O factor cliente como determinante estratégico (Ensaio sobre o sector financeiro - Parte I)*

RICARDO DE GOUVÊA PINTO

RESUMO: Neste estudo iremos trabalhar sobre a relevância do cliente na preocupação estratégica da empresa. O que representa o cliente, qual o valor da sua força, como deve ser considerado, que implicações tem para a estratégia e para a política de empresa. Qual é a equação do cliente? Nesse sentido, temos de colocar a raiz do pensamento na estratégia de marketing, onde se deverá localizar a consideração do cliente. O cliente é, efectivamente, um importante determinante estratégico na indústria financeira. O Factor Cliente, face às características da indústria, é um factor importante que condiciona e orienta a decisão estratégica e todo o processo de gestão estratégica. Essa influência do Factor Cliente manifesta-se, neste caso, não tanto pela existência de um efectivo poder de influência directa do cliente na orientação estratégica, mas porque ele é o factor de diferenciação na actividade, perante a relevância da rivalidade interna na indústria.

Palavras-chave: Estratégia, Marketing. Competitividade, Orientação paara o Cliente, Valor

TITLE: The customer factot as a strategic determinant: Essay on the banking and financial industry

ABSTRACT: In this essay we'll study what is the relevance of the customer in the strategic concern of the company. What does the customer represents, what is the value of his force, how must he be considered, and what kind of implications does he have in the strategy and in the policies of the company. Which is the customer equation? Thus, we have to place our mindset in the marketing strategy. The customer is, indeed, an important strategic determinant in the financial industry, the Customer Factor is an important factor that determines and guides the strategic decision and the whole process of strategic management, and this influence of the Customer Factor reveals itself, not because of a direct influence of the customer in the strategic orientation, but because, considering the internal rivalry in the industry, he is the differentiation factor in the business.

Key words: Strategy, Marketing, Competitiveness, Customer Focus, Value

RICARDO DE GOUVÊA PINTO
gouvea.pinto@netcabo.pt
O autor é Licenciado e Mestre em Direito e Mestre em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial; quadro da Caixa Geral de Depósitos, desempenhou diversas funções como responsável no âmbito da estratégia e do marketing estratégico no Grupo CGD; desde 1987, é docente universitário em diversas Universidades públicas e privadas.
The author is graduate (Lic) and MPhil in Law, and MSc in Strategy and Business Administration; he works in Caixa Geral de Depósitos, where he has hold several positions as head of strategy and of marketing strategy; since 1987 he has been lecturer, assistant professor and invited professor in several portuguese Universities.

* O presente estudo é uma versão revista e reduzida da Parte II da nossa dissertação de Mestrado em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, com o título «O Factor Cliente no Processo de Gestão Estratégica», apresentada no ISCTE e discutida em Novembro de 2003, perante um júri constituído pelos Professores Doutores Nelson Santos António, Manuel da Costa Martins e João Ferreira Dias.

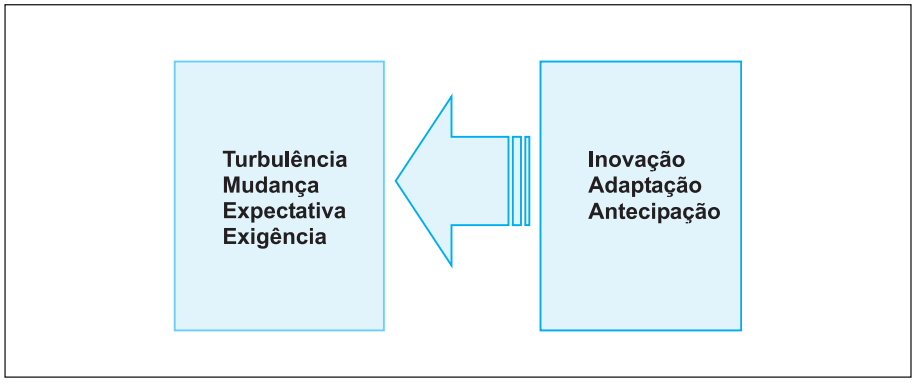
«... a realidade e a natureza, meu caro senhor, são muito importantes e muitas vezes destroem - e de que maneira! - o cálculo mais perspicaz!»
Fiodor Dostoievski
Crime e Castigo

ENQUADRAMENTO. DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA À ESTRATÉGIA DE MARKETING

Os Desafios do Cliente

Um mundo cada vez com mais instabilidade nos seus próprios termos, pelo constante surgimento de novos valores, novas perspectivas, novas propostas, novas plataformas de abordagem dos problemas e novas soluções, exige respostas eficazes aos desafios.

FIGURA 1
Desafios



Cada vez mais é necessária uma filosofia de gestão baseada no conhecimento do consumidor (e do cliente), que forneça informação sobre a sua tipologia de comportamento, anseios, expectativas e necessidades, apure os benefícios dos produtos e serviços que, na sua óptica, fornecem valor, consiga mensurar esse valor e procure adaptar as estruturas da empresa à prossecução de negócio assente em proposta de valor ao cliente/consumidor[1].

Uma construção interessante sobre esta temática é-nos dada por Thomas Siebel (2002), para quem conhecer os clientes não é só conhecer o seu ciclo de venda, mas também conhecê-los depois da venda. Para Siebel, conhecer os clientes significa conhecer:

- o perfil e requisitos do cliente;
- como e que produtos e serviços fazer corresponder aos clientes específicos;

- como compatibilizar revendedores e outros parceiros para satisfazer as necessidades do cliente;
- como melhor facultar serviços de apoio;
- que campanhas de marketing e ofertas dirigir aos clientes específicos;
- como conceber novos produtos e serviços para satisfazer necessidades adicionais ou em transformação dos clientes;
- como recompensar e manifestar o seu apreço aos melhores clientes.

