Escrito por Flor de Esteban
19/07/2006

Chaves para conceber com êxito Planos de Crescimento de Clientes

Resumo

- As Estratégias de Cross-Selling optimizam receitas e custos num contexto de concorrência muito forte e mercados maduros.
- Vender produtos ou serviços a um cliente já em carteira é até quatro vezes menos dispendioso do que fazê-lo a um cliente novo.
- Uma boa Estratégia de Cross-Selling deve estar baseada numa boa Estratégia de Segmentação.
- Aumentar a fidelidade e a retenção, gerar valor para o cliente e rentabilidade para o fornecedor, aumentar o conhecimento do cliente, criar uma "fábrica de oportunidades" de venda e aumentar a "perícia" do fornecedor são alguns dos beneficios de um bom Cross-Selling.
- As Estratégias de Cross-Selling devem traduzir-se na prática por Planos de Crescimento de Clientes adequados a cada segmento da carteira.
- Escolher o momento chave para lançar uma nova oferta é vital no processo de Cross-Selling. Só um conhecimento profundo do cliente permitirá acertar.
- Uma boa Estratégia de Venda Cruzada aumenta consideravelmente o "Customer Equity". É básico que exista um enfoque de longo prazo para crescer pela mão do cliente durante todo o seu ciclo de vida.

Contam as anedotas do Marketing que quem perguntou pela primeira vez “Deseja batatas com o seu hamburguer?” inventou, talvez sem o saber, a Venda Cruzada. Anedotas à parte, as Estratégias de Cross-Selling e Up-Selling transformaram-se, ao longo dos últimos anos, numa das chaves do Novo Marketing para optimizar resultados, limitando ao máximo os custos.

Factores externos às empresas, como mercados maduros, concorrência cada vez mais agravada, sectores progressivamente concentrados, e factores internos – orçamentos ajustados, objectivos de vendas ambiciosos – reforçaram o papel das Estratégias de Cross-Selling no seio das empresas. O que entendemos por Venda Cruzada? Basicamente, três tipos de actividades comerciais:

- A venda de múltiplos produtos ou serviços a um mesmo cliente.
- A venda de produtos e serviços a distintas unidades de negócio de uma mesma empresa.
- A venda de produtos ou serviços à mesma empresa em diferentes pontos geográficos.

Associadas naturalmente à Venda Cruzada, as Estratégias de Up-Selling apontam mais à venda de maior quantidade do mesmo serviço ou produto, ou à venda de produtos/ serviços de uma “mesma família”, associados naturalmente aos produtos e serviços comercializados numa

venda anterior.

Segundo um inquérito realizado recentemente pela firma Miller Heiman, 77% das empresas consideradas “supervendas” nos Estados Unidos, pretenderam aumentar as suas vendas, de um exercício para o outro, apoiando-se nas Estratégias de Cross-Selling como um dos eixos principais da sua actividade comercial **[i]**. Estes valores evidenciam a necessidade de conceber Estratégias de Captação adequadas em permanencia, pois constituem o grande motor de receitas de qualquer empresa, mas combinando-as sempre com Estratégias de Cross-Selling, destinadas não só a aumentar receitas mas também optimizando custos. Aumentando, ao mesmo tempo, significativamente os níveis de retenção e fidelização de clientes.

Vantagens do Cross-Selling

Quando pensamos em Estratégias de Venda Cruzada, o objectivo que subjaz imediatamente é o aumento de receitas. É evidente que o Cross-Selling tem impacto directamente no volume de negócios, mas não é de longe a única vantagem palpável para as empresas. Qualquer empresa que adopte Estratégias adequadas de Venda Cruzada consegue:

- **Gerar maior valor para o cliente.** Uma boa Estratégia de Cross-Selling deve basear-se numa boa “value proposition”. Por outro lado, é óbvio que para o cliente os projectos que integram vários serviços geram mais valor que aqueles projectos de menor dimensão. Não é segredo que as empresas se sintam cómodas quando um fornecedor funciona e é capaz de oferecer uma gama de serviços que cubra todas as suas necessidades. Quantos fornecedores ficam pelo caminho por não serem capazes de seguir o ritmo de necessidades dos seus clientes? **[ii].**

	Cross-Selling	Up-Selling
Definição	Crescimento da relação com o cl	Crescimento da relaçã
Factor Chave	Maior número de relações	Maior número de soluç
Requisitos e Rendimento		

Maior número de novos produtos e serviços.

