

Cliente feliz

Esta reportagem mostra que o segredo para garantir a fidelidade dos compradores com rentabilidade é prestar serviços diferentes para clientes diferentes

Qual seria a reação de seus clientes se um produto semelhante ao seu aparecesse no mercado com um preço mais baixo? As empresas que registram um alto grau de satisfação do cliente com seu serviço de atendimento responderão sem titubear: “Nossos clientes permaneceriam fiéis”. Segundo esta reportagem de Catherine Romano, da *Management Review*, pesquisas e estatísticas indicam exatamente o contrário. “Se houver uma opção melhor, os clientes mudarão de fornecedor”, garante a diretora executiva de pesquisa de mercado de uma empresa de telecomunicações dos Estados Unidos. Isso é uma péssima notícia para as empresas, uma vez que sai bem mais caro conquistar um cliente novo que manter um atual.

De acordo com executivos e consultores ouvidos nesta reportagem, a maioria das companhias tem adotado uma estratégia errada de fidelização, baseada na satisfação dos clientes. A primeira medida para manter os compradores por longo prazo é atender os diferentes de forma diferente. Outras medidas eficazes são a diferenciação de produtos e serviços em relação aos concorrentes, o aumento do tempo despendido com os clientes e o estabelecimento de canais de comunicação efetivos. E importante: a preocupação com a rentabilidade deve acompanhar todo o processo. O desafio é tratar o serviço de atendimento ao cliente como um centro gerador de lucros e não de custos.

Seus clientes estão satisfeitos? Tem certeza? Mesmo? A simplicidade dessa pergunta é enganadora. Você provavelmente responderá que sim. Afinal, “se eles são meus clientes, devem gostar do meu produto”. Mas será que você é capaz de prever como seus clientes reagiriam se um produto semelhante fosse lançado no mercado a um preço mais baixo? E será que você sabe quantos dos chamados “clientes fiéis” já se bandearam para seu concorrente?

Se sua empresa for como a maioria, você acredita saber o que

seus clientes pensam. E por que não? Você faz levantamentos anuais, monitora as chamadas para seu serviço de atendimento ao cliente e está até mesmo perto de atingir a meta de resolver os problemas dos clientes já no primeiro telefonema.

Você foi levado a crer que essa seja a maneira correta de manter satisfeitos os clientes. Quando as demais empresas observaram o furor causado pelos serviços de primeira linha prestados por companhias como Disney e L.L.

