Um sistema dinâmico de aumento de valor

Hoje, o grande desafio de toda empresa consiste em tornar-se o único fornecedor possível de seus clientes. O caminho é criar um sistema de aumento do valor oferecido que possa mudar junto com a mudança das prioridades dos clientes. Isso é possível com uma atitude de "testar e aprender"

Por ***Eric Almquist, Andy Pierce*** *e* ***César Paiva***

No mundo dos negócios, algumas coisas nunca mudam: para gerar valor para os investidores, é preciso primeiro criar valor para os clientes. Entretanto, nunca o ato de servir bem os clientes foi tão desafiador e importante como hoje. Isso ocorre porque estamos vivendo uma era em que os clientes são ativos. Tanto nos mercados de consumo como no *business-to-business* (B2B), eles se tornaram muito sofisticados e exigentes. Ponderam suas escolhas e, em muitas categorias de produtos, trocam de fornecedores se acharem um negócio melhor. E novos negócios surgem a toda hora.

Sinopse

- As empresas de sucesso sabem que conseguem atrair investidores quando se mostram capazes de entender e oferecer o que os clientes querem e estão dispostos a pagar. Para tanto, elas devem criar um sistema de aumento de valor para os clientes, que se apóia em quatro pontos *(veja a esquematização do sistema no quadro da página 84)*.
- O artigo traz exemplos reais de empresas que implementaram os quatro pontos, como uma firma de marketing direto, um provedor de serviços de Internet, uma fabricante de tecnologia de atuação mundial, uma companhia de serviços financeiros e a Tsutaya Online (TOL), maior rede de venda de vídeos, livros e CDs no Japão.
- Mas há um segredo: é preciso administrar ativamente esse sistema de aumento de valor para os clientes. Como as prioridades destes estão em constante mudança, as proposições de valor para eles também devem estar em constante mudança. Isso é possível com uma atitude permanente de testar e aprender.

Eric Almquist, **Andy Pierce** e **César Paiva** são vice-presidentes da Mercer Management Consulting. Almquist e Pierce estão sediados em Boston, e Paiva, em Paris.

Na maioria dos países, há muito tempo o número de produtos no mercado vem aumentando muito mais depressa do que o número de clientes (e a população como um todo), e essa tendência não apresenta sinais de mudança. Abençoados com essa proliferação de escolhas, os clientes ativos de hoje estão ávidos por opções, conveniência e atendimento, enquanto mantêm um grau mais alto de controle.

As empresas vencedoras conseguem criar valor para os investidores ao entender e disponibilizar o que os clientes ativos querem e estão dispostos a pagar. Para isso, é necessária uma compreensão tanto do valor de cada segmento de clientes –ou mesmo de clientes individuais– ao longo do tempo como de suas necessidades e prioridades, em constante mudança. Então, a empresa precisa desenvolver um sistema vencedor para captar esse valor. Administrar o cliente ativo exige que uma empresa, de forma coerente:

- concentre-se nos clientes que "prometem" maiores lucros e valor mais duradouro e defina as iniciativas que captam esse valor;
- apresente uma oferta de preço atraente e com preço adequado;

A ciência do marketing se presta bem ao desafio de fixar preços, com seus métodos analíticos para situar o ponto ideal em que situar as ofertas

- utilize o poder da marca para se diferenciar e se comunicar;
- possibilite uma experiência que atenda ou ultrapasse as expectativas do cliente em cada interação.

O sistema deve ser gerido de forma a que todos os componentes funcionem harmoniosamente. Isso exige não apenas grandes habilidades de marketing, mas também a capacidade analítica que a ciência do marketing tem. Os dois segredos para produzir o valor para o cliente são:

- Manter os componentes em equilíbrio dinâmico.
- Assegurar que todo o sistema vai ficar em sintonia com o cliente dinâmico ao adotar uma cultura de "testar e aprender" baseada em fatos *(veja o quadro da página 84 com a esquematização do sistema)*.

O sistema de aumento do valor para o cliente

1. O foco nos clientes certos

A busca sistemática de aumento do valor para o cliente começa com a avaliação das lacunas entre a base de clientes atual e a desejada. Isso já não é mais uma tarefa simples e direta, uma vez que, nos últimos 20 anos, os clientes se tornaram diversificados em suas prioridades e comportamento.

