

Invista nas contas estratégicas

Ben Shapiro diz, em entrevista, que as empresas devem aprender a selecionar os clientes

Uma empresa deve saber responder a três perguntas para ter uma boa relação com seu cliente: o que está oferecendo, quão diferenciado é isso em relação à concorrência e, também, quanto ganha. Se ela descobrir, no último item, que seu ganho mais parece prejuízo, precisa acionar o alarme. Essa não é uma conta estratégica, ou seja, não tem potencial de longo prazo. Deve ser reformulada ou dispensada, por mais doloroso que seja.

A recomendação é de Ben Shapiro, consagrado especialista em marketing estratégico e lendário professor de Harvard, que concedeu entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM MANAGEMENT. Segundo Shapiro, são as boas contas que garantem a sobrevivência de uma empresa.

E como fazer essa seleção? O especialista explica que as contas não-estratégicas devem ser separadas por problemas: os internos, da empresa, e os do cliente. Se ela conseguir resolver os seus ou ajudar a solucionar os do cliente, tudo bem, a relação continua. Se não, tem de aumentar o preço para tornar a conta rentável – ou efetivamente desativá-la. Shapiro ensina ainda, entre outras coisas, como não deixar os clientes vulneráveis aos concorrentes e como detectar, e aproveitar, a vulnerabilidade dos clientes alheios.

O sr. costuma dizer que é a qualidade dos clientes que faz o futuro de uma empresa, e não a quantidade. Como o sr. distingue o cliente bom do cliente ruim?

Quando pensamos em bom relacionamento com o cliente, é importante entender que devemos contabilizar tanto os benefícios que o cliente nos proporciona como aqueles que lhe fornecemos. Estamos procurando sempre os relacionamentos do tipo

“ganha-ganha”, isto é, em que o cliente fique muito satisfeito com o que fornecemos e nos deixe a sensação de termos sido bem pagos.

Isso não garante que você vá ganhar muito dinheiro. Fornecer serviços e produtos valiosos é algo bastante altruísta, mas nem sempre tão lucrativo. Pode acontecer, por exemplo, de alguns clientes exigirem muito e seus produtos e serviços não estarem à altura. Então, você acabará sempre

tendo de corrigir erros, fazer grandes esforços e até se endividar com isso. Em relacionamentos desse tipo, os clientes podem estar muito felizes, mas você não. Esses clientes não são contas estratégicas, que é como chamamos, nos EUA, as contas de clientes que mostram um potencial de trabalho de longo prazo. Digo sempre: invista nas contas estratégicas.

Em um curso de reciclagem, anos atrás, perguntei a alguns executivos o que era uma conta estratégica. Quando dei as costas para o grupo, um engraçadinho gritou que era uma conta com a qual você não ganha dinheiro. O que essa brincadeira mostra? Que existem muitas empresas inventando argumentos para manter contas não-rentáveis. Esse é um enorme problema.

Para fazer certo, você deve entender três coisas: o que oferece para seus clientes, quão diferente é isso e, também, quanto você está ganhando com isso. O terceiro item exige que você tenha um bom sistema de contabilidade de custos.

Qual é a maneira de proceder para se recusar a servir alguns clientes sem prejudicar a empresa em termos de marketing? Afinal, esses clientes podem se dirigir ao mercado e falar mal de sua empresa.



“Para garantir a lealdade dos clientes altamente satisfeitos, invista na melhora do atendimento; para os clientes mais ou menos satisfeitos, tente melhorar os produtos”

nor para atender o que algumas empresas chamam de “pequenos pedidos” – pedidos em que há pressa e fazem você voar dentro da fábrica. Você torna muito rentável o que era um negócio não-rentável por causa de modificações internas.

Modo dois: descubra as características não-rentáveis dos pedidos dos clientes e aponte-as diretamente para o cliente. Diga: “Veja bem, isso não faz sentido. É muito caro para mim e provavelmente também para você”. Por exemplo, um cliente costuma fazer vários pequenos pedidos e depois os altera. Isso cria um enorme problema para você porque há um custo para colocar todos esses pequenos pedidos no sistema – eles interrompem o fluxo de pedidos maiores. E as alterações posteriores são particularmente inconvenientes, porque não é possível planejá-las. O cliente está mexendo na estrutura de custos de sua empresa. Ele pode ouvir o que você tem para dizer, reconhecer e procurar uma solução junto com você.