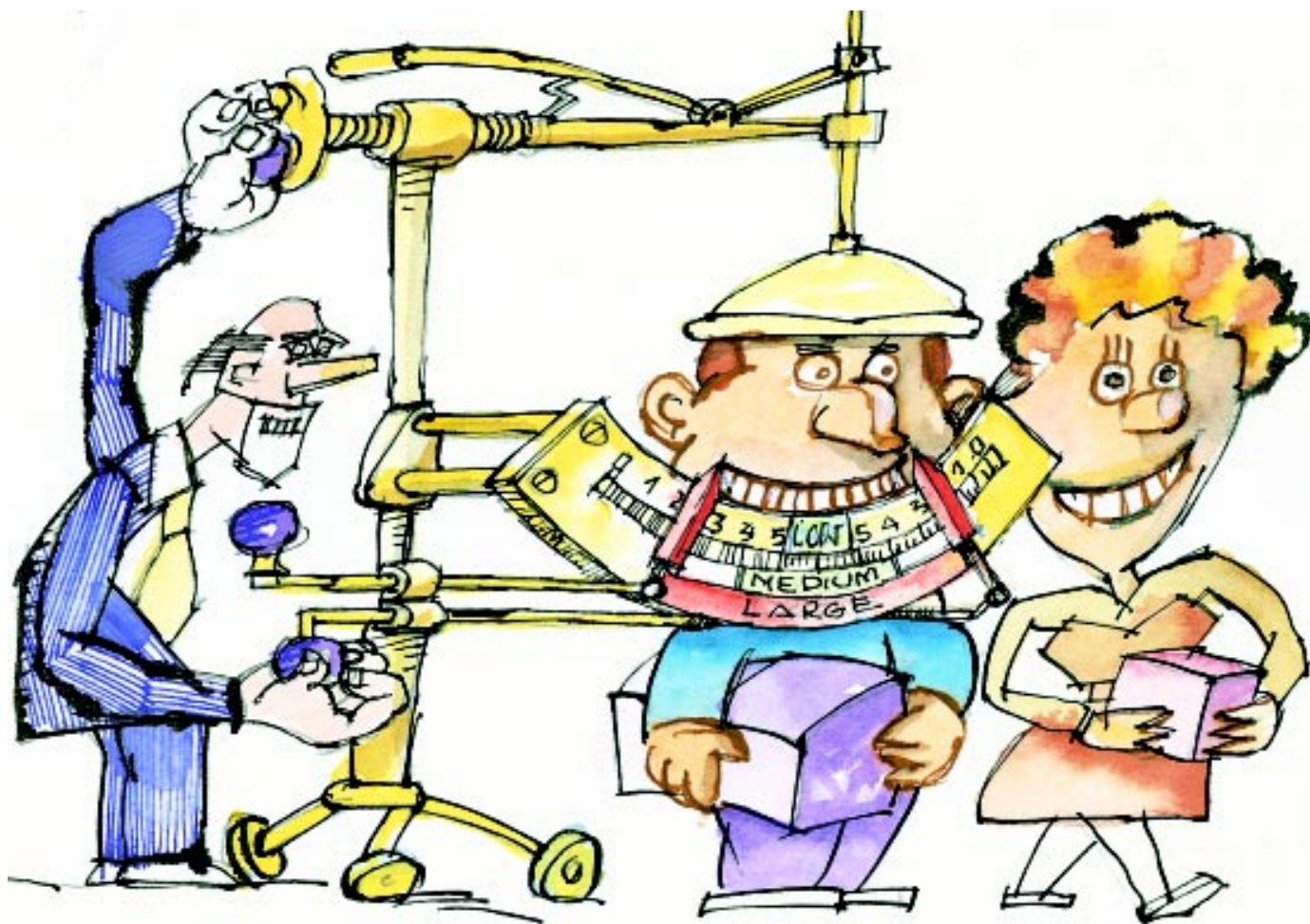
Bean, deram início a uma verdadeira corrida para demonstrar que também oferecem serviços de alta qualidade. Qualidade e serviço de bom nível ao cliente passaram a ser o preço pago para entrar no jogo. “O foco estava na qualidade: fazer mais rápido, fazer melhor e aumentar continuamente a qualidade oferecida ao cliente”, diz Arthur Middlebrooks, diretor da Kuczmarksi & Associates, firma de consultoria com sede em Chicago.

Todas essas empresas vinham trabalhando com base na premissa errada de que clientes felizes são equivalentes a clientes fiéis. Agora, elas começam a compreender que os clientes podem até se dizer satisfeitos, mas as repostas reveladas nos levantamentos não permitem aferir com precisão seu grau de fidelidade.

Estima-se que entre 65% e 85% dos clientes que mudaram de fornecedor chegaram a afirmar estar satisfeitos com o fornecedor anterior. “Os clientes podem estar contentes, mas nem por isso serão fiéis. Podem sentir-se felizes, mas não acreditam que você esteja lhes fornecendo a melhor relação custo-benefício possível. Se surgir um negócio melhor, mudarão de fornecedor”, afirma Gloria Farler, diretora executiva de informações sobre o mercado e apoio às decisões da US West Communications.

A troca de fornecedor pode

é cliente fiel?



Lorenzo Amegual

representar um sério problema para as empresas, uma vez que é muito mais caro conquistar um novo cliente que manter um cliente fiel. Talvez seja essa a razão pela qual muitas delas empenharam-se muito em agradar seus clientes. Mas a surpresa para quem seguiu essa lógica é ver que, apesar de todos os trabalhos realizados, o grau de satisfação do cliente não influenciou muito os resultados obtidos pela empresa.

