



OPINIÃO / OPINIÓN

A clientização



Por Jorge Ribeiro Machado*

As mudanças nas sociedades, os avanços tecnológicos e os novos modelos de negócio que surgiram nos últimos anos fizeram com que o poder de escolha passasse de ser maioritariamente do fornecedor para o comprador: a passividade do cliente face à oferta da empresa passou à história.

As empresas precisam, por isso, de perceber como é que vão conseguir fazer com que os clientes escolham os seus produtos ou serviços em detrimento dos da concorrência.

Todos os dias aparecem métodos, ferramentas e técnicas que ajudam as empresas a potenciar os seus produtos ou serviços, que as auxiliam a fazer melhor aquilo que sabem fazer bem. Estas ideias atuam sobre muitos fatores. E, no entanto, os dois elementos que deveriam ser sempre analisados são o valor e a satisfação: as probabilidades de êxito das empresas aumentam drasticamente com o crescimento do valor que oferecem aos clientes e da satisfação dos mesmos, em especial quando trabalham em conjunto.

O processo de escolha de um qualquer consumidor costuma ser bastante simples: o que procura perceber é qual é o produto ou serviço que lhe pode trazer maior benefício em comparação com o preço que vai pagar, isto é, qual é o produto ou serviço que lhe dá maior valor percebido.

Assim sendo, as empresas precisam de oferecer o maior valor percebido, satisfazendo uma e outra vez cada um dos seus clientes. Para potenciar a construção de valor, é fundamental entender o cliente, conhecê-lo, saber as suas necessidades, aquilo a que atribui valor, e também considerar as peculiaridades ambientais que definem o seu comportamento. Com estes dados e sabendo que necessidades ou desejos a empresa pode satisfazer é possível apresentar a oferta adequada ao cliente. Note-se que, com muita frequência, as necessidades ainda não estão satisfeitas porque ainda não existe no mercado o produto ou serviço que as pode colmatar: é o momento da inovação. E a clientização pode ajudar, quer no mercado português, espanhol, ibérico ou global.

A clientização é um forma de agir de uma empresa, pela qual os clientes individuais desenham a oferta. A empresa passa a ser um facilitador e os clientes deixam de ser simplesmente consu-

midores para passarem a ser prossumidores (a origem da palavra é a conjugação de produtor e consumidor). Mais do que “O cliente em primeiro lugar”, procura-se que a empresa adapte a sua proposta de valor à máxima satisfação de cada cliente.

Numa empresa que implemente um programa de clientização, a estratégia não pode permitir que só se olhe para o cliente como recetor dos planos comerciais, mas como fonte de conhecimento e ação; de facto, o desenvolvimento da tecnologia está a permitir:

- que as empresas conheçam cada vez melhor os seus clientes.

- Desta forma, a empresa pode adaptar-se ao cliente de forma proativa, respondendo às necessidades e propondo produtos e serviços apropriados a cada cliente; e

- que os clientes possam decidir o que querem receber da empre-

sa, de uma forma mais consciente, flexível e eficiente. Cada vez mais, o cliente pode ser parte do processo de desenho do produto ou serviço, elaborado especificamente para si.

O conhecimento dos clientes de uma empresa é importante – e o conhecimento que os clientes têm da empresa também o é –, mas conhecem-se inúmeros exemplos de empresas que não conhecem os seus. O que devem fazer é desenvolver um projeto de conhecimento dos clientes, auscultar os seus valores, a sua situação atual e futura, o comportamento de compra e o seu estilo de participação. A análise destes dados permitirá tirar

conclusões fundamentadas sobre o desenho de produtos e serviços, e poderá fazer corresponder às necessidades dos clientes com maior potencial de negócio. A seguir, é fundamental continuar a alimentar a base de dados dos clientes à medida que se vão produzindo interações com cada um, com dados qualitativos e quantitativos, tais como o seu estilo de vida ou em que etapa do ciclo de vida está. Em resumo, quanto mais um dirigente conhecer cada um dos seus clientes, mais eficaz poderá ser na implementação da estratégia, e maior satisfação e valor aportará aos seus clientes fidelizados.

