



VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA SER FIEL AOS SEUS CLIENTES?

POR MARCELO SOUSA*

O sucesso comercial de uma empresa depende acima de tudo de sua capacidade de gerenciar o relacionamento individual com cada um de seus clientes, estimulando comportamentos que resultem em maior rentabilidade

O conceito de que uma carteira de clientes representa o maior patrimônio de uma empresa é amplamente aceito pela maioria dos executivos modernos, pois muito já foi dito em relação à necessidade de atribuir valor aos clientes e de encará-los como elementos vitais para a sobrevivência de um empreendimento.

Enquanto o valor vitalício (LTV) de um cliente é a totalização de todas as suas compras em um determinado intervalo de tempo, o faturamento de um negócio nada mais é do que a somatória do LTV de todos os seus clientes. Por isso, o sucesso comercial de uma empresa depende acima de tudo de sua capacidade de gerenciar o relacionamento individual com cada um de seus clientes, estimu-

lando comportamentos que resultem em maior rentabilidade.

Um cliente pode se tornar mais lucrativo quando ele é estimulado a comprar mais (up-sell e cross-sell) ou por períodos mais longos. Dentre estas duas alternativas, é importante considerar que o aumento da longevidade do cliente é sem dúvida a mudança que mais alavanca a sua lucratividade. Muitos estudos já apontaram que uma redução de 5% no índice de cancelamento de clientes pode resultar em até 80% no aumento da rentabilidade total de uma empresa. Portanto, um plano de retenção bem estruturado pode se tornar uma poderosa estratégia para rentabilizar seu portfólio. A despeito dos vários formatos que ele pode

ter, em todas as iniciativas vencedoras, frequentemente encontramos quatro fatores comuns:

1. Seletividade na aquisição: nem todos os prospects serão clientes lucrativos

Há muitos clientes cujas despesas sempre serão superiores a suas contribuições mensais e outros ainda que não permanecerão comprando por tempo suficiente para compensar sequer o seu custo de aquisição. Portanto, é essencial ter uma abordagem seletiva de vendas, reconhecendo que nem todos os prospects devem ser alvos em ações de aquisição. Idealmente, a empresa deve identificar em seu portfólio os clientes mais lucrativos e fiéis. É essencial compreender onde eles se concentram, quais as suas necessidades, como eles se comportam e porque escolhem fazer negócios com a companhia ao invés de optar por outro fornecedor. Esse "raio X" pode orientar a força de vendas a compreender as características que definem um bom cliente e principalmente a encontrar prospects semelhantes. Dessa forma, a equipe comercial poderá conciliar as suas metas que - geralmente privilegiam o volume de aquisições em detrimento da qualidade - com uma abordagem orientada à atração de clientes rentáveis.

Uma alternativa inteligente para atrair bons clientes é estimular os mais fiéis a indicarem amigos por meio de programas estruturados de member-get-a-member. A experiência comprova que prospects indicados por bons clientes têm altíssimo potencial de também se converterem em

"A fidelidade será fruto de sua capacidade de aprender individualmente sobre as necessidades, os hábitos e os desejos de seus clientes, e da flexibilidade em adequar seus produtos e serviços para atendê-los e gerar experiências únicas."

clientes lucrativos (Pássaros de mesma plumagem voam juntos).

2. Foco nos clientes com mais chances de cancelar

Um bom plano é capaz de reconhecer que nem todos os clientes devem ser alvo de ações de retenção, pois apenas uma parte deles é propensa ao cancelamento. Em outras palavras, investir indiscriminadamente na retenção de toda a carteira é desperdício de dinheiro.

Os clientes menos fiéis geralmente compartilham algumas características comuns, entre as quais podemos citar menor tempo de casa; menor faixa etária; opção por pagamento com boleto bancário; baixo índice de uso do produto e proximidade da renovação da assinatura. Mas, como cada base de dados possui características únicas, é mais adequado identificar quais aspectos caracterizam os clientes mais propensos do seu portfólio.

