

Customer Centricity (centralidade no cliente)

Cleyson de Moraes Mello¹

José Rogério Moura de Almeida Neto²

Regina Pentagna Petrillo³

Resumo

O artigo científico apresenta os elementos básicos da estratégia denominada de “centralidade no cliente”.

Palavras-Chave: cliente; estratégia; inovação.

Abstract

The scientific article presents the basic elements of the strategy called “customer centricity”.

Keywords: customer; strategy; innovation.

1 INTRODUÇÃO

A maioria das vezes uma estratégia bem-sucedida fincada na centralidade do cliente está relacionada com inovação. A Walt Disney Company, por exemplo, utiliza esta estratégia há muito tempo. Já a Amazon combinou a estratégia da centralidade no cliente com inovação para conseguir resultados extraordinários.

¹ Coordenador do Curso de Direito do UNIFAA. Pós-Doutor em Teoria do Direito, Vice-Diretor da Faculdade de Direito da UERJ, Professor do PPGD da UERJ e UVA. Advogado.

² Reitor do Centro Universitário de Valença – UNIFAA. Possui graduação em Medicina Veterinária pelo Centro de Ensino Superior de Valença (2005), Mestrado em Medicina Veterinária pela Universidade Federal de Viçosa (2008), além de possuir Doutorado em Medicina Veterinária pela Universidade Federal de Viçosa (2013).

³ Pró-Reitora de Graduação Presencial do Centro Universitário de Valença – UNIFAA. Possui graduação em Letras pela Fundação Educacional Dom André Arcoverde (1986), Mestrado em Letras (Ciência da Literatura) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1996) e Doutorado em Letras (Ciência da Literatura) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2002).

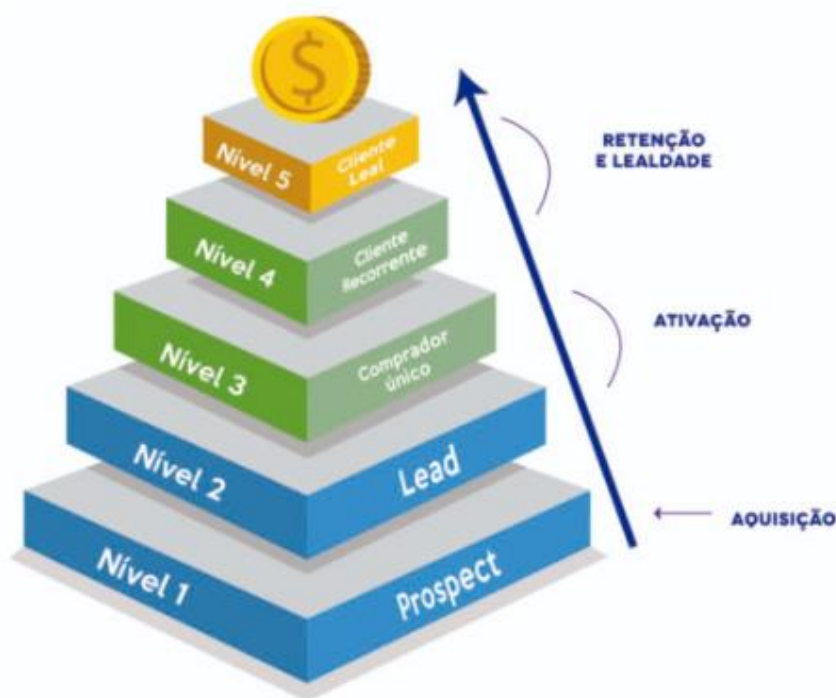
Peter Fader (professor de marketing na Wharton School da Universidade da Pensilvânia) em seu clássico livro “Customer Centricity”, em linhas gerais, afirma que nem todos os clientes são iguais, o cliente nem sempre está certo e nem todos os clientes “merecem” seus melhores esforços.

