

[CONSUMO RETENÇÃO]

Frederick Reichheld, autoridade no assunto lealdade, afirma que esse princípio pode nortear o futuro promissor de uma empresa ou baixar suas portas

Lucro leal

POR JULIA ZILLIG

No dicionário, o significado de lealdade é "(...) o atributo ou a qualidade de quem ou do que é fiel, para significar quem ou o que conserva, mantém ou preserva suas características originais, ou quem ou que se mantém fiel à referência. Propósito ou devoção de fidelidade a alguma pessoa ou causa". Essa definição, ao pé da letra, envolve um dos conceitos que hoje fazem parte do planejamento estratégico de qualquer empresa que almeja o sucesso. A lealdade nunca foi tão importante dentro de uma companhia e fora dela, com todos os públicos envolvidos na cadeia, de negócios, como funcionários, fornecedores e clientes. Principalmente em momentos de incertezas econômicas, quando os consumidores passam a ter uma atitude mais cautelosa em relação à compra de produtos e serviços.

Obter lucros é a principal meta das empresas, mas esse objetivo pode significar muito mais do que aumento dos resultados financeiros - adotado por grande parte das companhias, mas, sim, por meio da aplicação dos princípios da lealdade, fórmula defendida pelo sócio da consultoria americana Bain & Company, Frederick Reichheld, considerado papa no assunto. "É impossível desenvolver um negócio lucrativo sem conseguir uma relação de lealdade com o consumidor e com sua própria equipe. E a grande maioria dos administradores só sabe pensar em termos de crescimento medido pelos resultados financeiros."

Durante o Fórum Mundial de Lucratividade, realizado no final de março pela HSM, Reichheld destacou que a lealdade parece simples, mas ela pode determinar a sobrevivência de uma organização. "Sem lealdade aos funcionários, não há lealdade por parte do cliente. Somente o cliente traz o lucro bom para uma empresa". Autor de grandes best-sellers sobre o assunto, como "A Estratégia da Lealdade", "A Pergunta Definitiva: Você nos Recomendaria a um Amigo?", "Princípios da Lealdade", o especialista destaca que a lealdade não faz sentido por si só. "As pessoas não são fiéis a algo apenas por se sentirem obrigadas a

isso. A fidelidade se tornou uma moeda de troca entre clientes e empresas", conclui.

Discrepâncias

Uma pesquisa feita pela Bain & Company, com centenas de CEOs em todo mundo para mostrar como as empresas se iludem em relação à satisfação do consumidor, perguntou aos presidentes se eles acreditam proporcionar uma experiência fora de série a seus clientes. As respostas foram conclusivas - 80% dos entrevistados responderam que sim. No entanto, do outro lado da cadeia, a reação foi diferente. Quando esse mesmo questionamento foi feito para os compradores, 8% declararam que isso era verdade. De acordo com Reichheld, essa distorção de percepções acontece porque os executivos desconsideram o fator lealdade da equação de crescimento. "Poucas companhias têm foco na satisfação", diz o especialista. Além disso, o mercado sofre com a falta de sistemas que façam a medição desse tipo de índice.

De uma maneira geral, as corporações concentram seus esforços no desenvolvimento de negócios mensurando a contabilização de resultados financeiros. "O diretor financeiro praticamente controla a maneira como a empresa age e pensa", diz Reichheld. "Isso prejudica a empresa em médio e em longo prazo. E pode comprometer o futuro do negócio se a companhia adotar medidas unilaterais para faturar mais."

Lucro ruim

Uma das teorias criadas por Reichheld, alinhada a esse pensamento, é o conceito sobre o "lucro ruim". Para ele esse tipo de ação voltada somente para os ganhos financeiros pode até

trazer retorno, mas abala a imagem da marca junto ao cliente. "O lucro abusivo faz com que as pessoas odeiem sua empresa", alerta o especialista. Durante o evento, ele citou uma determinada experiência vivida em um hotel. Ao fechar sua conta, percebeu que a conta telefônica tinha ficado mais cara do que a diária. O local cobrou cinco libras por minuto cerca de 200 vezes mais caro do que o valor das chamadas para linha fixa. "O próprio funcionário fica constrangido e desanimado quando a empresa usa esse tipo de lucro ruim. Esse expediente extrai a energia dos empregados", diz.