Uma alternativa é iniciar avaliando a correlação de cada uma das variáveis do banco de dados com o cancelamento, caminhando para a solução mais sofisticada que é o desenvolvimento de modelos estatísticos que classificam todos os clientes de acordo com suas chances de per-

manecer contribuindo ou não. Dessa forma, não mais que 30% ou 40% de seus clientes serão classificados como propensos e merecerão o esforço de retenção.

Ao mesmo tempo, entre os propensos a cancelar existem clientes que sua empresa não tem interesse em manter, porque nunca se tornarão lucrativos. Daí a importância de excluí-los do foco das ações de retenção. Para estes clientes, a melhor estratégia é equalizar as despesas administrativas com a receita que eles proporcionam, até o momento em que eles próprios sintam-se atraídos por ofertas mais tentadoras de outros concorrentes. A matriz abaixo sugere estratégias de retenção diferenciadas, levando-se em conta a propensão ao cancelamento e o valor do cliente.



“Para identificar os fatores desmotivadores, as empresas precisam incentivar seus clientes a reclamar. Cada reclamação deve ser vista como uma oportunidade e aprendizado. Se a empresa não mostrar genuíno interesse em escutar e agir, os clientes deixarão de reclamar, e o que é pior: continuarão a cancelar sem qualquer aviso.”

3. Redução dos fatores desmotivadores da fidelidade

Nenhum programa de retenção - seja baseado em pontos e prêmios, ações de comunicação em datas especiais para o cliente, descontos ou envio de pequenos mimos - compensará deficiências ou desvantagens de seu produto em relação às ofertas concorrentes. Portanto, é essencial investigar quais são os aspectos desmotivadores em sua empresa, nos produtos que você vende, nos serviços agregados, em relação ao preço, nos canais de venda e distribuição e especialmente nos canais de atendimento. Os preços são competitivos e justos? A empresa possui canais para o cliente se manifestar? O tempo que o cliente aguarda para ser atendido é razoável? O produto atende a requisitos mínimos de qualidade? Não comece enquanto não estiver pronto para responder perguntas como essas!

Difícilmente uma empresa terá recursos necessários para investir em todas essas frentes de uma só vez. Mas a boa notícia é que cada um desses fatores influencia com intensidade diferente a perda de clientes. Avaliar a correlação entre os fatores desmotivadores e o cancelamento efetivo pode ajuda-

lo a identificar as prioridades de investimento, visando o máximo custo-benefício. Além disso, lembre-se que você não precisa ser perfeito, basta ser melhor do que seus competidores naqueles quesitos que seus clientes mais valorizam.

Para identificar os fatores desmotivadores, as empresas precisam incentivar seus clientes a reclamar. Cada reclamação deve ser vista como uma oportunidade e aprendizado. Se a empresa não mostrar genuíno interesse em escutar e agir, os clientes deixarão de reclamar, e o que é pior: continuarão a cancelar sem qualquer aviso.

4. Construção de barreiras de saída, oferecendo o produto certo para a pessoa certa

Reduzir os fatores desmotivadores garante que seus clientes recebam devidamente o que eles compraram, em uma troca justa, e consequentemente estejam satisfeitos. Mas somente a satisfação não garante fidelidade. Várias pesquisas apontaram que mais da metade dos clientes que trocaram de fornecedor estavam satisfeitos com o anterior. Isso porque a fidelidade não é determinada somente pelo cumprimento

da promessa básica do produto ou serviço, como a satisfação, mas acima de tudo pela capacidade de entregar ao cliente algo que vai além do que os concorrentes normalmente oferecem.

A fidelidade será fruto de sua capacidade de aprender individualmente sobre as necessidades, os hábitos e os desejos de seus clientes, e da flexibilidade em adequar seus produtos e serviços para atendê-los e gerar experiências únicas. Naturalmente, não estamos falando em criar um novo produto para cada cliente, trata-se de criar pequenas variações em seus serviços, no atendimento, na política de preços, no esquema de distribuição, entre outros aspectos, para servir a segmentos específicos de formas diferenciadas.

