



DO PONTO DE VISTA DE UM FORNECEDOR ATENTO, A EXPERIÊNCIA DE USO DE SEU PRODUTO OU SERVIÇO PELO CLIENTE É O PRÉ-DA-PRÓXIMA VENDA. PORTANTO, ACOMPANHAR O CLIENTE, NESTE MOMENTO, É MUITO IMPORTANTE. NESTE ARTIGO, O AUTOR ANALISA AS RAZÕES DOS CLIENTES PERDIDOS, COM BASE EM MUITAS COISAS QUE ELE VIU ACONTECER.

PAULO ROBERTO SÁ GRISE

# *A experiência do uso*

O momento mais importante para uma empresa, na sua relação com o cliente, é a experiência do uso do produto ou serviço fornecido.

Um cliente, ao longo de todo o processo de compra, constrói um conjunto de expectativas sobre o produto ou serviço que adquiriu. É após a entrega do produto, durante o seu uso, que todas as expectativas de desempenho se realizam.

O uso do produto é o momento em que o cliente extrai tudo o que o produto pode oferecer. É nesse momento que o cliente fica plenamente satisfeito, vê suas expectativas superadas, ou se frustra, se decepciona com o produto que comprou. Não existe nada que se diga ou faça que supere a experiência de uso do cliente.

É por essa razão, pela certeza de que uma experiência de uso muito positiva é fundamental, que essa fase da relação com o cliente deve ser chamada de pré-da-próxima venda, e não de pós-venda, como muitos fazem.

A melhor expectativa de um gestor de marketing é que, uma vez que um cliente compre um produto e use esse produto, o atendimento das expectativas dele, com o uso, leve-o a repetir a compra na próxima vez em que precisar daquilo. O uso é o pré da próxima venda.

Ainda que isso pareça ser o mais razoável, nem sempre acontece. Em algumas empresas foi possível observar que, após 4 anos de convivência, apenas 30% dos clientes continuam comprando daquele fornecedor. Lido de outro ponto de vista, 70% dos clientes que compravam o produto há 4 anos, e continuam comprando, agora fazem isso de outro fornecedor.

Na realidade, é possível encontrar de tudo: desde empresas que mostram alta permanência dos seus clientes (clientes que repetem as compras) até esses índices muito baixos de perda de mais de 70% dos clientes depois de algum tempo de fornecimento.

**A melhor expectativa de um gestor de marketing é que, uma vez que um cliente compre um produto e use esse produto, o atendimento das expectativas dele, com o uso, leve-o a repetir a compra na próxima vez em que precisar daquilo. O uso é o pré-da-próxima venda.**

Trazer um novo cliente para a empresa custa muito. O esforço de vender pela primeira vez é muito elevado. Por que as empresas são tão boas em convencer o cliente a experimentar o desconhecido e, quando conseguem, não transformam isso em uma relação duradoura? Por que as empresas deixam os clientes irem embora? Por que algumas empresas dão a impressão de que expulsam os clientes?

Ao longo de 20 anos de consultoria, pistas foram sendo recolhidas e podem dar algumas respostas para isso.

Uma primeira e forte percepção é que as empresas dão enorme ênfase às vendas, ao fechamento de negócios e acompanham muito pouco o que acontece depois que o pedido está em casa. Nesses 20 anos fazendo análises do esforço comercial e, em muitas situações, quantificando esse esforço, nunca a energia colocada para acompanhar o uso junto ao cliente chegou ao mesmo nível da energia despendida em fechar negócios. A quantidade de ações que as empresas dizem fazer para fechar negócios é mais numerosa

**Reclamações do cliente sempre procedem. O erro pode não estar no nosso produto, mas sim na interação dele com algum processo do cliente. O que interessa é que o cliente possa usar e se o defeito estiver em outra coisa, diferente do produto da empresa, enquanto isso não for consertado o cliente também não usará o que comprou. E, se não usar, não vai querer comprar mais.**

e de maior força (recursos envolvidos, tempo aplicado, intensidade) do que as enumeradas para acompanhar o cliente enquanto ele usa o produto.

As empresas parecem não se importar com o que acontece enquanto o cliente está usando o produto.

Um segundo ponto importante é o nível das promessas feitas na pré-venda. É comum que a ansiedade de vender promova alguns exageros em relação àquilo que o produto ou serviço efetivamente oferece. Expectativas exageradas são prenúncio de grandes decepções. O cliente foi induzido a esperar mais do que realmente vai obter com o serviço ou produto.