A Wallace Co. e a Granite Rock, ambas ganhadoras do Prêmio de

“Muitos executivos acreditam erroneamente que há correlação entre satisfação do cliente e resultados”

**Joseph O’Leary,
Andersen Consulting**

Qualidade Malcolm Baldrige, enfrentaram dificuldades para continuar rentáveis, em parte porque se concentraram demais na prestação de serviços e não deram a devida atenção a outras áreas estratégicas. A Wallace aumentou sua participação no mercado, mas nem assim conseguiu evitar a falência, dois anos depois de ganhar o prestigioso prêmio. “Muitas empresas acreditam, erroneamente, que existe uma correlação entre o grau de satisfação declarado pelo cliente e os resultados de vendas”, diz Joseph O’Leary, sócio

da firma de consultoria de empresas Andersen Consulting.

Os bons velhos tempos?

Boa parte da culpa de tudo isso cabe às primeiras práticas de serviço ao cliente. “Os esforços iniciais foram pouco sofisticados. Não eram integrados nem diferenciados”, explica Bob Wayland, vice-presidente da Mercer Management Consulting. “O foco inicial foi a satisfação e não as consequências da satisfação do cliente”, acrescenta.

Nunca houve uma pesquisa completa da satisfação do cliente – e levantamentos isolados não permitem que a empresa analise plenamente a situação. É difícil, se não impossível, avaliar com segurança o que os concorrentes estão fazendo ou por que uma empresa perde clientes. Além disso, os clientes atualmente tendem a ter seus próprios preconceitos. Gostam do produto agora, mas não sabem exatamente o que querem até que alguém apareça com uma novidade.

Por mais inadequados que tenham sido alguns métodos adotados no passado para medir a satisfação do cliente, as empresas realmente acreditavam estar fazendo o que era correto. Ao pedir aos clientes que avaliassem seu nível de satisfação dando notas de um a cinco, as companhias achavam que estavam quantificando com precisão a satisfação dos clientes. A gerência aceitava essas respostas, sem dar o devido desconto, na certeza de que os clientes forneceriam, com toda sinceridade, uma orientação válida para produtos e serviços.

As companhias não faziam um grande esforço para determinar, por exemplo, o efeito das preferências dos clientes sobre o ROI (retorno sobre o investimento) – aparentemente o simples fato de fazer perguntas aos clientes era suficiente. A US West usou o que Farler descreve como “métodos clássicos para avaliar a satisfação dos clientes”. Simplesmente pediram aos clientes que dessem uma nota global e, como a US West detinha o monopólio das telecomunicações,

“Não se trata necessariamente de ser mais rápido, e sim de ter tempo para gastar com os clientes de maneira mais útil”

**Arthur Middlebrooks,
Kuczmarksi & Associates**

o nível exato de satisfação dos clientes não tinha muita importância. A maioria dos clientes deu nota A ou B. “Não conseguimos concluir, com base nisso, se alguma iniciativa da empresa poderia aumentar o volume de negócios ou a participação no mercado. Não conseguimos estabelecer uma relação entre essas notas e o desempenho da empresa”, diz Farler. Agora que a US West precisa enfrentar a concorrência, está perguntando a seus clientes o que pensam de seus serviços, dos serviços dos concorrentes e o que acham do que lhes é fornecido.

“O pensamento dominante era de que mais seria sempre melhor. Qualquer ganho em termos de satisfação do cliente seria positivo e não havia dúvidas sobre a existência de um nível ótimo”, conta Bob Wayland, da Mercer. Na verdade, alcançar esse nível ideal significa encontrar o equilíbrio entre os esforços relacionados com o serviço prestado e a reação dos clientes. A maioria das empresas tentou isso, mas, na melhor das hipóteses,

os resultados foram fracos.

Vamos examinar agora o centro de atendimento telefônico aos clientes. Ele funciona como uma câmara de compensação para perguntas e queixas dos consumidores e constitui um aspecto importante do programa de satisfação do cliente. Mas a empresa tende a partir da hipótese de que o atendimento telefônico é suficientemente poderoso para ser a única medida a ser tomada. O atendimento telefônico é uma atividade reativa que, por sua própria natureza, só lida com os problemas depois de um fato consumado.