O cliente deve ser considerado o epicentro do planejamento estratégico de uma empresa, especialmente, neste ambiente pós-covid-19 e rápidas transformações digitais.

O que tem se verificado é: a valorização da empresa é proporcional ao tempo que esta mantém o seu cliente por perto, aumentando, destarte o seu valor da vida útil. Isto significa dizer que a medição do crescimento de uma empresa não é aferida apenas com a aquisição de novos clientes, senão pela forma como retém seus clientes positivamente atrelados a ela.

Dáí que muitas empresas estão focando sua estratégia na denominada *customer lifetime value* (CLV), ou seja, explorando o conceito de valor de vida útil do cliente. A empresa Best Buy, por exemplo, possui uma história de sucesso pautada no chamado “foco no cliente” (Customer Centricity).⁴ Este conceito é importante para a elaboração de estratégias voltadas a: a) aquisição de clientes; b) retenção de clientes e c) desenvolvimento de clientes.

Vejamos, abaixo, os *estágios de desenvolvimento do cliente* na *Customer Lifecycle Machine* de um *visitante* a um *cliente fiel*.⁵ Vale lembrar que nem todo cliente chegará ao topo da pirâmide, mas o propósito é o atingimento do melhor resultado possível em cada etapa individual. Vejamos:



⁴ Fader, Peter; Toms, Sarah. *The Customer Centricity Playbook: Implement A Winning Strategy Driven By Customer Lifetime Value*. Wharton Digital Press The Wharton School University of Pennsylvania, 2018.

⁵ Disponível em: <<https://wikiconsultoria.com.br/clv/>> Acesso em: 29 out. 2021.

A Wiki Consultoria explica os estágios do ciclo de vida do cliente da seguinte forma:⁶

Prospect – abrange todos os visitantes da primeira vez e que ainda não compraram na sua empresa ou forneceram detalhes sobre eles. Gosto de me referir a esse grupo como clientes em potencial, mesmo que isso não seja totalmente verdade – alguém pode estar visitando sua página de emprego, por exemplo. Acredito que é uma boa prática pensar em todos os seus visitantes como oportunidades, pois isso incentiva você a testar continuamente novas ideias para aproveitar essas oportunidades diariamente.

Lead – Leads são clientes em potencial que realizaram uma microconversão, como inscrever-se no seu blog e forneceu algumas informações pessoais no processo de qualificação. As informações mais importantes a serem coletadas são o endereço de email e as informações que podem classifica-los em uma jornada. Elas podem ser usadas em uma classificação de grau de interesse ou temperatura, depois que elas saem do site e, dependendo das informações coletadas, você também pode endereça-las para a equipe ou profissional mais adequado para o atendimento. Esta etapa não é um requisito para se tornar um cliente, mas é um método para otimizar a taxa de conversão de ‘perspectiva em cliente’ por meio do cultivo.

Comprador único – Indivíduos ou Empresas que concluíram sua primeira compra com sua empresa;

Cliente recorrente – Indivíduos ou Empresas que fizeram mais de uma transação com você, mas que ainda precisam se tornar clientes fiéis.

Cliente fiel – os clientes fiéis serão definidos de maneira ligeiramente diferente para diferentes Empresas. No entanto, como orientação, eu gostaria de dizer que clientes fiéis são aqueles que concluíram mais de 3 compras, são clientes há mais de 6 meses e realizaram uma transação nos últimos x meses. Os x meses devem ser relevantes para o seu ciclo de vendas médio.

1.1 Manifesto para a centralidade no cliente

O Manifesto *Customer Centricity* foi inspirado no “Manifesto Agile Software Development” (Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software), sendo elaborado por Peter Fader e Sarah Toms, autores de “*The Customer Centricity Playbook: Implementando uma estratégia vencedora impulsionada pelo valor da vida do cliente*”.

⁶ Ibid.

