

## Leitura Complementar 02

### **APRENDENDO COM A PERDA DE CLIENTES**

#### **O cliente que você perde possui informações que você necessita para ter sucesso**

*Frederick F. Reichheld*

Responda às questões abaixo e apresente seu trabalho no Fórum da disciplina

1. *Aponte e explique 3 razões pelas quais muitas empresas não buscam analisar a perda de clientes.*
2. *Indique 3 motivos pelos quais os clientes antigos são importantes para as organizações.*
3. *O autor discute as dificuldades que as empresas tem com as pesquisas de satisfação do cliente. Analise duas dessas dificuldades.*
4. *Qual a importância, para os empregados, da identificação das falhas que ocorrem na empresa?*
5. *Como chegar às causas reais dos problemas que afetam o cliente?*
6. *Como algumas empresas implantaram a análise de falhas?*

Em média, as empresas americanas perdem metade dos clientes a cada cinco anos. Esse fato choca a maioria das pessoas. Preocupa os presidentes das empresas, os quais, na maioria, conhecem pouco sobre as causas do êxodo da clientela, deixando-as em segundo plano; eles não medem o prejuízo, fazem pouco esforço para preveni-lo e fracassam por não o utilizarem como base para melhorias. Mesmo assim, essa perda é uma das melhores advertências postas a serviço da administração. Primeiramente, é o sinal mais claro de que o comprador vê a perda de valores da empresa. Segundo, a taxa crescente do afastamento de clientes é seguramente indicadora da diminuição do fluxo de caixa – mesmo que a empresa reponha os clientes perdidos; os novos custam caro e os antigos têm a tendência de gerar maior fluxo de caixa e lucros.

Ao pesquisar a raiz das causas dessa perda, empresas com desejo e capacidade de aprender são capazes de identificar práticas administrativas que precisam ser aprimoradas; algumas vezes, são capazes de trazer de volta os que se foram e restabelecer com eles uma relação segura.

Mas, se tanta informação pode ser retirada do fato prejudicial, por que administradores não aprendem, ou tentam aprender com o prejuízo? Durante os dez anos em que venho estudando a lealdade e a perda de clientela, assim como seus efeitos no fluxo de caixa e nos lucros de uma corporação, diagnostiquei sete principais razões:

- Muitas empresas não estão realmente preocupadas com tal ocorrência – ou se preocupam tarde demais – pois não compreendem a relação íntima e casual entre a lealdade dos compradores e o fluxo de caixa e lucros;
- Não é muito agradável estudar o fracasso de perto; em algumas empresas, a tentativa de analisar o fracasso pode até ser perigoso para as carreiras;
- Perda de clientes, geralmente não é fácil de conceituar;
- Algumas vezes, é algo difícil de definir clientes, ao menos o tipo que vale a pena manter;
- É extremamente delicado descobrir os motivos reais do dano e extrair lições apropriadas;
- Escolher as pessoas certas, na empresa, para estudarem essas lições e passarem a agir em relação a elas é grande desafio;
- Também não é fácil conceituar e determinar mecanismos que tornem a análise da situação em sistema estratégico que impulsione a empresa a supervisionar os principais administradores, que devem estar dispostos a mudar rapidamente as circunstâncias.

### ***Lealdade e lucros***

Geralmente, quanto mais tempo o cliente permanece numa empresa, maior o seu valor. O antigo compra mais, necessita de menos tempo de dedicação da empresa, é menos sensível a mudança de preços e traz novos amigos. O mais importante de tudo: eles não têm custo de aquisição. Bons e antigos valem tanto que, em algumas indústrias, é dito que se a perda deles for reduzida em 5 pontos – de 15 para 10% ao ano – os lucros podem dobrar.

Os presidentes das empresas acreditam na importância da lealdade; eles preferem clientes leais. Sem fazer cálculos, isso mostra o quanto a

lealdade do consumidor é válida no decorrer de seu ciclo de vida; sem calcular o valor líquido atual da base de clientes da empresa, a maioria dos presidentes classifica a performance empresarial com base no fluxo de caixa e lucro. Eles raramente estudam o ponto que reflete o quanto de valor real a empresa está gerando; a única estatística com poder de previsão é a retenção da clientela.

O que mantém a lealdade das pessoas é o valor que elas recebem. Uma das razões pelas quais muitas empresas fracassam, é que grande parte de seus dados, análises e aprendizado são voltados para o lucro; pouco valor se dá à criação. Os presidentes percebem os problemas apenas quando os lucros começam a cair; lutando para restabelecer lucros a curto prazo, eles se concentram em um dos sintomas e esquecem de dar mais valor ao sistema de criação de valores. Vêem os assuntos relacionados à clientela como secundários aos lucros e delegam isso ao departamento de marketing. Na maioria dos casos de maior destaque, anos de queda contínua significa que antigos consumidores – pessoas convencidas, por experiência pessoal, que a empresa passou a oferecer valor inferior – irão, eventualmente, sobrepujar os defensores da fidelidade e dominar a voz coletiva do mercado. Quando chegado esse momento, não há quantidade de propaganda, relações públicas ou marketing inteligente que possa apoiar os preços, a aquisição de novos clientes ou a reputação da empresa.

Embora percebam que os lucros são realmente benéficos para a imagem da empresa perante os consumidores – e que a lealdade deles é o melhor indicador de sucesso ou fracasso estratégico – alguns executivos não possuem as ferramentas necessárias para focarem seu aprendizado organizacional no alicerce de crescimento lucrativo. Eles se utilizam de pesquisas padrões de mercado que incluem pesquisas de satisfação de clientes; porém, essas medidas simplesmente não alcançam o objetivo. (Veja o quadro “A armadilha de Satisfação”). Considere-se o recado de que o valor relativo está em declínio – e toda a informação de que a empresa necessita para perceber as más notícias e buscar soluções possíveis – está disponível desde o primeiro dia que surge o problema. Os consumidores perdidos têm a maioria dessas informações. Eles sempre são os primeiros a saber quando a proposição de valor da empresa está fundamentada com base na competição.

## **A Armadilha da Satisfação**

Muitas empresas que usam pesquisas de satisfação, para ficarem sabendo o grau de contentamento que os consumidores mostram em relação a seus produtos e serviços, freqüentemente se enganam. O que importa não é o que os compradores falam sobre seu nível de deleite; a importância que apresentam perante a empresa é que os manterá leal a ela. Como ferramenta para medir o valor que a organização atribui a seus clientes, pesquisas de satisfação podem ser deficientes. Como meio para prever se eles irão consumir mais dos valores e produtos da empresa elas são extremamente imperfeitas.

Pesquisas de satisfação apresentam dois problemas principais. O primeiro é que índices de plenitude terminam neles mesmos em muitas empresas; mas índices não significam nada, a menos que o sentimento que eles significam como medidas, traduzam-se em vendas e lucros. O segundo problema é que tais pesquisas são geralmente mal formuladas e conduzidas. Elas medem a atividade errada ou o cliente errado; são facilmente manipuladas e encorajam empresas e empregados a investir tempo e dinheiro de maneira improdutiva.

Em muitas organizações, bons índices de satisfação são considerados objetivo maior do que os lucros e têm efeito e compensação imediatos. A indústria automobilística é pioneira em uso de pesquisa de satisfação; provavelmente gasta mais dinheiro com isso do que qualquer outra indústria. Quando a General Motors assumiu o compromisso de reverter a invasão da competição estrangeira, concentrando-se nos consumidores, ela relacionou uma porção de bônus administrativos para melhorias, nos níveis de contentamento dos clientes. Nos anos 80, esses níveis aumentaram, assim como a maioria das medidas incluídas nos cálculos dos bônus administrativos, porém, a fatia do mercado e os lucros continuaram diminuindo. Entretanto, a maioria dos fabricantes de automóveis continuou acompanhando os índices de satisfação com grande rigor estatístico, e usando-os como programa de incentivo e reconhecimento para empregados. Hoje, como resultado, mais de 90% dos consumidores dessa indústria dizem estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Mas os índices de aquisição de veículos da mesma marca, continuam na média de 30 a 40%. Como isso pode acontecer? Há várias razões, todas relacionadas à maneira como as pesquisas de satisfação são formuladas e aplicadas.

Sempre que as recompensas são baseadas em índice de deleite, separado da lealdade na aquisição de produtos da mesma marca e lucros, o resultado é improutivo. Os empregados naturalmente procuram o caminho mais rápido para melhorar os índices, não necessariamente, os de maior lucro. Um representante Toyota ofereceu revisão grátil ao cliente que concordasse a responder somente “muito satisfeito” em todos os itens da pesquisa. O revendedor até fornecia cópia já pronta da pesquisa. Em outra revenda, um vendedor pediu ao adquirente para preencher a pesquisa com respostas favoráveis. “Eu vou perder meu emprego, se não alcançar os índices mais altos”, ele disse. Companhias automobilísticas gostam de fazer propaganda de seus índices de satisfação, com isso, aprenderam a manipular os resultados. Chamando o comprador imediatamente após a compra de um carro e questioná-lo sobre a experiência, é maneira de manter os índices altos, mas provavelmente não levará a aumentar a lealdade dele.