Bancos que cobram US\$ 35 por cheque devolvido, operadoras de celular que amarram o cliente em contrato com validade de 24 meses, companhias que praticam taxas de US\$ 100 para a remarcação de uma passagem aérea. Esses são alguns exemplos de "lucros ruins" praticados no mercado. Com isso, além de deixar o cliente irritado, o próprio funcionário fica reticente. "Ninguém quer trabalhar em uma empresa que promove políticas abusivas", diz Reichheld.

Um conselho resume a importância da lealdade na visão do especialista. "As empresas devem pensar em como transformar seu cliente em vendedor sem a necessidade de lhe pagar um salário. Eles vão trazer outros clientes e assim por diante". Sena o back to basic? Estamos voltando às origens e valorizando o básico - o cliente.

Resultados baseados na lealdade do cliente

Outros levantamentos de Reichheld comprovam em números os efeitos da lealdade nos negócios. Segundo os resultados, as empresas com maior índice de lealdade crescem, em média, comparativamente, 260% mais do que seus concorrentes. Há quatro princípios básicos para a construção do crescimento orgânico baseado na lealdade



FREDERICK REICHHELD,
DA BAIN & COMPANY:
"SEM LEALDADE AOS
FUNCIONÁRIOS, NÃO HÁ
LEALDADE POR PARTE
DO CLIENTE."

[CONSUMO RETENÇÃO]

dos clientes, de acordo com o especialista: o cliente fiel compra e volta a comprar; adquire linhas adicionais, ou seja, compra mais; recomenda a seus amigos e acaba trazendo novos clientes; dá feedback construtivo e gratuito, investindo o seu próprio tempo para aprimorar o produto ou serviço.

O especialista citou vários exemplos bem-sucedidos da aplicação dos princípios da lealdade para o sucesso de um negócio. Uma empresa que está levantando a bandeira da lealdade dos clientes e funcionários é a cadeia americana de fast-food Chick-Fil-A, especializada em sanduíches de frango e com mais de 1.300 lojas espalhadas pelos Estados Unidos. Ele conta que a rede tem uma das mais baixas taxas de giro de funcionários do mercado. No ano passado, houve mudança de apenas 3% do time. "Esse resultado é fruto da política de relacionamento da companhia com sua equipe de trabalho". Para se ter uma idéia, seus gerentes chegam a ter um salário três vezes maior do que o praticado pelos concorrentes em potencial.

A Enterprise Rent-A-Car, maior empresa de aluguel de carros do mundo, também tem uma boa história para contar, com uma frota de um milhão de carros. "Quando conheci a empresa, era uma pequena companhia concorrendo com gigantes como Hertz e Avis. Mas logo tornou a satisfação do consumidor um fator essencial para o sucesso do seu negócio e desenvolveu um mecanismo eficiente para medi-la. Além disso, atrelou recompensas para as equipes que levavam em conta o nível de experiência proporcionada a seus clientes", explica Reichheld.

Outro caso curioso citado pelo sócio da Bain & Company é o da Harley Davison. Seus diretores se orgulham de ter um dos maiores índices de lealdade do setor. No próprio relatório da companhia, eles citam que uma grande porcentagem de seus clientes tem a marca tatuada no corpo. Isso significa muito mais do que vestir a camisa da empresa!

Satisfação garantida

Das mãos de Reichheld saiu a ferramenta Net Promote Score (NPS) abrindo uma possibilidade para avaliar, medir e identificar as necessidades dos clientes. Utilizando a métrica financeira, com critérios definidos e com metodologia, o NPS divide os clientes em três categorias: promotor — cliente que experimenta alto grau de satisfação, consumindo com maior frequência e com gastos concentrados, passivo - clientes indiferentes, e detrator - clientes que torcem contra a empresa.

