

Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio

Uma das frases lapidares da Fidelização de Clientes e que frequentemente se costuma citar, é: “fidelize o cliente certo”. Ou seja, aquele que reconhece e valoriza a proposta de criação de valor da empresa. Com um adendo imprescindível: de modo lucrativo. Entretanto, muitas vezes comete-se o equívoco de confundir os clientes certos, com aqueles de elevado poder de compra, desprezando os demais. Na verdade, a questão diz respeito a modelos de negócio e ignorar isto pode levar a erros, ou perda de oportunidades.

Dito isso, suponho que alguns de vocês podem estar se perguntando: mas que raio de coisa é este tal modelo de negócio? E têm toda a razão. O termo é usado e abusado, mas nunca fica muito claro. Joan Magretta, em seu artigo “Why Business Models Matter”(Harvard Business Review – May 2002), diz que Modelos de Negócio são histórias que explicam como os empreendimentos funcionam. Observa ainda que um bom Modelo de Negócio responde, em primeiro lugar, às velhas questões levantadas pelo mestre Peter Drucker: *Quem é o cliente? E o que este cliente valoriza?*

Precisa também dar respostas a algumas questões que nenhum alto executivo, ou investidor pode deixar de formular: *Como faremos dinheiro com este negócio? Qual lógica econômica explica como entregaremos valor aos clientes, a um custo apropriado?*

Um exemplo ilustra melhor: o fato da **GOL** ser lucrativa, não é porque se limita a servir clientes de alta renda. Pelo contrário: o seu propósito é ser lucrativa oferecendo serviço limitado, a preços bastante competitivos, frente à concorrência. E isto vai além da opção de não servir refeições a bordo. Compreende escolhas e combinação de atividades – aviões padronizados, menor tempo em solo, emissão de passagem, maior número de horas voadas, ... – de modo a ser atrativa para um grupo de clientes que apenas quer voar de forma confiável, sem ter que pagar por qualquer coisa além disto.

Então, a questão do cliente certo está diretamente relacionada ao Modelo de Negócio. E este, por seu turno, tem que estar alinhado à proposta de criação de valor da empresa. A **GOL** é um excelente exemplo de empresários que conseguem enxergar que em um país como o nosso, existe mercado, além das classes A e B.

Mas vamos a um exemplo sem o elán de voar. Experiência que por aqui (por outras razões), ainda é privilégio de poucos. Na década de 60, o americano Tom Golisano fundou a Paychex, empresa de serviços de folha de pagamento que hoje fatura perto de um bilhão de dólares, servindo 390.000 pequenos negócios, com média de 14 empregados cada, porque não convenceu os seus superiores da Electronic Accounting Systems a desenvolver meios para fazê-lo.

O modelo de negócio da EAS servia muito bem clientes de grande porte, mas não se ajustava a pequenas empresas. Então, a Paychex (hoje uma das mais lucrativas empresas de sua indústria – 29% de retorno após impostos) desenvolveu um novo modelo de negócio, ajustado ao cliente para o qual pretendia criar valor. Um dos itens de maior custo naquela época era a entrada de dados. Preencher extensos e complexos formulários, usados na perfuração de fitas de papel, demandava um batalhão de empregados dedicados a tarefa.

A saída foi usar o telefone. Ligar para cada cliente, em data pré-combinada e obter os dados necessários, muitas vezes diretamente do dono, sem grandes complicações. Aliás, o processo ainda é o mais usado até hoje, a despeito do fax, ou da internet! Entretanto, isto não significa que servir clientes, a baixo custo, prescindir de sofisticação tecnológica. Alerta apenas para que o uso da tecnologia se faça com bom senso e foco naquilo que dá efetividade ao modelo de negócio. A **GOL**, por exemplo, faz isto muito bem, a começar do seu sistema de venda de passagem.

O caso da Paychex e outros, estão relatados em “Bottom-Feeding for Blockbuster Businesses”(que podemos a grosso modo traduzir como “Comedores de Lucros em Negócios de Arrasar”), de David Rosenblun, Doug Tomlinson e Larry Scott, publicado na Harvard Business Review – fevereiro de 2003. Uma ilustrativa pesquisa sobre o assunto que vimos falando.

Então, quando pensar em fidelizar clientes, não se descuide do modelo de negócio. Pergunte-se: O modelo de negócio é adequado, para os clientes que pretendo servir? Estou criando valor de modo lucrativo? Estou focando os clientes certos, para este modelo?