

Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas “Verdades”

A maior parte das empresas implementa programas de Fidelização com base na afirmação de que os melhores clientes são os clientes leais. Deles costuma-se dizer que **têm o menor custo de atendimento, dispõem-se a pagar mais do que os outros clientes** e que **fazem marketing boca-a-boca da companhia**. Em suma: aposte nestas verdades e os lucros virão.

Refletindo sobre o assunto, lembro-me de um amigo, diretor de um banco que não mais existe, falando com entusiasmo de um novo serviço de cobrança em desenvolvimento, para uma grande montadora, envolvendo todas as suas concessionárias. Algo bastante sofisticado e diferenciado, para a época e que consumia recursos consideráveis. Mas não havia jeito. Embora o relacionamento entre o banco e a montadora fosse antigo, havia concorrência e para ganhar o negócio, era fazer, ou fazer.

Meses depois, voltando ao tema, contou-me que a negociação do custo do serviço não foi nada suave. Contudo, dizia ele conformado, restava a oportunidade de se conquistar novos clientes dentre as concessionárias, o que nem sempre se mostrou compensador, como mais tarde fiquei sabendo.

Acredito que muitas vezes, ao assistir certas palestras, ou participando de determinadas discussões com os seus colaboradores e, ou consultores, você fique um tanto perturbado, lembrando experiências similares. Como se estivesse deixando escapar algo. E lá no seu íntimo, fica remoendo a mesma pergunta: “o que eu estou deixando de fazer?”.

Pois bem: não estamos sozinhos! Alguns apóstolos de primeira hora da Fidelização decidiram dedicar tempo a investigar, em profundidade, o que nos têm intrigado. Recomendo especialmente a leitura do artigo “The Mismanagement of Customer Loyalty”, de Werner Reinartz e V. Kumar, publicado na Harvard Business Review, de julho último.

O estudo considerou 4 empresas, de ramos de atividade e geografia distintas – um provedor de serviços de alta tecnologia e uma empresa de vendas por catálogo, através do correio, ambas dos Estados Unidos, uma varejista francesa do ramo de alimentos e uma corretora de valores alemã.

Ao examinar, para cada caso, a correlação entre a longevidade(lealdade) dos clientes e os lucros da companhia obteve-se um coeficiente de 0,45 para a varejista de alimentos, 0,30 no caso do provedor de serviços, 0,29 com a corretora e apenas 0,20 para a empresa de venda por catálogo. Ou seja, uma associação de moderada a fraca, se considerarmos o valor 1 como correlação perfeita.

Entretanto, essa fraca correlação poderia não trazer evidência forte o bastante, para contrariar as 3 afirmações acima destacadas. Então, acompanhando a lucratividade de diferentes grupos de clientes, caracterizados por terem iniciado negócios à mesma época, concluiu-se:

1. **Em nenhuma das 4 empresas pesquisadas o custo de servir clientes leais foi consistentemente menor do que atender clientes novos** – Clientes esperam algo, em troca da lealdade. Por exemplo: no caso da empresa de venda por catálogo, descontos, pelo fato de usarem mais a Internet, que tem menor custo, ao invés do telefone.
2. **Clientes leais em geral pagam menos, pelos mesmos produtos** – Em geral, os maiores clientes negociam preços melhores, em troca de compras maiores. Os clientes V.I.P. do provedor de serviços pagam preços de 5% a 7% menores.
3. **Não existe uma forte vinculação entre a longevidade do cliente e sua propensão ao marketing boca-a-boca da companhia** – Reafirmou-se entretanto, algo interessante, embora não de todo surpreendente: clientes simultaneamente leais por comportamento e declaração, são consideravelmente mais propensos a referenciar a empresa(tanto de modo ativo, como passivo), do que os que apenas revelam comportamento leal.

Do exposto, alguém mais precipitado pode concluir que fidelizar clientes não vale a pena. No entanto, o estudo apenas destaca que as 3 afirmações iniciais não são verdades absolutas. Em momento algum ignora exemplos onde o cliente aceita pagar um pouco mais, pelo valor que recebe em troca, como é o caso dos bons restaurantes. O que o estudo faz é sugerir um reexame do assunto. Afinal, desde que a Fidelização de Clientes passou a ganhar maior evidência(primeira metade dos anos 90), o ambiente de negócios experimentou mudanças consideráveis e isto não pode ser ignorado.