

Market Share Vs. Client Share - Uma Revolução a Caminho

Walter Longo

No ano de 1886, numa fria tarde de inverno alemão, um senhor de nome Daimler, mais tarde sócio do sr. Benz na produção dos automóveis Mercedes, promovia uma reunião com os funcionários de sua indústria ainda nascente.

Durante o encontro, ele fez uma previsão otimista do potencial máximo de automóveis que poderia vir a ser um dia consumido pelo mundo todo. Nesse exercício de futurologia ele procurava exagerar no número para demonstrar todo o potencial do seu negócio e impressionar os seus colegas de fábrica. E chegou à incrível soma de um milhão de unidades! Isso era tudo que sua imaginação conseguia enxergar.

Hoje, cerca de 450 milhões de automóveis circulam pelas ruas e estradas do planeta, transformando a então exagerada estimativa de Herr Daimler numa pífia e ridícula quantidade. A razão desse monumental equívoco é que ele havia feito uma previsão do futuro baseado na visão do presente, sem a capacidade de visualizar as profundas transformações que o automóvel traria para a sociedade moderna.

Da mesma forma, se alguém tivesse calculado o potencial de mercado para as máquinas de Xerox baseando-se no número de folhas de carbono que eram vendidas na época de sua invenção, talvez nem tivessem se dado ao luxo de iniciar a produção.

Assim é o futuro, cheio de surpresas e fatos inesperados, mas para os quais nós devemos e precisamos estar preparados.

É praticamente impossível trabalhar em marketing e vendas sem estar constantemente auscultando o futuro, tentando identificar o que nos reserva os próximos anos, e buscando antecipar como será nosso mundo, nosso ambiente de trabalho e principalmente nossa missão daqui para a frente.

Algumas pesquisas realizadas recentemente nos EUA revelaram que executivos de empresas em geral dedicam apenas 40% de seu tempo analisando, conhecendo e pesquisando o mercado, olhando da porta da rua para fora. Desses 40%, apenas 30% analisando as perspectivas desse mercado a médio e longo prazo. E desses 30%, apenas 20% fazendo isso em equipe, transformando esse esforço numa real contribuição para seu negócio. Temos, então, a equação:

$$(40\% \times 30\% \times 20\%) = 2,4\%$$

Onde conclui-se que **no mercado americano apenas 2,4% do tempo dos executivos é dedicado ao esforço de analisar o que vem por aí.**

Se fizéssemos essa análise no Brasil, que tem sido até hoje um país onde as pessoas estão mais preocupadas com o fim do mês, que com o fim do mundo, esse tempo deve ser no máximo metade do americano. Com isso, teríamos entre nós a seguinte equação:

$$\frac{(40\% \times 30\% \times 20\%)}{2} = 1,2\%$$

Ou seja, **apenas 1.2% de nosso tempo é dedicado hoje a uma efetiva e séria análise conjunta do futuro do nosso negócio.**

Por isso devemos aproveitar toda e qualquer oportunidade para avaliar o que nos reserva o futuro, qual o impacto das mudanças sociais e mercadológicas no nosso negócio, e como se antecipar a isso, aproveitando melhor as oportunidades que estão à nossa frente.

Dentre todas as grandes alterações por que passa atualmente a área de marketing e vendas, e que já projeta intensas transformações no cenário competitivo futuro, uma das mais importantes é **o conceito de *Market Share Vs. Client Share*.**

CONQUISTANDO E MANTENDO O CONSUMIDOR

Os especialistas e estudiosos afirmam que o futuro do Marketing e das Vendas será determinado pela **produção *taylor made*, distribuição individualizada e mídia segmentada e interativa**, alterando completamente as regras da concorrência que conhecemos hoje e redefinindo radicalmente o conceito de liderança de mercado.

Em vez de *market share*, o objetivo de qualquer empresa será conquistar o *client share*, **o pedaço da preferência de cada consumidor ao nosso produto ou serviço, individualmente**. Não se pensará mais na escala da transação de marketing e vendas, e sim no alcance, no âmbito, no *scope* dessa relação.

Em outras palavras, as empresas deixarão de tentar vender um determinado produto para o maior número de consumidores possível, e passarão a ter como objetivo **vender para um determinado consumidor o maior número possível de produtos, durante todo seu ciclo de vida**. A verdadeira medida do sucesso das empresas, portanto, deixará de ser *market share* e passará a ser *client share*. Nesse quadro resumo é possível perceber as diferenças básicas entre as duas formas de relacionamento com o mercado:

Função	Objetivo	Target	Diferenciação	Concentração	Fluxo
Ger. de Produto	Vender um produto	Maior nº possível de consumidores	Produto	Economia de Escala	Novos Clientes para

	de cada vez				mesmos Produtos
Ger. de Mercado	Vender o maior nº possível de produtos	Um consumidor de cada vez	Cliente	Economia de Scope	Novos Produtos para mesmos Clientes