O segundo motivo pelo qual as pesquisas não funcionam é porque elas raramente fornecem os dados que os gerentes precisam, ao escolher os investimentos que irão maximizar o valor do consumidor e, em consequência, o fluxo de caixa. Sucesso premeditado com programas de satisfação é geralmente motivo de escolher o caminho mais fácil. Uma pesquisa em empresa automobilística pode facilmente identificar soluções para pouca satisfação – mecânicos vestindo uniformes sujos, compradores não recebendo seus carros no tempo previsto. Uma vez que a empresa tenha feito as melhorias óbvias, no entanto, é provável que descubram que o próximo passo para o aumento da satisfação necessita maior investimento. É válido investir US\$ 10 milhões para retreinar todos os gerentes de serviço? É conveniente o dispêndio de US\$ 10 milhões para aumentar o percentual de satisfação de 85 para 90%? É válido investir US\$ 100 milhões? Essas questões são básicas para chegar-se ao melhor valor, mas pesquisas de satisfação não poder respondê-las.

A terceira desvantagem é que as pesquisas ignoram distinções críticas entre diferentes tipos de consumidores. As empresas deveriam prestar menos atenção ao que dizem os clientes e fazer esforço maior em buscar rendimentos a longo prazo. O que torna esse esforço tão importante é que ele obriga a empresa a canalizar os investimentos para contentar os consumidores com maior potencial; como a pesquisa de satisfação envolveu toda a base de clientes – a abordagem estatisticamente correta- vai, necessariamente, mostrar a influência de clientes não lucrativos. Por exemplo,

o gerente de uma agência bancária pode ouvir várias reclamações de filas longas, mas é perfeitamente possível que os clientes que proporcionam maior lucro à agência façam a maior parte de seus negócios por telefone, correio e ATM. Investir em mais caixa pode elevar o nível de contentamento mas, logicamente, diminuir os lucros ao melhorar os níveis de serviço e aumentar os gastos em áreas que não são importantes para os melhores clientes.

A Baby Bells é outro exemplo de instituição que utiliza campanhas de satisfação enquanto busca as ferramentas corretas de administração em ambiente cada vez mais competitivo. Muitos desenvolveram pesquisas com o objetivo de ajudar sua empresa a priorizar serviços à clientela. Mas poucos desenvolveram sistema para analisar rendimentos e lucros a longo prazo, provindos de diferentes tipos de consumidores. Os que fazem essa análise descobrem que os colocados entre os 10% melhores tem potencial de cinco a dez vezes maior que os 10% piores. Empresas telefônicas que procuram gerenciar pelo sistema de satisfação dos clientes cada vez mais refinados estão sujeitas a enfrentar o mesmo destino das montadoras de automóvel. Enquanto trabalham para aumentar os percentuais de satisfação, competidores irão atrair os melhores clientes, valorizando os segmentos com maior potencial de lucro. A diminuição no fluxo de caixa tornará os negócios ainda mais difíceis de valorizar, mesmo os segmentos médios da clientela.

Outro ponto fraco nas referidas pesquisas é que número cada vez maior de clientes está cansado de ser submetido a questionários. Um revendedor de carros Cadillac conta a história de que determinado comprador, numa reunião de caridade me alertou, 'recebi um telefonema logo após ter retirado meu carro perguntando se eu estava satisfeito com a compra. Mais tarde recebi outro telefonema depois do carro ter sido revisado, perguntando se eu estava satisfeito com a revisão. E por último alguém me ligou para checar se eu estava contente em possuir um Cadillac. E quando eu vou receber um telefonema se estou satisfeito com a pesquisa de satisfação?'. Uma empresa automobilística admite que um cliente pode receber até seis pesquisas por ano. Imagine quanto isso custa a empresa, sem comentar a perda de tempo do cliente.

Empresas realmente interessadas em medir o valor de satisfação dos clientes, não confiam totalmente nas pesquisas. Reconhecem que a alegria é um estado mental temporário e instável, portanto frágil para ser

mensurado. Em vez disso, preferem medir lealdade de revendas, para determinar o valor real de seus produtos e serviços, comparados aos competidores. Quando os compradores não retornam para a prestação de serviço, ou quando adquirem outras marca – esses são sinais incontestáveis de que não estão satisfeitos com o produto. Em diversos tipos de negócio, de 60 a 80% de clientes perdidos relatam, em pesquisa feita pouco antes de sua saída, que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos. Algumas empresas respondem tentando aumentar o nível de sofisticação em suas maneiras de medir satisfação. A maioria das montadoras escolheu essa abordagem, porém continua a ver 90% de seus clientes se dizerem satisfeitos e apenas 40% retornando para novo investimento.

A exceção é a Lexus, vencedora consistente de prêmios de satisfação, que se recusa a considerar as pesquisas a melhor maneira de mensuração. Nas palavras de Dave Illingworth, o primeiro Gerente Geral da Lexus, “a única maneira significativa de se medir a satisfação é a lealdade de retorno do cliente para nova compra”. Illingworth reconhece que a lacuna entre os índices de contentamento e a lealdade de revenda, pode ser enorme. Passe por uma revendedora da Lexus e verá uma antena parabólica no telhado, que a mantém em contato com a matriz da fábrica, em fluxo constante de informações sobre as compras de carros e serviços. A Lexus sabe quais clientes retornarão para nova compra e quais não voltarão; assim pode analisar a diferença entre revendedores que estão ganhando maior lealdade por parte dos clientes e os que não estão.

Dependendo tanto de pesquisa de satisfação abrangente, as firmas estão permitindo que muitos clientes que as abandonaram nunca mais retornem. Têm um caminho melhor. Saber quanto podem gastar para satisfazer clientela específica, elas precisam medir o retorno de seu investimento. A única maneira de fazer isso é estudando os padrões de retorno de capital a longo prazo. Mas desde que precisam buscar padrões de venda, a fim de determinar a lucratividade que o cliente proporciona, por que não simplesmente usar essa informação como índice de satisfação? Capacidade de compra repetida dos clientes deve tornar-se o marco para o sucesso. As empresas podem evitar a Armadilha da Satisfação ao se lembrarem que o que importa não é o quanto satisfeito você mantém seus clientes, mas quantos clientes com potencial de lucratividade e satisfeitos a empresa consegue manter.

## **Em busca das falhas**

O cerne das adaptações é o aprendizado dos empregados, e a lição mais útil e instrutiva provém do reconhecimento e da análise das falhas. O primeiro passo para conseguir que as pessoas na instituição se concentrem na análise das falhas – no caso, a perda de clientes – requer que elas superem a preocupação com o êxito. É claro que o sucesso tem lições a ensinar. Mas, hoje em dia, os homens de negócios estão obcecados com o bom resultado – e algumas vezes mais obcecados com a vitória de outras pessoas que a sua própria. Os limites estabelecidos tornaram-se uma busca febril pelo custo mais baixo, por maiores volumes e crescimento mais rápido, tanto nacional quanto internacional. Consultores, acadêmicos e executivos varrem o mundo em busca de abordagens que tenham levado a grandes lucros, a fim de aplicá-las. Essa busca por melhor prática tem tido resultados muito inferiores ao esperado e as pessoas que estudam os sistemas podem nos dizer porque. Quando um sistema está funcionando bem, seu êxito se baseia em longa corrente de sutis interações, não sendo fácil determinar quais as ligações mais importantes nessa cadeia. Mesmo que as ligações críticas fossem identificáveis, sua importância relativa mudaria de acordo com as mudanças do mundo que envolve o sistema. Se fôssemos capazes de apontar os ponto críticos e mais ou menos reproduzi-los, ainda assim não poderíamos reproduzir todas as relações ou ambiente em que operam.

O que pode ajudar é o estudo das falhas. As pessoas que constróem, voam e regulam aeronaves, entendem disso. A performance de linhas aéreas nos Estados Unidos, medida por meio de índices fatais, na verdade excedem 6 sigma – 3,4 defeitos por milhão de oportunidades – que é o padrão desejável de qualidade que muitas fábricas procuram, mas provavelmente não alcançam. Quando um avião cai, investigadores recuperam os arquivos de vôo e gastam o que for necessário para descobrir o que aconteceu de errado. O resultado é de que num ambiente de operação vasto, complexo e extremamente perigoso, acidentes têm se tornado eventos raros.

Um dos investidores mais conceituados do mundo, Warren Buffett, chegou à mesma conclusão em seu campo de atuação completamente diferente. Em 1991, ele proferiu um discurso na Emory Business School, em Atlanta, Georgia. Disse para a platéia, "Eu geralmente sinto que se tem mais a ganhar ao estudar as falhas dos negócios do que os sucessos. Na minha empresa, procuramos estudar onde as pessoas perdem o rumo e

porque as circunstâncias dão errado. Procuramos evitar os erros. Se meu trabalho fosse de escolher um grupo de dez fundos médios de Dow-Jones, eu provavelmente não elegeria os dez melhores. Em vez disso, tentaria escolher os dez ou quinze com pior performance e tirá-los da amostra, trabalhando com os restantes. É o processo inverso. Albert Einstein dizia, inverter, sempre inverter em matemática e física. Isso é uma ótima idéia para negócios também. Comece com as falhas e depois pense em eliminá-las".