E, para além disso, ao conhecer em detalhe os seus clientes, a empresa pode aproveitar esse conhecimento para configurar com exactidão os produtos e serviços para satisfazer os requisitos e preferências singulares dos seus clientes.

No que concerne à complexa interacção com o cliente, os principais desafios que actualmente se colocam às empresas, de modo genérico, são:

- crescimento da concorrência global, interna e externa;
- proliferação de produtos;
- crescente paridade percepcionada dos produtos;
- encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
- aumento de ataque a nichos;
- crescente sofisticação e sensibilidade ao preço pelos clientes;
- forte pressão à baixa de preços;
- aumento de custos e diminuição da eficácia da promoção;
- aumento dos custos com a força de vendas;
- mudança rápida dos padrões de distribuição;
- surgimento de novas tecnologias à disposição dos clientes;
- dificuldade em manter as vantagens competitivas;
- internacionalização das oportunidades.

Este simples elencar dá-nos uma perspectiva da transversalidade dos desafios e de como, partindo da estratégia empresarial e entrando nas preocupações de negócio e funcionais, toda a vertente da mercadologia globalmente entendida, onde reside o Factor Cliente, é de capital relevância nos processos de transformação impostos pela constante revisão e evolução estratégicas elas mesmas suportadas ou, se se preferir, implicadas, pelas estratégias de nível secundário em que entendemos dever-se destacar a estratégia de marketing.

Resulta, então, e como primeiro elemento, a necessidade de definir uma estratégia de marketing vencedora que enquadre todas as estratégias de pura operacionalidade da empresa e transforme os desafios em oportunidades, assente num eixo fundamental, a Intimidade com o Cliente (Wiersema, 1996; Bloch *et al.*, 1989; Kotler, 2002; Chung *et al.*, 2002).

Por outro lado, e como questão prévia, a mesma óptica de marketing exige a adopção de um modelo de gestão a um nível superior, de estratégia (Hamel e Prahalad, 1994), que optimize e adapte o melhor e mais apropriado de duas filosofias:

Gestão do denominador - diminuir o custo do negócio[2]:
- restruturação e eventual downsizing;
- outsorcing sempre que possível;
- benchmarking;
- reengenharia;
- automação;
- melhoria da logística.

Gestão do numerador - incrementar o proveito[3]:
- adaptar o preço;
- inovar;
- aumentar o valor dos produtos pela melhoria da qualidade e do serviço;
- entrar em novos mercados;
- entrar em novos segmentos e nichos;
- customizar e personalizar[4];
- melhorar o tempo do ciclo.

Parece-nos que a principal incidência deverá fazer-se sentir mais no segundo modelo, procurando gerir pela positiva, o que cria uma intenção de ultrapassagem dos obstáculos em toda a estrutura da empresa (Kiernan, 1996).

É, também, essencial, perspectivando os desafios presentes e futuros, encontrar uma matriz onde assente o olhar de todos os níveis de gestão em cada momento, permanentemente revista, questionada e participada, ou seja, uma base para estruturar e para durar:
- definição e articulação dos valores da empresa;
- percepção clara do negócio;
- visão precisa do posicionamento futuro desejável;
- definição dos compromissos a assumir;
- estabelecimento de uma missão compatível com as capacidades da empresa.

O VALOR DO POSICIONAMENTO DE MERCADO E A CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

O posicionamento de mercado de uma empresa é nuclear ao desenvolvimento concreto da actividade, e é encarável sob duas ópticas: como a empresa pretende ser vista

no mercado e como o mercado vê a empresa. Idealmente, numa empresa de sucesso, as duas perspectivas deverão ser coincidentes.

Para tanto, é obrigatório construir e manter vantagens competitivas. A sua construção terá por base uma plataforma em que se demonstre:
- ter uma perspectiva clara do mercado;
- definir as competências-chave;
- definir os produtos e serviços-chave;
- implementar e manter venda cruzada;
- adequar os canais ao tipo de cliente;
- conseguir custos baixos e controlados;
- estreitar a segmentação → *Marketing one-to-one*;
- gerir a complexidade do cliente;
- criar satisfação no cliente;
- estar perto do cliente na performance e na interacção;
- promover uma alta satisfação dos empregados;
- utilizar pesquisa sobre bases de dados de clientes completas e fiáveis;
- gerir os ciclos de cliente e de produto.

Há dificuldade em manter as vantagens competitivas, ou seja, estratégias de criação de valor que não são implementadas simultaneamente por qualquer concorrente real ou potencial, e que dão uma posição vantajosa à empresa face aos seus concorrentes, seja obtida pelos custos ou pela diferenciação e tendo por base as actividades da empresa, seja pela potenciação de recursos para desenhar uma estratégia que transforme o meio, pelo que é preciso utilizar as adequadas medidas de gestão:
- definir objectivos de liderança no mercado;
- ter orientação global onde inserir diferentes objectivos;
- definir alvos de modo apertado;
- aproximar o mais possível todas as funções do cliente;
- lutar pela inovação;
- renovar constantemente os processos;
- gerir riscos;
- subcontratar as não competências da empresa;
- seleccionar com rigor e reter os empregados;
- liderar com autoridade no fundamental e com participação nos detalhes.

Para atingir tais desideratos, fácil é ver que o posicionamento de mercado de uma empresa tem de ser:

Face ao cliente:
- claro,

- indiscutível,
- de valor acrescentado.

