



Relações com os Clientes

Introdução

As Relações com os Clientes descrevem os diferentes tipos de relacionamentos que uma Organização pode ter com diferentes Segmentos de Clientes. Para qualquer Organização, sobreviver, manter e promover relações de longo prazo com os clientes tornou-se uma componente central dos Modelos de Negócio. Para ter uma boa Relação com os Clientes, os alunos devem compreender o que é deles esperado, com o objetivo de os satisfazer e possivelmente exceder as suas expectativas, criando assim confiança.

Objetivo

O objetivo deste módulo é que os aprendizes compreendam o valor das Relações com os Clientes e explorem a forma como as estratégias de relacionamento com os clientes podem ser estruturadas e integradas no Modelo de Negócio de uma empresa.

Conhecimentos a adquirir

- Definir Relações com os Clientes;
- Explicar a importância das Relações com os Clientes no Modelo de Negócio Canvas;
- Exemplificar diferentes modelos de Relações com os Clientes;
- Descrever e avaliar como as diferentes Relações com os Clientes podem ter impacto noutros componentes do Modelo de Negócio Canvas e vice-versa.

Palavras-chave

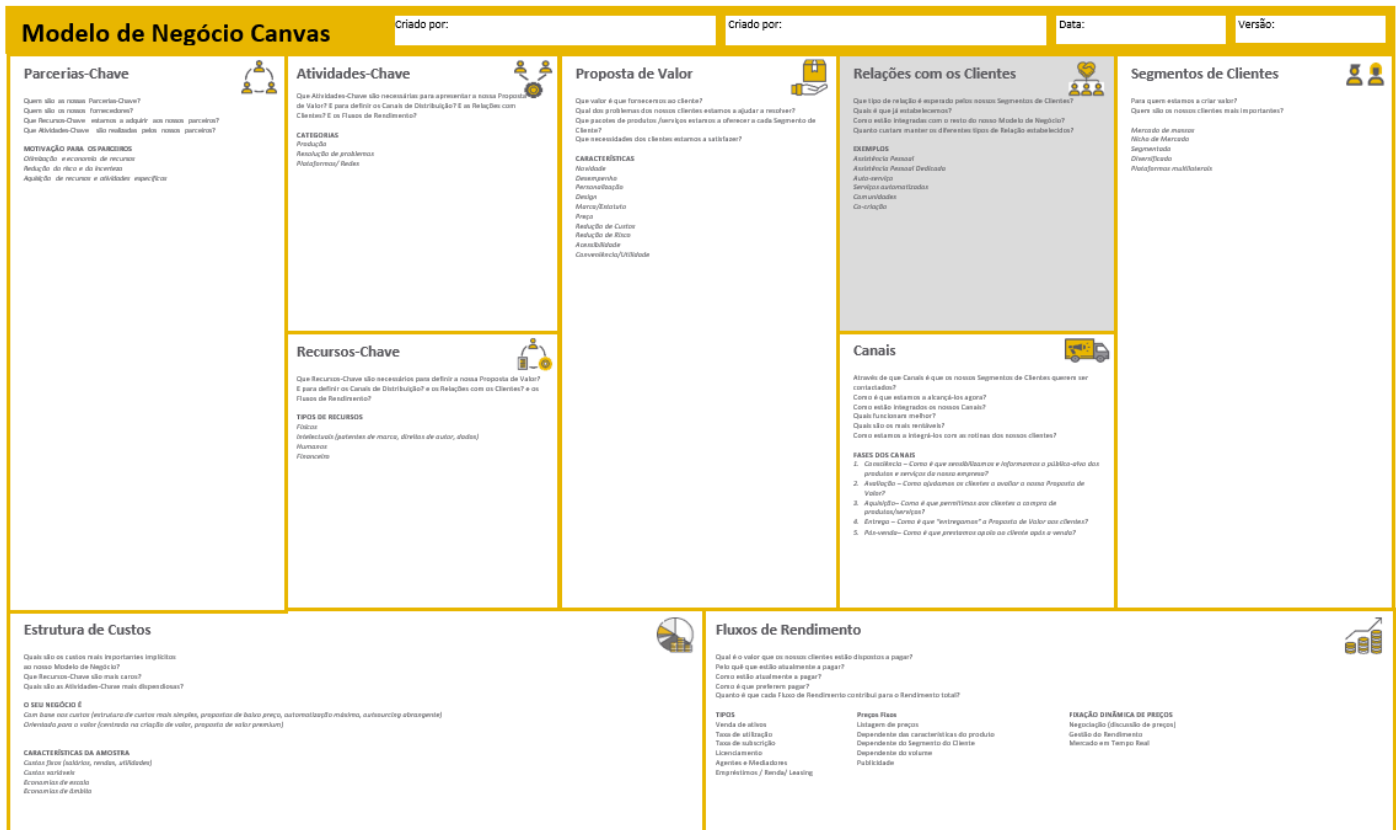
- Relações com os Clientes
- Relação Transacional
- Auto-serviço
- Auto-serviço automatizado
- Assistência Pessoal
- Assistência Pessoal Dedicada
- Comunidades
- Co-criação
- Programas de fidelidade
- Custos de mudança





Contextualização teórica

As Relações com os Clientes estão localizadas no lado superior direito da Tabela do Modelo de Negócio.