Além da preocupação com o sucesso, existe outra razão pela qual as empresas fazem tão pouco uso da análise de falhas. Psicológica e culturalmente, é difícil e, muita vez, ameaçador, analisar o fracasso de perto. Administradores ambiciosos preferem ligar suas carreiras à excelência do resultado; falhas são geralmente examinadas com o propósito de apontar um culpado, em vez de detectar e erradicar a causa da performance pobre.

### ***Definindo defeitos***

Alguns defeitos de clientes são mais fáceis de apontar que de outros. O negociante que encerra suas contas e leva todo seu negócio para outro fornecedor tem seus defeitos facilmente detectados. Mas, e aquele que leva somente parte de seus negócios para outra empresa, ou aquele que realmente compra mais, porém os negócios representam apenas pequena parte dos seus gastos totais (uma pequena porção do seu orçamento)?

O caso da MicroScan – então, uma divisão da Baxtar Diagnostic e, hoje, parte da Dade International, recentemente adquirida pela Bain Capital – é significativo exemplo. Em meados de 1990, a MicroScan estava lado a lado com a Vitek Systems numa disputa de liderança de mercado de microbiologia automatizada. As duas empresas produziam instrumentos sofisticados para laboratórios médicos de identificação de amostras de microrganismos em cultura, para determinar quais antibióticos seriam mais eficazes. As duas empresas cresciam rapidamente, convertendo clientes a deixarem de utilizar os testes manuais e ultrapassando outros fabricantes de equipamentos automatizados. A MicroScan dedicava-se muito em melhorar a qualidade, pensando em concorrer ao Prêmio de Qualidade Nacional Malcolm Baldrige.

Talvez pelo fato de diagnóstico ser seu ramo de negócio, ou porque a competição houvesse aumentado seu padrão de qualidade, a MicroScan, estava interessada na análise de falhas. A fim de tornar-se ainda mais forte, um competidor mais lucrativo, decidiu procurar defeitos e usá-los para cobrir e corrigir seus problemas. A empresa começou por pedir às suas equipes de vendas que identificassem clientes problemáticos. As equipes de venda pensaram que os executivos referiam-se a grandes defeitos e responderam que não havia quase nenhum. Alguns clientes entendiam, porém, que no negócio de microbiologia automatizada, como em qualquer ramo industrial, defeitos totais são relativamente raros. Uma vez que as empresas adquirem o equipamento, continuam a comprá-lo e necessitam de serviços por muitos anos.

Mas a equipe de vendas ignorava o fato de que defeitos podem ser parciais; o consumidor é livre para adquirir alguns equipamentos, algum material de consumo, alguns serviços de outro fornecedor. Assim, os defeitos mínimos ganham significado relevante. A MicroScan não estava retirando 100% de aproveitamento em todas as suas vendas e, dado ao ambiente competitivo em que a empresa se encontrava, a administração preferiu fazer uso desses padrões de maior exigência para medir suas falhas. Acontece que as equipes de venda também ignoraram outro fator: a análise sistemática das contas revelaram que, de fato, havia falhas totais entre pequenos compradores.

A empresa entrevistou cada qual dos clientes perdidos e grande número dos parcialmente problemáticos, para chegar à razão de cada problema. Especialmente, quando haviam optado por equipamento alternativo de testes microbiológicos. O quadro que se apresentou era claro, instrutivo e doloroso. Os entrevistados demonstraram preocupação quanto à confiabilidade dos instrumentos da MicroScan, tinham reclamações quanto a algumas peças do equipamento e não se sentiram apoiados pela empresa.

Há sempre forte tendência a racionalizar esse tipo de reclamações: "para começar, esses não eram bons clientes; não é nossa culpa que a equipe técnica do cliente não esteja preparada para lidar com nossos equipamentos; clientes que usam nosso 0800 não são lucrativos". Porém, racionalização é apenas maneira de errar na análise das falhas. E os administradores da MicroScan superaram seus impulsos naturais de querer justificar as reclamações. Em vez disso, e escutaram, aprenderam e tomaram

medidas corretivas. Inverteram as prioridades da pesquisa e desenvolvimento, a fim de resolver as falhas que os clientes haviam identificado, tais como, repetibilidade do teste e tempo para o resultado. Ao descobrirem que sua linha de instrumentos era muito cara para pequenos laboratórios, aceleraram o desenvolvimento de modelos mais acessíveis, lançando-os no mercado em tempo recorde. Também foi revisto o protocolo de atendimento ao consumidor, para certificarem-se de que estavam dando atenção imediata a falhas de equipamento e problemas de entrega.

A habilidade da MicroScan, de aprender com suas falhas, proporcionou-lhe lucros. Dois anos depois, a empresa ultrapassou a Vitek, alcançando liderança de mercado; atualmente desfruta dos benefícios que isso lhe proporciona. Busca resposta aos problemas do consumidor que, embora incomuns – e atualmente mais incomuns do que antes – tornaram-se prioridade central na maneira em que a MicroScan administra seus negócios.

### ***Cliente núcleo***

No processo de como definir os consumidores-problema, a MicroScan teve de fazer dois julgamentos críticos. O primeiro envolvendo o tamanho da unidade- problema. Administradores estabeleceram as deficiências: não mais significava a perda total de um cliente. Em vez disso, eram vários negócios daquele consumidor. Após, eles definiram quem realmente formava o cliente-núcleo da empresa, reconhecendo que pequenos laboratórios eram importantes. Oferecer bons motivos aos clientes especiais para permanecerem leais por longo tempo à empresa foi o que marcou a diferença competitiva entre a MicroScan e a Vitek.

Infelizmente catalogar os principais clientes-núcleo não é tão fácil quanto parece. Especialmente, em indústria em que a realidade competitiva sofre mudanças. Mas o esforço é válido. Na verdade, conceituar tais clientes-núcleo pode ser um dos processos estratégicos mais críticos que um presidente enfrenta. Embora possa desvendar inesperado percentual de incerteza e inconsistência, levará a profunda discussão sobre a missão básica da empresa e seus objetivos.

A maneira mais prática de iniciar é respondendo a três questões relacionadas. Primeiro, quais clientes são os mais lucrativos e leais? Procure os que gastam mais dinheiro, pagam suas contas no prazo, requerem menos serviços e parecem preferir relações estáveis e duradouras.

Segundo, quais dão maior valor ao que você oferece? Alguns irão descobrir que seus produtos, serviços e atenção especial simplesmente adequam-se melhor à sua necessidade.

Terceiro, quais são mais importantes para você do que para o concorrente? Alguns clientes são garantia de esforço extra e investimentos. O oposto revela que nenhuma empresa pode ser tudo para todos. Os que valem mais para o concorrente irão, eventualmente, afastar-se.

As respostas às três perguntas indicarão a lista dos clientes principais mais óbvios. Identificar tal grupo proporcionará à sua equipe administrativa o começo de uma tarefa ainda mais difícil de desenvolver a definição mais ampla de cliente- núcleo que a sua empresa irá selecionar, para ver que defeitos merecem análise. A discussão deve também envolver uma análise apurada de medidas e estatísticas que você deve manter disponível, entre o padrão progressivo de lucros e o atual valor líquido de cada segmento de consumidores, a sua fatia no mercado consumidor e a média de retenção de clientes por segmento, idade e fonte.

Varejistas de massa, como bancos e companhias de seguro, freqüentemente acreditam na obrigação de atender igualmente bem a todos os tipos de consumidores; portanto, dedicam igual atenção em encontrar a causa de todos os problemas. Muitas empresas atribuem igual valor a clientes-problema de primeira e terceira classes. Alocando a mesma quantidade de recursos para resolver os problemas, algumas unidades muito zelosas têm gasto muito dinheiro na recuperação de cliente não lucrativo ou, até mesmo, com resultado negativo. Empresas com altos custos fixos como montadoras de automóvel, companhias aéreas e telefônicas caem facilmente nessa armadilha. Para elas, cada cliente traz rendimentos que ajudam a diluir os custos fixos; é bom. Mas as empresas que alcançaram extraordinários níveis de lealdade descobriram que devem concentrar seus esforços no segmento de clientes em quem possam depositar, seguramente, maior confiança. State Farm Insurance, por exemplo, que serve a mais de 20% dos domicílios da América do Norte, sabe que deve concentrar esforços no seu próprio tipo de

consumidor, que possui seguro de automóvel: o motorista, acima da media, que valoriza o serviço do agente. Colin Marshall, diretor da British Airways, fez a seguinte colocação, em entrevista (HBR Novembro/Dezembro de 1995): “mesmo em um negócio de massa, você não quer atrair e manter todos... o interessante é identificar e atrair aqueles que irão valorizar seus serviços e então retê-los como clientes e conquistar a maior porção possível de seu negócio a longo prazo”.