Para os colaboradores da empresa:
- claro,
- indiscutível,
- motivador.

A oferta de Valor aos clientes deverá resultar da síntese dos elementos constitutivos do posicionamento, referendada pelo que de melhor existe na tradição e na cultura da empresa.

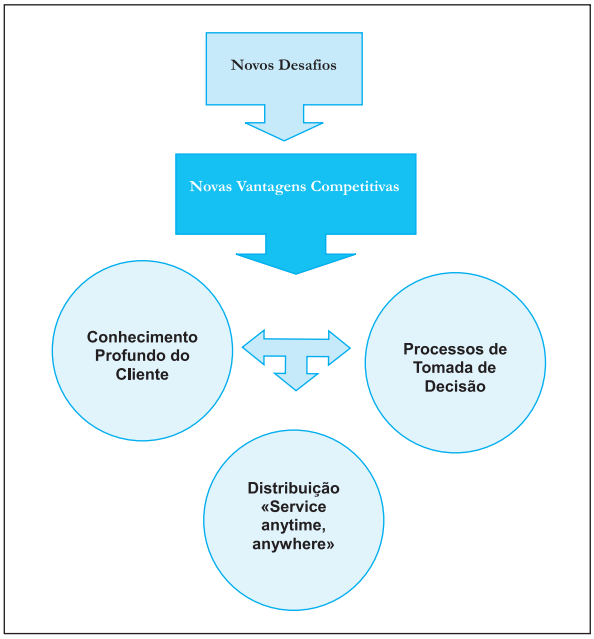
Na moderna complexidade do negócio financeiro, perante o actual status do sector e face às respostas a que os comportamentos dos clientes instam, é necessário construir uma nova Base Competitiva assente na definição e implementação de Programas de Acção:

FIGURA 2
Base competitiva

Questões	Pontos-chave
Diferenciar o Serviço	▪ O serviço deve incorporar uma mais-valia pela qual o cliente se dispõe a pagar ▪ As necessidades dos clientes alteram-se ao longo do seu ciclo de vida
Conhecer o Valor do Cliente	▪ Identificar os clientes mais valiosos para a empresa e definir como os reter ▪ Como enquadrar o relacionamento face ao valor do cliente
Conhecer e Antecipar Comportamentos	▪ Registo, partilha e interpretação das sucessivas interacções cliente/banco ▪ Os padrões comportamentais são factores -chave na previsão das necessidades do cliente e no desenvolvimento de fórmulas mais eficientes de retenção
Conhecer as Expectativas do Cliente	▪ Relação estreita entre satisfação e a forma de endereçar as expectativas do cliente ▪ Maximização do valor apercebido pelo cliente

Ou, de outra forma, se nos quisermos concentrar na entrega directa de valor ao cliente com ênfase nos processos de maior relevância estratégica a optimizar:

FIGURA 3
Novas vantagens competitivas



Face a este programa, pode-se considerar que estratégia de marketing se torna (Fifiedd, 1993):

- gerir as que são provavelmente as mais críticas séries de interfaces em toda a organização;
- gerir o interface entre o que a organização quer fazer e os meios pelos quais esses anseios ou ambições podem ser realizados;
- gerir o interface entre a capacidade da organização com as oportunidades abertas à organização na sua indústria e os seus mercados;
- gerir o interface entre os recursos da organização e as necessidades dos mercados;
- a busca constante de um ponto de equilíbrio entre estas diversas e, por vezes, conflituantes forças.

Se pudéssemos 'importar' para a banca o diamante de Porter (1990) quanto às vantagens competitivas das Nações que de forma estável conferem capacidade de liderança, distinguiríamos:

- existência de recursos humanos especializados e de infra-estruturas e factores de produção evoluídos;
- existência de clientes exigentes e conhecedores cujas necessidades antecipam a procura;

- existência de fornecedores e de indústrias/serviços conexos competitivos;
- existência de concorrentes de bom nível.

O IMPACTO DA RIVALIDADE

A crescente apetência demonstrada pela Banca pela captação dos negócios proporcionados pelos clientes particulares implicou uma melhoria significativa na quantidade e qualidade da informação procurada por estes e um aumento do grau de exigência em relação à prestação de serviços bancários.

Os clientes particulares são, tendencialmente, o tipo de clientes que constituem aforro, sendo deles que provém a grande percentagem de aplicações que constituem os recursos a preços baixos. Doutro lado, representam uma fatia pouco significativa do montante de crédito concedido pelo sistema, embora o recurso ao crédito pelos particulares tenda a aumentar, devido ao apelo ao consumo, à melhoria do nível de vida e à baixa das taxas remuneratórias.

Os clientes particulares proporcionam uma alta rendibilidade à Banca, apesar da tendência inelutável no sentido do esmagamento das margens financeiras, substituídas por um grande esforço na consecução de margem complementar.

Por seu lado, os clientes empresas são, essencialmente, consumidores de crédito, de soluções de tesouraria e de prestação de serviços de gestão contabilística e financeira corrente. As suas aplicações financeiras, designadamente no tecido empresarial português de pequenas e médias empresas, muitas de gestão familiar, são normalmente residuais e de menor relevância para o negócio bancário. O tipo de relacionamento que mantêm com a Banca é normalmente mais próximo, até por necessidade de gestão de risco pelos bancos.

Verificou-se um rápido crescimento da concorrência, devido tanto aos movimentos de concentração verificados, ao número e tipo de empresas financeiras, como quanto à extensão e multiplicação das redes e dos meios de distribuição.