Essa heterogeneidade criou enormes disparidades na lucratividade gerada, quando se consegue atender diferentes segmentos de clientes. Em nossa experiência, muitas empresas auferem 150% ou mais de seus lucros de um terço de seus clientes, empatam no terço médio e têm prejuízos significativos no terço inferior.

Além disso, não há um nível absoluto de valor para o cliente; só se consegue avaliá-lo no contexto de um projeto de negócio específico. Assim, o valor para o cliente é um alvo móvel, e prever as alterações de valor para o cliente é uma habilidade importante da disciplina que chamamos de gestão do valor para o cliente.

Uma vez que o valor para o cliente esteja devidamente avaliado, uma empresa deve projetar as melhores oportunidades para captá-lo ou melhorá-lo. O foco da organização deve ser a aquisição, o desenvolvimento ou a retenção de clientes? Quais são os obstáculos para esse foco? A oferta precisa de uma reformulação? Será que é possível jogar o trunfo da marca com maior eficiência? Ou será que o segredo é uma experiência diferenciada para o cliente?

A tecnologia pode ajudar em tudo isso, mas certamente não é o ponto de partida. Muitas empresas gastaram fortunas em sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (ou CRM, na sigla em inglês para *customer relationship management*) que não cumpriram o que prometiam. Uma pesquisa recente da Mercer Management Consulting constatou que 62% dos executivos consultados não obtiveram retorno sobre seus investimentos em CRM, porque esses sistemas se concentram em captar enormes quantidades de informações sobre os relacionamentos que a empresa tem, em vez de se concentrar nos relacionamentos de que a empresa realmente necessita. Na maioria dos casos, os projetos fracassados desobedeceram ao primeiro mandamento do projeto de negócio digital: comece com os assuntos essenciais do negócio e só então informatize.

Um caso de boa utilização do CRM é a Direct Marketing Services, empresa de marketing direto de seguros. Ela avaliou a lucratividade dos clientes ao longo do tempo, inclusive o custo de aquisição, atendimento e retenção deles e a expectativa de lucros. Com uma compreensão compartilhada do valor do cliente, a empresa pôde abordar o assunto-chave do negócio –qual a melhor maneira de rastrear e captar o lucro. Reformulou seus programas de aquisição e retenção, o que aumentou significativamente o número de clientes de alto valor atendidos. Desenvolveu tam-

Gráfico 1

bém novas ofertas para sua base de clientes, o que expandiu acentuadamente sua participação nos gastos deles. Essas iniciativas aumentaram em mais de US$ 50 milhões o valor do cliente *(veja quadro com gráfico 2)*.

A gestão do valor do cliente envolve mais do que conhecer quais movimentos do cliente impulsionarão o aumento do valor. Também engloba um processo ativo de testar e aprender que aproveite as capacitações básicas necessárias para construir uma grande proposição de valor para o cliente. O banco francês Credit Lyonnais utilizou esses princípios para criar um banco de dados inédito nos serviços financeiros da Europa.

Esse sistema fornece uma visão integrada do cliente por meio de canais, produtos e geografias, podendo identificar a qualquer momento os produtos que atendem às necessidades de cada um. A equipe de vendas do banco utiliza essas informações para adaptar suas interações com o consumidor de forma a maximizar tanto a satisfação do cliente como a lucratividade do banco.

A fim de desenvolver e refinar essas proposições de valor, a empresa utilizou um processo disciplinado de testar e aprender –uma série interativa de prototipia e avaliações no mercado que melhoraram seu desempenho.

2. A fixação de preços estratégica

A seleção dos clientes é apenas o começo. As empresas devem também atrair, desenvolver e manter clientes de alto valor com proposições de valor que gerem o maior lucro. Os clientes querem (e geralmente conseguem) um bom produto. Contudo, são atraídos para formas de valor mais sutis e pessoais ou para soluções contínuas que melhorem sua economia. O atendimento das necessidades práticas e tangíveis imediatas dos clientes normalmente se torna menos importante do que atender a seus desejos intangíveis, relacionais e de aspiração.