O sr. tem um exemplo disso?

Tenho a história de como a Kanthal rejeitou a General Electric. A Kanthal fabrica componentes elétricos para aquecimento, todo tipo de condutor — desde o pequeno que

Uma vez que você tenha a informação sobre a rentabilidade das contas, a primeira providência é dividir em grupos os problemas detectados: o dos problemas de caráter interno – os custos da sua empresa são altos demais para o que os clientes querem – e os dos pedidos com características não-rentáveis. Então, você age com o cliente de acordo com o grupo de problemas em que ele se enquadra. Há um modo de

lidar com os problemas internos, do primeiro grupo, e outros dois modos para os problemas externos, do segundo grupo.

Modo um: resolva seu problema interno para manter o cliente de forma rentável. Suponhamos que você tem um grupo de contas que exigem uma entrega mais rápida dos produtos, pouco compatível com sua operação de produção em massa. Você pode instalar uma fábrica me-

Ben Shapiro

Richard A. Chase

faz sua torradeira aquecer até os grandes, de fornos industriais. Seu maior cliente nos Estados Unidos é a unidade da General Electric de Louisville, Kentucky, que fabrica geladeiras, freezers, fornos micro-ondas etc.

Bem, a Kanthal descobriu que estava perdendo dinheiro com a General Electric, porque havia muitos pequenos pedidos, e resolveu contar para a GE, colocando-se como uma pequena empresa diante de uma grande empresa.

Os executivos da GE ficaram surpresos e, no início, tiveram dúvidas sobre a veracidade das informações apresentadas. Mas, depois de verificar sua elaboração de pedidos, eles se deram conta de que estavam gerando inúmeros pequenos pedidos e depois modificando-os, e isso custava muito dinheiro também para eles. Não tenho idéia desse custo para a GE, mas, na maioria das empresas, a colocação de um pedido custa algo em torno de US\$ 300, ou a de um pedido pequeno, US\$ 200.

Isso forçava a GE a parar de trabalhar e acabava saindo mais cara a encomenda do que o material pedido. Portanto, a GE reconheceu o problema e renegociou o trabalho com a Kanthal. Agora, os pedidos apresentados pela General Electric têm menos itens de tipos diferentes, as quantidades são maiores e mais bem planejadas. É uma conta rentável para a Kanthal.

Michael Hammer fala muito sobre isso. Ele diz: pense sempre no que é possível mudar. Por exemplo, se os clientes estiverem pagando a você com atraso e o custo real desses serviços é igual ao crédito que você lhes está oferecendo, faça com que eles paguem a conta mais cedo. Sei de empresas que demoram até nove meses para receber contas de clientes – talvez estejam se tornando um banco e não um fornecedor.

E qual é o outro modo de agir quando se identifica um problema no pedido do cliente?

Você pode aumentar o preço, chamar o cliente e abrir o jogo: “Não posso mais fazer isso pelo que estou

“Entre as empresas que parecem fazer um bom trabalho em termos de lealdade, destaco Southwest Airlines, Xerox, Wal-Mart, Home Depot, Neiman Marcus, Nordstrom e J.P. Morgan, o banco comercial”

cobrando hoje; quero ser um bom fornecedor para você, mas também preciso que seja um bom cliente para mim. Portanto, terei de cobrar mais por esses produtos ou esses serviços para que sejam rentáveis”.

Se não for possível resolver o problema de modo algum, seja interno ou externo, então o cliente é irrecuperável e você deve simplesmente se afastar dele. O CEO da Southwest Airlines costuma reclamar dos clientes abusados que aparecem de vez em quando, ficando bêbados no avião, gritando com a comissária de bordo e assim por diante. Ele diz que gostaria que tais clientes nunca voltassem, porque, por sua natureza e índole, não são e nunca serão bons clientes. São os irrecuperáveis. Existem diversas situações em que isso é verdadeiro, tanto no mercado *business-to-business* como no de bens de consumo.