Com forte agressividade nas vendas, apoiada em publicidade maciça, os diversos concorrentes têm oferecido novos produtos e novos serviços talhados ao cliente. Doutro lado, não têm mostrado qualquer relutância em, numa lógica de Grupos, introduzir a venda nos seus balcões de produtos não-bancários e até não-financeiros, procurando novas formas de envolvimento com os clientes, promovendo a sua retenção, aumento da venda cruzada e diversificação das fontes de proveitos financeiros.

A rivalidade tem incidido, particularmente, na captação das parcelas do mercado que são por sua natureza mais exigentes em qualidade de serviço e em flexibilidade de produção, porque são também as mais rendíveis pelo envolvimento horizontal e pelo volume.

Utilizando a referida agressividade e trabalhando segmentos definidos estrategicamente, os novos operadores, em especial, e os bancos mais tradicionais que reformularam estratégias e posicionamentos têm tentado, e muitas vezes conseguido, seduzir os melhores clientes dos seus competidores.

O marketing bancário tem visto, pois, aumentar a sua importância estratégica em razão do acréscimo de:
- concorrência pelos consumidores;
- sofisticação dos consumidores;
- tecnologia facilitadora, mas complexa;
- dificuldade em responder lucrativamente às necessidades do consumidor.

Assim, ganha ênfase ter como desafios conseguir:
- diferenciação no tratamento dos clientes;
- aumento da qualidade;
- redução dos custos;
- consecução de objectivos fixados em razão do potencial de mercado.

Acentua-se, cada vez mais, que uma postura de marketing que aborde só parcialmente o cliente, tendo ainda como dominante o produto, procurando encontrar os clientes com necessidades adequadas à venda (necessária em razão dos objectivos) dos produtos existentes, há muito demonstrou já não ser suficiente.

Esta postura, constituindo um avanço face à mera óptica do produto, não consubstancia ainda o marketing do cliente caracterizado pela abordagem global que parte do cliente como um todo, vendo nele alguém para quem é preciso buscar soluções globais e adequadas às suas necessidades e expectativas, e competitivas face às ameaças externas.

Ultrapassando o marketing para o cliente (marketing da satisfação das necessidades a partir dos produtos que temos), é preciso o marketing com o cliente (marketing das soluções construídas com a participação do cliente para a sua satisfação).

A transformação dos produtos em simples suportes de serviços (Rifkin, 2001), e quando os serviços se tornam o motor do comércio, faz com que o papel decisivo

passe a ser da construção de relações com os clientes. Como diz Jeremy Rifkin (2001), «na nova economia em rede, o marketing torna-se rei e o controlo do consumidor passa a ser o objectivo número um da actividade económica».

O futuro do negócio bancário exigirá, cada vez mais, uma perspectiva de relação e de desenvolvimento da relação com o cliente, modo de alguma maneira defensivo por antecipação, mas proactivo em sequência, de conseguir vinculações com os clientes que permitam estabilizar primeiro e incrementar depois os vectores dos negócios.

O que se tornou importante conquistar, mais do que as quotas de mercado, são as quotas de cliente; é menos relevante vender um produto ao maior número possível de consumidores do que vender o maior número possível de produtos a um único cliente, apostando na longa duração e em várias linhas ou até tipos de produtos diferentes (Peppers e Rogers, 1993).

Daí que no negócio financeiro se assista a uma tentativa de captar os clientes muito jovens, muitas vezes através ainda dos seus progenitores, para com eles estabelecer uma relação de longo-prazo assente na criação de laços de relacionamento precoce e no acompanhamento da evolução da sua vida pessoal e actividade profissional. É a tentativa de optimizar aquilo que na teoria do marketing se apelida de lifetime value, ou seja, a comparação do valor actual de todas as suas potenciais compras futuras com as despesas de uma relação de serviço a longo-prazo com esse cliente.

De acordo com estudos desenvolvidos por Frederick Reichheld sobre várias indústrias[5], um aumento de 5% na retenção dos clientes pode originar o aumento da rendibilidade de uma empresa de 25% a 100%.

De acordo com os mesmos estudos, a retenção de clientes origina cinco fontes de benefícios:

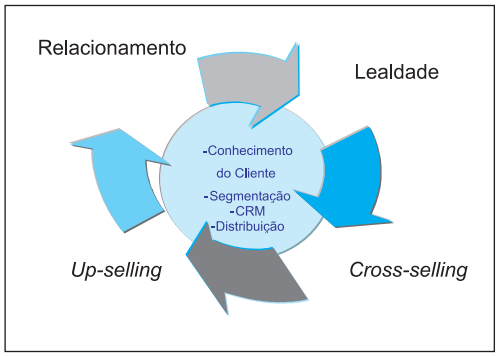
- A taxa a que uma organização retém clientes afecta significativamente o que gasta para conquistar novos clientes, uma vez que conquistar um novo cliente pode custar entre cinco a doze vezes mais que conservar um cliente existente. Portanto, fazer mais negócios com clientes actuais evita os custos adicionais de captação de novos clientes.
- Em muitas indústrias os clientes leais tendem a aumentar o seu volume de compras ao longo do tempo, pelo que clientes leais equivalem a um aumento do valor da carteira, seja, por exemplo, pela dimensão de encomenda, seja pela aquisição de outros produtos da mesma linha.
- Os clientes antigos custam normalmente menos a servir, pois conhecem melhor as políticas e processos da organização, pelo que consomem menos recursos da empre-

sa no processo de contacto, nas vendas ou no serviço, por exemplo pela adaptação aos períodos de menor frequência de solicitação ou pelo recurso ao auto-serviço.