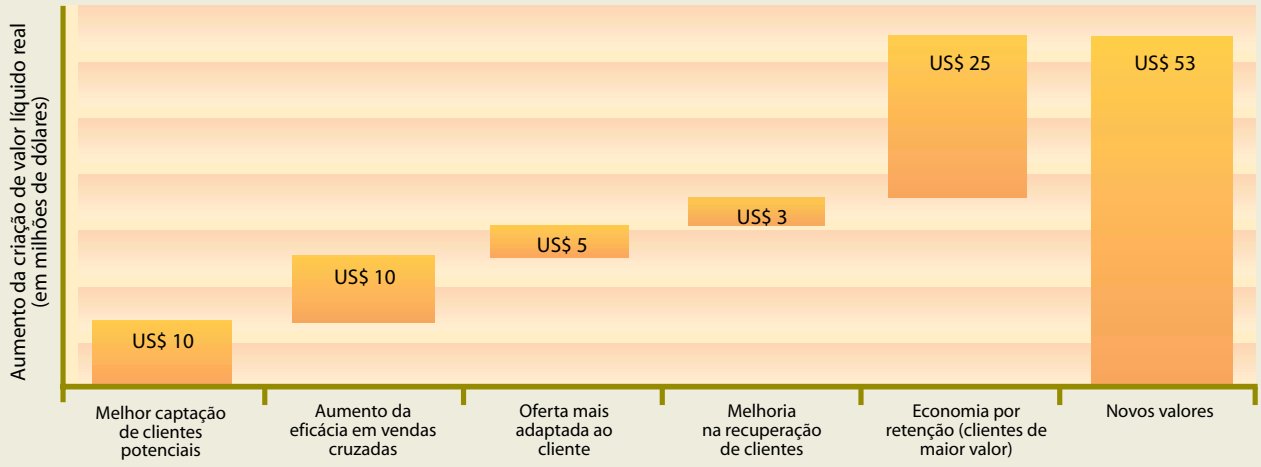
A oferta –o pacote de produtos e serviços que a empresa fornece e seu preço– é o componente mais básico da proposição de valor. Quanto mais valor esse pacote criar para o cliente, mais ele estará disposto a pagar, e mais valor a empresa pode esperar receber. Assim, o objetivo ao elaborar uma oferta é criar uma quantidade substancial de valor distintivo para o cliente e fixar um preço que maximize o lucro.

A ciência do marketing se presta bem a esse desafio, com seus métodos analíticos baseados em fatos para identificar o ponto ideal em que situar ofertas e preços. Entre as técnicas mais poderosas para descobrir a demanda latente de clientes está o processo Strategic Choice

Gráfico 2

O foco nos clientes certos – a gestão de valor para os clientes

Saber quais de seus clientes eram os mais rentáveis e por que razão foi o que levou a Direct Marketing Services a uma série de iniciativas que acrescentaram mais de US$ 50 milhões ao valor do cliente.



Analysis® (SCA), baseado nos métodos desenvolvidos por Daniel McFadden, ganhador do prêmio Nobel de economia em 2000, e por outros economistas.

Usando o SCA, a Mercer ajudou uma importante fornecedora de telecomunicações a desenvolver sua oferta de televisão interativa. A empresa pretendia inicialmente oferecer a iTV como "mais canais pelo mesmo dinheiro". Contudo, verificou-se que os clientes querem coisas muito diferentes dessa nova tecnologia cara e que uma oferta simples não traria receitas que atingiriam o ponto de equilíbrio.

Porém uma combinação de várias ofertas distintas –visualização com defasagem de tempo e capacidade de multimídia, além de novos canais– criaria um volume razoável de negócio. O *T-commerce*, ou venda de produtos pela TV, é um dos prêmios finais na iTV. Entretanto, atualmente isso exerce uma atração limitada. As técnicas de pesquisa identificaram as ofertas com baixo direcionamento e a atual abordagem passiva diante da televisão como os principais fatores que seguram os índices de crescimento de espectadores. Diante disso, a Mercer testou como diferentes projetos de produtos e investimentos em marketing poderiam resolver esses problemas.

Armada com uma compreensão maior das prioridades dos clientes, a empresa tem um plano de implantação com diversas ofertas de iTV e uma série de iniciativas para criar um mercado de *T-commerce*. Uma oferta que crie uma quantidade substancial de valor distintivo pode gerar um volume de lucro significativo. Entretanto, o preço deve estar correto. Se o preço for baixo demais, deixa-se de ganhar. Se for alto demais, conquistam-se poucos compradores. A fixação de preços é um processo analítico baseado em fatos sobre a complexa relação entre preço e lucros –em mudanças nas vendas e receitas à medida que se aumenta ou abaixa o preço– e o impacto resultante sobre os lucros *(veja quadro* Passo a passo *na página 88)*.