Quanto mais você interagir e capturar informações do cliente, mais você saberá sobre ele e mais personalizado será o seu relacionamento. Esse tipo de troca cria barreiras de saída que não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes, tornando conveniente para seu cliente continuar a ser fiel à sua empresa. Afinal, ele não pagará o preço de não encontrar nos outros fornecedores o que só a sua empresa sabe fazer por ele.

Um plano de retenção é uma estratégia corporativa e exige que sua empresa esteja disposta a resolver os problemas de seus clientes e a encontrar soluções para tratá-los de forma personalizada. Portanto, antes de pensar em artimanhas para exigir que seus clientes sejam fiéis à sua empresa, avalie se ela está realmente preparada para ser fiel a eles.

“Marcelo Sousa é especialista em rentabilização de clientes e diretor de projetos do MarketData Solutions do Brasil. E-mail: marcelo@marketdata.com.br

ter, em todas as iniciativas vencedoras, frequentemente encontramos quatro fatores comuns:

1. Seletividade na aquisição: nem todos os prospects serão clientes lucrativos

Há muitos clientes cujas despesas sempre serão superiores a suas contribuições mensais e outros ainda que não permanecerão comprando por tempo suficiente para compensar sequer o seu custo de aquisição. Portanto, é essencial ter uma abordagem seletiva de vendas, reconhecendo que nem todos os prospects devem ser alvo em ações de aquisição. Idealmente, a empresa deve identificar em seu portfólio os clientes mais lucrativos e fiéis. É essencial compreender onde eles se concentram, quais as suas necessidades, como eles se comportam e porque escolhem fazer negócios com a companhia ao invés de optar por outro fornecedor. Esse "raio X" pode orientar a força de vendas a compreender as características que definem um bom cliente e principalmente a encontrar prospects semelhantes. Dessa forma, a equipe comercial poderá conciliar as suas metas que - geralmente privilegiavam o volume de aquisições em detrimento da qualidade - com uma abordagem orientada à atração de clientes rentáveis.

Uma alternativa inteligente para atrair bons clientes é estimular os mais fiéis a indicarem amigos por meio de programas estruturados de member-get-a-member. A experiência comprova que prospects indicados por bons clientes têm altíssimo potencial de também se converterem em

"A fidelidade será fruto de sua capacidade de aprender individualmente sobre as necessidades, os hábitos e os desejos de seus clientes, e da flexibilidade em adequar seus produtos e serviços para atendê-los e gerar experiências únicas."

clientes lucrativos (Pássaros de mesma plumagem voam juntos).

2. Foco nos clientes com mais chances de cancelar

Um bom plano é capaz de reconhecer que nem todos os clientes devem ser alvo de ações de retenção, pois apenas uma parte deles é propensa ao cancelamento. Em outras palavras, investir indiscriminadamente na retenção de toda a carteira é desperdício de dinheiro.

Os clientes menos fiéis geralmente compartilham algumas características comuns, entre as quais podemos citar menor tempo de casa; menor faixa etária; opção por pagamento com boleto bancário; baixo índice de uso do produto e proximidade da renovação da assinatura. Mas, como cada base de dados possui características únicas, é mais adequado identificar quais aspectos caracterizam os clientes mais propensos do seu portfólio.

Uma alternativa é iniciar avaliando a correlação de cada uma das variáveis do banco de dados com o cancelamento, caminhando para a solução mais sofisticada que é o desenvolvimento de modelos estatísticos que classificam todos os clientes de acordo com suas chances de per-

manecer contribuindo ou não. Dessa forma, não mais que 30% ou 40% de seus clientes serão classificados como propensos e merecerão o esforço de retenção.

Ao mesmo tempo, entre os propensos a cancelar existem clientes que sua empresa não tem interesse em manter, porque nunca se tornarão lucrativos. Daí a importância de excluí-los do foco das ações de retenção. Para estes clientes, a melhor estratégia é equalizar as despesas administrativas com a receita que eles proporcionam, até o momento em que eles próprios sintam-se atraídos por ofertas mais tentadoras de outros concorrentes. A matriz abaixo sugere estratégias de retenção diferenciadas, levando-se em conta a propensão ao cancelamento e o valor do cliente.



