

Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente

Vivemos o mundo da hipercompetição, descrito de modo dramático por Richard D'Aveni, em *Hypercompetition*, de 1994. Para atender cada uma de nossas necessidades, encontramos múltiplas alternativas, com elevada qualidade e preços atrativos. Há abundância de oferta na maior parte das indústrias e mesmo quando alguma coisa se apresenta como nova, não demora muito, é copiada.

Nesse ambiente, não dá para brincar com os clientes. É preciso inovar constantemente e ao mesmo tempo, prestar serviços e atendimento superiores. No entanto, mesmo com anos de aprendizado em fidelização, algumas empresas ainda cometem verdadeiros desatinos na matéria. É comum as campanhas para conquistar novos clientes oferecerem descontos e prêmios aos novatos, sem qualquer consideração pelos mais antigos e leais. Os cartões de crédito, com a taxa de anuidade e a assinatura de revistas e jornais são bons exemplos disto. Quando muito, oferecem aos clientes leais oportunidades equivalentes às proporcionadas aos novos!

Esse tipo de política, quando aplicado sem muito critério, incentiva a deserção dos clientes antigos e desestimula qualquer propensão à lealdade, por parte dos novatos. E o pior é quando isto ocorre entre os melhores clientes, pois os custos para os conquistar e manter estão se elevando. Por conta disto, as empresas vêm-se esmerando no desenvolvimento de métodos para avaliar a conveniência, ou não, de se dar continuidade ao relacionamento com clientes. A questão é: até que ponto a aplicação de tais métodos não está destruindo a lealdade?

A maneira mais comum de se mensurar o valor do relacionamento, tem sido estabelecer uma pontuação, com base na frequência de compras do cliente e no valor desembolsado com as mesmas. Das muitas ferramentas utilizadas, a **RFM** (Recente, Frequente e valor Monetário) é a mais familiar. No entanto, Kumar e Reinartz (citados em artigo anterior) a contestam, pelo fato dela não levar em conta o comportamento de compra e propõem como alternativa, a comprovada técnica estatística de “**event-history modeling**”. O quadro abaixo faz um resumo simplista das duas alternativas.

Observação sobre as compras passadas dos clientes A e B, realizada no mês 12 Cliente A – compras nos meses 1, 2, 4 e 8 – uma compra a cada 2,3 meses, em média Cliente B – compras nos meses 1 e 8 – uma compra a cada 7 meses	
<u>Modelo RFM</u>	<u>“Event-history modeling”</u>
A é mais leal e merece maior atenção do que B	Passados 4 meses, A ainda não voltou a comprar, enquanto B enquadra-se no seu padrão de compra, 1 a cada 7 meses.

Ao segundo modelo podemos aplicar a fórmula **t elevado à n**, onde **t** representa a fração de tempo decorrido entre a primeira e a última compra, em determinado período e **n**, a quantidade de compras realizadas durante o mesmo, para calcular a probabilidade de compra futura, em cada caso. Em ambos, $t = 8/12$, ou seja 0,6667 (8 é o tempo decorrido entre a primeira e a última compra). Aplicando a fórmula, temos que a probabilidade de A realizar nova compra é 0,198, enquanto B alcança 0,444.

A “**event-history modeling**” oferece melhor mensuração da lealdade futura dos clientes, mas nada diz quanto ao valor monetário das mesmas. Uma falha bastante cometida é considerar o valor das compras, para mensurar o relacionamento, quando o certo seria trabalhar com a lucratividade destas. Kumar e Reinartz citam uma empresa de alta tecnologia que desenvolveu uma sofisticada base de dados, para medir com precisão a lucratividade de cada cliente. Após 5 anos de acompanhamento, concluiu que metade dos clientes comprando regularmente, por pelo menos 2 anos, eram marginalmente lucrativos, enquanto metade dos mais lucrativos eram clientes que haviam comprado intensamente produtos de margem elevada, por curto período de tempo e parado.

Combinando a lucratividade média do cliente e sua probabilidade de compra futura, pode-se determinar a lucratividade esperada do mesmo. Os valores obtidos orientam então, os investimentos em cada cliente. Exemplo: nos negócios empresa-empresa, onde o custo da venda pode ter peso significativo, clientes lucrativos receberiam atendimento distinto, com base na lucratividade esperada.

Os 2 autores informam que aplicando o segundo critério conseguiram resultados 30% mais efetivos, com investimentos em fidelização, do que com o método **RFM**. Na verdade, ao capturar o comportamento de compras, a “**event-history modeling**” possibilita aplicação de estratégias de investimentos mais adequadas, como teremos a oportunidade de mostrar futuramente.