Passo a passo

Um ponto de partida

Antes de montar um sistema de aumento de valor para o cliente, sua empresa deve responder às seguintes perguntas:

- Sabemos quem são nossos melhores clientes?
- Entendemos as necessidades e prioridades atuais de nossos clientes, como elas estão mudando e por quê?
- Nossa proposição de valor para o cliente é atraente, singular e diferenciada das dos concorrentes?
- Estamos preparados para dar aos clientes o poder de escolha e de decisão que desejam hoje e no futuro?
- Sabemos quais alavancas puxar para melhorar a aquisição, o desenvolvimento e a retenção de clientes?
- Estamos gerindo ativamente os clientes para maximizar o valor e lucros que podemos obter?
- Sabemos o valor de nossas marcas para clientes, funcionários e investidores e o que pode aumentar ou diminuir esse valor?
- Estamos atingindo o potencial pleno de nossa marca?
- Medimos e monitoramos o impacto de satisfazer os clientes sobre os resultados do negócio?
- Nossos processos, operações e organização são tão voltados para o cliente quanto deveriam ser?
- Estamos usando o potencial da Internet para criar valor para nossos clientes?

3. A estratégia da marca

A estratégia de marca desempenha dois papéis ao ajudar uma empresa a atingir o aumento do valor para o cliente. Primeiro, ao apresentar a proposição de valor da empresa ao cliente-alvo, tem um papel desbravador para outras estratégias relacionadas ao consumidor. Segundo, a estratégia de marca em si cria um dos bens mais valiosos da empresa –que fornece oportunidades estratégicas e precisa ser administrado cuidadosamente.

À medida que explode o número de proposições de valor no mercado, as empresas precisam de uma forte mensagem de marca para sobressair e apresentar sua própria proposição de valor. Todas as marcas possuem pontos fortes e fracos que podem alavancar ou excluir determinadas opções do cliente ou projeto de ofertas. As empresas inteligentes sabem disso e entendem como os atributos de sua marca se alinham com seu sistema maior de crescimento de valor para o cliente. A estratégia correta de marca pode melhorar o desempenho de suas iniciativas atuais ou dar sustentação para uma entrada num novo segmento de produtos ou clientes.

Em 1996, por exemplo, um importante provedor de serviços de Internet avaliou as percepções dos clientes de sua marca e como essas percepções influenciavam as decisões de compra. A empresa se beneficiou do fato de que era líder do setor mais genérico e fornecia um conjunto básico, porém amplo, de funcionalidade e conteúdo, em um pacote conveniente. No entanto, tentativas malsucedidas de mostrá-la como uma "empresa de primeira linha" e de "bom valor" limitavam seu sucesso no

Cada interação entre cliente e funcionário se converte em uma "hora da verdade"; qualquer falha pode ser fatal

mercado. Ao se concentrar na realidade e percepção desses dois atributos, a empresa podia esperar captar mais valor para o cliente.

Estudos recentes da Mercer confirmam a importância da marca como um patrimônio corporativo. Um estudo desenvolveu uma medida da força de uma marca ao utilizar dados de domínio público sobre a reputação de uma empresa em áreas como qualidade de produto, inovação, qualidade de seus funcionários e *rankings* de "a melhor empresa para se trabalhar". Quanto mais forte a marca, maior o valor que os mercados financeiros atribuem à empresa.

Os investidores pagam um prêmio para as empresas com marcas fortes muito acima do preço baseado na expectativa de desempenho financeiro. Eles entendem que marcas fortes e vibrantes não só revigoram o sistema de crescimento de valor para o cliente da empresa como também lhe dão opções para responder a futuras oportunidades e desafios. Outro estudo da Mercer confirma essa lógica: a força da marca é um grande fator de previsão do crescimento do preço das ações.

A influência de uma marca fraca, logicamente, vai no sentido oposto. A Mercer determinou que a marca era o fator individual que mais segurava o preço das ações de uma empresa de tecnologia com atuação mundial. Sua marca refletia um projeto de negócio ultrapassado, que a empresa abandonara, e abafava marcantemente o potencial de crescimento do preço das ações da empresa. Na verdade, o fraco valor líquido da marca da empresa afetava negativamente a capitalização de mercado de seu negócio em quase 30% –e em quase 40% quando medido em relação ao desempenho financeiro futuro. O reposicionamento da marca em torno de um conjunto de prioridades do cliente em constante mudança, a realocação de investimentos de marketing e a construção de uma organização de gerenciamento de marca mundial de primeira linha conseguiram fazer com que esse cliente saísse de sua posição antiga de estagnação de valor.