Muito comum nos processos comerciais é, para vender, levar muita gente da empresa para ajudar o cliente a tomar a decisão. Vai

o vendedor, o engenheiro de aplicação, vai alguém da logística, do financeiro, vai até o diretor e o presidente. Aí o negócio é fechado. Quem vai tomar conta dali para frente é a turma do administrativo de vendas, que o cliente nem conhece. A entrega vai ser feita por uma transportadora contratada e um motorista que ninguém sabe quem é, a cobrança é com o banco. Toda aquela turma de alta hierarquia que visitou o cliente só aparecerá de novo se der algum problema muito sério. Na maioria das vezes, o cliente está sozinho na hora do uso.

Hospitais que têm contratos de 3 anos ou mais com fornecedores de gases hospitalares ou de insumos para procedimentos passam por situações desse tipo. Depois que a venda acontece, nos 3 anos de entrega e uso, a única relação que se estabelece é entre o motorista do caminhão de entrega e o porteiro-vigia que libera o acesso para a recarga dos tanques. Fora isso, quando acontecem rupturas de estoque, falhas na entrega, problemas de desempenho do produto, alguém do fornecedor atende essa reclamação. Na hora de renovar o contrato, 3 anos depois, as lembranças construídas na cabeça do cliente estão relacionadas às falhas de atendimento e às queixas do porteiro-vigia que brigou inúmeras vezes com o motorista por causa do horário, do amassado no portão, do estacionamento em local errado e coisas dessa natureza.

Mesmo antes da entrega do produto e do início do uso, o desempenho do fornecedor quanto a informações de entrega, cumprimento de prazos e outras demandas do cliente já predispõem o cliente a achar que vai dar errado.

Pequenos detalhes mal combinados ou combinados e mal-executados também são grandes geradores de decepção no cliente. A embalagem não era bem essa, o tamanho do lote, o programa de entregas, a identificação dos produtos, o modo de carregar o caminhão,

o horário combinado, a nota fiscal, o preço, o prazo de pagamento, a existência do boleto de cobrança, alguma coisa não foi do agrado do cliente.

O cliente nem sempre está pronto para usar aquele produto. O desempenho de um produto depende diretamente da capacidade do cliente de saber extrair tudo o que ele pode gerar de resultado, resposta, benefício. Treinar, orientar o cliente para o melhor uso pode resultar em mais satisfação com o produto comprado. O simples fato de alertar para alguns cuidados ou recomendar a atenção a alguns pontos críticos do uso já resulta, em grande parte das vezes, em experiências melhores.

Para equipamentos e produtos mais complexos, que envolvem uma curva de aprendizado, o acompanhamento do uso é bastante recomendado. Alguém com competência técnica fica no cliente e apoia o ajuste de todas as variáveis para que a curva de aprendizado seja rápida.

É mais comum do que se imagina encontrar empresas que não estão preocupadas com o uso dos produtos que vendem. Para muitas, a sensação de que o cliente só vai comprar ali uma vez, ou de que a próxima compra está muito distante no tempo, faz com que não se dê nenhuma importância ao pré-da-próxima. Já se sabe que não vai ter próxima. É fácil se lembrar de experiências pessoais em cidades turísticas em que hotéis e restaurantes atendem mal porque sabem que aquele cliente talvez nunca visite de novo aquele lugar. Também acontece com bens mais duráveis e serviços de projeto não repetitivos.

A existência de canais de distribuição independentes e fortes entre a empresa vendedora e o cliente faz com que seja fácil perder essa noção de produto em uso. O cliente compra do distribuidor, é cliente do distribuidor. Nem se sabe direito quem ele é, nem quando comprou, quanto comprou, para que usa.

**A experiência do uso é tão importante para a consolidação do valor percebido pelos clientes a respeito das empresas fornecedoras, e apresenta tantas oportunidades de apoio, diferenciação, serviços, construção de vantagens competitivas estratégicas e duradouras, que talvez devesse ter a mesma importância dada ao fechamento dos pedidos.**

Toda a atenção é voltada para o distribuidor, que passa a ser tratado como cliente, o que é um erro básico. Em condições normais, um distribuidor não usa nada do que está no seu estoque. Tudo está lá para ser vendido para quem usa. E se o distribuidor não usa, não é cliente, é canal. Canal deve distribuir produtos, serviços e conhecimento. Se os canais que a empresa usa não oferecem isso, ela deve pular o canal e ir até o cliente que usa, para assegurar satisfação com o produto comprado.

Acontecem situações terríveis nas relações com os clientes durante o uso. A mais séria está relacionada ao atendimento de reclamações quanto ao desempenho do produto. O cliente reclama que algo não está correndo bem e essa reclamação é vista como uma chateação do cliente. Pessoas normais só reclamam quando algo não vai bem. Ninguém em sã consciência acorda de manhã e

pensa: estou sem nada para fazer, vou ligar para reclamar do produto tal. Se o cliente reclama, é bom ver o que está acontecendo.