Esse é bom instante para afirmar que todas as técnicas de análise de causa de problemas são importantes; não apenas para a retenção de consumidores, mas também para a aquisição de novos. Afinal de contas, esses novos são desertores de outras empresas. Entrevistando-os para informarem porque deixaram outras companhias e procuraram a sua e observando-os, para saber quanto dos seus gastos retornam e ficam retidos, você poderá aprender muito sobre eles e de que maneira melhorar a estratégia de aquisição de clientela para sua empresa. Que percentagem de consumidores recém-conquistados encaixam-se em sua definição de cliente-núcleo? Você está efetivamente promovendo seus pontos positivos e atraindo o tipo que sua proposta de valores inicial estava designada a servir? Quais as semelhanças de seus novos clientes com os de seus competidores e com os seus clientes desertores? Um dos segredos do crescimento seguro é encontrar e manter a pessoa certa – cliente-núcleo. Se a sua propaganda, os incentivos de venda ou marketing atraem clientes não lucrativos ou marginais, o quanto antes você souber disso – e reparar –, melhor.

### ***Em busca das falhas***

O cerne das adaptações é o aprendizado dos empregados, e a lição mais útil e instrutiva provém do reconhecimento e da análise das falhas. O primeiro passo para conseguir que as pessoas na instituição se concentrem na análise das falhas – no caso, a perda de clientes – requer que elas superem a preocupação com o êxito. É claro que o sucesso tem lições a ensinar. Mas, hoje em dia, os homens de negócio estão obcecados com o bom resultado – e algumas vezes mais obcecados com a vitória de outras pessoas que a sua própria. Os limites estabelecidos tornaram-se uma busca febril pelo custo mais baixo, por maiores volumes e crescimento mais rápido, tanto nacional quanto internacional. Consultores, acadêmicos e executivos varrem o mundo em busca de abordagens que tenham levado a grandes lucros, a fim de aplicá-las. Essa busca por melhor prática tem tido resultados

muito inferiores ao esperado e as pessoas que estudam os sistemas podem nos dizer porque. Quando um sistema está funcionando bem, seu êxito se baseia em longa corrente de sutis interações, não sendo fácil determinar quais as ligações mais importantes nessa cadeia. Mesmo que as ligações críticas fossem identificáveis, sua importância relativa mudaria de acordo com as mudanças do mundo que envolve o sistema. Se fôssemos capazes de apontar os ponto críticos e mais ou menos reproduzi-los, ainda assim não poderíamos reproduzir todas as relações ou ambiente em que operam.

O que pode ajudar é o estudo das falhas. As pessoas que constróem, voam e regulam aeronaves, entendem disso. A performance de linhas aéreas nos Estados Unidos, medida por meio de índices fatais, na verdade excedem 6 sigma – 3,4 defeitos por milhão de oportunidades – que é o padrão desejável de qualidade que muitas fábricas procuram, mas provavelmente não alcançam. Quando um avião cai, investigadores recuperam os arquivos de vôo e gastam o que for necessário para descobrir o que aconteceu de errado. O resultado é de que num ambiente de operação vasto, complexo e extremamente perigoso, acidentes têm se tornado eventos raros.

Um dos investidores mais conceituados do mundo, Warren Buffett, chegou à mesma conclusão em seu campo de atuação completamente diferente. Em 1991, ele proferiu um discurso na Emory Business School, em Atlanta, Georgia. Disse para a platéia, “Eu geralmente sinto que se tem mais a ganhar ao estudar as falhas dos negócios do que os sucessos. Na minha empresa, procuramos estudar onde as pessoas perdem o rumo e porque as circunâncias dão errado. Procuramos evitar os erros. Se meu trabalho fosse de escolher um grupo de dez fundos médios de Dow-Jones, eu provavelmente não elegeria os dez melhores. Em vez disso, tentaria escolher os dez ou quinze com pior performance e tirá-los da amostra, trabalhando com os restantes. É o processo inverso. Albert Einstein dizia, inverter, sempre inverter em matemática e física. Isso é uma ótima idéia para negócios também. Comece com as falhas e depois pense em eliminá-las”.

Além da preocupação com o sucesso, existe outra razão pela qual as empresas fazem tão pouco uso da análise de falhas. Psicológica e culturalmente, é difícil e, muita vez, ameaçador, analisar o fracasso de perto. Administradores ambiciosos preferem ligar suas carreiras à excelência do resultado; falhas são geralmente examinadas com o propósito de apontar um culpado, em vez de detectar e erradicar a causa da performance pobre.

## **Definindo defeitos**

Alguns defeitos de clientes são mais fáceis de apontar que de outros. O negociante que encerra suas contas e leva todo seu negócio para outro fornecedor tem seus defeitos facilmente detectados. Mas, e aquele que leva somente parte de seus negócios para outra empresa, ou aquele que realmente compra mais, porém os negócios representam apenas pequena parte dos seus gastos totais (uma pequena porção do seu orçamento)?

O caso da MicroScan – então, uma divisão da Baxtar Diagnostic e, hoje, parte da Dade International, recentemente adquirida pela Bain Capital – é significativo exemplo. Em meados de 1990, a MicroScan estava lado a lado com a Vitek Systems numa disputa de liderança de mercado de microbiologia automatizada. As duas empresas produziam instrumentos sofisticados para laboratórios médicos de identificação de amostras de micróbios em cultura, para determinar quais antibióticos seriam mais eficazes. As duas empresas cresciam rapidamente, convertendo clientes a deixarem de utilizar os testes manuais e ultrapassando outros fabricantes de equipamentos automatizados. A MicroScan dedicava-se muito em melhorar a qualidade, pensando em concorrer ao Prêmio de Qualidade Nacional Malcolm Baldrige.

Talvez pelo fato de diagnóstico ser seu ramo de negócio, ou porque a competição houvesse aumentado seu padrão de qualidade, a MicroScan, estava interessada na análise de falhas. A fim de tornar-se ainda mais forte, um competidor mais lucrativo, decidiu procurar defeitos e usá-los para cobrir e corrigir seus problemas. A empresa começou por pedir às suas equipes de vendas que identificassem clientes problemáticos. As equipes de venda pensaram que os executivos referiam-se a grandes defeitos e responderam que não havia quase nenhum. Alguns clientes entendiam, porém, que no negócio de microbiologia automatizada, como em qualquer ramo industrial, defeitos totais são relativamente raros. Uma vez que as empresas adquirem o equipamento, continuam a comprá-lo e necessitam de serviços por muitos anos.

Mas a equipe de vendas ignorava o fato de que defeitos podem ser parciais; o consumidor é livre para adquirir alguns equipamentos, algum material de consumo, alguns serviços de outro fornecedor. Assim, os defeitos

mínimos ganham significado relevante. A MicroScan não estava retirando 100% de aproveitamento em todas as suas vendas e, dado ao ambiente competitivo em que a empresa se encontrava, a administração preferiu fazer uso desses padrões de maior exigência para medir suas falhas. Acontece que as equipes de venda também ignoraram outro fator: a análise sistemática das contas revelaram que, de fato, havia falhas totais entre pequenos compradores.

A empresa entrevistou cada qual dos clientes perdidos e grande número dos parcialmente problemáticos, para chegar à razão de cada problema. Especialmente, quando haviam optado por equipamento alternativo de testes microbiológicos. O quadro que se apresentou era claro, instrutivo e doloroso. Os entrevistados demonstraram preocupação quanto à confiabilidade dos instrumentos da MicroScan, tinham reclamações quanto a algumas peças do equipamento e não se sentiram apoiados pela empresa.

Há sempre forte tendência a racionalizar esse tipo de reclamações: "para começar, esses não eram bons clientes; não é nossa culpa que a equipe técnica do cliente não esteja preparada para lidar com nossos equipamentos; clientes que usam nosso 0800 não são lucrativos". Porém, racionalização é apenas maneira de errar na análise das falhas. E os administradores da MicroScan superaram seus impulsos naturais de querer justificar as reclamações. Em vez disso, e escutaram, aprenderam e tomaram medidas corretivas. Inverteram as prioridades da pesquisa e desenvolvimento, a fim de resolver as falhas que os clientes haviam identificado, tais como, repetibilidade do teste e tempo para o resultado. Ao descobrirem que sua linha de instrumentos era muito cara para pequenos laboratórios, aceleraram o desenvolvimento de modelos mais acessíveis, lançando-os no mercado em tempo recorde. Também foi revisto o protocolo de atendimento ao consumidor, para certificarem-se de que estavam dando atenção imediata a falhas de equipamento e problemas de entrega.

A habilidade da MicroScan, de aprender com suas falhas, proporcionou-lhe lucros. Dois anos depois, a empresa ultrapassou a Vitek, alcançando liderança de mercado; atualmente desfruta dos benefícios que isso lhe proporciona. Busca resposta aos problemas do consumidor que, embora incomuns – e atualmente mais incomuns do que antes – tornaram-se prioridade central na maneira em que a MicroScan administra seus negócios.

