

Cadernos de **ECONOMIA**

€ 7,50

ANO XXXIII

TRIMESTRAL

OUT/DEZ 2019



2020

129

Director

Rui Leão Martinho

Coordenador-Geral

António Ramos Gomes

Conselho Editorial

António Pinheiro
António Pinho Cardão
Carlos Tavares
Daniel Bessa
Eduardo Catroga
Francisco Murteira Nabo
Guilherme Vaz
João Costa Pinto
João Duque
João Salgueiro
Joaquim Miranda Sarmento
José de Almeida Serra
José Félix Ribeiro
Manuela Morgado
Mário Adegas
Miguel Cadilhe
Nicolau Santos
Nuno Valério
Ricardo Arroja
Teodora Cardoso

Directora Comercial

Maria Manuela de Almeida

Projecto Gráfico

Notimpossible.Design

Paginação

António Paulo Gomes
Rui Ligeiro

Revisão

António Paulo Gomes

Propriedade e Edição:

Polimeios-Produção de Meios, Lda.

NIPC: 503 635 855

Detentores com mais de 5% do capital
da empresa: António Ramos Gomes, Maria
Manuela de Almeida

Redacção, Administração, Publicidade
e Departamento de Assinaturas:
Rua Francisco Rodrigues Lobo, 2-R/C Dto.
1070-134 Lisboa, Portugal
Telefone: 213 859 950
E-mail: geral@cadernoseconomia.com.pt
URL: www.cadernoseconomia.com.pt

ERC 109627. Depósito legal n.º 18969/87
ISSN 0874-4068
Produção Gráfica: Polimeios

Impressão e acabamento:
RBM Artes Gráficas, Lda.
Alto da Bela Vista, 68 - Pavilhão 8, R/C
São Marcos
2735-336 Agualva-Cacém

Ano XXXIII – Número 129 – Out/Dez 2019

Estatuto Editorial

<https://cadernoseconomia.com.pt/estatuto-editorial/>

A revista Cadernos de Economia
é uma realização conjunta da Polimeios
e da Ordem dos Economistas Portugueses

Importa, agora,
olhar para 2020
- um ano que, a par
de alguns sinais
positivos, apresenta
grandes interrogações
no domínio da economia,
da concertação social e,
também, da política
pura e dura.

- 7 Sinais positivos** Rui Leão Martinho
- 9 A economia portuguesa em 2019 e as perspectivas para 2020** Pedro Bação
- 12 Uma oportunidade para introduzir alguma ousadia na área fiscal?** Luís Miguel Belo
- 18 2020: Perspetivas orçamentais** Joaquim Miranda Sarmento
- 21 Salário mínimo em Portugal: para além do emprego** João Cerejeira
- 24 Balanço e perspetivas sob o signo do abrandamento económico** António Saraiva
- 27 2020: Política de rendimentos e salários** Manuel Carvalho da Silva
- 30 Regulação laboral e desenvolvimento sustentável** Glória Rebelo
- 36 Europa: ontem, hoje e amanhã** Paulo de Almeida Sande
- 44 O Brexit como oportunidade** João Ferreira do Amaral
- 46 O sistema financeiro português** António M. A. Guerreiro
- 48 A banca europeia e a digitalização** António Nogueira Leite
- 50 Revolut: the new kid on the block** Ricardo Macieira
- 54 Problemas de regulação da segurança e da privacidade** João Confraria
- 57 O admirável mundo do Portugal tecnológico** Francisco Jaime Quesado
- 60 Os sistemas agro-silvo-pastoris** José Pimentel de Castro Coelho e António Cipriano Pinheiro
- 66 O valor estratégico do cliente** Fernando Braga
- 69 A moeda única da Comunidade Económica dos Estados Africanos** Suleimane Djalo
- 73 Um ano particularmente difícil** Nicolau Santos

O valor estratégico do cliente

Conhecer o valor estratégico do cliente é crítico em qualquer modelo de negócio.

O VALOR ESTRATÉGICO DO CLIENTE



As empresas realizam estudos de mercado, segmentam clientes, criam produtos e serviços, estabelece-se objectivos, definem metas a atingir e alguns indicadores de monitorização da evolução do negócio. Mas será que controlam o negócio de forma eficaz?

Neste frenético mundo empresarial é necessário compreender a todo o momento a razão exacta para o sucesso ou para o insucesso das vendas. No final do dia, é o recebimento destas que suporta a estrutura de custos fixos e variáveis criada pela gestão.

A figura do artigo ilustra de forma sumária a “fórmula de valor” de um qualquer modelo de negócio de um qualquer sector económico, independentemente de ser tradicional, digital ou misto.

Para lucrar é preciso investir. O investimento realizado na abordagem ao mercado (estratégia de *marketing*) e na dinâmica comercial (estratégia comercial) tem como objectivo final o desenvolvimento do negócio, através do crescimento sustentado da quota de mercado, com margens de rentabilidade interessantes e uma gestão de riscos controlada.

Após a realização da análise da indústria, com recurso às cinco forças de Porter, e da definição da variável diferenciável da própria empresa (o que torna única a sua oferta de valor, dito de outra forma, a razão pela qual os clientes lhe compram e continuarão a comprar), é preciso definir qual o foco comercial e o ritmo de vendas que se pretende incutir na actividade diária da organização.