Em linhas gerais, o Manifesto apresenta quatro elementos básicos, a saber:

Manifesto Customer Centricity	
Heterogeneidade do cliente	Na década de 1950, o marketing emergiu como uma função essencial para as empresas centradas no produto. Ocorre que as empresas começaram a notar que seus clientes eram inerentemente diferentes uns dos outros. Daí que as empresas perceberam que essas diferenças entre os clientes oferecem uma oportunidade de ganhar mais dinheiro, visando os clientes certos e investindo neles para desenvolver relacionamentos longos e lucrativos. ⁷
Usos multifuncionais do valor de vida do cliente (CLV)	O Customer Lifetime Value (CLV) deve estar no centro de todos os setores da empresa, especialmente, nas áreas de publicidade e marketing. Melhor dizendo: é essencial obter adesão multifuncional para que a centralização no cliente tenha sucesso, ou seja, o maior número possível de funcionários devem adotar o CLV no desempenho de seu próprio trabalho. ⁸
Métricas que refletem o valor do cliente	A principal métrica do cliente usada pelas empresas é o Net Promoter Score (NPS). Ocorre que esta não pode ser a métrica definitiva, senão uma avaliação preliminar das diferenças entre os clientes (neste caso, a proporção relativa de “promotores” vs. “detratores”). O que se deseja é a adoção de outras métricas pelas empresas que reflitam direta ou indiretamente as propensões dos clientes a serem adquiridos, as variáveis de novas compras, a manutenção do relacionamento, como os clientes indicam outras pessoas, etc. ⁹ Daí que se você abordar a retenção e o desenvolvimento de clientes de uma forma centrada no cliente será possível ter uma ideia melhor de que tipo de abordagem tática adotar com quais clientes.
	Acredita-se “que as métricas associadas à centralização no cliente podem criar um alinhamento natural para fazer com que as partes interessadas internas e externas concordem sobre as

⁷ Disponível em: < <https://www.porchlightbooks.com/blog/changethis/2019/the-customer-centricity-manifesto-leverage-customer-lifetime-value-to-create-a-winning-strategy>> Acesso em: 31 out. 2021.

⁸ Isso significa que todas as divisões de uma empresa devem se unir com foco no cliente. Os autores Peter Fader e Sara Toms não desejavam que o uso do CLV ficasse restrito ao uso no departamento de marketing denominado de “silo do marketing”.

⁹ “É muito importante que as empresas entendam como essas e outras métricas emergentes se relacionam ao CLV (e até a avaliação corporativa). Em primeiro lugar, este exercício deve ser feito para fins internos: voltando aos casos de uso multifuncionais que acabamos de discutir, quais métricas agregadas para melhor refletir a eficácia de cada uma dessas atividades? Obviamente, uma empresa não quer complicar demais seu scorecard de desempenho, mas os executivos certamente precisarão de uma série de métricas do cliente para refletir as diferentes maneiras como o CLV (e a centralização no cliente em geral) está criando valor em toda a organização. E uma vez que essas métricas são estabelecidas para uso interno, é hora de conquistar as partes interessadas externas.” Disponível em: < <https://www.porchlightbooks.com/blog/changethis/2019/the-customer-centricity-manifesto-leverage-customer-lifetime-value-to-create-a-winning-strategy>> Acesso em: 31 out. 2021.

Manifesto Customer Centricity	
Comunicações claras com partes interessadas externas	métricas que são úteis para os objetivos operacionais do dia a dia, bem como a avaliação da saúde de uma empresa a longo prazo.” ¹⁰ Isto porque “a maioria das empresas tem uma grande desconexão entre a maneira como se esforçam para o crescimento de longo prazo internamente e a maneira como são responsabilizados por stakeholders externos (que tendem a ficar obcecados com métricas financeiras de curto prazo).” ¹¹

Em janeiro de 2019, o professor da Wharton School Peter Fader e a diretora executiva da Wharton Interactive, Sarah Toms, deram uma palestra na sede do Google sobre o livro, *The Customer Centricity Playbook*.¹²