Portanto, você tem três modos de agir e um deles, o último, é deixar o cliente ir embora. Você pode fazer isso aumentando o preço continuamente ou simplesmente dizendo “tchau”.

Como o sr. vê a relação da satisfação do cliente e da lealdade do cliente?

Sabemos com clareza que clientes insatisfeitos não se tornam clientes leais. A questão é se os clientes altamente satisfeitos serão leais. Não necessariamente, e isso nos preocupa muito. Clientes altamente satisfeitos podem ser extremamente leais se, e apenas se, não aparecer nada melhor.

Digamos que você está muito satisfeito com os computadores que lhe vendemos, mas, de repente, um con-

corrente oferece um produto imensamente melhor. Então, embora você esteja satisfeito como cliente, mudará de fornecedor. Como evitaremos isso? Primeiro, entendendo que cada dia é um novo dia para o cliente. Depois, tornando clientes muito satisfeitos cada dia mais satisfeitos – com base, geralmente, nos serviços que fornecemos. É evidente que o produto precisa ser tão bom quanto o dos concorrentes, mas o atendimento também se mostra muito importante para que o cliente seja feliz, leal e satisfeito.

Mas, se analisarmos os clientes mais ou menos satisfeitos – aqueles que, segundo as pesquisas, ficarão mais satisfeitos com melhores produtos –, a coisa muda de figura. Para quem tem a maioria de clientes desse tipo, a recomendação é melhorar seus produtos. Para quem tem uma boa quantidade de clientes altamente satisfeitos, o negócio é melhorar o atendimento.

Você percebe, portanto, que temos de trabalhar muito cuidadosamente com a base de clientes, separando os que estão realmente satisfeitos daqueles que, na verdade, sentem-se mais ou menos satisfeitos.

E quanto àqueles clientes neutros?

Os clientes neutros, que dizem “sim, você é bom”, talvez sejam os mais perigosos, porque não estão se queixando como os clientes totalmente insatisfeitos, nem estão bem felizes. Eles são uma espécie de armadilha ali esperando, porque, quando encontram opção melhor ou recebem uma mala direta de propaganda, nos dão problemas.

Em sua opinião, quais são as empresas que fazem um bom trabalho no que se refere à lealdade do cliente?

Existe um grupo de empresas que parecem sempre fazer um bom trabalho em termos de lealdade.

A Southwest Airlines é um desses casos. Para determinado tipo de cliente, a Southwest é simplesmente ótima. Ênfase no determinado tipo porque passageiros acostumados com a primeira classe não gostarão de seus serviços. A Xerox está se tornando muito boa em trabalhar a lealdade dos clientes. Entre os varejistas, eu destacaria a Wal-Mart e a Home Depot, que cultivam um bom relacionamento com os clientes nos Estados Unidos, além da Neiman Marcus e a Nordstrom.

Existem ramos de atividade que têm clientes especialmente desleais porque ainda se sentem bastante insatisfeitos. São os dos provedores de serviços de saúde, das companhias aéreas e dos bancos, entre outros. No entanto, vêem-se bons exemplos mesmo nesses casos, nadando contra a corrente, como o J.P. Morgan, não o banco de investimentos, mas o banco comercial.

É possível identificar quando nossos bons clientes estão vulneráveis aos concorrentes? Como?

Excelente pergunta. Há três coisas que contribuem para a vulnerabilidade. A primeira é o grau de satisfação, e essa é a mais fácil de identificar. Se você falar com os clientes ou,

melhor ainda, ouvi-los, saberá. Não precisa fazer uma pesquisa para começar: dê um pulo até o departamento de contas a receber e veja quem está pagando em dia e quem demora. Alguns dos que demoram podem, na verdade, estar insatisfeitos, e é essa a maneira de dizerem isso. Eles estão vulneráveis aos concorrentes.

O segundo ponto é saber exatamente por que o cliente compra de você. Ele responde: "Porque você fornece computadores mais rápidos e também faz toda espécie de coisas boas para nós, com serviço atencioso". O que ele está dizendo para você é: "Sou vulnerável a seu concorrente, porque, se ele lançar um computador mais rápido, é provável que eu vá comprar dele".