Uma abordagem ainda menos interessante é a tendência de atribuir os mesmos gostos e preferências a todos os clientes. As empresas que procuram oferecer um bom serviço partem da hipótese, também errada, de que devem oferecer o mesmo nível de serviço a todos os clientes, atribuindo-lhes, portanto, pesos exatamente iguais, independentemente do valor econômico que possam ter para a companhia.

Essa estratégia não contribui para que a empresa continue rentável: ela gasta muito tempo dando a alguns clientes mais do que o necessário e não despende energia suficiente para atender outros grupos de clientes. “Entre alguns dos primeiros adeptos do serviço de atendimento ao cliente, a idéia de diferenciação dos serviços era uma profanação de suas crenças filosóficas”, observa Wayland.

Na verdade, é difícil precisar qual é a mudança de mentalidade necessária para transformar a empresa com a cultura do serviço de atendimento ao cliente numa empresa que não apenas satisfaz os consumidores, mas também alcança um determinado nível de rentabilidade. Um bom

“As empresas precisam abandonar a idéia de que os serviços são geradores de custos. São, isso sim, importantes geradores de receita”

Bob Wayland, Mercer Management Consulting



A maioria das empresas tentou encontrar o equilíbrio entre o serviço prestado e a reação dos clientes, mas os resultados foram fracos

norma. Há um mínimo que todos os clientes esperam receber”, diz Pam Lopez, vice-presidente de serviços aos clientes da GTE Mobilenet. Um estudo realizado pela Andersen Consulting procurou calcular como os clientes ponderavam os fatores de satisfação ao longo de seu relacionamento com um fornecedor. Descobriu que, em 23% dos casos, o serviço pesava em relação a algum produto que estivesse sendo utilizado na ocasião.

Preço certo

Outro alicerce da vantagem competitiva, o preço, também está desaparecendo. Os adeptos dos descontos estão, aparentemente, ganhando a batalha contra os que preferem vender pelo preço mais alto. Há cada vez mais compradores que escolhem os produtos com base no preço: quanto menor, melhor. A guerra entre as companhias telefônicas que prestam serviços de longa distância, por exemplo, está sendo travada apenas por aquelas que são capazes de oferecer o melhor serviço pelo menor preço, e não apenas o melhor serviço. “Temos clientes que sempre compram o produto ou serviço com preço mais baixo”, diz Gloria Farler, da US West Communications. Cerca de 30% das pessoas entrevistadas em estudo da Universidade de Colorado (em Denver, EUA) sobre o comportamento que leva à mudança de fornecedor disseram que haviam mudado por causa do preço.

exemplo é a divisão de livros da Rodale Press, editora com sede em Emmaus, no Estado da Pensilvânia. Quando ela examinou pela primeira vez seu processo de satisfação do cliente, viu que não tinha as informações específicas de mercado de que necessitava, como conta Steve Benjamin, consultor da Burke Customer Associates que trabalhou com a Rodale. “As informações não eram suficientemente individualizadas e a Rodale não se sentia à vontade gastando dinheiro para obter dados segmentados.” A Rodale também não acredita que pode oferecer um serviço diferenciado. “Já temos bastante trabalho para prestar o serviço básico e não temos nenhuma intenção de entrar nessa questão de níveis diferenciados de serviço”, afirmava Paul Mescher, vice-presidente de satisfação dos clientes da Rodale. Então, nesse caso, a mudança necessária pode ser investir mais recursos na obtenção de informações individualizadas ou

acreditar em serviços diferenciados.

