa tarefa, e determinar quais são os clientes responsáveis por 80% de suas receitas ou lucros.

Usualmente, eles representam 20% do total de clientes, são seus cliente-chave, que devem ter o melhor tratamento possível. Caso esse dado não se confirme, algumas providências precisam ser tomadas, como veremos mais adiante.

E a lei de Pareto não para por aí. Ela também diz que, inversamente, os 80% restantes de seus clientes (e consequentemente de seus esforços e recursos), vão gerar apenas 20% de suas receitas ou lucros.

Entenda isso melhor analisando este gráfico:



20% dos resultados consomem 80% dos esforços. [Fonte](#)

Portanto, fica claro que alguns clientes não devem ser priorizados na hora atender a pedidos especiais com o objetivo de satisfazê-los. Foque suas atenções nos clientes-chave.

Isso não significa abandonar os demais ou atendê-los mal, mas entregar aquilo que foi combinado, dentro das regras do seu negócio.

Um cuidado importante, que mencionamos acima, é detectar quando um ou poucos clientes representam 80% de seu lucro ou receita. Nesse caso, você está com sérios problemas.

Você é praticamente um refém desses clientes e deve fazer de tudo para conquistar outros, diluindo o poder de barganha que

esses clientes têm sobre você e sobre as decisões de sua empresa.

Nessa hora, é fundamental saber negociar e persuadir esses compradores, para poder buscar condições adequadas de fazer seu negócio prosperar, com boas margens de lucro e sem sacrificar sua operação comercial.

Veja algumas dicas de nosso blog para alcançar esses objetivos:

- [Estratégias de negociação para não reduzir preços](#)
- [23 técnicas de persuasão em vendas para ajudar a fechar mais negócios](#)
- [5 erros que você deve evitar em qualquer forma de negociação](#)
- [Fases do processo de negociação: a sutil arte da troca de concessões](#)

Quer mais dicas de como não ceder ao poder de barganha de alguns clientes “poderosos”? Confira este SlideShare criado por nossa equipe:

[Dicas para vencer negociações relutantes](#) from [Agendor](#)

.

Como você viu, satisfazer seus melhores clientes é fundamental para o sucesso do negócio, mas é preciso detectar os tipos certos de clientes e decidir quanto é possível ceder sem perder lucratividade.

Para saber exatamente como fazer isso, baixe nosso e-book gratuito: [Como usar o Agendor para alcançar seus melhores clientes – Saiba como o Agendor pode ajudar a traçar o perfil do seu cliente ideal](#)