

7 fatos sobre clientes



No século XXI, estamos vivenciando um período de **transição de foco, de produtos para clientes**, emergindo a necessidade de analisar e tratar cada cliente de forma individual. Quando as empresas tomam decisões baseadas, unicamente, no desempenho e na lucratividade dos produtos individualmente, corre-se o risco de ignorar o comportamento, as necessidades, as preferências e a lucratividade de cada cliente.

Abaixo, elencamos 7 aspectos essenciais para o entendimento da gestão de clientes nas empresas. Alguns podem parecer óbvios, mas, na maioria das vezes, o óbvio não é dito e nem feito.

1 – “O principal propósito de um negócio sustentável é criar valor para os clientes, mas também extrair valor dos mesmos na forma de lucros, criando valor para a firma”, Reinartz e Kumar.

O conceito de valor do cliente é dual! Muito se fala, atualmente, na criação de valor para os clientes. **As empresas que não criarem valor percebido aos seus clientes perderão mercado.** No entanto, para cada um destes clientes, há um investimento realizado, que necessita de retorno. Ou seja, é necessário que o outro lado da moeda também seja analisado: o cliente também deve fornecer valor à organização, mais tradicionalmente, na forma de valor financeiro ou também de indicações, recomendações e conhecimento.

2 – “Nossas pesquisas demonstram que empresas que prestam atenção para as fontes de fluxo de caixa – aquelas que pensam sobre o mercado – são mais lucrativas”, Tim Ambler.

Tim Ambler faz um importante alerta: **gestores, olhem para os seus clientes!** Segundo o autor, a alta gestão se preocupa muito com a riqueza da empresa. No entanto, as reuniões de alta gestão despendem nove vezes mais tempo e atenção para análise e controle de gastos e contabilização dos fluxos de caixa do que para aqueles que geram a riqueza, os clientes. Para garantir os lucros futuros, não adianta contar e recontar o dinheiro, é preciso **se aproximar do mercado, conhecer e investigar os clientes** (seus padrões, comportamentos e hábitos).

3 – “Sem clientes, você não tem um negócio. Você tem um hobby”, Peppers e Rogers.

Os clientes são as peças fundamentais para o funcionamento e para a perpetuação de um negócio. **Sem clientes é impossível concretizar uma venda, construir uma nova fábrica, obter receitas, fluxos de caixa, lucros e valor de mercado.** Por isso, nas últimas décadas, empresas preocupadas com o seu futuro têm voltado sua atenção para a gestão de clientes e a gestão do relacionamento com os clientes (CRM, customer relationship management).

4 – “Não importa o quão satisfeitos ficam os clientes da sua empresa, mas sim quantos clientes satisfeitos permanecem na sua empresa”, Reichheld, Markey e Hopton.

É preciso ter cuidado! De todos os clientes que desertam das empresas, entre 60 e 80% afirmaram estar satisfeitos com a empresa nas suas respectivas pesquisas de satisfação. Esta é a chamada **“armadilha da satisfação”, uma vez que clientes satisfeitos também vão embora!** Atente-se, também, à sua taxa de deserção: lucros perdidos podem ser encontrados ali...

Além disso, muitos **clientes insatisfeitos permanecem transacionando com a empresa**, devido aos elevados custos de mudança para outro fornecedor. Estes são os chamados **“clientes reféns”**. Logo, destacamos ser importante monitorar e buscar melhorar a satisfação dos clientes. No entanto, este indicador não pode ser o único direcionador para uma boa gestão dos clientes.

5 – “Com base na identificação da localização do cliente no ciclo de vida, a empresa pode implementar estratégias de aquisição, retenção ou reaquisição”, V. Kumar.

Os clientes não permanecem para sempre com as empresas! Cada cliente possui um ciclo de vida dentro das organizações. **Os clientes nascem, vivem e morrem!** O entendimento do ciclo de vida dos clientes, bem como a identificação do momento atual de cada um, são aspectos básicos para que a gestão de clientes seja efetivada.

No estágio de aquisição, o valor do cliente é baixo (até negativo), pois a empresa despende recursos e esforços para agregá-lo à sua base. No entanto, a tendência é de que, com o tempo, os custos se diluam, as receitas cresçam, e o cliente atinja o seu valor máximo; por isso, tanta ênfase é dada por executivos e acadêmicos no desenvolvimento da lealdade. E, infelizmente, cedo ou tarde, os clientes vão embora, desertam por diversos motivos... **Mas será que é para sempre?**

Embora relegados ao segundo plano por muito tempo, um novo grupo de clientes tem chamado a atenção das empresas: os clientes desertores. Sim, pode haver uma segunda vida para estes clientes! Mas cuidado, nem todos os ex-clientes devem receber esforços para reaquisição **(apenas os que podem agregar valor futuro)**.

6 – “Uma organização que investe um conjunto desproporcional de recursos em clientes, tendo como base o seu valor passado, pode estar investindo nos clientes errados”, Malthouse e Blattberg.

Muitas empresas ainda gerenciam seus clientes analisando a lucratividade passada de cada um, tendo uma fotografia retrospectiva e assumindo que o comportamento realizado anteriormente será replicado no futuro. **Algumas nem olham a lucratividade, apenas a receita passada gerada por cada cliente!** Ou seja, é backward-looking e não dá direcionamentos futuros de como se relacionar com o cliente.

Para superar estas dificuldades, sugere-se uma métrica de lucratividade forward-looking que vem sendo desenvolvida, monitorada e aprimorada ao longo das últimas décadas: o **Customer Lifetime Value (CLV)**.

Na sua essência, a estimação do CLV possibilita **prever o fluxo de caixa futuro de cada cliente** ao incorporar, em uma única equação, elementos de receita, despesas e comportamento do cliente, descontando-se o custo do capital. Segundo Kumar, *“a adoção da métrica CLV parece não ser apenas uma condição suficiente, mas necessária dos negócios no século vinte e um”*.

Ao saber o CLV individual de cada um dos clientes, possibilita-se que a empresa melhore a sua seleção de clientes, sua segmentação e seus esforços de alocação de recursos.

E a sua empresa, já havia ouvido falar de CLV?

7 – “As empresas descobriram que não precisam atender igualmente bem a todos os clientes, que é caro demais trabalhar com alguns deles, pois têm pouco potencial para se tornarem lucrativos, mesmo no longo prazo”, Rust, Zeithaml e Lemon.

Os clientes não são igualmente lucrativos e nem são criados iguais. Nas últimas décadas, diversos estudos têm retratado os clientes como **ativos** das empresas, como **investimentos** realizados em busca de potencializar seus **retornos**. Assim, deve-se identificar os clientes certos - com base no seu valor para a empresa -, analisar seus comportamentos e preparar ofertas e comunicações direcionadas e customizadas, a fim de potencializar a lucratividade individual e total da empresa. Como é impossível atender às necessidades de todos os clientes, as empresas devem **estabelecer foco naqueles que podem trazer maiores retornos futuros, a partir da computação do CLV**.

Outro tópico bastante atual e polêmico, decorrente desta avaliação da base de clientes, está na **eliminação de clientes**. Isto é, a empresa para de prover produtos/serviços ao cliente, de forma proposital. Obviamente, a decisão não deve ser do dia para noite, passando por um **“continuum de eliminação de clientes”**. Mas isso é tópico para um outro artigo...

E então, como está a Gestão de Clientes na sua empresa?