Em linhas gerais, os autores dizem que o “customer centricity” (centricidade no cliente), “não significa ser o melhor no atendimento ao cliente. Trata-se de reconhecer as grandes diferenças de nossos clientes - em particular no que diz respeito ao valor de vida do cliente (CLV) - e ajustar nossas abordagens para adquirir, reter e desenvolvê-los com base nessas diferenças. Tornar-se centrado no cliente requer ver os clientes como indivíduos, em vez de um monólito, o que se traduz em sermos mais inteligentes sobre como investimos no desenvolvimento da base de clientes de maior valor possível.”¹³

Na *Customer Centricity* existem, pois, quatro comportamentos principais para entender, projetar e usar para fins centrados no cliente: a) aquisição, b) retenção, c) compra repetida e d) gastos.

Aqui você deve pensar sobre qual é o seu modelo de negócios e quais métricas apoiam as partes relevantes que geram receita, em vez de apenas fazer algo porque seu concorrente o faz.¹⁴

1.2 A história de sucesso dos Los Angeles Dodgers

A história de sucesso dos Dodgers ilumina a necessidade de coletar e armazenar dados sobre clientes. Estas informações podem ser traduzidas em insights centrados no cliente que gerem valor para a organização e para os próprios clientes.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Disponível em: <https://wsp.wharton.upenn.edu/blog_post/customer-centricity-peter-fader-sarah-toms-google-talk-playbook/> Acesso em: 31 out. 2021.

¹³ Disponível em: <https://wsp.wharton.upenn.edu/blog_post/customer-centricity-peter-fader-sarah-toms-google-talk-playbook/> Acesso em: 31 out. 2021.

¹⁴ Disponível em: <https://robbiekellmanbaxter.com/the-quantitative-side-of-customer-centricity-with-whartons-peter-fader/?utm_source=rss&> Acesso em: 01 nov. 2021.

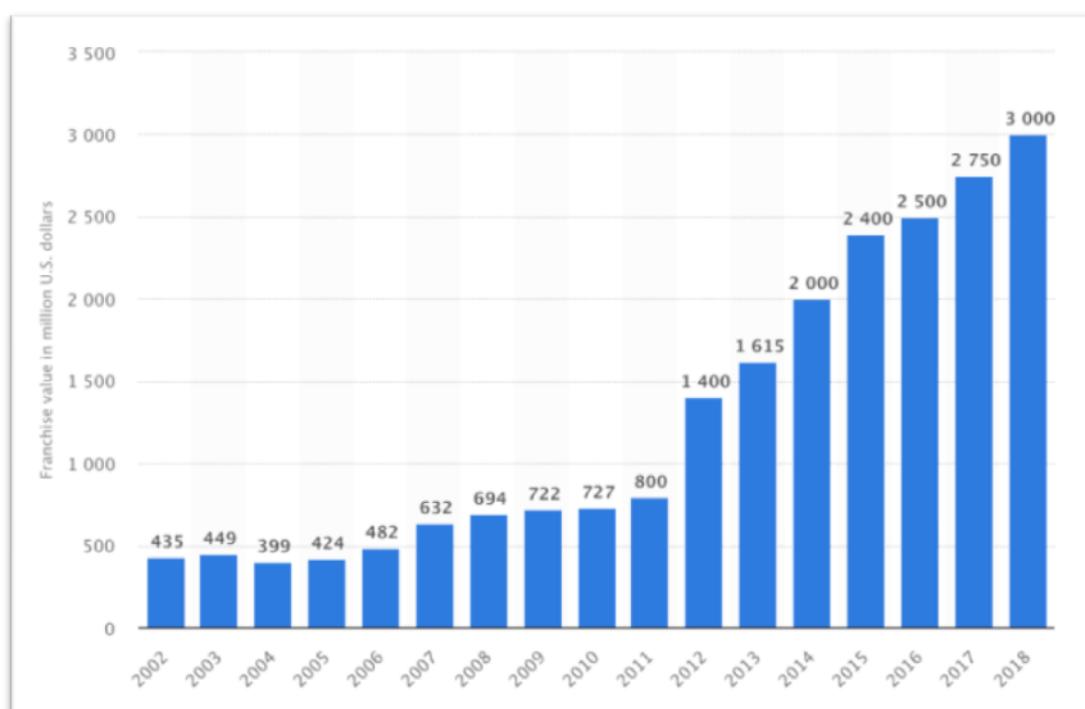
Os Dodgers, a partir da obtenção de dados confiáveis de seus clientes, compreendeu melhor as diferentes propensões de seus clientes em relação à compra de ingressos dos jogos do seu time. “Na prática, a confiança nesses modelos se traduziu em inúmeras inovações para as várias táticas de aquisição, retenção e desenvolvimento dos Dodgers. Por exemplo, em 2018, eles lançaram uma nova oferta de renovação de ingressos para o início da temporada em dois níveis. O primeiro nível visa desenvolver ainda mais o valor de seus clientes mais antigos e mais bem pagos que comprovadamente são leais, menos sensíveis ao preço e, portanto, felizes em pagar mais por seus ingressos de temporada em troca de uma série de benefícios desejáveis (como prática de rebatidas no campo e negócios no estande de concessão).