Maior rentabilidade por venda e menos custo por venda

Maior número de produtos e serviços já disponíveis, e de soluções "premium".

Maior rentabilidade por venda e menos custo por venda.

Benefícios

Conhecer melhor as necessidades do cliente, as suas exigências de entregas e "timing".

Descobrir novas aplicações de determinados produtos e serviços.

Aumentar a quota de cliente.

Realizar "vendas defensivas" frente à concorrência.

Aumentar o número de profissionais envolvidos nas contas chave.

Encurtar o ciclo de vendas e optimizar o ritmo de pedidos.

Obter no momento compromissos de compra no futuro.

Descobrir novas aplicações de determinados produtos ou serviços.

Aumentar a penetração por cliente

Consolidar a posição da empresa a médio e longo prazo.

Fonte: Hoover's/Miller Heiman

- Gerar maior rentabilidade para o fornecedor. É lógico que as empresas aumentem o seu nível de eficácia financeira e diminuam os seus custos marginais quanto maior for a conta para a qual trabalhem. Os custos de venda são optimizados substancialmente. Por outro lado, vários estudos demostram que vender a um cliente já em carteira é até quatro vezes menos despendioso do que fazê-lo a um novo e que uma acção de Cross-Selling bem feita pode aumentar as vendas 15%, o que se traduz num aumento de 50% em rentabilidade líquida **[iii].**

 RETICÊNCIAS À MUDANÇA

Razões pelas quais as Equipas de Vendas resistem ao Cross-Selling

MEDO	DESCONFIANÇA	DEFERIMENTO
"Colocarei em perigo o contrato	"Não se oferecem as mesmas	"Não quero ir no cas

Fonte: Hoover's/Miller Heiman

- **Aumentar a lealdade do cliente.** Os clientes que recebem de um mesmo fornecedor vários serviços são claramente mais leais do que aqueles que recebem só um e podem migrar para a concorrência sem grandes quebras cabeças. Isto vê-se claramente reflectido quando surgem problemas: um cliente que contrata vários serviços dará muito mais margem ao seu

fornecedor para encontrar uma solução, do que aquele que possa romper a relação sem grandes prejuízos. Além disso, é frequente que a empresa que perde quota com um cliente em determinada área, seja capaz de a recuperar noutra e restabelecer assim a confiança; uma missão impossível é quando se perdeu o cliente que só contratou um serviço.

- **Multiplicar as oportunidades de novas vendas.** É sabido que quanto mais próximo do cliente, maiores probabilidades se tem de encontrar novas oportunidades e de estabelecer um sistema de alarmes comerciais que crie uma autêntica "fábrica de oportunidades". Quanto mais trabalho se realiza para um cliente, mais trabalho se acaba por ter. O Cross-Selling surge para detectar "leads" e, simultaneamente, gera novos "leads". O êxito chama o êxito.

- **Vender mais e melhor em sectores concentrados.** A tendência da concentração de sectores sobretudo em alguns - é imparável. Numa altura em que as fusões e aquisições estão na ordem do dia, a Venda Cruzada é uma oportunidade de ouro para gerar amanhã oportunidades de venda num grupo concentrado. Os fornecedores que souberam manter como cliente a Oracle no tempo, hoje têm como clientes, além disso o "Oracle da origem", a JD Edwards, Peoplesoft, Siebel...
- **Crescer em mercados maduros.** Custa muito para uma empresa crescer em mercados maduros, porque este crescimento deve fazer-se superando concorrentes muito sólidos. Que banco não tem já um auditor? A única saída nestes mercados é vender novos serviços ao mesmo cliente. Arrebatá-los à concorrência é quase uma tarefa impossível.