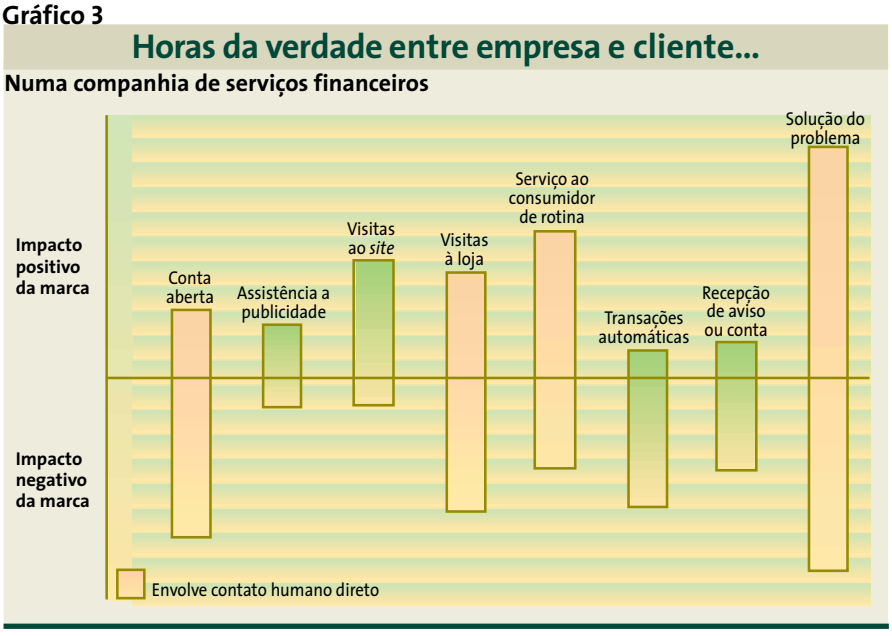
4. A oferta de valor integrada – a experiência

Mesmo as melhores proposições de valor fracassarão se os funcionários ou parceiros do canal não cumprirem sua promessa. E, à medida que as proposições de valor se tornam mais sofisticadas, o que aumenta o número de empresas baseadas em serviços e faz crescer a demanda por acesso fácil a múltiplos canais, manter a promessa se torna extremamente difícil.

Como os clientes esperam um tratamento uniforme e de alta qualidade em todos os canais de vendas e serviços, cada interação se converte em uma "hora da verdade". Cada contato melhora ou corrói a marca e estimula ou solapa a fidelidade; qualquer falha pode transformar toda a promessa da empresa em fachada. Para ter sucesso nesse ambiente desafiador é preciso uma gestão completa da experiência do cliente e um pessoal dedicado a prestar um atendimento coerente e de alta qualidade ao cliente em todos os pontos-chave de interação.

Em uma empresa de serviços financeiros, a Mercer identificou oito "horas da verdade" do tipo "ou vai ou racha". Enquanto quatro não envolviam contato humano direto, a outra metade incluía interações com funcionários de várias partes da organização. Para o cliente encontrar valor na oferta, esses funcionários tinham de se tornar defensores do cliente, uma mudança drástica em relação a sua orienta-

Gráfico 3



ção anterior, mais passiva. Tais transições exigem um realinhamento sistemático das medidas e incentivos de desempenho e um vigoroso esforço de treinamento e comunicação.

Como costuma acontecer, a empresa havia investido muito pouco em atendimento ao cliente em relação a sua importância no sistema de crescimento de valor. Contudo, depois de avaliar o impacto das melhorias de serviço sobre as receitas e valor, a empresa aumentou significativamente seus investimentos em atendimento ao cliente e concentrou os gastos nos pontos mais importantes de alavancagem *(veja quadros com gráficos 3 e 4)*.

A gestão de ponta a ponta da experiência do cliente destaca a crescente importância das interações não-humanas e oportunidades de usar a tecnologia para fornecer um serviço coerente e de alta qualidade. Poucas empresas fazem isso melhor do que a Tsutaya Online (TOL), maior rede de venda de vídeos, livros e CDs no Japão. Com seu serviço *wireless* e pela Internet, a TOL envia a seus associados *e-mails* com recomendações personalizadas, avisos e resenhas sobre novos lançamentos. Os clientes podem então usá-los para verificar a disponibilidade de um produto nas lojas locais da Tsutaya e, se desejarem, reservar uma cópia.