Por outro lado, o segundo nível inclina-se mais fortemente para os detentores de ingressos para a temporada que têm assentos há menos de 10 anos e podem estar pagando um preço médio mais baixo por assento. Para este nível, o principal benefício adicional é oferecer o mesmo preço para o ano seguinte, tornando isso mais uma jogada de retenção.

Os resultados das estratégias de negócios aprimoradas dos Dodgers são mais bem refletidos nos números. Nos últimos cinco anos, a equipe dobrou a receita anual, subindo para o segundo lugar no ranking de ganhos da liga. E nos últimos sete anos, a equipe dobrou sua avaliação para 3 bilhões de dólares americanos.”¹⁵

Vejamos o gráfico abaixo:

Valor de franquia dos Los Angeles Dodgers, 2002-2018 (milhões de dólares americanos)



Fonte: “Los Angeles Dodgers franchise value from 2002 to 2018 (in million US dollars),” Statista, acessado em 20 de fevereiro de 2019

¹⁵ Ibid.

1.3 Erros comuns na utilização do Customer Centricity

Peter Fader e Sarah Toms, com a experiência docente e consultorias, apresentam quatro erros comuns que impedem de criar e implementar estratégias vencedoras para conquistar e manter seus consumidores mais valiosos. Ambos autores sugerem quatro maneiras de corrigir isso.¹⁶ Vamos verificar, abaixo, os erros mais comuns.¹⁷

1.3.1 Foco exagerado no cliente¹⁸

Erro 1: Foco exagerado no cliente	Correção: celebre a diversidade de seus clientes
Os profissionais de marketing estão estamos acostumados a ver os clientes como reis , colocando-os no centro das nossas atenções. O resultado disso? Acabamos tratando os consumidores como algo único e imutável. Fora isso, medimos as iniciativas das empresas baseados no cliente menos satisfeito. Mas a verdade é que as pessoas não são todas iguais. Com alguns consumidores não adianta despejar tempo, dinheiro ou recursos: por algum motivo, eles continuarão indiferentes aos seus produtos e à sua marca (grifo nosso).	É melhor aceitar que existe uma hierarquia entre os clientes, e que alguns valem mais do que outros. [...] Identifique melhor onde os consumidores estão nesse espectro, indo do valor maior ao menor. [...] Depois, com base nesses insights, você pode começar a moldar a forma como sua empresa interage com essas pessoas. Por exemplo: alguém que comprou um produto seu meses atrás, sem outras interações com a marca, deve ser tratado da mesma forma que seus clientes mais leais? É claro que não. Se há variações entre os consumidores, você precisa tratá-los de acordo com isso.