Hoje, a preocupação com o client share começa a ficar tão evidente nas organizações que algumas fórmulas matemáticas já começam a ser aplicadas em modelos de simulação. Elas procuram identificar e traduzir a melhor maneira de se posicionar frente a esse novo objetivo dos principais especialistas em marketing e vendas das empresas:

$$LTV = \sum_{i=1}^n (1+d)^{-i} i$$

LTV - Lifetime Value

i - resultado das vendas para aquele consumidor durante o período i, mais todos os benefícios pós-venda (referências, etc) no período i, menos custo de manutenção do relacionamento durante esse mesmo período.

d - discount rate (faturamento futuro total descontado a valor presente)

n - período final, estimativa do horizonte de tempo de vida daquele consumidor

A razão básica disso tudo, é que é muito mais barato manter um cliente do que conquistar outro. Pesquisas revelam que, em média, tomando-se em conta uma cesta variada de produtos e serviços, essa proporção é de 5 para 1:

Conquista Vs. Retenção

Custo de Aquisição de um novo cliente: US\$20

Custo de Manutenção de um atual cliente: US\$4

Se tomarmos como exemplo duas organizações, uma com ênfase na conquista de novos clientes e outra na manutenção dos atuais, fica claro identificar qual delas está no caminho certo:

Ênfase na Aquisição		Ênfase na Manutenção	
6 novos clientes:	\$120	3 novos clientes:	\$ 60

5 atuais clientes:	\$ 20	20 atuais clientes:	\$ 80
Custo Total:	\$140	Custo Total:	\$140
Total Clientes:	11	Total Clientes:	23

A verdade é que os profissionais de marketing estão descobrindo que **consumidores são como rádios, não possuem apenas o botão liga-desliga, mas também os botões de sintonia e de volume.** Cabe às empresas buscar uma melhor sintonia com seus atuais clientes e ir gradativamente aumentando o volume de consumo. Caso a sintonia sofra qualquer interferência, seguramente o botão de volume será acionado para baixo, ou até desligado.

De acordo com o Princípio de Pareto, **80% dos negócios de qualquer empresa são realizados com apenas 20% de seus clientes.** Os índices podem variar de segmento para segmento, mas o princípio permanece. De acordo com James Putten da área de *Information Management* da American Express, os *heavy users* de cada setor investem na proporção de 16/1 no varejo, 13/1 em restaurantes, 12/1 em passagens aéreas e 5/1 em estadias de hotel. E são eles exatamente que respondem mais favoravelmente à qualquer esforço de girar o seu botão de volume. Os programas de *frequent flyer*, considerados hoje o mais bem sucedido esforço de fidelização, são baseados exatamente no Princípio de Pareto.

MAIS TEMPO DE CONSUMO

Outra razão importante para a busca da fidelidade do consumidor, é que as **pessoas estão vivendo mais tempo e começando a consumir mais cedo.**

A vida média de consumo dobrou nos últimos 30 anos. E com ela, dobrou também a importância e eficiência do conceito de client share.

Antigamente, uma pessoa tornava-se um consumidor ativo quando atingia a maioridade, e aos cinquenta anos já era considerado fora da curva padrão de *spending*. Hoje, aos sete ou oito anos, já começamos a consumir ou influenciar o consumo, e até os setenta continuamos adquirindo bens e serviços em quantidade. O que só reforça a importância de se cultivar essa relação próxima, individualizada e preferencial com seus atuais e futuros clientes.

Segundo Carl Sewell, escritor, palestrante e *dealer* de automóveis, cada indivíduo que entra no *show room* de sua revendedora representa um potencial de consumo médio de US\$300 mil durante toda sua vida.

O cálculo leva em conta o preço médio de todos os carros que esse consumidor vai adquirir até o fim de sua existência economicamente ativa,

além dos serviços e peças que vai consumir nesse mesmo período. Já a GM estima o valor médio de um cliente fiel, incluindo aí os produtos financeiros como financiamento e seguro, ao redor de US\$400 mil.

E essa mesma análise vale para todos os outros segmentos de mercado. De acordo com a empresa de consultoria TARP- Technical Assistance Research Programs Institute, um fiel cliente de um supermercado gasta em média US\$3,8 mil por ano. Já para as cias. aéreas, o valor estimado de viagem de negócios durante uma vida útil profissional é de mais de US\$100 mil. Tudo isso faz com que o conceito de *client share* cresça em importância para as organizações, e acabe forçando as áreas de marketing e vendas à se preparar para essa nova abordagem de mercado que já começa a revolucionar estruturas, revisar conceitos pré-estabelecidos e tirar o sono de profissionais em todo o mundo.

Concordo com um dos gurus dos tempos modernos, Peter Drucker, quando ele diz que **podemos ter duas certezas sobre o futuro: será diferente do que existe hoje e nada parecido com o que imaginamos dele**. Mas, como empresários e executivos, não podemos esperar que os fatos se comprovem para só então nos prepararmos para reagir.

Ficar apenas lendo ou escrevendo sobre o futuro do Marketing sem uma ação concreta e efetiva é, no fundo, como perder tempo discutindo a posição das cadeiras no convés do Titanic. Há um enorme iceberg à nossa frente, e ainda podemos desviar de seu curso. É apenas uma questão de tempo. Você decide.