- Os clientes leais são a melhor fonte de boas referências de uma empresa. Nada melhor para publicitar um produto ou um serviço do que ter clientes a propagandeá-lo.
- Existe menor sensibilidade ao preço por parte dos clientes leais do que pelos outros. Eles preferem relacionamentos estáveis e duradouros e tendem a migrar para produtos ou serviços de margem mais elevada, pela valorização que fazem dos benefícios adicionais. Isso é particularmente verdade na indústria financeira em que muitas vezes os clientes prescindem de melhores taxas oferecidas pelos concorrentes em função do relacionamento.

Obviamente que nem todos os clientes leais são rendíveis, pelo que são necessárias acções de incremento da relação dirigidas preferencialmente aos melhores clientes (para o que é necessário conhecê-los) e acções de desenvolvimento aos clientes leais menos rendíveis.

FIGURA 4
Desenvolvimento relacional



ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A Individualização

O cliente é a razão de existência de uma empresa. Numa empresa com futuro, o cliente é entendido como o patrão. A lógica de mercado pode, a curto-prazo, prejudicar a lógica financeira, a longo-prazo potencia-a. Na verdade, no mundo actual, a opção correcta pela lógica de mercado é uma questão de sobrevivência. Quem tem o cliente do seu lado domina o mercado.

Para tanto, pode ser necessário implementar na empresa mudanças dirigidas ao cliente (Kotler, 2002; Varian, 2000; Wiersema, 2001):

FIGURA 5
Mudança no sentido do cliente – A

De:	→	Para:
Transacções	→	Relações
Captação	→	Retenção
Macro-Marketing	→	Micro-Marketing
Focalização no preço	→	Focalização no valor para o Cliente
Qualidade de produto	→	Qualidade total
Auto-suficiência	→	Parcerias estratégicas
Redução de custos	→	Expansão nos proveitos
Blocos de funções	→	Equipas de processos

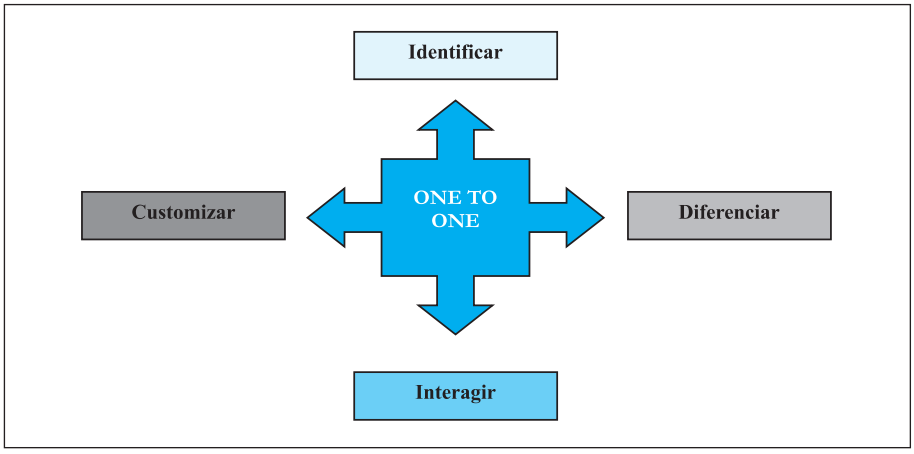
O marketing deverá evoluir no sentido de maior proximidade ao cliente, a cada cliente (Peppers e Rogers, 1993). Esta medida deverá, obviamente, ser entendida como filosofia de actuação e não como receita indiscriminadamente aplicável, independentemente dos segmentos, canais, produtos ou serviços, e sem contar com as condições concretas de operacionalidade. Mas deve ser entendido como um princípio fundamental de perspectivação e actuação.

FIGURA 6
Mudança no sentido do cliente – B

Marketing de Massas	→	*Marketing One-to-One*
Cliente médio	→	Cliente individual
Anonimato do Cliente	→	Perfil do Cliente
Produtos standard	→	Oferta customizada
Produção em massa	→	Produção customizada
Distribuição de massas	→	Distribuição individualizada
Publicidade de massas	→	Mensagem individualizada
Promoção de massas	→	Incentivos individualizados
Mensagens unidireccionadas	→	Mensagens bidireccionadas
Economias de escala	→	Economias de objectivos
Quota de mercado	→	Quota de Cliente
Todos os Clientes	→	Clientes rentáveis
Captação de Clientes	→	Retenção de Clientes

As novas condições competitivas implicam uma nova forma de entender o conjunto de vectores de incidência da actuação de marketing.

FIGURA 7
One to one



Concentração no Cliente

É necessário redefinir o marketing-mix (Lauterborn, 1990), no sentido de reforçar a perspectiva no cliente.

FIGURA 8
Marketing-mix

Modelo antigo	*Modelo novo*
Produto	Valor no **C**liente
Preço	**C**usto
Ponto de venda	**C**onveniência
Promoção	**C**omunicação

Os velhos P's do marketing tornam-se C's, redirecciona-se a visão do produto como centro do *marketing-mix* para o cliente, e toda a estruturação da base de negócio vai ter de ser alterada.

Tentemos ver como na estratégia de marketing esta mudança se pode reflectir:

Produto → Valor no Cliente

A óptica de produção, já considerada tradicional, é fazer um produto concebido para servir o cliente, tendo em consideração as suas necessidades e o seu perfil. Foi esse o passo dado nos últimos anos, com bons resultados.