Agora, é importante ter consciência de quão diferenciado, em relação aos concorrentes, é o valor que você fornece a seu cliente. Se a dife-

"Para ter margem de lucro, você deve entender a estrutura de seu cliente e saber o que ele estará disposto a pagar"

rença não for grande, como no caso do computador rápido, a vulnerabilidade do cliente é maior. Mas se você faz um preço de acordo com a estrutura de custos de seu cliente, por exemplo, como comentamos há pouco, o valor é mais diferenciado e a vulnerabilidade, menor.

O terceiro ponto da vulnerabilidade são as mudanças de pessoas tanto no lado do cliente como no do fornecedor. Por exemplo, se temos um novo profissional de vendas ou se sai o executivo financeiro que é o nosso comprador principal na empresa-cliente, pode haver vulnerabilidade. Isso é muito comum em bancos, em que a relação entre o gerente de investimentos e o cliente é bem próxima.

De qualquer forma, existem vários tipos de defesas.

E agora, o caminho contrário: como saber quando os clientes de nossos concorrentes são ou estão vulneráveis a nós?

A primeira possibilidade é verificar que concorrentes estão com problemas internos porque, consequentemente, terão clientes insatisfeitos. Se um concorrente está enfrentando uma greve de funcionários, por exemplo, os clientes dele estão vulneráveis. Você pode lhes oferecer seus bons serviços enquanto dura o problema. Verifique também quem são os concorrentes mais fracos, porque é de imaginar que você possa fazer mais do que eles pelos clientes.

O segundo passo é analisar o que significa valor/diferenciação/rentabilidade para o cliente potencial. Com essa análise, é possível observar o que ele compra dos concorrentes e por quê. Usando novamente o exemplo da velocidade do computador, você descobre que seu concorrente tem um computador mais rápido, mas, agora, você está lançando um ainda mais rápido. Bem, se você fizer uma proposta ao cliente, muito provavelmente vai conquistá-lo, mesmo que ele esteja satisfeito com seu concorrente.

Com a análise de valor/diferenciação/rentabilidade para o cliente potencial, você também pode descobrir que ele está pagando mais do

Saiba mais sobre Ben Shapiro

Ben Shapiro é um dos estudiosos de marketing mais cultuados do mundo, considerado quase uma lenda viva. Professor da Harvard Business School há cerca de 25 anos, tem como temas preferidos marketing estratégico – algo que muitas empresas simplesmente desconhecem, segundo ele – e também marketing e gerenciamento de vendas.

O especialista assina, junto com

John J. Sviokla, a edição de dois livros lançados no Brasil: *Conquistando Clientes* e *Mantendo Clientes* (ed. Makron Books). Ambos são coletâneas de artigos publicados na revista *Harvard Business Review*.

Shapiro está vindo ao Brasil no mês de maio, para seminários organizados pela HSM Cultura & Desenvolvimento em São Paulo e Porto Alegre.

que devia ao concorrente e conquistá-lo baixando o preço. E nisso está muito da estratégia do crescimento da Wal-Mart, que tirou da K-Mart os clientes que pagavam mais do que deviam. Na essência, o que a Wal-Mart fez foi identificar clientes satisfeitos dos concorrentes que estavam vulneráveis a propostas melhores.

O preço é quase sempre a primeira coisa em que todos pensam quando compram algo. Tendo isso em mente, como se pode negociar preservando uma boa margem de lucro?

O mais importante é entender se meu preço está de acordo com os custos de meu cliente ou não. Digamos que você compre vários motores elétricos a US\$ 100 cada um e coloque em sua fábrica. Aí vem alguém e diz: eu tenho um novo motor elétrico e vou cobrar de você US\$ 110, portanto 10% mais. Só que esses motores usam metade da eletricidade e, em média, você gastará apenas US\$ 500 por ano com a energia elétrica de cada motor em vez de US\$ 1 mil. É um negócio que vale a pena.