Se a implementação de um programa de clientização traz tantas vantagens, porque é que nem todas as empresas o fazem? Segundo Macarena Silva, há seis razões para que isto não aconteça:

“A clientização é um forma de agir de uma empresa, pela qual os clientes individuais desenham a oferta () Mais do que ‘O cliente em primeiro lugar’, procura-se que a empresa adapte a sua proposta de valor à máxima satisfação de cada cliente”

- os dirigentes têm muitas vezes uma visão hipermetrope, isto é, vêem o mercado mas não os clientes;
- fazem uma gestão por sintomas e, por isso, procuram resolver os sintomas e não percebem porque é que têm clientes fiéis ou não;
- a gestão tradicional não incorpora os clientes como fonte de informação e de apoio para a produção de novos produtos e serviços;
- os limites orçamentais impedem a implementação destes projetos;
- os travões na organização aparecem quando as pessoas que trabalham na empresa não percebem os motivos para o fazer nem estão motivadas para melhorar o seu desempenho e o da empresa; e
- pode haver um controlo deficiente dos programas de clientização: por uma falta de estabelecimento de parâmetros e ferramentas de controlo que permitam conhecer o impacto e os resultados dos programas estabelecidos.

A implementação de um programa de clientização

A implementação de um programa de clientização tem de ser feita a dois níveis, o básico e o relacional.

No nível básico, é necessário desenvolver a estratégia empresarial adequada, ter a organização e os sistemas apropriados a um modelo de negócio orientado ao cliente.

No nível relacional, para conseguir uma relação de longo prazo entre os clientes e a empresa, a gestão eficaz desta relação deve ser feita com base em 4 etapas: conhecer, criar, captar e conservar os clientes. Como tratar cada uma destas etapas?

Para conhecer o cliente, é preciso identificar e classificar os clientes atuais e os potenciais, e atualizar constantemente a base de dados, para armazenar a informação relevante – história das compras, perfil demográfico, interesses e estilo de vida, etc – que permita uma aprendizagem sobre as suas necessidades. A análise deve ser feita a nível coletivo, o que interessa a este conjunto de clientes; e a nível individual, porque permite por vezes reforçar a relação.

Criar significa desenhar novos ou adaptar produtos e serviços existentes, para que se adequem às necessidades individuais específicas de cada cliente e sejam rentáveis e diferenciais no conjunto da oferta a que acede o cliente.

A captação de clientes é a comercialização da oferta gerada na etapa anterior. É composta pelas campanhas de comunicação e vendas, mas e tem em conta que, pelo menos uma parte, dos produtos e serviços foram pedidos por clientes, pelo que é natural que haja outros clientes que tenham as mesmas necessidades e desejos.

Por fim, a etapa mais difícil, a da conservação dos clientes. É a mais difícil porque é contra natura. O mais habitual é querer conquistar um cliente, e não querer cuidar de uma relação, pois há adrenalina na primeira situação, enquanto que a segunda exige paciência. Mas tratar bem dos clientes existentes é muito mais importante para a vida da empresa

(apesar de que, se não se conseguir captar clientes, não há clientes para conservar). É nesta altura que entram os programas de melhoria da satisfação e da qualidade do serviço, de fidelização e de gestão da voz do cliente.

As ferramentas tecnológicas existentes, tais como os CRM, são muito úteis para que uma empresa consiga implementar um programa de clientização. No entanto, as ferramentas não são suficientes para que o programa tenha êxito: é necessário que a cultura da empresa integre os princípios básicos da clientização, que são a procura de dar mais valor e mais satisfação ao cliente. Desta forma, a empresa terá uma carteira de clientes sã, será rentável e terá os clientes agradavelmente surpreendidos com os seus produtos e serviços, pensados especificamente para eles. ■

Referência: Selva, Macarena, "La clientización", XV Encuentro Internacional de Profesores de Política de Empresa, I.I. San Telmo, Sevilla, 2013

* Professor da AESE
E-mail: jrmachado@aese.pt