Hoje, e para o futuro, mais que 'vestir' o cliente à sua medida, compete à empresa fazê-lo sentir que só ela, ou principalmente ela, está preparada para corresponder àquilo que ele valora enquanto consumidor, atingindo as suas expectativas.

É preciso apostar no relacionamento com o cliente, saber o que ele pretende e introduzir os novos elementos trazidos por essa expectativa nos processos de fabricação e de prestação do serviço. Assim, obtém-se a liderança nos produtos oferecidos, aumentando a consideração valorativa feita pelo consumidor/cliente.

Esta melhoria nas características dos produtos e na performance do serviço, permitirá adequar o preço pedido ao que o cliente entende dever pagar, o que resulta num match de posicionamento empresa/cliente, favorável aos dois.

Assim, poder-se-á responder a várias questões:

- Nos produtos, que interessa mais ao cliente? Preço, flexibilidade, maturações determinadas, serviços associados, segurança,...? Que *mix* disto tudo?
- No serviço, que pretende o cliente? Rapidez, simpatia, prestígio, eficiência, disponibilidade,...? Que *mix* disto tudo?

Por consequência, o processo de segmentação será afinado, cruzando as tipificações de cliente, de produto e de canal.

Preço → Custo

Mais do que o preço a pagar pelo produto ou serviço, o cliente estima o seu custo.

Significa isso que o cliente se preocupa com o seu envolvimento global com o banco/Grupo, considerando o preço individual na avaliação total que faz desse envolvimento.

O preço de um produto, numa relação fidelizada e íntima de um cliente com um banco, dilui-se na noção subjectiva global que o cliente tem do valor do serviço financeiro prestado.

Essa noção é uma oportunidade para o banco incrementar a integração da oferta, chamando a si a plena satisfação das necessidades do cliente.

A «absorção do cliente» permite racionalizar a sua análise, designadamente da sua rendibilidade. O que, por sua vez, facilita um pricing adequado e justo.

O desenvolvimento de modelos de rendibilidade do cliente é factor fundamental para uma plena percepção da eficácia da gestão de marketing e da gestão comercial.

A determinação do(s) preço(s) deve ser feita pelo bloco de produtos e serviços contratados, cruzada com uma política de premiação da lealdade, oferecendo «Mais por menos».

Ponto de Venda → Conveniência

Para o cliente actual, o serviço financeiro tem de ser feito onde lhe for mais conveniente, com o nível de serviço adequado ao canal utilizado.

Ser conveniente é estar em qualquer altura, em qualquer lugar, na forma mais adequada, à disposição do cliente, para o servir.

Distribuir serviço financeiro não é ter um bom ponto de venda, é ter o canal de venda mais eficiente, de acordo com a necessidade, imediata ou constante, do cliente.

O banco terá de conseguir encontrar as formas de estar 'no caminho' do cliente e, hoje, até 'no cliente'. E pela forma como distribui, ou seja, é conveniente, será avaliada a sua prestação.

O que significa que, para além do tipo de canal a disponibilizar, há que ser conveniente no tipo de serviço a prestar em cada tipo de canal.

Promoção → Comunicação

A Promoção dos produtos e serviços deve ser substituída pelo conceito de Comunicação. Comunicação do Valor que a empresa oferece ao cliente.

A promoção dirigida à venda de produto é um acto normalmente isolado. A empresa tem de conseguir Comunicar ao cliente que entende o que ele pretende e que, por isso, o soube ouvir. Ao comunicar o Valor para o cliente, continua a estreitar o relacionamento e incentiva a sua participação futura no processo de concepção e de melhoria da oferta. Na verdade, comunicará Qualidade.

A Reengenharia do Marketing

A necessidade de alinhar a perspectiva e a abordagem de acordo com uma visão centrada no cliente implica uma actuação a diversos níveis do processo de marketing que representa um verdadeiro processo de transformação:

FIGURA 9
A reengenharia do marketing

	Visão Centrada no Produto	Visão Centrada no Cliente
Domínio Funcional	▪ Operações ▪ Engenharia de Produto ▪ Foco na promoção d produtos	▪ Conhecimento do cliente ▪ Engenharia das relações ▪ Foco na segmentação de clientes
Abordagem à Criação de Valor	▪ Os produtos têm clientes ▪ Quota de mercado	▪ Os clientes têm produtos ▪ Quota de cliente
Processo de Decisão	▪ Lento e centralizado	▪ Rápido e descentralizado
Oferta	▪ Oferta massificada	▪ Oferta personalizada
Canais	▪ Desintegração ▪ Alguns e inconsistente	▪ Integração ▪ Muitos e consistentes
Informação	▪ Dispersa e organizada por produto	▪ Centralizada e organizada por cliente

Na sua abordagem de orientação ao cliente, a empresa deve procurar ter resposta às seguintes questões, de forma a aumentar o valor oferecido para os seus clientes mais importantes, de forma a fidelizá-los e a fazer expandir o seu grau de envolvimento e relacionamento (ver Figura 10).

A orientação do departamento de marketing deverá endereçar as seguintes componentes (ver Figura 11).

O que significa, a nosso ver, uma verdadeira 'reengenharia' do processo marketing, afinal o primeiro processo por onde deveriam iniciar-se todas as estratégias de reengenharia.

Daí decorre que as estratégias são desenvolvidas de forma dinâmica, de modo a ajustar as acções que conduzem à maximização do valor do cliente.