## **Cliente núcleo**

No processo de como definir os consumidores-problema, a MicroScan teve de fazer dois julgamentos críticos. O primeiro envolvendo o tamanho da unidade- problema. Administradores estabeleceram as deficiências: não mais significava a perda total de um cliente. Em vez disso, eram vários negócios daquele consumidor. Após, eles definiram quem realmente formava o cliente-núcleo da empresa, reconhecendo que pequenos laboratórios eram importantes. Oferecer bons motivos aos clientes especiais para permanecerem leais por longo tempo à empresa foi o que marcou a diferença competitiva entre a MicroScan e a Vitek.

Infelizmente catalogar os principais clientes-núcleo não é tão fácil quanto parece. Especialmente, em indústria em que a realidade competitiva sofre mudanças. Mas o esforço é válido. Na verdade, conceituar tais clientes-núcleo pode ser um dos processos estratégicos mais críticos que um presidente enfrenta. Embora possa desvendar inesperado percentual de incerteza e inconsistência, levará a profunda discussão sobre a missão básica da empresa e seus objetivos.

A maneira mais prática de iniciar é respondendo a três questões relacionadas. Primeiro, quais clientes são os mais lucrativos e leais? Procure os que gastam mais dinheiro, pagam suas contas no prazo, requerem menos serviços e parecem preferir relações estáveis e duradouras.

Segundo, quais dão maior valor ao que você oferece? Alguns irão descobrir que seus produtos, serviços e atenção especial simplesmente adequam-se melhor à sua necessidade.

Terceiro, quais são mais importantes para você do que para o concorrente? Alguns clientes são garantia de esforço extra e investimentos. O oposto revela que nenhuma empresa pode ser tudo para todos. Os que valem mais para o concorrente irão, eventualmente, afastar-se.

As respostas às três perguntas indicarão a lista dos clientes principais mais óbvios. Identificar tal grupo proporcionará à sua equipe administrativa o começo de uma tarefa ainda mais difícil de desenvolver a definição mais ampla de cliente- núcleo que a sua empresa irá selecionar,

para ver que defeitos merecem análise. A discussão deve também envolver uma análise apurada de medidas e estatísticas que você deve manter disponível, entre o padrão progressivo de lucros e o atual valor líquido de cada segmento de consumidores, a sua fatia no mercado consumidor e a média de retenção de clientes por segmento, idade e fonte.

Varejistas de massa, como bancos e companhias de seguro, freqüentemente acreditam na obrigação de atender igualmente bem a todos os tipos de consumidores; portanto, dedicam igual atenção em encontrar a causa de todos os problemas. Muitas empresas atribuem igual valor a clientes-problema de primeira e terceira classes. Alocando a mesma quantidade de recursos para resolver os problemas, algumas unidades muito zelosas têm gasto muito dinheiro na recuperação de cliente não lucrativo ou, até mesmo, com resultado negativo. Empresas com altos custos fixos como montadoras de automóvel, companhias aéreas e telefônicas caem facilmente nessa armadilha. Para elas, cada cliente traz rendimentos que ajudam a diluir os custos fixos; é bom. Mas as empresas que alcançaram extraordinários níveis de lealdade descobriram que devem concentrar seus esforços no segmento de clientes em quem possam depositar, seguramente, maior confiança. State Farm Insurance, por exemplo, que serve a mais de 20% dos domicílios da América do Norte, sabe que deve concentrar esforços no seu próprio tipo de consumidor, que possui seguro de automóvel: o motorista, acima da media, que valoriza o serviço do agente. Colin Marshall, diretor da British Airways, fez a seguinte colocação, em entrevista (HBR Novembro/Dezembro de 1995): "mesmo em um negócio de massa, você não quer atrair e manter todos... o interessante é identificar e atrair aqueles que irão valorizar seus serviços e então retê-los como clientes e conquistar a maior porção possível de seu negócio a longo prazo".

Esse é bom instante para afirmar que todas as técnicas de análise de causa de problemas são importantes; não apenas para a retenção de consumidores, mas também para a aquisição de novos. Afinal de contas, esses novos são desertores de outras empresas. Entrevistando-os para informarem porque deixaram outras companhias e procuraram a sua e observando-os, para saber quanto dos seus gastos retornam e ficam retidos, você poderá aprender muito sobre eles e de que maneira melhorar a estratégia de aquisição de clientela para sua empresa. Que percentagem de consumidores recém-conquistados encaixam-se em sua definição de cliente-núcleo? Você está efetivamente promovendo seus pontos positivos e atraindo

o tipo que sua proposta de valores inicial estava designada a servir? Quais as semelhanças de seus novos clientes com os de seus competidores e com os seus clientes desertores? Um dos segredos do crescimento seguro é encontrar e manter a pessoa certa – cliente-núcleo. Se a sua propaganda, os incentivos de venda ou marketing atraem clientes não lucrativos ou marginais, o quanto antes você souber disso – e reparar –, melhor.

### ***Buscando as causas dos problemas: um estudo de caso***

Everybank, com aproximadamente 2 milhões de clientes, era típico banco comercial supra-regional. Com a taxa de erros de 20%, estava perdendo em torno de 400 mil correntistas por ano. Consciente das terríveis consequências econômicas dessas falhas, encontrou maneiras de aprender com a clientela perdida. (Everybank é banco fictício – um quadro composto de diversos bancos com casos e experiências semelhantes).

O Everybank tinha administrado pesquisa de satisfação – ou melhor, de insatisfação – com os clientes que haviam encerrado suas contas; mas a informação superficial que a pesquisa oferecera não ajudou muito a apontar o que havia de errado com o sistema administrativo. Por exemplo, mais da metade das respostas traziam preço ou taxa de juro como causa principal da deserção. Porém, quando o banco decidiu conversar com alguns deles, ouviu história como a que segue:

- *A quanto tempo você é cliente do Everybank?*
- Há doze anos.
- *O que o levou a encerrar sua conta e procurar outro banco?*
- O Commonbank está do outro lado da rua; ele paga taxa de crédito mais alta.
- *Há muito as taxas do Commonbank são mais altas?*
- Eu não sei, recentemente me dei conta disso.
- *O que chamou sua atenção?*
- Eu estava chateado com o Everybank e vi um anúncio no jornal de quinta-feira.
- *Por que você estava chateado?*
- Porque meu pedido de cartão de crédito foi rejeitado.
- *Você já havia tido algum pedido negado antes?*
- Sim, muitas vezes. Mas dessa vez o banco me ofereceu a grande proposta de ser cliente preferencial; depois, meu pedido foi negado em carta formal!

Como de fato aconteceu, os índices do Commonbank eram praticamente os mesmos do Everybank, com exceção, ocasionalmente, das quintas-feiras. O Commonbank mudava seus índices na quinta-feira e o Everybank na sexta. Mas, é claro, o preço teve pouco a ver com a perda do cliente; a causa real do problema fora a falha do departamento de crédito, ao coordenar seus esforços de marketing e qualificação. Quando os entrevistadores insistiam em questionar a maioria dos clientes perdidos e que haviam culpado o preço, em suas pesquisas, acabava por não haver desertado por esse motivo. O Everybank precisou achar as causas reais – ou, ao menos, os 20% que produziam 80% de erros. Também uma boa amostra dos perdidos é número muito grande para que as entrevistas de diagnóstico de causa possam levar duas horas, cada. O banco resolveu o problema usando computadores. Entrevistadores profissionais conversaram com centenas de ex-clientes, revisaram sua interação com o banco, criaram uma série de perguntas que permitiria a qualquer entrevistador o motivo real da saída. Essa série foi introduzida em programa de computador que capacitava entrevistadores relativamente não habilitados a diagnosticarem a razão das perdas, levando o tempo médio de 20 minutos. Por exemplo:

- *Porque você encerrou sua conta pessoal em nossa agência na Pine Street o mês passado?*
- Seus preços estão muito altos.
- *Você se refere às nossas taxas de juro em empréstimo ou às taxas que cobramos pelos serviços?*
- Às taxas, em algumas transações nos caixas automáticos, e às taxas para empréstimo. Por esse motivo, refinanciei minha hipoteca com outro banco
- *Você já havia encerrado outras contas em nosso banco, nos últimos anos?*
- Sim, eu costumava realizar todo meu serviço de banco com vocês, porque sua agência ficava ao lado de minha lavanderia; mas ela foi fechada há 3 anos.
- *Você transferiu a conta da sua lavanderia para outro banco quando aquela agência foi fechada?*
- Não imediatamente. Mas o First National ofereceu-me um pacote de produtos que continha todos os serviços e os valores eram melhores, pois eles consideravam todas as minhas movimentações no momento de determinar as taxas. Mas o que realmente fez a diferença foi o pacote de serviços.

— Você teria permanecido no nosso banco se tivéssemos oferecido um pacote comparável?

— Acredito que sim. Eu aprecio relações duradouras e, de qualquer modo, gosto do gerente da agência da Pine Street. Nós freqüentamos a mesma igreja. Ele realmente gostaria de me ter mantido como cliente. Meu negócio movimenta mais de US\$ 100 mil – e ele me disse que não era capaz de concorrer com o pacote oferecido pelo First National.

— Obrigado pela sua ajuda. Uma última pergunta. O seu banco atual cobra taxas mais baixas de saque eletrônico?

— Para ser sincero não tenho certeza.

