

Fidelizando O Cliente Certo

O desafio primeiro da Fidelização é aumentar a base de clientes simultaneamente leais e lucrativos. O passo seguinte, transforma-los em “VERDADEIROS CRENTES”. Antes de mais nada, é preciso conhecer ao máximo tais clientes, caracteriza-los e normalmente, tudo começa pela análise do comportamento de compras. A ferramenta para fazer isto é o “data warehouse”. Através dela, identifica-se grupos de clientes(“clusters”) com características comportamentais semelhantes. Pode-se ainda revelar indícios importantes, sobre motivadores de compra e de lealdade(p.ex.: lojas 24h).

A empresa usa o conhecimento para implementar programas que atraiam clientes de perfil semelhante. Contudo, outros recursos são demandados, para se entender melhor os motivadores citados e o que leva um cliente lucrativo e leal tornar-se “VERDADEIRO CRENTE”. Vamos considerar o tema segundo 3 perspectivas, sintetizadas no quadro abaixo, para o Varejo e o B2B.

	<i>Comportamento</i>	<i>Experiência</i>	<i>Pesquisa</i>
VAREJO	<i>Cartão Fidelidade, Internet, Telefone, ...</i>	<i>Cliente Misterioso, Suporte ...</i>	<i>Satisfação</i>
B2B	<i>Faturamento, ...</i>	<i>Força de Vendas, Suporte, ...</i>	MARKETING <i>Relacionamento</i>

Começamos pelo Comportamento de Compras. O faturamento proporciona considerável informação sobre os clientes e a análise da mesma pode revelar oportunidades valiosas, além de permitir certa previsibilidade, quanto as vendas futuras. No Varejo, o cartão fidelidade, o pedido por telefone e mais recentemente a Internet, suprem esta lacuna, possibilitando a consolidação automática de muita informação de compra, independentemente do meio de pagamento.

A informação é base para orientar o relacionamento. Permite categorizar clientes, proporcionando-lhes benefícios e condições negociais diferenciadas, segundo o valor que cada um tem para a empresa. O desafio entretanto, é estabelecer uma relação ganha-ganha clara, entre a empresa e o cliente e neste aspecto, a estrutura da indústria em que o negócio está inserido – grau de concorrência, poder dos compradores, ... - tem forte influência.

Até aqui demos ênfase a exploração do comportamento de compras em si. Contudo, para aumentar o grau de fidelização dos clientes lucrativos, temos que saber mais a respeito do que lhes pode estar influenciando a decisão de comprar(ou não). No varejo, o atendimento ao cliente é um dos mais fortes determinantes da escolha. O preparo dos vendedores, a atitude dos mesmos em relação aos clientes e fatores ambientais podem determinar o resultado dos chamados “momentos de verdade”.

Um bom programa de “Cliente Misterioso”, com o registro real da experiência, permite mais do que uma avaliação do atendimento, ou a correção de falhas flagrantes. Possibilita aprendizado efetivo para toda a empresa e aliado a incentivos apropriados, reforça o compromisso com a qualidade. Um grande banco de varejo diminuiu em mais de 70% o número de reclamações ao PROCON, após 2 anos de programa. Ou seja: além do ganho em imagem, redução de custos.

Nos negócios empresa-empresa(B2B) ainda é comum a prática de se impor metas, ignorando a experiência dos vendedores e o conhecimento que possuem dos clientes. Fazendo isto, a empresa pode estar tomando decisões exclusivamente pautadas por resultados de curto prazo e destruindo o relacionamento. O processo de previsão de vendas deve envolver os vendedores, pois a discussão tende elevar a qualidade do planejamento decorrente, colocando o cliente no centro do mesmo.

As pesquisas são outros poderosos instrumentos, para elevar a fidelização dos clientes. Contudo, muitas empresas fazem das pesquisas de relacionamento, por exemplo, simples obrigação, sem delas extrair maior entendimento. Entre outras coisas, pesquisas com clientes podem identificar os propensos a serem “VERDADEIROS CRENTES”, como constatado por Kumar e Reinartz(citados em artigo anterior), ou revelar as reais motivações de outros, como é o caso da localização de lojas.

Começamos os 5 últimos artigos falando que Fidelização de Clientes é assunto abrangente e estratégico, envolvendo escolhas e combinação de atividades. Tudo o que dissemos aqui, é disto uma pequena amostra. Entretanto, ressalta a necessidade contínua de planejamento, orquestração de ações em múltiplas frentes e integração de informação. Por tudo, requer exemplo e autoridade, o que faz a condução do processo ser atribuição inescapável da alta administração.