FIGURA 10
As questões do cliente

Questões	Pontos-chave
Diferenciar o Serviço	▪ O serviço deve incorporar uma mais -valia pela qual o cliente se dispõe a pagar ▪ As necessidades dos clientes alteram-se ao longo do seu ciclo de vida
Conhecer o Valor do Cliente	▪ Identificar os clientes mais valiosos para a empresa e definir como os reter ▪ Como enquadrar o relacionamento face ao valor do cliente
Conhecer e Antecipar Comportamentos	▪ Registo, partilha e interpretação das sucessivas interacções cliente/banco ▪ Os padrões comportamentais são factores -chave na previsão das necessidades do cliente e no desenvolvimento de fórmulas mais eficientes de retenção
Conhecer as Expectativas do Cliente	▪ Relação estreita entre satisfação e a forma de endereçar as expectativas do cliente ▪ Maximização do valor apercebido pelo cliente

Os consumidores estão a abandonar o seu papel tradicional para se tornarem co-criadores de valor, tanto como consumidores de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2000). Eles são colaboradores, co-desenvolvidores e competidores.

Daí a ideia de «marketing transparente» (Stone, Woodcock e Machtynger, 2000), segundo a qual a maioria dos clientes gostaria de gerir as suas relações com as empresas, mais do que ao contrário. Os clientes gostariam de o fazer solicitando informação e customizando a oferta que lhes é dirigida no que respeita ao conteúdo, tempo e outros detalhes. Na verdade, raramente isto lhes é possibilitado, mas quando o é, normalmente via web ou por call centres avançados, os clientes demonstram grande reconhecimento.

FIGURA 11
Matriz de movimentos estratégicos – A

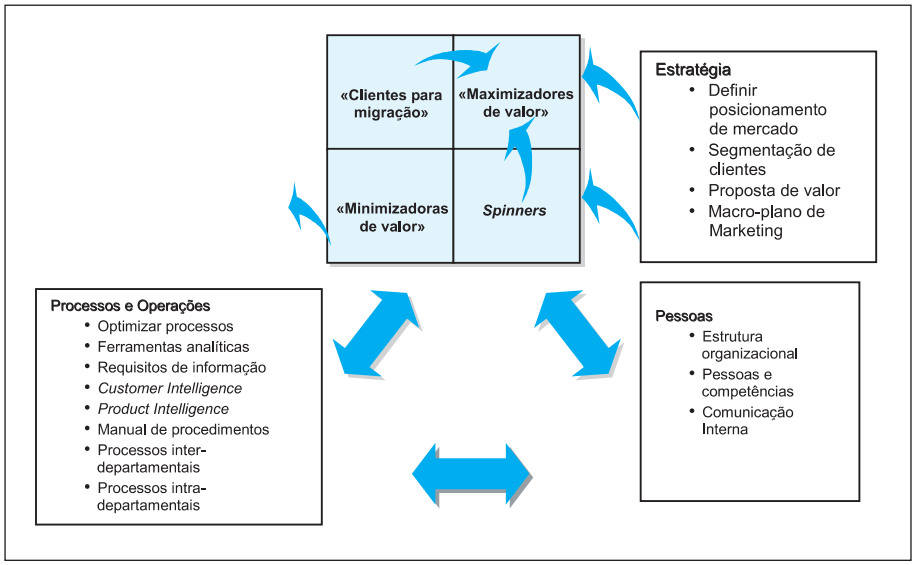
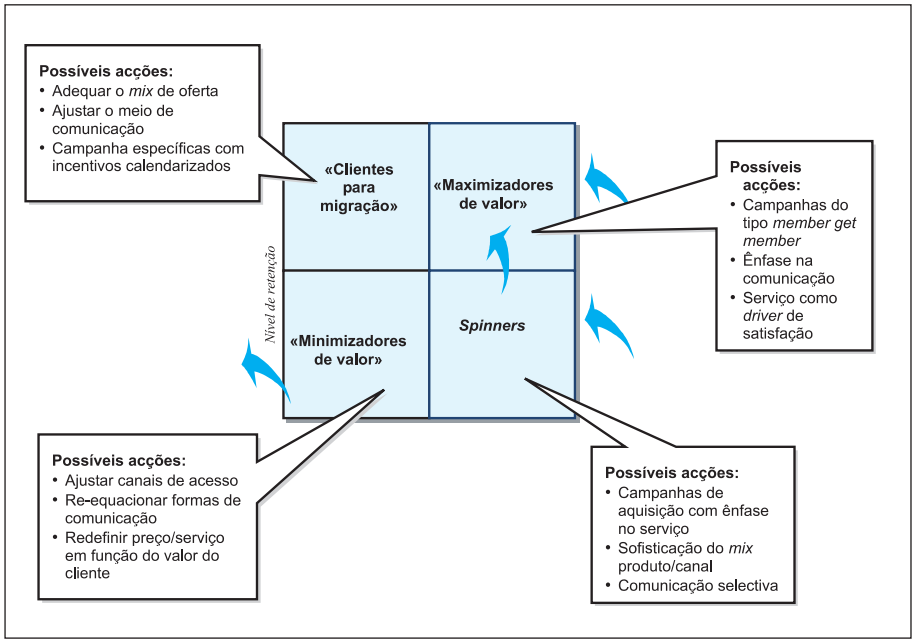


FIGURA 12
Matriz de movimentos estratégicos – B



O consumidor é não só um indivíduo como também parte duma fábrica social e cultural emergente. As empresas têm de manter um diálogo activo com os consumidores para definirem expectativas e criar negócio. No novo mercado, as empresas têm de admitir que o seu diálogo com os consumidores é um diálogo de iguais (Eiglier e Langeard, 1987; Peters e Waterman, 1987).