O sistema de computador ajudou o banco a entrevistar grande número de desertores, identificar clientes-núcleo – nesse caso 20% deles geravam 80% dos lucros – e aprofundar-se o suficiente para encontrar soluções. O Conselho Diretor ficou não somente impressionado, mas também frustrado quando as taxas de defeitos não caíram rápida e suficientemente. O problema foi confusão sobre quem precisava aprender. Os métodos novos do Everybank ofereceram informações confiáveis, mas os gerentes das agências se haviam defrontado, antes, com pesquisas de clientes; assim, duvidaram que as entrevistas pudessem dizer-lhes o que ainda não sabiam, sobre pessoas com quem vinham trabalhando durante anos. Quando os gerentes das agências foram solicitados a analisar clientes e seus problemas individualmente, afirmaram, confiantes, que a maioria havia deixado o banco a fim de conseguir melhores taxas ou produtos, ou porque o departamento de processamento havia cometido erros em suas contas. Todas as razões, convenientemente, fugiam do controle do gerente de agência.

As entrevistas mostraram, ao contrário do que se esperava, que a metade das perdas resultavam de problemas a nível de agência tais como: serviço de atendimento ao cliente e resolução das reclamações. Alguns gerentes de agência, incrédulos, insistiram em escutar as fitas das entrevistas; outros aceitaram os problemas identificados pelo estudo, mas recusaram-se a acreditar que os clientes perdidos eram clientes lucrativos, até reverem os arquivos. Gradualmente as evidências os convenceram a abrir os olhos.

Então, outros problemas surgiram. Muita mudança crítica afetava diversos departamentos que precisavam trabalhar juntos. Mas cooperação entre as unidades não era hábito da empresa. Piorando ainda mais as coisas,

a equipe de análise das falhas era, por si, também um problema; o executivo encarregado, principiante, não conseguia chamar a atenção dos chefes das outras unidades, que eram colegas de seu próprio chefe. O banco decidiu que a análise de falhas precisava de um executivo com poder, para agregar forças entre os departamentos, como o exemplo a seguir demonstra.

### ***Removendo as fontes de falha***

Entre os clientes perdidos mais lucrativos, 25% apontava taxas circunstanciais como causa crítica do problema. Grandes movimentos em contas múltiplas geravam tanto lucro para o banco que acreditava que multar um cheque devolvido, em US\$35,00, era inaceitável. O Conselho Diretor fez as contas e decidiu reduzir as taxas. Mas a nova equipe de análise de falhas, dirigida por um executivo superior, descobriu que o problema tinha várias dimensões, envolvendo diferentes unidades. O pessoal de vendas, por exemplo, guiava clientes a produtos inadequados à sua realidade. Os produtos ideais – talão de cheques/dinheiro-mercado/contas de depósito – não eram cobrados. Por seu turno, o Departamento de Marketing falhara ao incluir os movimentos de hipotecas e cartões de crédito na fórmula para os preços. E os cortes no orçamento obrigaram o Departamento de Processamento de Dados a adiar a implementação de um programa de computador, que iria interligar todas as contas dos correntistas. A decisão final dos problemas das taxas envolvia muitas variáveis – toda equipe de vendas de uma agência, marketing, treinamento, processamento de dados e, acima de tudo, uma equipe de análise das falhas com a função efetiva de investigação da causas dos problemas e implementação das soluções.

O banco concluiu que a eficiência dos estudos dependia de incentivos. A primeira regra, em educação, é de que o aluno deve desejar aprender. A fim de manter os gerentes das agências por mais tempo, com o objetivo de aumentar seus volumes de negócio com os melhores clientes, o Everybank revisou o sistema de premiação. Incluiu bônus plurianuais, baseados no êxito individual de cada gerente em conseguir e reter grupos de clientes especiais. O banco também concluiu que poderia avaliar as equipes de correção de defeitos, medindo com que freqüência os problemas retornavam. Quando os funcionários percebiam que seus chefes realmente se importavam com as falhas, passaram a analisar a causa dos problemas com maior precisão. Os problemas de arrecadação estavam no topo da lista de ocorrências indesejáveis; mas ninguém sabia o que podia estar errado ,

nem como devia ser solucionado. Seria em virtude de as ligações serem feitas pelos gerentes de arrecadação, em vez de pelos gerentes de agência, com os quais os clientes tinham mais afinidade? Seriam as ligações muito rudes? Os coletores sempre sabiam se os clientes tinham US\$200 mil em crédito, além de um empréstimo não saldado? Ou isso se devia somente ao fato de que os clientes nunca falavam com a mesma pessoa duas vezes e teriam que repetir sua história várias vezes? Cada item requereria solução diferente. O processo de detecção de problemas necessitava ser mais preciso.

O Everybank concluiu que não poderia confiar apenas nas entrevistas. Nem mesmo a tecnologia mais sofisticada de pesquisa cobriria todas as causas dos descontentamentos. Alguns correntistas não sabiam o real motivo de terem deixado o banco. Nem os gerentes das agências sabiam que movimentação de empregados repercute em mudanças de clientes. Todavia, poucos clientes mencionaram esse item. Análises estatísticas demonstraram que a mudança de pessoal pode explicar quase metade das diferenças entre o desgaste, de agência para agência. Os clientes não podiam modificar isso, mas percebiam claramente que empregados menos familiarizados com suas funções produziam menos.

O Everybank também aprendeu que precisava categorizar os clientes conforme os níveis de atrito com o banco. Por exemplo, os que tinham movimentação inicial em apenas uma conta de negócios, demonstravam lealdade bem acima da média. Então o banco redirecionou novas promoções de contas que se enquadravam nessa característica. Clientes que abriam três ou mais tipos de conta simultaneamente apresentavam maior nível de retenção. Aí, o Departamento de Marketing criou nova conta, que continha talão de cheque, poupança, cartão de crédito e uma linha de crédito – tudo com apenas um número de identificação. Ao contrário, concluiu que certas promoções – taxas de bônus de crédito, por exemplo – atraíam clientes com menores taxas de retenção; consequentemente eles extinguiram esse tipo de promoção. E além de descobrir que certos pacotes e aquisições trouxeram clientes com grandes atritos, a administração superior fez ajustes nas estratégias de captação.

Caso após caso, o Everybank identificou falhas e eliminou as fontes. A combinação de análise de problemas e estudo estatístico sistemático de segmentos de consumidor melhorou a qualidade da base da clientela do banco. No primeiro ano, as perdas no melhor grupo caíram em um terço.

Mas entre os clientes que não cobriam seus próprios custos, as perdas na verdade aumentaram – como os gerentes esperavam que acontecesse.

### **Análise da causa do problema**

Chegar à raiz do problema do comportamento humano, exige tempo, esforços e experiência. No cenário de uma fábrica, em que a análise da raiz dos problemas vem sendo bem feita há décadas, o processo é conhecido como os cinco porquês. Geralmente é necessário perguntar por que alguma coisa aconteceu, pelo menos cinco vezes, antes de se chegar ao cerne da questão. Por exemplo:

- *Por que os produtos retornaram como defeituosos?*
- O conector estava solto.
- *Por que o conector estava solto?*
- A tomada estava fora de especificação.
- *Por que a tomada foi produzida fora de especificação?*
- A máquina estampadora intermediária falhou.
- *Por que a máquina estampadora falhou?*
- O serviço de manutenção de rotina não foi feito dentro do prazo.
- *Por que?*
- O Departamento de Manutenção está com falta de funcionários.

Após serem respondidos os cinco porquês, é possível perceber o que precisa ser consertado, embora algumas vezes sejam necessárias mais perguntas para se chegar a melhor solução. Partindo do ponto de que aplicar esse tipo de análise rigorosa para cada problema que surge na fábrica, seria absurdamente caro, empresas inteligentes, primeiramente, fazem uma

análise estatística de freqüência, de maneira que podem concentrar esforços em 20% das categorias que englobam 80% dos problemas (aplicando a regra 80/20 de Vilfredo Pareto).

Compreender as fraquezas nos valores dos clientes é muito mais difícil do que compreender porque uma peça foi produzida fora das especificações. Fato objetivo representa grande parte dos cinco porquês. A tomada não estava conforme as determinações. Mas os indicativos para o valor pessoal são individuais e tendem a ser subjetivos; então, a única maneira de acessá-los é entrevistando clientes e ex-clientes, aprendendo o que eles querem e seus pontos de vista dos valores que recebem. O nível de valor percebido pelo cliente pode ser definido como a soma do tempo gasto em (experiências mais recentes são levadas mais em conta) todas as interações com a empresa. Então, para iniciar a busca por falhas é bom rever a história dessas interações. (Veja o quadro “Buscando as causas dos problemas: um estudo de caso”). Ocasionalmente um evento em particular é tão poderoso que leva a problemas (“seu funcionário me faltou com o respeito”). Isso, porém, é exceção. Em muitos casos, uma série de eventos orienta, vagarosamente a decisão de se procurar por serviços melhores em outro lugar. Para encontrar-se a real causa de uma deserção, o entrevistador deve identificar três ou quatro eventos desagradáveis e julgá-los apropriadamente.