Objetivos

As Relações com os Clientes podem variar significativamente, desde Relações Transacionais pontuais com os clientes, até relações mais profundas a longo prazo construídas com confiança, lealdade do cliente e valor da marca.

É bastante frequente uma Organização não considerar as Relações com os Clientes, contudo, esta estratégia (de não priorizar a Relação com os Clientes) pode funcionar em determinadas circunstâncias, como no caso de uma loja inteiramente automatizada 24/7.

No outro extremo do espetro, muitas Organizações esforçam-se por estabelecer relações a longo prazo com os seus clientes - não só através dos seus produtos/serviços, mas também através de uma associação com políticas ambientais, filosofias de vida, ou estatuto social. Muitas marcas não só procuram vender produtos/serviços, mas também provocar emoções positivas nos seus clientes.





É importante definir que tipo de relação uma Organização gostaria de estabelecer e manter com cada Segmento de Clientes. Estas relações podem variar, desde Relações Automatizadas a relações mais pessoais.

Objetivos como os mencionados abaixo devem ser tidos em consideração ao desenvolver estratégias de Relações com os Clientes:

- Conquistar novos clientes;
- Manter clientes;
- Reforçar as compras do cliente/aumentar o lucro.

Para além dos objetivos anteriores, na fase de arranque das empresas, é comum que algumas Organizações adotem uma estratégia mais intensa de aquisição de clientes. Isto é feito com a intenção de adquirir uma maior quota de mercado. Para adquirir clientes, as Organizações podem oferecer descontos, equipamentos ou mesmo os seus serviços de forma gratuita.

Uma vez que uma Organização esteja bem posicionada no mercado, pode optar por alterar as suas prioridades para se concentrar na manutenção dos clientes e aumentar o lucro.

Tipos

As Organizações podem ter diferentes relações com diferentes Segmentos de Clientes, e algumas relações podem coexistir dentro do mesmo Segmento de Clientes. As relações podem ser de longo prazo, curto prazo, ou envolver apenas interações pontuais. Os diferentes tipos de Relações com Clientes incluem:

- Relações Transacionais
- Auto-serviço
- Auto-serviço automatizado
- Assistência Pessoal
- Assistência Pessoal Dedicada
- Comunidades
- Co-criação
- Programas de Fidelização





Relações Transacionais

Como o nome indica, uma Relação Transacional baseia-se puramente na própria transação. Este tipo de relação quase não implica contacto direto com o cliente. Pode ser um processo automatizado, quando uma Organização não necessita de desenvolver relações pessoais com o cliente.

A utilização de uma máquina de cartões de crédito/débito nas lojas é um exemplo. A pessoa que utiliza o cartão pode nem sequer reparar quem é a empresa que gere a máquina, ou pode nem sequer saber que uma percentagem do pagamento efetuado vai para essa empresa.

Auto-serviço

Existe uma relação pessoal muito limitada com o cliente quando se trata de 'Auto-serviço'. Neste caso, a empresa fornece todos os meios para que o cliente possa utilizar o serviço por si próprio, de forma independente.

Com este tipo de relação, o cliente pode adaptar o serviço às suas necessidades. São exemplos os restaurantes de Auto-serviço, ou bombas de gasolina Auto-serviço.

Auto-serviço Automatizado

O Auto-serviço Automatizado é uma versão evoluída do Auto-serviço, onde o serviço automático é utilizada para ajudar o cliente. Estes serviços podem reconhecer tipos de clientes ou mesmo um cliente específico, oferecendo uma oferta personalizada aos clientes após uma análise das suas características e encomendas anteriores, das suas transações, ou dos seus serviços. Em alguns casos, estes serviços podem até imitar uma relação pessoal, dando sugestões. Por exemplo, alguns serviços, com auxílio de um perfil online, sugerem livros, filmes, e séries televisivas.

Outros exemplos de Auto-serviço automatizado incluem:

- Quiosques de auto-atendimento de aeroportos que permitem aos clientes fazer o seu check-in.
- ATMs que permitem aos clientes levantar dinheiro automaticamente.
- Quiosques de check-in e check-out em hotéis.
- Tecnologia de autoencomenda em restaurantes

Assistência Pessoal

As Relações com o Cliente baseadas na Assistência Pessoal envolvem, em grande parte, interações entre o Cliente e a Organização. Geralmente, o pessoal da Organização comunica com um cliente que pede ajuda durante ou após o processo de venda. A interação pode acontecer no ponto de venda, por telefone, e-mail ou por qualquer outra forma digital, como por exemplo através de uma videochamada ou *livechat*.