Essas características tornaram a TOL um dos dez maiores *sites* japoneses de *i-mode wireless*. Como os clientes agora assumem muitas tarefas menores antes realizadas por funcionários, estes ficam livres para prestar um atendimento de nível mais alto. Isso torna tanto os funcionários como os clientes mais satisfeitos.

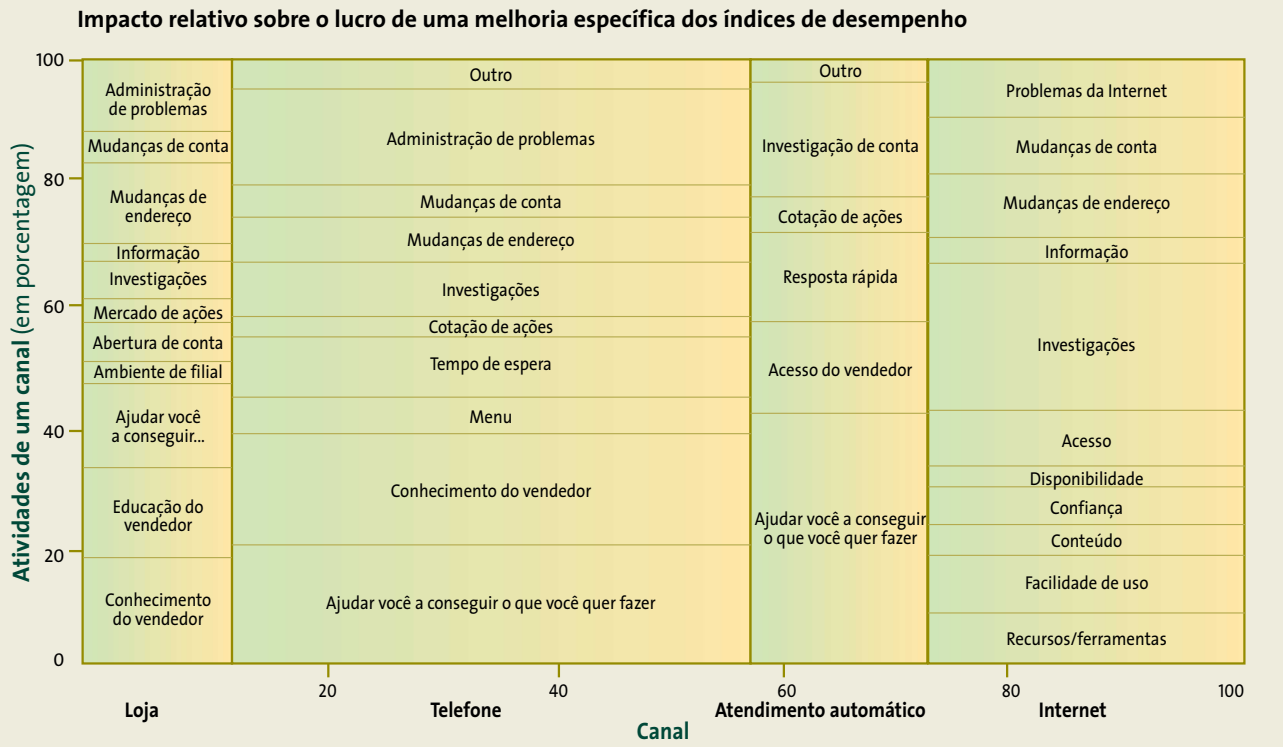
A prática de teste e aprendizado

O grande desafio do atendimento aos clientes hoje é a necessidade de responder à constante mudança nas prioridades dos consumidores. As zonas de lucros estão em contínuo movimento, e somente uma cultura disciplinada de testar e aprender, baseada na moderna ciência de marketing, pode manter um sistema de crescimento de valor para o cliente sempre nos trilhos.

As empresas que utilizam essa disciplina podem otimizar suas iniciativas-chave de aumento do valor para clientes e manter o sistema como um todo em equilíbrio dinâmico. As

Gráfico 4

...e o impacto que melhorias no serviço ao cliente têm sobre o lucro da empresa



Checklist

A fixação de preços estratégica: você está deixando de ganhar dinheiro?