Em alguns casos, é interessante analisar todo o ciclo de interação do consumidor com a empresa. Você pode imaginar esse ciclo como um corredor. (Veja a figura “O corredor do cliente”). Imagine que os clientes entram por um lado e que as setas ao longo da porção superior do corredor representam portas ou interações com a empresa. Em um banco, o corredor pode começar com uma aplicação em conta. O que determina o valor do cliente é a soma de benefícios relativos e os empecilhos, vantagens e desvantagens que os consumidores encontram em cada porta. O modelo também pode demonstrar a freqüência das interações e essa, combinada ao material das entrevistas, pode mostrar à empresa quais interações são os 20% que levam aos 80% das diferenças em lealdade e valor.

Em muitos negócios, incluindo bancos, seguradoras e outros serviços de indústria, o corredor do cliente possui um segundo jogo de portas, representando as maiores mudanças na vida privada dele que, ao lado dos esforços dos competidores para retirar seus clientes, está

representado por setas na porção inferior do corredor. Mudanças por motivo de trabalho, recolocações, mudanças no estilo de vida e quase todas as mudanças na família – um casamento, nascimento, divórcio, morte – são ocasiões para se atribuir valor adicional ao cliente. Na verdade, se a empresa não direciona seus produtos e serviços para tais eventos, mudanças familiares irão certamente resultar em perdas de consumidores. Bancos, que analisaram a freqüência de perdas, descobriram que mudanças desse tipo aumentam a possibilidade de perdas entre 100 e 300%. Por motivos óbvios, mudança de endereço é o principal culpado; mas entrevistadores da causa de problema, se observarem apenas as setas na parte superior do corredor, não percebem tal causa.

Uma vez que você tenha mapeado o corredor do cliente para seu negócio, é o momento de começar a entrevistar os desertores... testando o comportamento deles, desvendando a causa de cada perda e diferentes soluções, a fim de ver se alguma poderia ter salvo a relação. Um segredo nesse processo é dispor das pessoas certas trabalhando. Isso não pode ser feito com grupos selecionados. Líderes de grupos profissionais selecionados não possuem conhecimento aprofundado do negócio. Investigar as causas e entrevistar grupos perguntando a razão pela qual tomaram decisões individuais de negócios, não resulta em nada, além da idéia do grupo. (Se há uma função para grupos selecionados, pode ser a de brainstorm, soluções para causas específicas de problemas, uma vez que essas tenham sido determinadas como de maior prioridade para o núcleo de clientes). Você não pode entregar a entrevista para um grupo de especialistas em pesquisas de marketing, pois eles simplesmente não sabem o bastante sobre a sua empresa, sobre a situação competitiva, mercado e estratégia de preços, posição de custos e capacidade. A análise de falhas demanda entendimento total do sistema de negócio e de saúde financeira e uma visão clara de qual escala e unidade de falha deve ser escrutinada. Em outras palavras, a análise de falhas requer a liderança de administradores superiores. Se existe incerteza de quem precisamente são os clientes-núcleo da empresa, ou se a empresa precisa repensar alteração de proposta de valores ou modificar seus canais de distribuição, ou se os dados de perda estão incompletos e as condições competitivas estão passando por mudanças rápidas, ou se a organização está preparando análise de falhas pela primeira vez – existem, provavelmente, poucos administradores que não se enquadrem em qualquer dessas condições – então, administradores superiores, devem realmente atuar na análise de problemas.

O primeiro passo é reunir o grupo de administradores superiores (cinco ou dez dos mais conceituados executivos) e mais um grupo de outros funcionários respeitados – gerente de filiais, ou líderes de vendas. Não deixe de incluir pessoas cujo comportamento deve ser mudado. Você deve convencê-los de que esse processo de diagnóstico tem grande prioridade e de que eles não vão escapar de fazer telefonemas pessoais a clientes perdidos. Muitos se demonstrarão relutantes. A maioria das pessoas não acredita na idéia de telefonar para estranhos. Deixe pra lá os estranhos que não têm estado satisfeitos com o produto que receberam, e você terá de superar essa relutância com pulso firme, pressão de colegas e, se necessário, coação. Simplesmente não existe substituto para os executivos superiores aprenderem, diretamente com os clientes perdidos, o motivo pelo qual o valor do produto proposto pela empresa não é adequado.

Antes de fazer os telefonemas, convém o grupo determinar quais os clientes que valem ser procurados. É preciso analisar pesquisas de mercado e satisfação, considerar as opiniões dos funcionários sobre o motivo que levou a certos clientes comportarem-se de tal maneira e identificar diferenças entre sua empresa e os concorrentes, visando o processo de negócio, estrutura, incentivos financeiros, medidas de qualidade e proposta de valores. Se o seu sistema atual de informação não está capacitado para a tarefa de identificar os principais clientes perdidos, é possível atribuir a operadores telefônicos a tarefa de contatar grande número de desertores aparentes e separar o joio do trigo, respondendo a meia dúzia de perguntas. Você necessita de algumas informações como – idade, renda, educação e outras. Você precisa saber a quanto tempo eles fazem negócios com a sua empresa e descobrir o suficiente sobre sua verdadeira história de compras, a fim de determinar, se são ou não clientes-núcleo. E você precisa ter certeza se eles realmente deixaram a sua empresa à procura de concorrente, ou simplesmente pararam de adquirir o produto. (O cliente de seguradoras de automóveis que vende seu carro de família e opta por transporte público, não é deserto mas sim um antigo cliente). Operadores telefônicos são geralmente bom investimento, pois não apenas coletam dados básicos sobre cada consumidor e história de compras, mas também podem marcar o horário para que um executivo da empresa retorne a ligação para uma entrevista completa. A maioria dos ex-clientes irá ficar tão lisonjeada com a idéia de um executivo superior escutar seus problemas e reclamações que não irá abrir mão dessa oportunidade. Algumas vezes, é claro, será necessário oferecer-lhe algum incentivo. Vá em frente e gaste o que for preciso para conversar com reais representantes de seus clientes perdidos.

Quando você tiver feito tudo isso, distribua a cada executivo, incluindo a você mesmo, de dez a 25 clientes perdidos. Quando você tiver entrevistado de um quarto a um terço deles, convoque uma reunião para discutir o que todos ouviram, solucione quaisquer problemas com o processo, compartilhe as melhores práticas e, mais importante de tudo, use essas primeiras entrevistas para desenvolver uma primeira lista de ações corretivas que a empresa deve tomar. O resto das entrevistas pode então, ser orientado para as questões mais importantes e o teste de hipóteses.

O último passo é o desenvolvimento conjunto de um plano de ação básico, é claro, baseado nos resultados das entrevistas. A equipe, provavelmente, apresentará soluções que necessitam de poucos gastos ou preparação e podem ser testadas imediatamente. Outras podem necessitar de maior pesquisa ou análise, devido ao volume do investimento necessário. Os gerentes, que participam do grupo executivo, serão úteis para assegurar que as interpretações de comportamentos dos consumidores sejam razoáveis e que as melhorias propostas podem ser levadas em frente.

Um conselho: o fato de que toda empresa tem seus maus clientes, torna-se um risco a mais para as envolvidas em análise de erros. O perigo está em que, ao basear-se em informações inadequadas, a empresa poderá erroneamente identificar clientes com valor em potencial como sem importância para ela, ignorar as lições que eles têm a ensinar e não fazer nenhum esforço para mantê-los. Esses tipos de erro são comuns de serem cometidos; alguns desertores de primeira classe estão disfarçados como de terceira. Foram eles, um dia, clientes excepcionais; mas até o momento de sua saída já tinham transferido quantia substancial de seus negócios a concorrente. Como desertores parciais, parecem clientes não lucrativos. Mas aceitar o disfarce como ele se apresenta significa aceitar perdas indesejáveis. Isso pode tentar a empresa a reinvestir no tipo de melhorias que fazem os clientes permanecer na empresa. Esse tipo de situação lembra arqueologia dos defeitos – desvendando e analisando várias camadas de dados atuais e passados.

Por exemplo, uma empresa líder de cartão de crédito montou um sistema de computador que permite aos seus operadores telefônicos avaliar imediatamente qualquer cliente que telefone para cancelar uma conta. O sistema é baseado no lucro potencial que o cliente oferece, não apenas na parte relacionada à empresa, de maneira que a parte envolvida com o

concorrente não passa desapercebida. O operador pode assim oferecer incentivos apropriados aos melhores clientes e a empresa pode observar se as ofertas têm valor suficiente para mantê-los. Por causa da inevitável tendência de dispensar, todos os que foram perdidos, como indesejáveis, sabendo da verdade, algumas vezes o valor oculto de um cliente perdido passa a ter importância crítica para a ativação de sistemas de busca de causas de problemas.

No caso de uma empresa de cartões de crédito, informações sobre o potencial do cliente podem derivar de dados de agências de crédito. Em bancos, você pode procurar essa informações em aplicações de hipoteca, a fim de descobrir onde os clientes mantêm seu patrimônio. Em indústrias, os vendedores coletam tais dados (a avaliação de Nielsen para a televisão é um exemplo). Na maioria, no entanto, a única maneira de determinar a fatia do patrimônio do cliente é por meio de pesquisa. Em outras palavras, você tem que perguntar.