¹⁶ Disponível em: < <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/dados-e-mensuracao/acha-que-sua-empresa-foca-nos-clientes-4-erros-indicam-que-voc%C3%AA-pode-estar-enganado/>>
Acesso em: 01 nov. 2021.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.



✘ Erro

Foco exagerado no "cliente".

✔ Correção

Celebrar a diversidade dos clientes.

1.3.2 Visão compartimentada¹⁹

Erro 2: Visão compartimentada	Correção: pense e aja de modo multidisciplinar
<p>É muito comum elas enxergarem as pessoas de uma maneira compartimentada. Em alguns casos, o departamento comercial e o marketing medem o valor do cliente de formas diferentes e até incompatíveis. Em outros, as equipes não têm acesso a informações relevantes e tomam decisões no escuro.</p>	<p>A <i>EA Sports</i> é um grande exemplo de como isso pode gerar impacto. Embora ela tenha uma equipe produzindo insights sobre os clientes mais valiosos, esse time não fica guardando para si as informações: pelo contrário, elas são usadas por todos, de designers a profissionais de marketing. Por exemplo, se os dados sugerem que os <i>gamers</i> se frustram com uma parte específica de um jogo, o feedback é dividido com os desenvolvedores – melhorando, assim, os jogos que estão sendo criados. Essa estratégia com foco no cliente é um sucesso: de meados de 2012 até 2018, o valor das ações da EA cresceu 1.000%</p>

¹⁹ Ibid.



✘ Erro

Visão compartimentada.

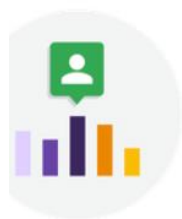
✔ Correção

Pense e aja de modo multidisciplinar.

1.3.3 Métricas com foco exclusivo em volume e despesas²⁰

Erro 3: Métricas com foco exclusivo em volume e despesas	Correção: use métricas de <i>customer equity</i>
<p>Tradicionalmente, os únicos dados que conseguíamos mensurar para saber se uma empresa estava tendo sucesso eram quantos produtos ela conseguia vender e o quanto custava para ela fazer isso. Hoje podemos medir muito mais, mas, ainda assim, muitas organizações só analisam esses números básicos que têm a ver com volume e custo.</p>	<p>Não é que o foco em volume e custo seja ruim em si. O problema é que, na maioria das vezes, esse cálculo ofusca outros dados mais importantes. Por exemplo, o que você consideraria um sucesso maior: um produto massivo, que milhões de clientes compram uma única vez, ou algo que atraia menos pessoas, mas que geralmente as torna consumidoras frequentes? Essa resposta é fácil.</p> <p>A Netflix usa essa abordagem desde sempre. Em vez de entregar conteúdo de baixo custo com apelo amplo – a estratégia mais comum –, ela monta um catálogo de streaming que agrada aos clientes mais leais. É claro que alguns produtos acabam fazendo um sucesso enorme, mas essa não é a meta principal. O objetivo da Netflix não é fazer o maior número de pessoas ver alguma coisa, e sim engajar ao máximo os consumidores certos.</p>

²⁰ Ibid.



✘ Erro

Métricas que só analisam volume e despesas.

✔ Correção

Use métricas de *customer equity*.