Para aumentar ainda mais as dificuldades inerentes aos programas de satisfação do cliente, as empresas estão vendo suas velhas e confiáveis formas de competição encolher. As companhias inovadoras do movimento de satisfação do cliente conquistaram o respeito dos consumidores. Mas, apesar de muitas das primeiras líderes ainda estarem na frente, deixaram de ter, por isso, uma vantagem competitiva, já que outras tantas empresas entraram no time. “Oferecer bons serviços aos clientes passou a ser a

“Nos momentos em que há problemas e as expectativas dos clientes estão indefinidas, aumenta a possibilidade de conquista de fidelidade”

Don Reynolds, Tower Perrin

Sempre haverá clientes dispostos a pagar o preço mais alto. Mas esses consumidores esperam um nível mais elevado de serviço como retorno de seu investimento. “Os patronos da Orquestra Sinfônica de Dallas são mais sofisticados. Por sua própria experiência nas compras ou nos negócios, passaram a esperar um tratamento de alto nível”, conta Don Reynolds, diretor da Tower Perrin, que trabalha também com a Orquestra Sinfônica de Dallas.

Ainda assim, esse grupo é minoria. Em geral, os consumidores acreditam que todos os produtos de categoria semelhante têm qualidade semelhante e, conseqüentemente, não vêem sentido em pagar um preço mais alto por ele. Arthur Middlebrooks, da Kuczmarksi & Associates, chama a isso de “síndrome das commodities”.

As empresas estão começando a entender que precisam diferenciar seus serviços a fim de realmente obter uma vantagem competitiva, considerando que a concorrência com base no produto, no preço ou na qualidade já não é suficiente. Middlebrooks sugere que as empresas aproveitem as seguintes oportunidades para se diferenciar:

- **A percepção do cliente-alvo.** Para compreender realmente como os clientes vêem a empresa, esta deve ser capaz de definir o setor em que opera e com quem concorre. Boa parte das companhias define seus negócios de forma muito restrita. A Southwest Airlines trilhou o caminho contrário e abriu o foco ao redefinir seus concorrentes, incluindo pessoas que viajam de automóvel mas poderiam ser convencidas a viajar de avião.

Uma vez determinado o cliente-

“Quando vemos o custo proveniente das mudanças desejadas pelos clientes e o ganho que isso trouxe, concluímos que obtivemos uma boa economia”

Steve Benjamin, Burke Customer Associates

alvo, a empresa precisa trabalhar para se caracterizar como fornecedor daquele produto ou serviço. “Não é possível ter uma estratégia de marketing segmentada e um sistema de distribuição do tipo ‘um tamanho serve para todos’”, diz Joseph O’Leary, da Andersen Consulting. Os clientes-alvo do Ritz-Carlton, por exemplo, são os turistas de alto poder aquisitivo, e o hotel procura atender suas expectativas. Outros hotéis talvez não possam oferecer o mesmo tipo de serviço, mas podem proporcionar um nível de serviço que seus clientes considerem relevante. “É possível ter bom serviço e boa rentabilidade atendendo a segmentos diferentes. As estruturas de custo são montadas para atender a essas necessidades. Se os hotéis Fairfield Inns subitamente passassem a distribuir balas de hortelã e roupas de banho, estariam excedendo absurdamente as expectativas de

seus clientes e não teriam capacidade de gerar lucros”, afirma O’Leary, citando a Fairfield como uma empresa que proporciona um nível de satisfação apropriado para seus clientes, preocupados principalmente com o orçamento.

- **O processo pelo qual os clientes devem passar.** As empresas podem adaptar seus processos de maneira a proporcionar uma relação custo-benefício melhor sem acrescentar os supérfluos que caracterizam produtos e serviços de primeira linha. O fato de a Southwest Airlines não marcar lugares nos aviões e não ter um sistema eletrônico de reservas diferencia a empresa de seus concorrentes. “O método de atender primeiro quem chega primeiro funciona bem com seus clientes-alvo que se preocupam com o preço ou talvez estejam trocando uma viagem de automóvel por uma de avião”, explica Middlebrooks.

- **A experiência.** A maioria das empresas concentra esforços em fórmulas para encurtar o tempo gasto com os clientes. Mas a Taco Bell queria aumentar esse tempo para reforçar a imagem que o cliente tinha do restaurante e sua experiência de atendimento. Para isso, a comida da Taco Bell chega pronta ao restaurante, permitindo que os funcionários passem mais tempo no balcão com os fregueses. “Não se trata necessariamente de ser mais rápido, e sim de ter tempo para gastar com os clientes de maneira mais útil”, diz Middlebrooks.