“Para identificar os fatores desmotivadores, as empresas precisam incentivar seus clientes a reclamar. Cada reclamação deve ser vista como uma oportunidade e aprendizado. Se a empresa não mostrar genuíno interesse em escutar e agir, os clientes deixarão de reclamar, e o que é pior: continuarão a cancelar sem qualquer aviso.”

3. Redução dos fatores desmotivadores da fidelidade

Nenhum programa de retenção - seja baseado em pontos e prêmios, ações de comunicação em datas especiais para o cliente, descontos ou envio de pequenos mimos - compensará deficiências ou desvantagens de seu produto em relação às ofertas concorrentes. Portanto, é essencial investigar quais são os aspectos desmotivadores em sua empresa, nos produtos que você vende, nos serviços agregados, em relação ao preço, nos canais de venda e distribuição e especialmente nos canais de atendimento. Os preços são competitivos e justos? A empresa possui canais para o cliente se manifestar? O tempo que o cliente aguarda para ser atendido é razoável? O produto atende a requisitos mínimos de qualidade? Não comece enquanto não estiver pronto para responder perguntas como essas!

Difícilmente uma empresa terá recursos necessários para investir em todas essas frentes de uma só vez. Mas a boa notícia é que cada um desses fatores influencia com intensidade diferente a perda de clientes. Avaliar a correlação entre os fatores desmotivadores e o cancelamento efetivo pode ajuda-

lo a identificar as prioridades de investimento, visando o máximo custo-benefício. Além disso, lembre-se que você não precisa ser perfeito, basta ser melhor do que seus competidores naqueles quesitos que seus clientes mais valorizam.

Para identificar os fatores desmotivadores, as empresas precisam incentivar seus clientes a reclamar. Cada reclamação deve ser vista como uma oportunidade e aprendizado. Se a empresa não mostrar genuíno interesse em escutar e agir, os clientes deixarão de reclamar, e o que é pior: continuarão a cancelar sem qualquer aviso.

Construção de barreiras de saída, oferecendo o produto certo para a pessoa certa

Reduzir os fatores desmotivadores garante que seus clientes recebam devidamente o que eles compraram, em uma troca justa, e consequentemente estejam satisfeitos. Mas somente a satisfação não garante fidelidade. Várias pesquisas apontaram que mais da metade dos clientes que trocaram de fornecedor estavam satisfeitos com o anterior. Isso porque a fidelidade não é determinada somente pelo cumprimento

da promessa básica do produto ou serviço, como a satisfação, mas acima de tudo pela capacidade de entregar ao cliente algo que vai além do que os concorrentes normalmente oferecem.

A fidelidade será fruto de sua capacidade de aprender individualmente sobre as necessidades, os hábitos e os desejos de seus clientes, e da flexibilidade em adequar seus produtos e serviços para atendê-los e gerar experiências únicas. Naturalmente, não estamos falando em criar um novo produto para cada cliente, trata-se de criar pequenas variações em seus serviços, no atendimento, na política de preços, no esquema de distribuição, entre outros aspectos, para servir a segmentos específicos de formas diferenciadas.

Quanto mais você interagir e capturar informações do cliente, mais você saberá sobre ele e mais personalizado será o seu relacionamento. Esse tipo de troca cria barreiras de saída que não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes, tornando conveniente para seu cliente continuar a ser fiel à sua empresa. Afinal, ele não pagará o preço de não encontrar nos outros fornecedores o que só a sua empresa sabe fazer por ele.

Um plano de retenção é uma estratégia corporativa e exige que sua empresa esteja disposta a resolver os problemas de seus clientes e a encontrar soluções para tratá-los de forma personalizada. Portanto, antes de pensar em artimanhas para exigir que seus clientes sejam fiéis à sua empresa, avalie se ela está realmente preparada para ser fiel a eles.