Segmentação e Relacionamento

A abordagem do mercado deverá continuar a ser presidida pela segmentação (Engel *et al.*, 1993). Por razões de eficiência e de eficácia, deve ser definida uma estratégia de segmentação clara e viável.

A análise de segmentação constitui um processo de identificação e caracterização de grupos do mercado muito definidos a quem interessa determinado produto ou grupo de produtos. Nessa medida, a segmentação surge como uma forma de harmonização do complexo relacional empresa-mercado. Torna-se necessário conhecer o mercado, tanto quantitativa quanto qualitativamente, pesquisá-lo, para arquitectar os planos e programas de acção de marketing. Assim se poderá ajustar a oferta dos produtos e serviços às características e necessidades do mercado - identificando as características de satisfação do consumidor e encontrando as hipóteses de oferta possíveis -, atingindo os almejados sucessos das estratégias empresarial e de marketing definidas.

A segmentação da clientela, correctamente efectuada, permite:
- conhecer melhor os clientes;
- diferenciar o atendimento;
- diferenciar e flexibilizar a produção;
- gerir melhor custos e rendibilidades;
- identificar, gerir e potenciar oportunidades;
- gerar sinergias e remover anergias;
- satisfazer o cliente.

Os clientes devem ser segmentados de forma adequada, recebendo, cada população, a oferta dos produtos e serviços mais propositada, flexível e variada possível.

Existem dois aspectos em que uma empresa deve centrar, primacialmente, a sua atenção:
- Definir objectivos precisos de «marketing relacional» (Levitt, 1993b; Antunes e Rita, 2005):
  - com os clientes,
  - reter os clientes,
  - reequacionar tudo com os clientes.

O conceito de marketing relacional, tão essencial, no nosso entendimento, visto como a utilização de um amplo âmbito de marketing, vendas, comunicação, serviço e *customer care*, implica:
- a identificação individual dos clientes,
- a criação de uma relação entre a empresa e os seus clientes que perpassa por uma grande quantidade de transacções,
- a gestão dessa relação em benefício do cliente e da empresa.

Uma nova abordagem (Stone, Woodcock e Machtynger, 2000) sobre o marketing relacional poderá ser configurada da interessante seguinte forma:
- encontrar-te;
- conhecer-te;
- manter contacto contigo;
- tentar garantir que tu consegues o que queres de nós em todos os aspectos dos teus negócios connosco;
- garantir que estás a ter o que te prometemos;
- desde, é claro, que valha a pena também para nós.

- Actuar sobre o Processo de Desenvolvimento do Cliente (Engel *et al.*, 1993):

Suspeito → Prospecto → Consumidor de 1ª vez → Consumidor reincidente → Cliente → Advogado → Membro → Parceiro

Para um banco/grupo financeiro com carteira de negócios estável, uma estratégia de retenção, designadamente em períodos de instabilidade ou mesmo de turbulência, deverá sobrepor-se claramente a uma estratégia de captação. Esta deverá existir apenas como complementar à primeira, em casos determinados, e sempre só quando a estratégia de segmentação adoptada estiver desenvolvida de forma consistente.

Contudo, deve-se ter presente (Coyles e Gokey, 2002) que a retenção por si só não basta. É necessário compreender os clientes, ou seja, saber o que os faz ser e manterem-se leais, definir e acompanhar evolutivamente o seu perfil, permitindo à empresa manter as condições de lealdade e de fidelização do cliente.

A retenção é potenciada pela adopção de medidas de lealdade (Kotler, 2002):
- serviço mais rápido;
- serviço melhor;
- venda-cruzada;
- garantia;
- ofertas ao cliente;

FIGURA 13
Propósito de acção

Captação	Retenção
Mais Clientes	Mais compras, maiores compras
Mais custos	Mais proveitos

- programas de lealdade;
- programas de pertença a clube.

Decisão Segmentada

A concepção e implementação de práticas de Serviço a Clientes, dirigidos a segmentos de mercado específicos e incluindo um constante marketing de acompanhamento, impulsionará uma mais completa racionalização da decisão de produção global e especial, mediante a análise e controlo de:

- Aspectos quantitativos do mercado:
  - dimensão do mercado e dos segmentos;
  - quota(s) de mercado detida(s);
  - quotas de mercado dos concorrentes;
  - taxas de crescimento;
  - (...).

- Aspectos qualitativos do mercado:
  - comportamento dos consumidores;
  - identificação das necessidades e expectativas dos consumidores;
  - alterações nos segmentos;
  - (...).

- Postura e comportamento da concorrência

  A segmentação efectuada torna-se útil e operacional quando os grupos escolhidos:
  - são susceptíveis de actuação;
  - têm dimensão suficiente para justificar actuações dirigidas;
  - são permanentemente identificáveis mediante o acompanhamento da sua evolução;
  - correspondem aos vectores preferenciais de intervenção estratégica do banco.

A decisão segmentada vai permitir identificar e escolher os mercados adequados à comercialização mais eficiente dos produtos/serviços, produzir de acordo com o

cliente, determinar o posicionamento concorrencial da empresa, avaliar o impacto económico e financeiro das opções.

As políticas e os instrumentos de gestão poderão ser escolhidos e utilizados em função das opções realizadas, favorecendo um aproveitamento dos factores que optimize uma especialização dos recursos humanos e da produção.

Nessa medida, poder-se-á mais facilmente ter capacidade de resposta às solicitações dos clientes eleitos como alvos preferenciais, conseguindo economias de escala, promovendo sinergias entre as produções para os vários segmentos e sub-segmentos e removendo as anergias tipicamente criadas pela indiferenciação no serviço bancário.

(conclui no próximo número de Economia Global e Gestão)