### ***Selecionando pessoas certas para aprender o correto***

Infelizmente, o aprendizado positivo não está diretamente relacionado à quantidade de informações disponíveis. Se estivessem, estariámos todos nadando em habilidades e sabedoria. O aprendizado positivo é, em vez disso, uma questão de conseguir as informações corretas para as pessoas corretas e oferecer-lhes boas razões para usá-las.

Pesquisa de mercado com seus questionários para clientes, pesquisas de satisfação e foco em grupos foram desenvolvidos para oferecer aos departamentos de marketing a informação que precisavam para estabelecer preços e determinar tipos de embalagens, propagandas e promoções. Não foram inventadas para que os funcionários que trabalham diretamente com o público ofereçam melhores serviços, ou lhes dê melhor incentivo, ou para resolver os problemas que ultrapassam os limites dos departamentos. Pesquisa de mercado tem o defeito de que os que aprendem mais sobre os consumidores são, geralmente, os pesquisadores que, na maioria das vezes, são simples espectadores. Eles fazem relatórios para os gerentes (normalmente para os de marketing) os quais interpretam os resultados para os administradores superiores. Até que essa informação retorne para os gerentes que lidam com o público dentro da empresa e os funcionários de vendas e serviços, está muito dispersa para ser útil.

A pesquisa que denominamos análise das causas do problema elimina muitas entrevistas. Permite acesso às fitas das entrevistas, domina o ceticismo.

Apesar de as análises de causa dos problemas capacitarem as pessoas a aprender, ainda assim é necessária uma forma sistemática de fazê-las querer aprender. Portanto, o primeiro e indispensável passo em desatrelar o poder de análise de falhas é fazer mudanças apropriadas nas medidas, incentivos e planos de carreira. Em muitas empresas, os incentivos atuais nada ou pouco proporcionam para fazer com que os empregados se importem em corrigir os erros delas. Os gerentes de agências em um banco tradicional recebem variados tipos de bônus, tendo como parâmetro, desde orçamentos até pesquisas de satisfação. Reconhecer porque os clientes deixam a empresa toma tempo e energia; então, a menos que esteja claro para os gerentes das agências que seus bônus anuais estejam relacionados à redução de atrito, fornecendo-lhes tecnologia de análise de erros de classe mundial, nada ajudará a melhorar suas tomadas de decisão.

Assim como o gerente de marketing – cujo bônus está baseado no volume de novos valores depositados, gerados pelas promoções de crédito – não se importa se os novos depositantes irão desertar no próximo ano; e o gerente de crédito – cujo bônus é baseado no balanço dos cartões de crédito problemáticos – não espera saber os motivos pelos quais os clientes abandonaram produtos de outro banco, tais como contas poupança e conta corrente, geralmente, o maior obstáculo para retirar lições das perdas é que os empregados não conseguem ver a relação desse aprendizado com seu próprio sucesso.

Mesmo em empresas que se preocupam o bastante com retenção, por meio de incentivos bem elaborados, é necessário lembrar aos empregados a importância de continuarem melhorando as taxas de retenção. Apesar da estrutura de compensação de agentes da State Farm ser mais direcionada à retenção do que a maioria dos concorrentes, gerentes e diretores descobriram que alguns dos agentes estavam satisfeitos com seu crescimento. Para mexer um pouco com eles, a empresa calculou o que aconteceria à renda de um agente se ele pudesse alcançar a melhora de 1% em retenção de clientes. A resposta – 20% de aumento nos ganhos anuais! – foi o que necessitava para incentivar seus agentes.

A Lexus é outra organização que, desde o início, importa-se muito em ganhar a fidelidade do cliente. A nova fábrica de carros escolheu revendedores que demonstravam compromisso, em relação ao serviço e à satisfação da clientela mas, como a State Farm, ela vem descobrindo a utilidade de participar, aos revendedores, o exato valor que as melhorias de retenção de clientes tem influenciado na sua remuneração. A empresa construiu um modelo para calcular quanto cada concessionária poderia ganhar, ao alcançar os níveis mais altos de vendas ao mesmo cliente e a fidelidade dele. Esses cálculos de fluxo de caixa são avisos importantes até para os que já acreditam na importância da retenção de clientes. Por alguma razão, o aumento das taxas anuais de retenção em apenas alguns pontos, não impressiona as pessoas. Talvez devêssemos multiplicar todos os nossos números por 100 ou por 1000. Todo torcedor de beisebol, sabe que existe uma grande diferença entre um batedor de .280 e um de .320; mas a diferença real é de apenas quatro pontos percentuais. Os negócios necessitam de maneira similar para dramatizar o enorme potencial da melhora de quatro pontos percentuais na retenção de consumidores.

### ***Tornando a análise de falhas permanente***

Uma vez que se tenham dominado as entrevistas e as técnicas de análise, as perdas de consumidores tornam-se rica fonte de informação para que o administrador deseje que o sistema se torne permanente. Isso é, ao mesmo tempo, mais fácil e mais difícil do que pode parecer. Para começar, é necessário criar um sistema de medidas para monitorar como e quanto efetivamente as resoluções tomadas estão reduzindo as taxas de perda. A divisão do patrimônio do cliente é medida realmente útil; precisa ser desmembrada da percentagem de clientes que oferecem à empresa um percentual maior de seu patrimônio e da percentagem que oferece a menor porção. Outra medida essencial é a própria taxa de perda, calculada separadamente para diferentes grupos de clientes: o melhor núcleo de clientes, o resto desse núcleo e dos demais clientes e, talvez, dos que não importaria perder. É também preciso monitorar a freqüência de várias causas para ter certeza de que os problemas estão realmente sendo resolvidos e que novos problemas não surjam desapercebidos.

É, ainda, preciso criar mecanismo permanente para manter os gerentes superiores permanentemente ligados ao feedback que os clientes deixam na linha de frente. A Lexus pede a cada um dos membros de sua

equipe de direção que entrevistem quatro clientes por mês. A MBNA, a gigante dos cartões de crédito, pede a cada executivo para que escute uma conversa telefônica no serviço de atendimento ao consumidor, ou nas unidades de recuperação de cliente. Alguns desses executivos fazem, eles próprios, os telefonemas. Toda a empresa se beneficia, quando seus executivos conseguem combinar tomadas de decisões econômicas com lições aprendidas diretamente com os consumidores perdidos. A alternativa é depender de pesquisas conduzidas por empresas contratadas que jamais irão entender o seu negócio, os seus competidores, ou os seus clientes que, na verdade, nunca se importarão realmente.

A Deere & Company, que produz os tratores John Deere e tem um arquivo excelente de fidelidade do consumidor – aproximadamente 98% de retenção anual de consumidores, em algumas áreas de produtos – utiliza empregados aposentados para entrevistar clientes perdidos e clientes atuais. A USAA – a empresa seguradora e de serviços financeiros, com base em Santo Antonio, Texas, que chegou mais próxima do que qualquer outra empresa americana de eliminar totalmente a perda de clientes (perdendo consumidores alvo em um índice de 1,5% ao ano e a maioria desse número são casos de falecimento) – encara perda de clientes, muito, mas muito seriamente. Tanto que levou suas análises a um tipo de apogeu. A empresa reconhece que qualquer evento no corredor de clientes, tanto externo quanto interno, que produza um bloqueio na freqüência de perda deles, enfatiza uma dimensão de valores de clientes que necessita ser melhorado. A USAA também estuda a porção do patrimônio do cliente investida e a taxa de retenção, separadamente, por meio de diferentes faixas etárias; por exemplo, sabe quando os clientes abandonam parcial ou inteiramente, quando seus filhos chegaram à maioridade e se precisam de seguro de automóvel. Dessa maneira, é capaz de apontar os problemas e oportunidades, antes de desenvolver soluções. Além disso, grupos selecionados de funcionários freqüentemente reavaliam suas interações com os clientes e preparam recomendações e, para suplementar suas pesquisas de falha, a USAA criou um sistema on line, chamado Echo, que torna possível vendas por telefone e representantes de serviços trazer empresa sugestões e reclamações de clientes, à medida que elas ocorram. Gerentes analisam esses dados regularmente, procurando por padrões, e revisam problemas e soluções potenciais em uma reunião mensal com o presidente. Este, então, prepara para o Conselho Diretor, um relatório formal, a cada quatro meses, sobre a retenção de clientes. Essa abordagem cuidadosa e metódica da fidelidade

cria enorme contraste com a prática de muitas empresas, onde a perda de clientes é ignorada, subestimada e mal compreendida.

A chave para a lealdade do consumidor é a criação de valor; a chave para a criação de valor é aprendizado organizacional e a chave para aprendizado organizacional é compreender o valor das falhas. Como disse Vilfredo Pareto, há 70 anos, "dê-me a um erro frutífero a qualquer hora, cheio de sementes, explodindo com suas próprias correções". A perda de clientes é uma unidade de erros que contém aproximadamente toda a informação que uma empresa precisa para competir, lucrar e crescer.