

Implementando a Fidelização de Clientes

Alguns leitores têm-me questionado a respeito de como implementar o processo de Fidelização de Clientes, ou sobre a validade de se investir no mesmo, ante uma conjuntura tão retraída. Começo pelo último tópico. Diversos estudos mostram que as empresas de melhor desempenho, são as que investem em meio à adversidade, quando seus concorrentes mantêm-se retraídos. Basta refletir um momento: quem estará melhor preparado, quando houver a retomada e quem irá correr atrás?

Ademais, tomar decisões, ou priorizar investimentos direcionados a clientes lucrativos e leais é sempre boa diretriz. Especialmente em períodos difíceis. Pelo menos, tende a minimizar os riscos de dispersão de recursos, ou impõe disciplina à adoção de iniciativas, de outro modo potencialmente perigosas. Exemplo: a questão não é reduzir custos, mas fazê-lo sem quebrar a confiança dos compradores. O ideal mesmo é alcançar isto, servindo-os melhor.

É muito provável que você já venha conduzindo muitas atividades ligadas à fidelização. Mesmo assim, parece sempre faltar algo. Disciplina, propósito, avaliação, ...ou um pouco de cada coisa. Em alguns casos, fica-se meio que da boca para fora. Um logo mais colorido, um site bonitinho, um slogan que diz que o cliente é a coisa mais importante, o corre-corre para corrigir alguma deficiência detectada em pesquisa, ...mas depois, tudo volta ao “normal”. Vamos então ao segundo ponto.

Sem pretender de esgotar o tema, vou falar daquilo que considero minimamente essencial:

- **Conscientização da Alta Direção** – Sem ela, continua-se na mesma. É preciso que os diretores entendam o tema – a partir da economia da Fidelização – e rediscutam o propósito da empresa, em torno dela. Ou seja: o papel dos empregados, fornecedores, prestadores de serviço, distribuidores, ..., dos acionistas(sócios, investidores, ...) e mais importante que tudo, o comprometimento e a liderança deles próprios.
- **O Cliente Certo** – É preciso determinar quem são(ou quais podem vir ser) os clientes lucrativos e leais, e quem são os clientes apenas marginalmente lucrativos. O que eles representam do lucro da empresa. Estabelecer diretrizes claras, em relação ao assunto.
- **Conscientização dos Empregados** – Também eles precisam conhecer a economia da fidelização, aprofundar o entendimento, quanto ao que valoriza e ao que pode estar destruindo a relação com os melhores clientes, e concluir de que modo isto os afeta.
- **A Situação Atual** – Reuna toda a informação disponível – “datawarehouse”, pesquisas, cliente misterioso, ... - conduza análises e promova discussões com os principais executivos e gerentes. Como resultado, estabeleça objetivos e estratégias, eleja um conjunto de programas prioritários e coloque cada executivo à frente de pelo menos um deles. Desenvolva os programas através de times multidisciplinares. Nada de “igrejinhas”!
- **A Avaliação** – Estabeleça uma sistemática de avaliação periódica de cada programa prioritário. Defina claramente como os resultados serão medidos e de que modo os envolvidos com os programas, inclusive os executivos, serão avaliados e reconhecidos.

Com certeza, nada simples, nem que se faça da noite para o dia. E outra coisa ainda deve ficar bem clara para todos, a começar do alto escalão: é um contínuo. Não termina nunca! Simplesmente porque o mercado, nem a concorrência, jamais lhe darão trégua.

A empresa são as pessoas que nela trabalham. Elas formam o primeiro bloco das fundações da Fidelização. Treinadas, motivadas e dotadas de recursos adequados estabelecem a infra-estrutura, os sistemas e os processos para servir os clientes. Entretanto, a disponibilização de tais recursos depende da possibilidade, da vontade e do interesse dos sócios, acionistas, ou investidores em fazer cumprir a tarefa primeira da empresa que nas palavras do mestre Drucker, é “gerar consumidores”.

Para a grande maioria dos negócios, deve-se acrescentar um terceiro bloco às fundações – os fornecedores. As relações com os mesmos e os sistemas que os unem à cadeia de valor da empresa, têm papel chave no servir clientes. Mas, qual a verdadeira liga destas fundações?

Volto ao ponto inicial: a alta direção. A sua determinação em estabelecer, ou consolidar uma Visão orientada ao cliente e de congregar todos os envolvidos (internos e externos), em torno de objetivos comuns. Uma liderança da qual o principal executivo não pode abrir mão!