

Você Sabe O Que Motiva Seus Clientes?

Don Peppers e Martha Rogers, PH.D.

Ela foi nomeada “a empresa mais inteligente do ano” pela Business 2.0. As vendas aumentaram 39% desde 1999 e os lucros cresceram 141% para mais de US\$ 11 bilhões, fazendo da Toyota a indústria automobilística mais rentável do mundo, segundo o The Wall Street Journal. Nesse mês de abril ela lançará um veículo utilitário híbrido gás / eletricidade no mercado norte-americano.

O que conduz o sucesso da Toyota é um incansável foco na identificação e atendimento às necessidades de seus clientes. Um exemplo dessa estratégia: Em fevereiro, a operação da Toyota na Índia anunciou que o popular veículo multifuncional Qualis, de enorme sucesso, seria descontinuado. Apesar do Qualis ter atingido 11% de participação no mercado de veículos utilitários, a área de pesquisas de mercado da Toyota identificou mudanças nas necessidades dos clientes, em um movimento que sugeria um “veículo mais moderno e de melhor relação custo benefício”.

Necessidades dos clientes. Mesmo para uma das empresas globais de maior sucesso, a percepção e compreensão de tais necessidades são um componente chave para a estratégia de clientes. Essa compreensão pode significar a diferença entre trazer novos produtos de sucesso para o mercado e desperdiçar esforços na tentativa de vender produtos dos quais os clientes não necessitam mais.

A compreensão das necessidades dos clientes exige que você não as confunda com as características e atributos dos produtos. Apesar das empresas criarem produtos e serviços com características diferentes, desenvolvidas especificamente para satisfazer as diferentes necessidades de clientes, esses mesmos atributos não são equivalentes às necessidades. De fato, os clientes sempre querem que o mesmo atributo ou característica satisfaçam necessidades individuais bem distintas. Uma pessoa pode comprar um certo carro, por exemplo, pela reputação da marca em relação à segurança, enquanto um outro deve preferir o mesmo modelo devido à conveniência de seus serviços “sem brigas” e políticas de garantia.

Na nossa visão, se uma empresa pode dissecar a definição exata das necessidades totais dos clientes, então essa empresa pode entender melhor o cliente em si. Nós defendemos quatro “dimensões” de necessidades através das quais uma empresa pode analisar e entender a motivação de compra de um cliente.

1. Intensidade da necessidade

É possível que as necessidades de um cliente possam ser consideradas como um elemento indispensável na proposta de valor. Para empresas aéreas, por exemplo, segurança é uma dessas necessidades, e ela se aplica a todos os viajantes. Em outros casos, necessidades indispensáveis são específicas para clientes individuais. Uma pessoa com dor nas costas, por exemplo, escolherá móveis com base na sua necessidade fundamental de apoio para as costas.

2. Poder de diferenciação

Algumas necessidades são mais claras que outras na diferenciação de produtos ou serviços. No caso da empresa aérea, por exemplo, mesmo que a necessidade mais intensa provavelmente seja a de segurança, ela tem apenas um pequeno poder discriminatório na escolha da companhia aérea porque, em geral as companhias aéreas são razoavelmente seguras. É difícil diferenciar essas empresas em termos de maior segurança. Entretanto, os custos de passagens ou disponibilidade de vôos para determinados locais podem ser necessidades que têm maior poder de diferenciação que podem direcionar a definição do cliente.

3. Individualidade

A existência de uma necessidade individual, A singularidade de uma necessidade tem implicações importantes na intensidade dos relacionamentos, personalização e retenção de clientes. Quanto mais individual for a necessidade do cliente, maior será o benefício da empresa que se lembrar ou se antecipar em relação a essa necessidade. Um supermercado que venda pela Internet, pode “lembrar-se” da lista de compras dos clientes, individualmente, a partir de compras anteriores. Usando esses dados, pode acelerar a realização de transações futuras, trazendo conveniência ao cliente, diminuindo as chances de migração para um concorrente que não detenha o mesmo nível de conhecimento desse cliente. Mesmo quando tais produtos sejam commodities, sem grandes diferenças, cada cliente pode ter uma configuração exclusiva de vários produtos na sua casa e hábitos distintos de consumo.

4. Detectabilidade

Finalmente, qual o grau de dificuldade para identificar uma necessidade individual? Isso pode ser feito com dados de terceiros? Os dados transacionais revelarão essa necessidade? Ela requer alguma interação com o cliente?

Quando a empresa norte-americana de telecomunicação MCI lançou uma iniciativa para premiar seus clientes de maior valor em telefonia de longa distância, uma categoria de clientes de alto valor era formada por aqueles que operavam pequenos negócios em suas casas. Muitos desses clientes não estavam dispostos a informar a real natureza de sua relação com a empresa (pequenas empresas e não usuários domésticos) com o receio de que as tarifas fossem aumentadas. Entretanto, com base em registros transacionais, a MCI pôde determinar quais clientes eram proprietários de pequenos negócios, e elaborar ofertas específicas, criadas para aumentar a produtividade desses clientes.

Identificar as necessidades individuais e distintas dos clientes é um exercício essencial para qualquer empresa. Compreender essas necessidades fortalece seus relacionamentos com clientes em longo prazo.

Como a Toyota sabe, antecipar as necessidades dos clientes também é crítico para o sucesso de uma empresa em longo prazo. A Toyota não foi rotulada a empresa mais inteligente apenas porque tem excelentes produtos. Seu sucesso é construído a partir do fato que seus produtos e serviços são cuidadosamente sintonizados conforme as necessidades de seus clientes. A compreensão das necessidades dos clientes não é nada menos do que assunto do “Board” de qualquer empresa.