Assistência Pessoal Dedicada

A Assistência Pessoal Dedicada é uma abordagem mais prática e personalizada à Assistência Pessoal, com um funcionário atribuído a um cliente específico. Este tipo de serviço visa relações duradouras, e são o tipo de relacionamento com o cliente mais completo. A Assistência Pessoal Dedicada é geralmente utilizada na atividade bancária privada, ou em pequenas empresas para serviços tais como contas de impostos. É um serviço que é difícil de replicar em segmentos com um grande número de clientes.

Comunidades

Criar meios para que comunidades de clientes, ou potenciais clientes, possam emergir, pode trazer múltiplas vantagens para as empresas. Por exemplo, as Comunidades podem funcionar como uma plataforma independente de resolução de problemas para equipamento eletrónico, e podem também ser consideradas como uma fonte útil de informação qualitativa e quantitativa sobre clientes e futuros clientes. Estas Comunidades podem ser criadas exclusivamente através de eventos online, embora também possam existir eventos offline, tais como reuniões e conferências. Este tipo de relacionamento permite às Organizações contarem com a experiência do cliente, e também permite o maior envolvimento dos clientes, criando um sentido de comunidade e de pertença.

Co-criação

As relações de co-criação são muito diferentes da relação tradicional cliente-fornecedor. O objetivo destas relações é a criação de valor em colaboração com os clientes através de interações bidirecionais. Por exemplo, muitos vendedores online autorizam os seus clientes a escrever críticas. Outro exemplo são os sites que permitem aos utilizadores publicar novos conteúdos, tais como o YouTube. Algumas empresas também solicitam ajuda na criação de novos produtos. Esta opção não só dá alguma responsabilidade aos clientes, permitindo-lhes ter influência no produto e divulgar os seus pensamentos, mas também promove um aumento da confiança no prestador de serviços, porque existem revisores, consultores ou produtores externos independentes.

Programas de Fidelização

Os programas de Fidelização visam reter clientes. Estes programas baseiam-se na premissa de que é muito mais barato reter um cliente do que adquirir um novo. Os Programas de Fidelização oferecem descontos ou produtos gratuitos aos clientes que fazem compras frequentes, ou grandes compras, tais como, refeições gratuitas em alguns restaurantes, ou vales de desconto em produtos/serviços terceiros. O Programa de Fidelização pode também adotar alguma forma de reconhecimento de estatuto, como por exemplo, clientes *Gold* ou *Platinum* (para alguns programas de frequent flyers), ou qualquer outro tipo de classificação entre clientes, a fim de promover a utilização repetida dessa marca.





Variáveis a considerar: Custos de mudança

Estes são os custos que um cliente tem de pagar para mudar de empresa, por exemplo, mudar o seu serviço de comunicação, o seu Banco, ou a empresa de tecnologia da informação que apoia a sua página web ou outros serviços semelhantes.

Para além de custos monetários, podem incluir outros recursos como: tempo, esforço, ou mesmo a perda de qualquer informação/material que não possa ser "trocado" (ou transferido) de um serviço para outro.

Um custo mais elevado pode significar que existe uma menor probabilidade de mudança. Se uma empresa de tecnologia fornece um serviço que não é fácil de ser trocado, poderá ser um incentivo para o cliente manter esse serviço. Os custos de mudança podem, no entanto, ser também um dos critérios para a escolha de um serviço, pelo que pode influenciar a atração de clientes. É de notar que a criação de barreiras tem impacto na imagem que as pessoas têm de uma Organização, e influenciam a possibilidade do seu regresso como clientes ou de fazer uma recomendação..

Por exemplo, empresas que forcem os clientes a um processo mais complicado de rescisão do serviço, (tal como exigir que se vá à loja fisicamente/que se faça chamadas telefónicas/que se assine vários papéis) arriscam-se a que o cliente fique com uma imagem negativa da empresa.





Exemplos e Boas Práticas

Responder às expectativas

É importante compreender as expectativas dos seus potenciais clientes relativamente aos tipos de relacionamento que possam desenvolver, uma vez que poderá ter impacto sobre como comunicar com eles e como cumprir com essas expectativas.

Mesmo que existam imprevistos, como vender um produto defeituoso, ou não ser capaz de fornecer o serviço esperado, tem a oportunidade de restabelecer as suas Relações com os Clientes, resolvendo o problema da melhor forma.

Ignorar um problema e não ouvir os seus clientes pode resultar numa imagem negativa da empresa.

Não cumprir com as expectativas dos clientes é uma das piores coisas que podem acontecer a uma empresa. Por conseguinte, é importante que as Organizações façam um esforço para proporcionar o tipo de Relação que os Clientes esperam, dentro dos parâmetros do seu negócio.