- **Aumentar o know-how e a oferta de soluções de uma empresa.** Quem disse que só se pode fazer Cross-Selling com serviços de que já se dispõe? Ocasionalmente, a procura do cliente gera a oferta do fornecedor. Se não se conta com o serviço exacto que o cliente requer, cria-se "ad-hoc". E dado que o cliente confía em nós, conseguiremos aprender com ele novas práticas e aumentar de forma natural o nosso leque de serviços. O que era "ad-hoc" tende a estandarizar-se.
- **Alcançar um conhecimento exaustivo do cliente.** Acima de qualquer outra, inclusive dos benefícios económicos mais palpáveis a curto prazo, a maior vantagem de uma Estratégia de Cross-Selling bem planificada é o conhecimento em profundidade que gera sobre o cliente. Quanto mais serviços lhe proporcionamos, maior grau de conhecimento sobre ele se obtém e mais serviços à medida lhe podemos oferecer. O conhecimento que o Cross-Selling oferece sobre o cliente aumenta exponencialmente as novas oportunidades de Cross-Selling.

Planos de Crescimento de Clientes

Vender a um cliente já em carteira é até quatro vezes menos dispendioso do que vender a um novo

Se o Cross-Selling é a estratégia, os Planos de Crescimento de Clientes são a prática. Quando uma empresa tem claro que existem oportunidades de gerar novos negócios com clientes já em carteira, deve desenhar um Plano de Crescimento de Clientes estudado ao detalhe. As perguntas fundamentais que o fornecedor deve considerar são as seguintes **[iv]:**

1. Que produtos e serviços oferecer e a quem? Nem sempre o Cross-Selling se dá quando o cliente manifesta claramente uma necessidade. Nem sempre se dá essa afortunada situação. O mais habitual é ter de “captar o cliente captado” com novos produtos ou serviços, prevendo as suas necessidades. Deixando, pois, o terreno da estratégia para baixar mais ao da táctica, é imprescindível contar com uma adequada segmentação da carteira de clientes, assim como com uma estimativa certeira do seu valor potencial ou “Lifetime Value”. Só porque a Telefónica realizou um bom trabalho de segmentação (50% dos seus clientes são “multiproduto”), sabe com clareza que perfil de clientes podem estar interessados numa oferta de telefone fixo + ADSL + televisão (famílias, por exemplo) e que perfil de clientes podem estar interessados numa oferta do tipo “wireless”, móvel + ADSL + 3G (profissionais autónomos, por exemplo).

2. Quantos produtos / serviços oferecer e com que timing? Quando uma empresa dispõe de um amplo leque de produtos e/ou serviços, esta questão é especialmente delicada. Não se podem perder oportunidades de venda com uma aproximação “tímida” perante o cliente, mas tão pouco dissuadi-lo e bombardeá-lo com demasiada pressão comercial. De novo, a resposta está numa segmentação adequada. Se a carteira está optimamente segmentada (além dos critérios convencionais, segmentações muito afinadas sobre momentos de compra, estilos de vida, atitudes, valor...), será muito mais fácil saber com que enfoque abordar o cliente e preparar uma proposta muito à medida, de tal forma que seja posteriormente simples medir a eficácia da acção e corrigir o rumo ou mantê-lo.
3. Que canais utilizar? A probabilidade de que um Plano de Crescimento de Clientes seja um êxito não depende só de uma boa segmentação, mas da utilização dos canais adequados – o círculo é virtuoso, pois uma segmentação bem feita responde quase por si só à designação de canais de venda. Apesar das actividades de Venda Cruzada reduzirem de forma geral os custos de venda não há que descuidar a gestão de canais de venda. Pode ser que um cliente que se contactou na primeira venda por via telefónica tenha aumentado o seu valor e requeira, numa venda posterior, uma visita presencial. Ao contrário, um cliente ao qual se adjudicou um comercial num primeiro momento pode – pelo próprio valor do cliente ou pelo tipo de serviço oferecido – ficar satisfeito com uma venda através da Internet. As acções de Venda Cruzada são um excelente motivo para rever a gestão de canais com a carteira de clientes e redestribuir quando se revelar necessário.
4. Qual é o potencial de cada cliente? Capacidade de potencial e Cross-Selling devem andar lado a lado. Não é possível conceber Planos acertados de Clientes, se não se sabe com certeza qual é o “Lifetime Value” de cada cliente ou segmento de clientes. Isto permitirá priorizar as acções de Venda Cruzada. Naqueles segmentos com maior potencial e maiores perspectivas de aumentar a quota de cliente terá de se fazer mais finca-pé, e vice-versa. Lançar-se a vender mais a clientes em carteira sem saber que resultados terá a acção não só a curto, mas a médio e longo prazo, é arriscado e desaconselhável.