1.3.4 Falta de sintonia com parceiros externos²¹

Erro 4: Falta de sintonia com parceiros externos	Correção: ter uma comunicação clara
<p>Digamos que você tenha definido quais métricas com foco no cliente quer usar, e até conseguiu aprovações internas por toda a empresa para fazer essa mensuração. Mas ainda falta dar um passo importante: alinhar isso com os parceiros externos. A chance é grande de que eles ainda estejam com foco total nas mesmas métricas de volume e custo que acabam vendo todo trimestre.</p>	<p>Se os parceiros externos estão amarrando você a métricas que não fazem sentido para o negócio, sua empresa nunca será centrada de verdade no cliente. Assim, siga o exemplo de outra empresa que faz muito sucesso e que tem o foco no cliente em seu DNA: a Amazon.</p> <p>Em sua primeira carta aos stakeholders, Jeff Bezos deixou claro que, em vez de buscar lucros de curto prazo para acalmar os investidores, ele tentaria enxergar o cenário mais amplo. “Devido à nossa ênfase no longo prazo, podemos tomar decisões e ponderar compromissos de forma diferente de outras empresas”, alertou. “Medimos a nós mesmos com as métricas mais relevantes à nossa liderança no mercado: crescimento de clientes e receita, nível de repetição nas compras e força da marca”, completou. Essa comunicação franca e transparente com os parceiros externos se mostrou rentável. Hoje, quase metade do varejo online nos Estados Unidos acontece na Amazon.</p>

²¹ Ibid.



✘ Erro

Falta de sintonia com parceiros externos.

✔ Correção

Ter uma comunicação clara com os parceiros externos.

1.4 A importância do “mate-marketing” e das Martechs

Romeo Busarello afirma que a principal característica do Marketing moderno é que ele está cada vez mais guiado por dados, analítico e ancorado ao cognitivo.²² Segundo o professor, “a matemática, no marketing, se tornou um processo muito forte. O conteúdo hoje se tornou a maior publicidade.”²³

Buzarello, VP de Marketing e Ambientes Digitais da Tecnisa, cita a importância das martechs, ou seja, startup de tecnologia que resolve problemas de marketing. Ele conta que hoje a Tecnisa conta com 42 martechs plugadas ao negócio da empresa e que no final do dia gera dados que são fundamentais para entender os próximos passos da companhia.”

De acordo com a Forbes, as martechs brasileiras recebem US\$ 200 milhões em investimentos em 2020.²⁴

²² Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/06/19/segundo-vp-de-marketing-e-ambientes-digitais-da-tecnisa-a-era-dos-palpiteiros-de-plantao-acabou/>> Acesso em: 31 out. 2021.

²³ Ibid.

²⁴ Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/02/martechs-brasileiras-recebem-us-200-milhoes-em-investimentos-em-2020/>> Acesso em: 31 out. 2021.



kemalbas/Getty Images

Estudo dividiu as martechs em quatro categorias: advertising and promotion, commerce and sales, social and relationships e content and experience

“O “Martech Report” levantou 727 startups de marketing selecionadas a partir da base da Distrito, além de consultas a bancos abertos e informações públicas do governo. Para fazer parte do estudo, elas precisavam ter a inovação no centro do negócio, estar em atividade, desempenhar atividades diretamente relacionadas ao setor e ter nacionalidade e operação brasileiras.

O relatório dividiu as empresas em quatro categorias, com proporções bem equilibradas entre elas: advertising and promotion, com 27,65% das empresas (ou 201 representantes); commerce and sales, com 25,86% (188); social and relationships, com 25,72% (187) e content and experience, com 20,77% (151). Das 727 startups analisadas, a grande maioria, 48,97%, está em São Paulo, estado seguido por Minas Gerais (11,83%) e Santa Catarina (8,53%).”²⁵

O professor Buzarello afirma ainda que “tentar superar a concorrência a todo momento era um dos objetivos da velha economia. Hoje as empresas devem ser orientadas para os clientes, ou seja, serem customer centric.”²⁶

²⁵ Ibid.

²⁶ Disponível em: <<https://posdigital.pucpr.br/blog/romeo-busarello>>. Acesso em: 31 out. 2021.

REFERÊNCIAS

FADER, Peter; Toms, Sarah. *The Customer Centricity Playbook: Implement A Winning Strategy Driven By Customer Lifetime Value*. Wharton Digital Press The Wharton School University of Pennsylvania, 2018.