O que quero dizer com isso é que, para ter margem de lucro, você deve entender a estrutura de seu cliente – e também seus custos embutidos – para saber o que ele estará disposto a pagar. Alguns dos custos embutidos devem estar no estoque diário. Se você poupar as despesas com estoque e o trabalho de seu cliente, ele o valorizará muito e será possível ter uma margem melhor. Você deve lembrar que é um componente dos custos de seu cliente.

Vamos partir agora do pressuposto de que já existe uma relação de lealdade entre determinada empresa e seu cliente, construída anos a fio. Acontece que todos os anos, na hora de renovar o contrato ou vender uma nova máquina, o cliente sempre insiste em descontos. Como a empresa pode manter a relação de lealdade sem ceder à pressão para reduzir preço?

A constante pressão do cliente para que o fornecedor cobre menos é apenas um dos três problemas embutidos nesse tipo de relação. Falarei dela primeiro. A verdade é que, no

mundo de hoje, já praticamente não existe inflação e a deflação é sempre uma possibilidade iminente. A pressão sobre os preços é enorme e, na maior parte do tempo, você precisa reduzir cada vez mais o custo daquilo que faz, porque o cliente não está disposto a pagar constantemente mais. Acho que, quando pensa nisso, você deve direcionar seus negócios para serem mais e mais eficientes. Não dê aos clientes o que eles não querem, mas somente aquilo que eles realmente querem. Portanto, aquela pressão sobre o preço estará lá eternamente. Você terá de agir melhor ou cair fora.

“Todas as vezes que você despacha um pedido ou realiza um serviço, pode falhar, e isso é mais grave com um cliente de longo prazo. Tenha uma boa estrutura de recuperação de atendimento”

Agora vamos ao segundo problema que vejo nessa relação. Quando você lida com um cliente durante muito tempo, o relacionamento vai melhorando, tal qual um bom vinho. No entanto, todas as vezes que você despacha um pedido ou realiza um serviço, pode falhar, e isso é mais grave com um cliente de longo prazo. Você precisa, portanto, de uma boa estrutura de recuperação de atendimento. Ou seja, deve estar constantemente se antecipando aos problemas, procurando oportunidades de resolvê-los.

E o terceiro e último ponto em sua pergunta se relaciona mais com empresas que vendem diretamente aos consumidores. Quando as pessoas envelhecem, elas apresentam problemas, e as empresas de quem são clientes sentirão esses problemas. É o caso da Mercedes nos Estados Unidos: a média de idade dos compradores de Mercedes é 51 anos (e eles são mais difíceis), e a dos compradores de BMW é qualquer coisa por volta dos 37 anos. Isso significa que a BMW tem 14 anos a mais de chances de vender para aquele cliente.

Ou seja, à medida que o relacionamento vai se estendendo, é preciso pensar na idade dos clientes?

Se você vende diretamente para consumidores, tem de pensar constantemente na idade deles. Mas não se afaste deles apenas pela idade, principalmente não enquanto não encontrar uma estratégia melhor para atrair outros.

É preciso definir a estratégia cuidadosamente. A rede varejista de moda feminina Talbot's, dos Estados Unidos, por exemplo, optou pela estratégia errada. Trata-se de uma empresa relativamente grande, com lojas na maioria dos Estados do país, que vende roupas clássicas e sóbrias para mulheres de meia-idade, roupas que não saem de moda. Um dia, os executivos da Talbot's olharam à sua volta e pensaram: “Esse é um mercado de crescimento lento e nossas clientes estão envelhecendo. Vamos mudar”. Decidiram, então, incluir em seu mix de produtos artigos para mulheres mais jovens. As clientes antigas entraram nas lojas, olharam e não compraram. Além disso, ficaram zangadas com a empresa. As novas clientes, mais jovens, nem entraram. Resultado: a Talbot's registrou queda de vendas e prejuízos.

Duas revistas, a *Saturday Evening Post*, em 1961, e a feminina *Mademoiselle*, uns cinco anos atrás, fizeram o mesmo nos Estados Unidos e se deram mal. Os editores reformularam totalmente as páginas em busca do rejuvenescimento e só conseguiram irritar os leitores mais antigos. ♦