Durante uma pesquisa de opinião faz-se a seguinte pergunta ao cliente: "Com que probabilidade você nos recomendaria a um amigo? A resposta deve seguir uma escala de zero a dez. Podemos considerar um cliente detrator quando a nota vai de zero a seis; um consumidor passivo, de sete a oito; já o cliente promotor é enquadrado entre nove e dez. O NPS é obtido da subtração de promotores dos detratores. O resultado baliza a taxa de crescimento orgânico da empresa. Quanto maior a pontuação, a possibilidade do crescimento é maior. "Basta entender que o sistema de vendas tradicional traz para dentro da empresa tanto o promotor



quanto o detrator. Por isso esse índice é tão significativo", explica.

No entanto, a pergunta descrita acima não é suficiente para apurar informações e a implantar uma cultura de lealdade. Para Reichheld, é preciso levar em conta a frequência com que se levanta a questão, para quem fazer a pergunta — dentro ou fora da loja —, e a partir dos resultados buscar as respostas sobre como realinhar a organização. Por isso, o especialista sugere uma segunda pergunta: "Qual a razão principal para a nota que você deu?".

Uma das empresas que elevam o índice NPS às alturas é a Apple. Reichheld destaca que o objetivo da marca não é vender coisas aos clientes, mas, sim, transformá-los em promotores. Essa decisão foi baseada no conceito do NPS. A Apple projetou suas áreas de venda para serem locais de lazer, nos quais os visitantes podem mexer à vontade nos produtos. O vendedor não se aproxima para ficar "empurrando" o produto para o cliente, mas, sim, para mostrar outros recursos e diferenciais dos equipamentos. Para mapear os índices de satisfação de seus clientes, implantou um conjunto de serviços que auxiliam a rastrear os interesses e a satisfação do cliente.

Índice de lealdade

A melhor forma de mensurar a eficiência da máquina de crescimento de uma empresa é pegar a porcentagem de clientes que são Promotores (P) e subtrair da porcentagem dos que são Detratores (D).

Equação para cálculo do Net Promoter: **P - D = NPS (Net Promoter Score)**



Mão na massa

No Brasil, algumas empresas estão se mexendo para tornar o cliente cada vez mais leal à sua marca, seja reforçando as ações de atendimento ou tornando produtos e serviços mais atrativos, entre outras estratégias. Paulo Henrique Campos, gerente de relacionamento com o cliente da Tim, diz que a empresa tem investido na diversificação da oferta de canais de comunicação. "Quando se trata de falar diretamente com o cliente, precisamos estar aptos para responder às diversas demandas dos consumidores e capacitar nossos colaboradores. Acreditamos que os serviços de telecomunicações são necessários tanto para momentos de crise quanto para cenários de crescimento. Geram reduções de custos com viagens, por exemplo, a partir de videochamadas ou teleconferências, aumentam a eficiência dos grupos de trabalho e facilitam sobremaneira o acesso às informações essenciais para tomada de decisões nas empresas e governos. Em 2009, o mercado caminha para o amadurecimento. Estará mais competitivo e com mais ofertas de benefícios para os clientes", explica Paulo Henrique Campos.

A empresa está incrementando sua participação no segmento de telefonia

fixa, com o Tim Fixo, voltado para o cliente consumer, e Tim Fixo Office, para micro e pequenas empresas. "Estamos acompanhando de perto essa oportunidade e a primeira pesquisa mostrou um nível alto de satisfação. Além da conveniência, os clientes valorizam a facilidade de uso, de instalação e os serviços de valor agregado, como identificador de chamadas". Na área de telefonia móvel está apostando em ofertas diferenciadas de planos e bônus para aparelhos de telefone, entre outros diferenciais.