Em primeiro lugar, é preciso atrair clientes para depois se vender produtos e serviços, podendo estes assumir diversas formas. É uma premissa básica, pois sim, mas inúmeras vezes esquecida. Aplica-se a um país quando pretende atrair investimento directo estrangeiro para desenvolvimento de um qualquer sector da economia. Aplica-se a um concelho quando pretende atrair pessoas e empresas para dinamizar o desenvolvimento da economia local. Aplica-se a uma empresa quando pretende atrair e reter talento. Os exemplos são os que se quiserem imaginar. A captação de clientes face ao potencial de mercado definido traduz-se na taxa de conversão de clientes.

Impõe-se agora “equipar” os clientes captados com produtos e serviços. Esta é uma tarefa puramente comercial que pode ser exercida por uma força de vendas tradicional ou através de processos digitais inovadores. É importante que o cliente se torne activo para que possa desfrutar da oferta de valor da empresa.

Imagine-se a abertura de uma conta bancária. É necessário formalizar e activar a conta para que o cliente possa começar a utilizá-la com depósitos, levantamentos e transferências regulares. Imagine-se a venda de um cartão bancário. É necessário que após a formalização da venda e da emissão do respectivo cartão, seja assegurada a sua activação. Só assim o cliente poderá começar a transacionar. Imagine-se ainda, o negócio das telecomunicações. Após a atração do cliente pela operadora é preciso fornecer-lhe um telemóvel e um cartão de comunicações assim como serem efectuadas as respectivas configurações. Só assim, o cliente está apto a realizar comunicações de telefone e dados. A activação de clientes face ao número de clientes captados representa a taxa de activação.

Será suficiente activar clientes? Claro que não. Até ao momento, a conversão e a activação de clientes só representa investimento, entenda-se desembolso financeiro da empresa.

É preciso criar e capturar valor. Para isso, é necessário que o cliente utilize os produtos e serviços adquiridos. A utilização face à activação representa a taxa de utilização. Pode-se ainda obter-se um outro indicador, a taxa de transacionalidade efectiva de clientes, realizando o produto conjunto das taxas de conversão, activação e de utilização, que representa o que realmente a empresa alcançou em quantidade de vendas com o seu investimento.

A definição de uma correcta estratégia de produto assim como a da fixação do seu preço, que se pretende que seja competitivo, permitirá traduzir as quantidades vendidas em valor de receitas a cobrar e/ou já recebidas.

A correcta diferenciação da oferta de valor, a eficiência do custo e a qualidade desejada incorporada no produto e serviço, acrescem valor à solução e traduz-se numa vantagem competitiva.

Para satisfazer o cliente é necessário que os atributos e as características dos produtos e serviços utilizados (adquiridos) superem as necessidades de resolução do problema (a razão para a utilização). Caso contrário, o cliente, simplesmente, não repetirá a compra.

Nesta fase, o preço competitivo praticado (a receita das vendas) deverá assegurar, obrigatoriamente, a cobertura dos custos e despesas variáveis associados à produção do produto e/ou à prestação do serviço, pretendendo-se ainda, que liberte uma margem sobrante, dita a margem de contribuição. Será esta última que permitirá absorver os custos fixos (gastos gerais) e o lucro que se pretende obter. A devida monitorização financeira e contabilística deste processo viabilizará o cálculo da rentabilidade de cada produto e serviço e a rentabilidade de cada cliente (o somatório das rentabilidades dos diversos produtos e serviços utilizados/adquiridos).

Mas será suficiente assegurar rentabilidade imediata? É obviamente importante, mas, por si só, não garantirá a sustentabilidade do modelo de negócio. Por esta, entende-se a capacidade da empresa para criar receitas permanentes recorrentes, no fundo, a sua competência *core* para: atrair novos clientes que comprem os atuais produtos e serviços; vender aos atuais clientes mais atuais produtos e serviços; criar novos produtos e serviços para novos clientes; ou, criar novos produtos e serviços para os atuais clientes.

Torna-se evidente a necessidade de frequência das receitas e do seu período contínuo no tempo, o que requer o alargamento e a renovação da carteira de clientes assim como o envolvimento que detém com a empresa, traduzido pelo número de produtos adquiridos (utilizados) por cada cliente.

Mais do que alcançar a frequência (quantidade) é preciso assegurar a eficiência (qualidade) da receita, em concreto: focalizar o esforço de vendas nos clientes geram maior diversificação de receitas e nos produtos e serviços com

maior rentabilidade; encarteirar os melhores clientes nos gestores mais capacitados; eliminar os custos com os clientes não lucrativos; e, alimentar a relação emocional com os clientes mais rentáveis (a importância do marketing digital humanizado).

A empresa deverá compreender e saber antecipar, em função da maturidade da evolução da sua actividade, do ciclo de vida do produto e o do próprio mercado, qual a combinação óptima que melhor sirva a sobrevivência no médio e longo prazo, isto é, a sustentabilidade pretendida.

A questão evidente que se coloca é como se assegura o seguimento da relação, por forma a aumentar o valor de vida útil de cada cliente e, do seu somatório, a captação de valor para a empresa?

Saber fidelizar um cliente é uma verdadeira arte. A fidelização é emocional. O cliente apaixona- se pela marca e sente orgulho quando a recomenda aos seus familiares e amigos, tornando-se um verdadeiro “embaixador natural da marca” sobre os seus produtos e serviços. Este estágio emotivo relacional só acontece, quando os processos de negócio, nos diferentes canais criados, asseguram uma experiência de consumo conveniente, simples e sem atrito.

O desenvolvimento de relações emocionais com os clientes (fidelização) ganha uma maior relevância que a gestão óptima dos produtos e dos serviços (satisfação).

É fundamental para os accionistas e para os gestores de uma qualquer organização conhecer efectivamente o valor estratégico que cada cliente aporta para o negócio.

*