A resposta mais comum que se ouve é a de que a reclamação do cliente não procede. Reclamações do cliente sempre procedem. O erro pode não estar no nosso produto, mas sim na interação dele com algum processo do cliente. O que interessa é que o cliente possa usar e se o defeito estiver em outra coisa, diferente do produto da empresa, enquanto isso não for consertado o cliente também não usará o que comprou. E se não usar, não vai querer comprar mais.

As companhias de telefonia não consertam defeitos que acontecem dentro das empresas e só asseguram ao cliente que tudo está bem até o poste ou o armário. Isso soa pouco inteligente, uma vez que ninguém subirá no poste ou entrará no armário para telefonar ou transmitir dados. Se o equipamento dentro da empresa não funciona, a companhia de telefonia também não fatura.

Nesse mesmo campo da reclamação, um recente contrato de assistência técnica de um equipamento importante de uma empresa industrial apresentava uma cláusula que dizia que a ida do assistente técnico seria sempre marcada no dia em que as tarifas aéreas apresentassem as menores tarifas nos 15 dias seguintes ao chamado. Se houvesse urgência, as passagens seriam por conta do cliente; e danem-se as relações duradouras!

Quando alguma coisa dá defeito, o defeito se desdobra em dois: o problema técnico daquilo que não está funcionando e o problema humano do dono daquilo que quebrou. O problema humano é um conjunto de sentimentos que podem ir da frustração à disposição de retaliação. Quem sai para consertar um defeito tem sempre que consertar o defeito técnico e a relação pessoal com o cliente.

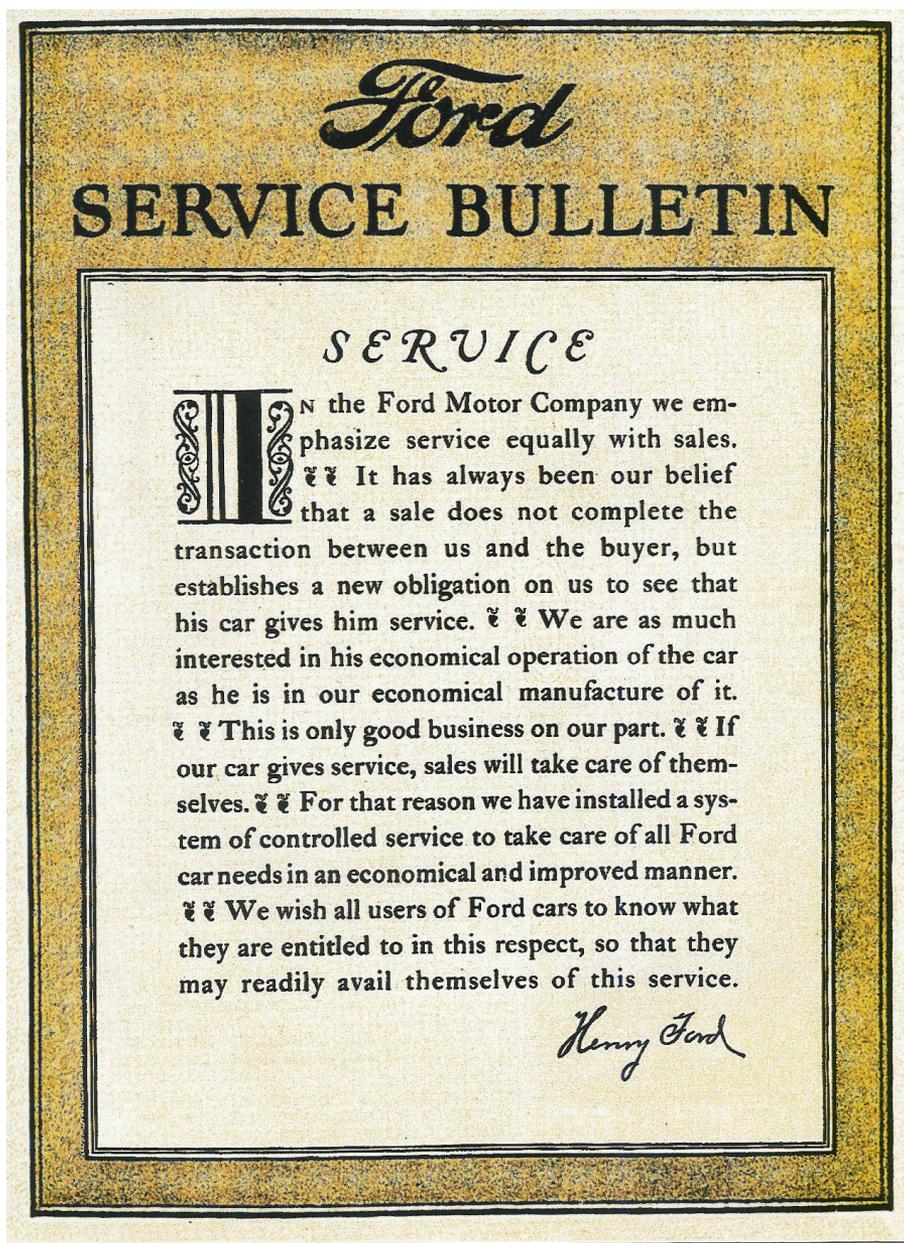
Ninguém quer conviver com problemas, e as empresas acham que prazos longos para