- **As pessoas com as quais o cliente interage.** Neste ponto, os padrões são estabelecidos pela Disney. “As pessoas com as quais você interage na Disney World e a maneira como elas se relacionam com os clientes, seu estilo, sua cultura, são diferentes de outros parques temáticos”, afirma Middlebrooks. A atitude diferenciada dos funcionários em relação aos clientes é evidente até mesmo no restaurante e no hotel.

- **Os canais de comunicação.** É fácil entrar em contato com sua empresa? Apesar de a Rodale já ter atualmente uma linha 0800 instalada, alguns levantamentos realizados para medir

“Os clientes podem sentir-se felizes, mas nem por isso são fiéis. Se surgir um negócio melhor, mudarão de fornecedor”

Gloria Farler, US West Communications



a satisfação dos clientes revelaram que eles não sabiam disso. A Rodale reagiu colocando o número em destaque em toda a sua correspondência.

• **Os produtos e serviços oferecidos.** Em geral, as empresas evitam apostar na diferenciação do produto. Em alguns casos, entretanto, esse pode ser o caminho para atrair mais clientes. A Boston Chicken queria aumentar seus negócios apresentando-se como alternativa às refeições feitas em casa que não fossem da linha fast-food. Fizeram, então, uma pesquisa de mercado e o retorno recebido no serviço de atendimento ao cliente foi imediatamente incorporado a um banco de dados a que todos os gerentes têm acesso. “Percebemos que os clientes adoram o frango e os acompanhamentos, mas procuram nossos restaurantes apenas três ou quatro vezes por semana, em vez de cinco ou seis, porque não querem comer frango todos os dias”, disse Kelly Jorgenson, porta-voz da companhia. Resultado: a Boston Chicken lançou três novos pratos e mudou de nome para Boston Market. As novas opções, a qualidade constante e a decoração simpática ajudaram muito no sentido de satisfazer os clientes.

As empresas estão convencidas hoje de que a fidelidade é resultado da diferenciação dos serviços. “Há níveis mínimos de atendimento que todos os clientes devem receber. Mas alguns clientes gastam boa parte de sua renda conosco e, portanto, esperam receber um serviço diferenciado”, diz Lopez, da GTE. “Estamos avaliando os segmentos de clientes a partir do que eles trazem para a empresa e de suas necessidades”, acrescenta. Atualmente a GTE fornece telefones 0800 diferentes a clientes com níveis de renda diferentes, assim como as companhias aéreas diferenciam o serviço conforme o tipo de passageiro. Seus planos para o futuro incluem a identificação da pessoa que usa um telefone celular para fazer a chamada e colocar esse número de telefone num banco de dados criado para manter um

ImageBank/A. Ruggieri

“Há níveis mínimos de atendimento que todos os clientes devem receber. Mas alguns clientes devem receber um serviço diferenciado”

Pam Lopez, GTE Mobilenet

registro das preferências dos usuários. “Se um cliente for bilíngue, no primeiro contato que tivermos com ele perguntaremos em que língua prefere conversar. Depois disso, todas as vezes que esse cliente telefonar, sua ligação será transferida para um grupo de funcionários que falem o idioma”, prevê Pam Lopez, da GTE Mobilenet.

• **As necessidades dos clientes.** “É preciso entender como funcionam os negócios do cliente para poder apresentar idéias, produtos e serviços que o ajudarão a ter sucesso”, diz Joseph O’Leary, da Andersen. A Peapod, armazém de Evanston (Illinois, EUA), entendeu os problemas de administração de tempo de seus clientes, bem como a pouca importância que dão a atividades tão rotineiras quanto comprar produtos num armazém. Assim, passou a oferecer serviços de entrega em domicílio.

