

A diferenciação dos clientes por valor

Valsoir Tronchin

Não existe estratégia de CRM sem que haja um processo formal de diferenciação de clientes. Afinal, na essência, a prática de CRM é tratar clientes diferentes de forma diferente.

Os clientes são diferentes em termos de valor para a empresa e em termos de necessidades que têm da relação com a empresa. Neste artigo, abordarei a diferenciação por valor. Talvez um dos temas menos compreendidos em sua totalidade.

Existem basicamente dois tipos de valor. O valor real e o valor estratégico, ou potencial. Eles devem estar alinhados à forma de medir o sucesso da empresa. No mundo capitalista, a maioria das empresas mede sucesso pela remuneração dada aos acionistas. Isso quer dizer que lucro contábil é realmente o que importa nesse caso.

Valor Real ou Valor Vitalício (LTV – Lifetime Value) é o valor presente líquido (VPL) das transações futuras da relação esperada com o cliente. Isso quer dizer que se continuamos a manter uma relação comercial com o cliente nos moldes de hoje, todas as transações futuras, trazidas ao valor presente, com o desconto apropriado, representa o valor do mesmo.

Claro que o valor real depende do ciclo de vida do cliente e de quando, nesse ciclo, começamos a fazer negócios com ele. Por exemplo: nos EUA, o valor real médio de um cliente com 18 anos que compra seu primeiro carro é cerca de US\$ 300 mil – em novos carros, serviços associados e referências a outros clientes. Se esse cliente tiver 75 anos, obviamente o valor real é muitíssimo menor, pois nossa entrada foi tardia e sua vida, convenhamos, não será muito mais longa.

O valor real pode ser medido. Afinal, deveria ser fácil medir a rentabilidade das transações de um cliente. Isso, porém está longe de ser verdade. Muitas empresas sequer sabem a lucratividade individual de seus produtos. Outras valorizam os clientes em termos de receita bruta, não de margem líquida. De qualquer forma, o VPL é mensurável, tangível.

Valor potencial, ou estratégico, é tudo o que o cliente compra no mercado, que tenha relação com a linha de negócio da empresa. Diferentemente do valor real, ele é, na maioria das vezes, intangível. Por isso deve ser interpretado, não medido de forma objetiva.

A relação entre o valor real e o valor potencial é o que chamamos de share of customer, participação no cliente, share of wallet, participação na carteira do cliente, ou share of pocket, participação no bolso do cliente. É intuitivo: de tudo o que o cliente compra, qual é minha parte, quanto eu forneço.

Um prospect nada mais é do que um cliente onde temos 0% de participação.

Aí está a principal confusão. Imagine um recém-nascido e esqueça-se de que ele tem pais. Ele nunca comprou nada da empresa, portanto tem valor real zero. Tampouco compra qualquer coisa no mercado. Portanto tem valor potencial zero. Sendo assim, ele não vale nada, correto? Claro que não! O que está errado nessa análise?

Nessa análise simplista, não se está levando em consideração o momento no qual o cliente se encontra em relação a seu ciclo de vida. Sendo radical, um recém-nascido, tem valor potencial “infinito”, em relação a sua vida, se avaliamos tudo o que ele pode comprar.

É por isso que, em princípio, não recomendo nenhuma estratégia que elimine os clientes assim chamados de BZs (below zeros, abaixo de zero), que por definição têm valor real e potencial abaixo do custo de atenção. Como é muito difícil assegurar que o valor estratégico desses clientes está abaixo da linha do custo, corre-se o risco de eliminar clientes que têm o que contribuir. Entretanto, isso não quer dizer que não tenhamos que rentabilizá-los, ou medir o quanto estamos investindo neles, para saber se vale a pena o investimento feito para o futuro.