Para a empresa, fazer um trabalho focado na retenção de clientes é fundamental para melhoria da relação da marca. "Além dos dados de perfil de uso, realizamos análises e pesquisas freqüentes para ouvir nossos usuários com o objetivo de aperfeiçoar nossos serviços. Além disso, fazemos uma pesquisa com as pessoas que entram em contato com nosso contact center a fim de gerar subsídios para

um processo contínuo de melhoria", diz Campos.

O gerente da Tim acredita que um novo mercado vai se abrir com a chegada da portabilidade. "Com esse movimento, teremos um novo cenário competitivo. Estamos confiantes com essa nova tendência e queremos superar as expectativas dos nossos atuais clientes e também dos que ainda estão por vir".

Em março deste ano, a empresa lançou a campanha institucional "Mente sem Fronteiras", com o intuito de aproximar mais a marca de seus clientes. "O novo posicionamento reforça essa mudança, que apresenta a Tim mais próxima de seus consumidores. Nosso foco é otimizar recursos e renovar o portfólio de ofertas de forma segmentada, com serviços sob medida".

Cliente dentro de casa

Em um período de instabilidade econômica, a Net experimenta



um movimento diferente. Em um momento em que as pessoas cortam gastos, os clientes da marca estão fiéis aos seus serviços. "A Net tem notado uma redução nas solicitações de cancelamento, pois em épocas de crise as pessoas ficam mais tempo dentro de casa utilizando serviços de TV por assinatura, internet e telefone. Com esses serviços, buscam suprir as necessidades de entretenimento de toda a família", afirma Eduardo Aspesi, vice-presidente de marketing e vendas da empresa.

Enquanto os primeiros rumores das inseguranças econômicas batem à porta das empresas, a Net obteve, no quarto trimestre de 2009, resultados melhores em relação ao mesmo período do ano anterior. "Estamos atentos aos possíveis efeitos da crise, mas não temos motivos para acreditar que neste ano vamos parar de crescer", diz Aspesi. Para embasar essa afirmação, a empresa investiu na criação de uma diretoria focada na gestão da base de clientes. "Essa equipe elabora ações para encantar o cliente, com promoções especiais, pay-per-view, degustações de canais, entre outras. O importante é estar atento ao ciclo de vida do cliente dentro da empresa e pensar em ações para encantá-lo em cada momento".

Para atender todos os tipos de públicos, a Net desenvolveu serviços combinados em pacotes customizados. "Oferecemos serviços de TV por assinatura, banda larga e telefonia fixa combinados em um pacote chamado Net Combo, com preços vantajosos para os diferentes tipos de perfis e necessidades dos clientes", enfatiza o vice-presidente da Net.

Representatividade

O Banco Santander aproveita o momento de incertezas econômicas para identificar seus diferenciais. "Transformar os momentos de adversidade em oportunidade não é uma missão fácil, mas estamos preparados



para isso. E justamente nos momentos de turbulência que descobrimos que nossos diferenciais relacionados à preocupação com funcionários e clientes podem ser fatores determinantes para continuarmos tendo bons resultados em qualquer cenário", diz Pedro Coutinho, vice-presidente de rede do banco.

Trabalhar ações para tornar o cliente interno leal à marca é algo feito com bastante atenção pelo banco. "Preparamos nossos funcionários desde sua admissão, possibilitando a eles uma boa visão institucional, conhecimento e entendimento sobre os nossos valores, para que possam disseminar a cultura da importância do

atendimento aos clientes em todos os níveis. Com uma equipe mais bem preparada conseguimos entender melhor o nosso cliente e, com isso, estabelecer relacionamentos duradouros e com muita transparência", avalia Coutinho.

Tiro certo

Para Reichheld, a regra de ouro para um negócio se manter lucrativo e com um crescimento orgânico é "trate seus clientes e funcionários como você gostaria de ser tratado". Parece simples, mas para ele pode determinar a sobrevivência de uma organização. Verdade ou não, na prática parece que ele tem razão. [CM]