

Os clientes meramente satisfeitos podem acabar com sua empresa

José Roberto Labinas

A maioria das empresas considera que a lealdade de seus clientes e consumidores é decorrente do grau de sua satisfação, para a melhoria da qual direcionam, então, seus investimentos. Entretanto, a análise dos resultados desses esforços demonstra que em pouquíssimos casos as empresas atingem o objetivo de aumentar a retenção, diminuindo o abandono de clientes.

Em resumo, os sistemas de medições de satisfação têm falhado. Isto fica evidenciado quando se observa, por exemplo, macro indicadores de satisfação como o American Customer Satisfaction Index (ACSI), nos Estados Unidos. Mesmo com os pesados investimentos na área de Satisfação de Clientes nos últimos cinco anos - cerca de US\$ 800 milhões/ano - o nível de avaliação positiva dos produtos por parte dos americanos não aumentou. No Brasil não existem séries históricas consolidadas, mas os estudos conduzidos pelas próprias empresas indicam a ocorrência aqui do mesmo fenômeno.

Muitas são as falhas que se podem constatar na prática convencional de Pesquisa de Satisfação de Clientes. Aqui, vamos nos concentrar somente no que diz respeito à análise inadequada da informação sobre satisfação.

A maioria dos programas nessa área trata a informação como se as relações entre a satisfação geral e as variáveis que a impactam, os chamados atributos de satisfação, fossem lineares e crescentes. Ou seja, aumentando-se a satisfação com os atributos, automaticamente haveria um incremento na satisfação geral. No entanto, isto está muito distante da realidade.

As relações entre satisfação de atributo e satisfação geral são, efetivamente, não-lineares e assimétricas. Isto quer dizer que, neste caso, a análise tradicional não funciona. A Curva de Encantamento do Cliente, criada pela Ipsos Loyalty (divisão do Grupo Ipsos), mostra com clareza como o desempenho dos atributos se relaciona com a satisfação geral.

A chamada zona de mera satisfação é muito inelástica, já que uma melhoria em um atributo não é capaz de gerar um aumento proporcional na satisfação geral. A maioria das empresas está situada nesta zona. Ou seja, a mera satisfação de clientes não representa um diferencial competitivo para nenhuma delas. Além disso, baseado em estudos feitos com clientes "abandonadores", temos que os clientes meramente satisfeitos também são vulneráveis a mudar-se para a concorrência. Em resumo, mera satisfação não garante lealdade.

Nas outras duas zonas - a da dor e a do encantamento - a resposta da satisfação geral às melhorias é muito mais dinâmica.

A primeira configura um quadro em que determinado produto ou serviço apresenta um desempenho abaixo do ótimo, os clientes estão altamente insatisfeitos, e há risco de não continuarem sendo fiéis por muito mais tempo. Nesta hipótese, qualquer melhoria, por mais insignificante, aumenta os níveis de satisfação geral. Já na zona do encantamento, as melhorias geram um aumento acima dos investimentos feitos no que se refere à satisfação geral. É muito importante que as empresas se situem neste âmbito. Caso contrário, não conseguirão medir, de maneira realista, os resultados de suas atividades de melhoria.

Os clientes "encantados" são o único ativo duradouro que uma empresa apresenta e valem muito mais do que compram, pois realizam uma ação boca-a-boca bastante positiva. Um programa inteligente de retenção deveria estar focado em maximizar o número de clientes na zona de encantamento. O primeiro passo é centrar esforços para tirar os clientes da zona da dor, eliminando ou ao menos reduzindo os "agentes causadores de dor".

Uma vez conseguido isto, os esforços devem ser dirigidos para os clientes meramente satisfeitos, transformando-os em "encantados". Para isso, é necessário aperfeiçoar o desempenho dos atributos corretos. Como se sabe, os atributos de satisfação não têm o mesmo peso sobre a satisfação global.

A nova informação é que seus pesos também variam ao longo da curva de encantamento. Existem dois tipos de atributos de satisfação: os que simplesmente mantêm a satisfação (ou básicos) e os que produzem encantamento.

Os atributos básicos são aqueles que, quando apresentam baixo desempenho de qualidade, geram muita insatisfação entre os clientes. Um banco processa os cheques de forma precisa? Um supermercado tem produtos nas prateleiras? Uma operadora de telefonia envia uma fatura correta, sem erros? Apesar de essenciais, os atributos básicos não geram encantamento. Uma empresa não consegue se diferenciar da concorrência apenas melhorando a performance destes atributos acima do ponto ótimo.

Já os atributos de encantamento são aqueles que surpreendem os clientes e diferenciam a empresa de seus competidores. Com frequência, constituem os principais indicadores de mudanças de expectativas do mercado e das novas necessidades dos clientes. Uma operadora de telefonia celular fornece aos clientes um back-up de sua agenda de contatos, para o caso de perda ou dano no aparelho? Uma companhia aérea oferece check-in antecipado via internet? Um hotel disponibiliza produtos de toalete de acordo com o perfil do hóspede?

Existem atributos, evidentemente, que se comportam tanto como básicos quanto de encantamento, já que quando mal avaliados geram muita insatisfação. Mas se seu desempenho é superior, podem encantar e ajudar a fidelizar o cliente. Um exemplo clássico deste tipo de atributo é o atendimento aos clientes, prestado nos seus diversos pontos de contato.

As pesquisas de satisfação de clientes, habitualmente, não conseguem gerar planos de ação eficazes, porque analisam a performance dos diversos atributos e seu impacto na satisfação geral para a amostra total da pesquisa. Entretanto, como vimos anteriormente, o cliente insatisfeito e o cliente encantado são diferentes e, portanto, avaliam de maneira distinta os mesmos atributos. Mas o fundamental é que os atributos que são importantes para um podem não ser para o outro.

Por isso, a tradicional análise de satisfação X impacto dos atributos deve ser feita separadamente, para as sub-amostras de clientes insatisfeitos e "encantados". Daí resultará dois planos de ação: um para melhorar a performance dos atributos básicos, tirar os clientes insatisfeitos da zona de dor e levá-los a uma condição de mera satisfação. Outro, para melhorar a performance dos atributos de encantamento, de maneira a permitir uma real diferenciação da concorrência.

A análise do encantamento não é uma vaga especulação, mas um processo validado em inúmeras indústrias. Pode-se dizer que os clientes "encantados" gastam mais e direcionam um maior percentual de seus gastos às empresas que os surpreendem. Aumentar o percentual de clientes "encantados" melhora as vendas e a rentabilidade das companhias.

Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em 14 mar. 2007