Infelizmente, nem todas as necessidades dos clientes podem ser atendidas. Os clientes da Rodale queriam receber o produto no prazo de 14 dias, em vez de 23. A empresa conseguiu fazer a entrega em 14 dias, mas, numa pesquisa realizada em seguida, os clientes começaram a exigir a entrega em sete dias. “Continuaremos tentando alcançar esse objetivo. Não sabemos ainda se vamos conseguir, mas estamos trabalhando para encontrar maneiras mais rápidas de recolher os pedidos e diferentes meios para fazer os livros chegarem aos clientes”, conta Mescher, da Rodale.

“Só o fato de alguém querer alguma coisa não quer dizer que a pessoa esteja disposta a pagar por ela. Não significa que todo o segmento queira a mesma coisa”, diz Steve Benjamin, da Burke. “Fazer tudo que o cliente pede, sem um critério de avaliação, também não é a estratégia correta”, garante.

• **Os acontecimentos fundamentais.** Nem todos os aspectos do serviço são igualmente importantes. “Começamos a entender que a satisfação é um processo completo, mas pontilhado por acontecimentos fundamentais”, afirma Bob Wayland, da

Mercer. Mudança de preços, por exemplo, é um fator que poderia tornar os clientes de uma empresa de seguros de automóveis vulneráveis aos avanços dos concorrentes. As companhias precisam identificar esses acontecimentos críticos e prever a provável reação dos clientes.

O preço de um bom serviço

Se oferecer um serviço de boa qualidade soa como algo de custo elevado, o fornecimento de níveis diferenciados de serviço parece ainda mais caro. No entanto, é o tipo de pensamento que precisa ser banido das empresas para que elas continuem a ter lucros ao mesmo tempo que satisfazem os clientes. “As

“Os consumidores acreditam em geral que produtos semelhantes têm qualidade igual e não vêem sentido em pagar mais. É a síndrome das commodities”

Arthur Middlebrooks

empresas precisam abandonar a idéia de que os serviços são geradores de custos. O serviço é um importante gerador de receita”, diz Wayland. O atendimento telefônico, por exemplo, cria imensas oportunidades, com a possibilidade de comercializar pacotes de produtos e fazer vendas cruzadas.

Quando a Rodale estudou a possibilidade de encurtar os prazos de distribuição, percebeu duas vantagens: os clientes ficaram mais satisfeitos e a companhia economizou dinheiro. “Quando examinamos o custo das mudanças e o ganho proveniente da redução dos esto-

ques, concluímos que a mudança trouxe uma boa economia”, afirma o consultor Benjamin.

A Orquestra Sinfônica de Dallas constatou por meio de uma pesquisa que seus patronos estavam descontentes com a política adotada em relação aos bilhetes não utilizados. A entidade respondeu instituindo um sistema de chamadas telefônicas para que os membros pudessem doar os bilhetes não utilizados, que eram vendidos novamente. “O impacto não foi só no serviço prestado aos clientes. Houve também um impacto financeiro significativo”, diz Don Reynolds, da Tower Perrin.

Olhar para a frente

É muito comum as empresas concentrarem o esforço de satisfação do cliente na recuperação dos consumidores que as abandonaram. Embora seja um aspecto importante, lembra a situação de alguém que dirige apenas olhando para o espelho retrovisor. “É mais importante medir o sucesso pelo número de clientes que evitamos que nos abandonem do que por aqueles que conseguimos trazer de volta”, afirma Wayland.

Efetivamente, em 65% a 70% dos contatos entre a empresa e seus clientes, há um certo patamar mínimo esperado de satisfação. Ultrapassar esse nível não traz muitos benefícios em termos de fidelidade. Nos casos restantes – em que há necessidade de resolver algum problema –, se as expectativas forem excedidas, a companhia poderá ter conquistado a fidelidade do cliente. “Nos momentos em que há problemas e as expectativas dos clientes estão indefinidas, aumenta a possibilidade de conquistar fidelidade”, diz Reynolds.

Alcançar a satisfação do cliente e garantir sua fidelidade passa por adaptar produtos e serviços ao mercado, para que todo o processo esteja diretamente relacionado à rentabilidade. “Veremos companhias prestando serviços destinados a fazer o cliente sorrir, assim como os acionistas”, resume O’Leary. ♦

© *Management Review*