

Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem

Ao contrário de investir em clientes leais, na suposição de que os lucros virão, as empresas devem orientar seus investimentos para fortalecer o relacionamento com os mais lucrativos. Esta é a verdadeira base da Fidelização de Clientes, como aliás preconiza F. Reichheld, em seu clássico “The Loyalty Effect”, de 1996. Entretanto, simplesmente aplicar a Lei de Pareto e focar nos 20% dos clientes que trazem 80% dos lucros, é pouco efetivo, sem uma estratégia adequada.

A figura abaixo sugere uma estratégia com base no comportamento de compra dos clientes. Estes estão classificados em 4 grupos distintos, segundo a combinação **duração do relacionamento** e **lucratividade**.

<i>Curto Prazo</i>		<i>Longo Prazo</i>	
<i>Baixa Lucratividade</i>	<i>Alta Lucratividade</i>	<i>Alta Lucratividade</i>	<i>Baixa Lucratividade</i>
	<i>Explorar o OPORTUNISMO</i>	<i>Reforçar a fidelidade VERDADEIROS CRENTES</i>	<i>Alta capacidade de compra</i>
		←	

Clientes leais de alta lucratividade formam o núcleo de estabilidade dos negócios da empresa e merecem ser objeto de especial atenção. Os esforços devem ser direcionados a transformá-los naquilo que Kumar e Reinartz (propositores da estratégia acima) chamam de “VERDADEIROS CRENTES”. Os propensos a fazer da empresa a opção preferencial, numa relação duradoura.

O objetivo de qualquer empresa é expandir tal núcleo e neste sentido, é interessante realizar um trabalho criterioso com os clientes leais, mas pouco lucrativos. Primeiro é preciso identificar dentre estes, os de elevada capacidade de compra (*size of wallet*) e então, estabelecer ações que visem aumentar a participação da empresa no orçamento de gastos dos mesmos (*share of wallet*).

Nos negócios empresa-empresa, esse é tipicamente o cliente grande que compra pouco. Pode-se até concluir que não valha a pena investir em alguns deles. Entretanto, para os demais, sem se aplicar uma estratégia clara, nada irá mudar. Um bom exemplo no relacionamento empresa-consumidor, são os clientes com alto poder de compra, mas limite de crédito baixo. A simples elevação do limite pode provocar considerável alteração no comportamento de compra.

Quanto àqueles com baixo poder de compra, a orientação é não investir. Pelo menos inicialmente. Do mesmo modo, a empresa não deve desperdiçar recursos com clientes de relacionamento breve e baixa lucratividade. Ambos os casos estão assinalados em vermelho, na figura.

A importância da análise por comportamento fica ressaltada no caso dos clientes por curto prazo, porém altamente lucrativos. Estudos mostram que dificilmente tais clientes tornam-se leais. Menos de 10%. A característica primeira dos mesmos é o oportunismo e as estratégias de vendas devem explorar este fato. Ainda assim, sem exageros, pois costumam rejeitar relacionamentos estreitos.

O tipo de abordagem acima descrito é para ser incorporado, de modo permanente, às estratégias de fidelização da empresa. Em primeiro lugar, porque o comportamento de compra dos clientes, sejam pessoas ou organizações, muda, em função de diferentes fatores conjunturais, ou estruturais. Depois, porque o atual estágio da Tecnologia da Informação facilita o acompanhamento do próprio.

O cenário competitivo não dá margem a que empresa alguma seja leniente na proteção da sua base de melhores clientes (**leais e lucrativos**). Mudanças comportamentais, tais como maior espaçamento na frequência de compras, ou redução no valor médio das mesmas, podem indicar (embora não necessariamente) deserção progressiva. Se persistem além de um certo limite, precisam ser alvo de pronta atenção. Inclusive, porque podem vir revelar oportunidades ainda não detectadas.

O exercício ora apresentado é comparável a nada mais, do que um fino e curto arranhão numa ampla superfície polida. Para se obter ganhos compensadores, será preciso conhecer muito mais, a respeito dos clientes lucrativos e identificar no mercado, segmentos a serem prospectados, com base neste conhecimento. Neste aspecto a Tecnologia da Informação tem papel relevante. Contudo (é sempre importante frisar), não faz, por si só, maior diferença.