Desagregação de negócio

A "desagregação", em termos muito simples, refere-se à separação de diferentes linhas de negócio.

Alguns bancos privados decidem separar-se, entendendo que servem diferentes Segmentos de Clientes, por exemplo, alguns clientes podem procurar a gestão de património, outros podem usufruir de vários produtos financeiros, enquanto outros apenas utilizam plataformas de transação.

Entre outros objetivos, a utilização desta técnica de "desagregação", pode ser uma tentativa de compreender melhor que tipo de relação faz mais sentido em cada um dos diferentes Segmentos, evitando assim objetivos contraditórios e possíveis trade-offs.

Por exemplo, as relações criadas com clientes com mais posses são geralmente relações de longo prazo estabelecidas com Assistência Pessoal Dedicada, enquanto que a relação com outros bancos que apenas utilizam a sua plataforma pode ser feita com Assistência Pessoal através da resolução eficiente de problemas e staff com competências técnicas. Relativamente à venda de produtos financeiros, a relação não é tão constante como as anteriormente mencionadas, podendo variar desde uma Relação Transacional até à Assistência Pessoal, mas com características diferentes.

O Modelo de Negócio "long tail" da Lego

Lego, uma empresa de brinquedos, decidiu incorporar a estratégia "long tail" no seu negócio, isto é, não só vendem os seus brinquedos, como também permitem aos clientes criar e vender as suas próprias criações de Lego. O objetivo desta estratégia é "vender poucos de muitos", em vez de "muitos de poucos". Vender uma variedade de diferentes produtos Lego, mesmo que em pouca quantidade, em conjunto com um





Modelo de Negócio adequado para reduzir os custos de venda de vários produtos diferentes, permitiu à Lego desenvolver um novo Fluxo de Rendimento.

O impacto da Relação com os Clientes traduz-se no desenvolvimento de uma relação de co-criação, que também serve para sustentar a Comunidade de Lego - criando um vínculo ainda mais forte com os clientes.

Xerox

Quando a Xerox criou a máquina fotocopiadora, há muitos anos, deparou-se com um problema - a máquina era vista como sendo demasiado cara, limitando a sua acessibilidade e, conseqüentemente, os Fluxos de Rendimento. A fim de alterar a sua estratégia, a Xerox passou da perspectiva da venda de máquinas para o aluguer a clientes, com uma taxa por mês que incluía cópias, havendo um valor acrescido por cópia se fosse superior ao número estabelecido do limite mensal.

A Xerox evoluiu, de meros vendedores de máquinas, para parceiros que adotaram o custo mensal (o modelo de aluguer / assinatura) para a utilização eficaz da máquina. Esta estratégia mudou a Relação com o Cliente típica de uma compra única, para uma relação a longo prazo.

Hewlett-Packard (HP)

Mais recentemente, a HP seguiu o exemplo da Xerox.

Este exemplo não se refere à estratégia de vender impressoras mais baratas com o objetivo de vender cartuchos de tinta caros (uma pesquisa online revelará mais informações sobre o Modelo de Negócio de Isca e Anzol).

Este exemplo refere-se à atualização da Relação com o Cliente do serviço "HP Instant Ink", onde o cliente, em vez de comprar cartuchos numa loja (física ou virtual), regista-se neste serviço. Uma vez acabando o stock de cartuchos do cliente, são enviados novos para a casa do cliente, sempre que necessário. Este serviço funciona com uma assinatura, onde o cliente paga pelo número de cópias que espera imprimir. Há custos adicionais se os clientes ultrapassarem o limite acordado de cópias impressas. (.../cont.)

O serviço automatizado (o processo é automático) que a HP presta assemelha-se à Assistência Pessoal. O cliente só tem de escolher o pacote mais apropriado para a frequência da sua utilização. Os cartuchos são enviados exatamente quando são necessários, sem que ninguém tenha de se deslocar a uma loja para os comprar, ou encomendar. Diminui também o incómodo que possa ser procurar um cartucho compatível com a máquina. Uma sugestão automática para o consumidor mudar para um pacote mais adequado é feita quando o número de cópias impressas mudar.

Esta relação de Assistência Pessoal é feita através de telefone ou e-mail.

Quanto aos custos de mudança, estes são bastante elevados. Não por ser difícil de cancelar o serviço, mas por não haver outro serviço com estes mesmos benefícios. Perder estes benefícios é o verdadeiro custo da mudança.





Referências e links externos

- <https://www.youtube.com/watch?v=hoO5ZdKl2qE>
- https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4&feature=emb_rel_pause
- <https://www.cleverism.com/customer-relationship-block-in-business-model-canvas/>
- <https://asksuite.com/blog/top-10-self-service-technologies/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