Escolher o momento oportuno

Uma das questões mais delicadas que as acções de Venda Cruzada enfrentam é a eleição do momento ideal para lançar a oferta. O consenso dos especialistas aponta para que o melhor é

fazê-lo enquanto dura o ciclo de venda, e não quando este terminou. É normal que a prudência, o medo de estragar um projecto em curso por parecer demasiado “salesy” podem fazer parar os profissionais comerciais, mas aguardar que o projeto esteja concluído pode ser um erro crasso.

De facto, são muitas as oportunidades de Cross-Selling perdidas por medo. Medo de arriscar o projecto actual, medo que o cliente perceba ânsia de lucro acima do profissionalismo, medo que ainda não haja confiança suficiente no cliente e precipitar-se, arriscando a confiança futura.

A resposta a estas dúvidas lógicas está no conhecimento do cliente. Não só na acertada intuição dos profissionais de Vendas, mas numa informação rigorosa e de qualidade sobre o cliente. O “roadmap” de aproximação pode ser resumido em três passos:

- Acertar no “targeting”. É aconselhável não só seleccionar os “best in class” da carteira de clientes, como se comentava anteriormente, mas examinar o que os une, para optimizar a rentabilidade da oferta.
- Focar numa visão global o negócio do cliente: é preciso actuar mais como um membro da empresa cliente do que como um mero fornecedor, ou seja, oferecer uma solução integral, uma proposta de valor, mais do que um serviço concreto. Se o cliente percebe que compreendemos não só uma necessidade pontual, mas a totalidade da sua estratégia, apoiar-se-á em nós para âmbitos nos quais talvez não tivesse imaginado que pudessemos ter respostas.
- Argumentar a venda sem razões comerciais: o objectivo é que o cliente sinta que deve contar connosco como fornecedor mais além dos nossos produtos ou serviços. Trata-se de ligar inteligentemente as necessidades e estratégia de negócio do cliente com os nossos serviços, mas nunca de forma óbvia. Tudo tem que ter sentido para um cliente mais atraído pela qualidade de uma solução global, do que obcecado pelo preço de um serviço.

Crescer pela mão do cliente

Uma boa Estratégia de Cross-Selling exige por força uma boa Estratégia de Segmentação

Que o principal objectivo das Estratégias de Cross-Selling seja aumentar as vendas, é óbvio. Não é tão óbvio, no entanto, o seu principal benefício a médio e longo prazo: elevar consideravelmente o valor da carteira de clientes ou “Customer Equity”. Vender mais do mesmo aos mesmos não é, como se costuma simplificar em certas ocasões, sinónimo de Cross-Selling. As Estratégias de Venda Cruzada são exactamente o oposto à venda indiscriminada, já que jamais devem perder de vista que o fim último é crescer pela mão do cliente. Esta visão exige um enfoque de longo prazo e não de necessidade pontual. Voltando à anedota inicial, não se trata de saber se o cliente quer hoje batatas fritas, mas sim se amanhã quererá salada porque sabemos antecipadamente que ele planeia fazer dieta...

---

[i] Hoover's/Miller Heiman. Cross-Selling and Up-Selling

[ii] Cross-Selling Success. Ford Harding

[iii] Hoover's/Miller Heiman. Cross-Selling and Up-Selling

[iv] La gestão del valor del cliente. Julián Villanueva e José Luis Nueno. IESE