Fixar os preços corretos pode causar um impacto significativo e imediato nos lucros. A melhor fixação de preços estratégica exige da empresa atenção em diversas frentes:

Tomada de decisões objetiva, baseada em fatos. Entender o comportamento do cliente e da concorrência no mercado, bem como a economia relativa ao fornecimento do produto ou serviço. Construir uma base de fatos sólida ajuda a deixar a conversa imune a lendas e opiniões pessoais.

Análise da complexa dinâmica do mercado. Mesmo num ambiente de canal único, como o de um fabricante de computadores que venda diretamente aos consumidores, a fixação de preços inteligente envolve mais do que entender a elasticidade-preço, ou como as mudanças de preço afetam a quantidade vendida. A empresa deve também avaliar a elasticidade dos lucros, ou como as mudanças de preço afetam os lucros. Essa relação fica mais complexa quando se consideram múltiplos canais de vendas e intermediários, uma gama de opções de estrutura de preços dentre as quais escolher, múltiplas linhas de produtos, geografias, segmentos de clientes e ofertas da concorrência.

A visão global. A fixação de preços não deve ser uma atividade isolada, mas uma dentre várias alavancas a serem puxadas como parte da proposição total de valor para o cliente. Deve ser concatenada com a estratégia de marca e a experiência global do cliente.

Uma abordagem de testar e aprender. É importante tentar quantificar o impacto drástico e imediato de chamadas de preço com testes piloto antes de uma implantação completa. Um incidente de fixação de preços errônea pode acabar da noite para o dia com anos de trabalho árduo.

Possíveis reações da concorrência. É preciso avaliar as estruturas de custo, metas estratégicas e ações anteriores dos concorrentes para determinar como eles reagiriam a mudanças nos preços.

Avaliação permanente. Durante um período de baixa, as empresas que entendem a fixação de preços estratégica podem aproveitar a oportunidade para aumentar rapidamente os lucros. Isso lhes permitirá se distanciar do bolo com mais dinheiro em mãos e evitar as terríveis guerras de preços. Entretanto, a alavanca da fixação de preços estratégica não diminui quando a economia se reaquece. As empresas inteligentes periodicamente avaliam e adaptam sua estrutura de preços para se manter a par das prioridades dos clientes e das ofertas da concorrência.

abordagens de testar e aprender são a maneira mais eficaz de construir portfólios de grandes clientes, de projetar ofertas baseadas no que os clientes realmente desejam e de estabelecer preços baseados no que eles estão dispostos a pagar. As iniciativas de criação de marca e atendimento ao cliente também são mais bem desenvolvidas por meio do processo de testar e aprender. Com a disseminação da Internet, a experimentação científica se tornou a ferramenta mais poderosa para aumentar o valor para o cliente em iniciativas de marketing de *e-business*.

Muitas empresas não param para se concentrar em seus clientes ou em que momento e como elas podem criar valor para o cliente. "O tempo é muito escasso" ou "os assuntos são complexos demais", dizem elas, e simplesmente continuam tocando para a frente. As empresas impulsionadas pela tecnologia, em especial, freqüentemente lançam rapidamente um produto de ponta no mercado a partir de pouco mais do que um palpite sobre quem poderia usá-lo ou como. Normalmente se tornam experiências de pesquisa de mercado para os seguidores rápidos e inteligentes.

Existe um limite claro para o que qualquer pessoa consegue saber do futuro. Contudo, grande parte do que é conhecível está com o cliente. Os clientes ativos conseguirão algo próximo do que querem; assim, discernir sua demanda latente e como ela pode mudar é o melhor mapa do futuro. Todas as grandes empresas hoje seguem esse mapa e constroem seus negócios em torno de uma compreensão sólida do que os clientes realmente querem. Elas não têm escolha. Foi-se o tempo em que o tamanho e o poder no mercado isolavam uma empresa das demandas dos clientes.

Grandes empresas entendem que, nesse novo ambiente, os melhores clientes são cultivados com um sistema bem dinâmico de aumento de valor. Essa abordagem funciona, porque se concentra em criar valor para o cliente e para a empresa. Fornece proposições de valor tão especializadas, completas e atraentes que estas conseguem ter preço diferenciado e estabelecer relacionamentos de longo prazo. Na era do cliente ativo, não há outra maneira de vencer.

© Mercer Management Journal