resolver problemas são toleráveis pelos clientes. Falta a peça que vai colocar a máquina novamente em funcionamento. Não há um técnico disponível para ir até o cliente ver qual é o problema. Não existe equipamento para substituir imediatamente o que quebrou. Empresas que obrigam seus clientes a conviver longo tempo com problemas nos seus produtos serão trocadas por outro fornecedor. Algumas ficam discutindo internamente se a culpa do problema é da produção, da logística, de vendas e esquecem que o cliente não tem nada a ver com isso e só quer que aquilo que ele comprou funcione, desempenhe o que se espera.

Pior de todas é a situação de desconfiança. Um cliente vem comprando um produto ao longo de vários anos, e de repente se depara com um lote que dá problemas de alguma natureza. Chama o fornecedor e o fornecedor acha que pode ser um golpe do cliente. Levanta suspeitas, faz perguntas sobre como o cliente descarregou, guardou, conservou, usou, como se alguns anos de convivência não fossem suficientes para saber se o cliente é ou não confiável.

No consumo, a Apple troca, a Decathlon troca, a Amazon troca sem discutir. Claro, um cliente que volta pela terceira vez para trocar o mesmo produto depois de usado é convidado a não aparecer mais na loja. Jeff Bezos, da Amazon, corajosamente afirmou numa palestra que está estudando formas para que a empresa tenha suas receitas ligadas ao uso dos produtos pelos clientes. E isso é bem mais fácil de fazer nos mercados industriais.

Clientes satisfeitos, prósperos, bem-sucedidos, que reconhecem a contribuição de um fornecedor para o seu sucesso, valem muito. O contrário, clientes insatisfeitos podem ser de alto risco para a saúde da empresa. Procure na internet estudos sobre insatisfação e retaliação e veja quanta coisa aparece. Clientes insatisfeitos pensam até em vandalismo e retaliações físicas.



Finalmente, para quem acha que isso tudo é muito novo e depende de outras relações de confiança com os clientes, recomendo a leitura do quadro acima. É um Service Bulletin da Ford que acompanha o manual do carro desde os anos 1920. Ford era genial. Pena que o que se estuda dele, na maioria dos casos, não vai além da linha de montagem e dos processos de divisão de tarefas para permitir repetição e produtividade.

Veja o que ele pensava há 90 anos. Compare com os fabricantes atuais de automóveis, até com a própria Ford de hoje, e veja se as empresas estão mesmo evoluindo.

A experiência do uso é tão importante para a consolidação do valor percebido pelos clientes a respeito das empresas fornecedoras e apresenta tantas oportunidades de apoio, diferenciação, serviços, construção de vantagens competitivas estratégicas e duradouras que talvez devesse ter a mesma importância dada ao fechamento dos pedidos. ■

---

PAULO ROBERTO SÁ GRISE  
ENGENHEIRO, CONSULTOR DA JCTM  
MARKETING INDUSTRIAL, É EXECUTIVO-  
PROFESSOR DA ESCOLA DE MARKETING  
INDUSTRIAL

# Marketing Industrial

construção de relações duradouras entre empresas



68

AN 019

Vendas Consultivas

## EMPRESAS QUE SE ADAPTAM *e outras que* PROMOVEM AS MUDANÇAS

### A EXPERIÊNCIA DO USO

O cliente usou bastante e não comprou de novo: por quê?

### O PREÇO CERTO

No Marketing Industrial existe um preço certo para cada cliente

### VOCÊ ESTÁ CONTRIBUINDO PARA A SUA EMPRESA VENDER MENOS?

Cuide das decisões internas que afetam os clientes

### LEILÃO ELETRÔNICO REVERSO PERVERSO

Até onde faz sentido punir ofertas de valor?

### JOGAR PARA GANHAR OU PARA NÃO PERDER?

Ninguém quer um líder jogando para não perder

### OS PERIGOS QUE A FUNÇÃO COMPRAS PRECISA PERCEBER NOS MOMENTOS DE CRISE

Confiança recíproca em prol de soluções conjuntas

R\$ 32,50

