



O seu cliente está realmente satisfeito?

Por Flávia Ribeiro

Para apurar o desempenho, uma empresa precisa apoiar a sua gestão em indicadores financeiros e não financeiros. Como dizem por aí, o que não é medido não é gerenciado e, a medição passa a criar responsabilidade nos que são responsáveis pelos indicadores.

É ponto pacífico que o sistema tradicional contábil apresenta apenas parte das informações para o bom gerenciamento da empresa. São necessárias informações de mercado, de satisfação e índice de recompra de clientes, de processos (operacionais, de clientes e de inovação), dos funcionários (pesquisa de clima, identificação de aderência aos valores organizacionais) e dos sistemas de informação.

A figura abaixo mostra apenas uma parte da obra de Gustav Klimt, que foi arrematada em 2006 pelo valor de R\$ US\$ 135 milhões. Será que o comprador teria desembolsado esta quantia, se tivesse visto apenas uma parte da obra?

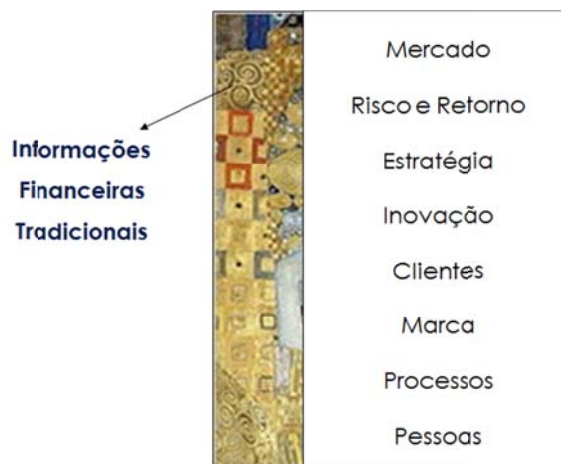


Figura 1: Um quadro incompleto¹

Na linha de mensurar indicadores não financeiros, trataremos da dimensão “clientes”. Se você está planejando aplicar uma pesquisa de satisfação com os seus clientes, pense sobre a possibilidade de incluir uma pergunta a mais em seu formulário, sobre a indicação de seu produto ou serviço, chamada de “a pergunta definitiva”.

Um especialista em fidelização de clientes aborda esta teoria classificando os lucros em “bons e ruins” e os clientes em “promotores, neutros e detratores”. Um lucro é considerado “ruim” quando o cliente é maltratado, ignorado ou enganado pela empresa. Em muitos dos casos, o cliente é “amarrado” a um contrato de longo prazo, onde o grande beneficiário é a empresa que lhe presta o serviço. Em alguns casos, o cliente paga mais caro do que um não cliente pelo serviço que está consumindo (isso é bastante comum em serviços de telefonia celular e de TV a cabo).

¹ Fonte: <http://lista10.org/uteis/os-10-quadros-mais-caros-do-mundo/> - caso tenha a curiosidade de ver o quadro completo, busque no Google a imagem



O cliente refém de um lucro ruim certamente será um detrator do serviço ou produto que consome; mas, afinal, o que é um cliente detrator? Um cliente insatisfeito e que por se sentir maltratado pela organização, certamente falará mal dela.

“... No passado, a máxima aceita era que cada cliente insatisfeito comunicasse sua insatisfação a dez amigos. Hoje, um cliente insatisfeito “contamina” dez mil amigos através da internet.” (REICHHELD, 2006, p.6)²

Já o lucro “bom” é construído a partir de um bom relacionamento com os clientes e, esses podem tornar-se um promotor do seu negócio. Se os clientes estão satisfeitos com a organização que se relacionam, certamente farão recomendações a outras pessoas, muitas delas que podem ser potenciais clientes. Esse é o tão conhecido marketing boca a boca.

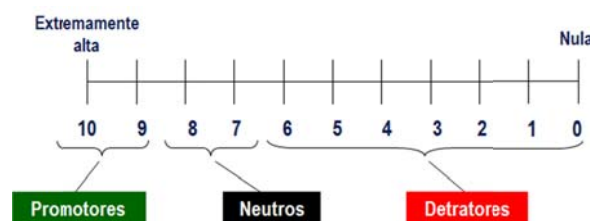
Ainda existem os clientes classificados como neutros, que são satisfeitos, mas pouco entusiasmados e, que podem ser atraídos pela concorrência com facilidade.

Mas, qual a principal vantagem em ter clientes “promotores”? Eles ajudam a trazer novos clientes para a empresa com as quais se relacionam, a um custo menor. Em outras palavras, essas empresas tendem a gastar menos com marketing e aquisição de novos clientes que os seus concorrentes. E, cliente leal é a base para o crescimento com rentabilidade.

Com base em algumas análises, Reichheld identificou que um aumento de 5% na retenção de clientes pode gerar uma melhoria de 25% a 75% no lucro da organização. E mais, as empresas com alto índice de lealdade de clientes apresentaram mais que o dobro do crescimento em receitas que as concorrentes.

Qual a maneira de medir a lealdade de um cliente e saber se ele está satisfeito? Fazendo a pergunta adequada: “qual é a probabilidade de você recomendar esta empresa a um amigo ou colega?” A métrica obtida é conhecida como *Net Promoter Score (NPS)*.

A classificação dos clientes apresentada acima em “promotores”, “detratores” e “neutros” é dada com base na pontuação de suas respostas, conforme apresentado abaixo:



E, o NPS é obtido pelo percentual de clientes promotores (P) menos o percentual de clientes detratores (D).

Net Promoter® Score: P - D

² Essa afirmação foi publicada em 2006 com base no perfil do consumidor Americano. Atualmente, devido ao advento das redes sociais e ao crescente número de pessoas com acesso à internet, provavelmente esse número “dez mil amigos” deve ser maior.



O gráfico abaixo apresenta a relação lucratividade X NPS separando os diferentes tipos de clientes. Cuidado se a sua empresa encontra-se no extremo esquerdo e parabéns se ela está do lado oposto!

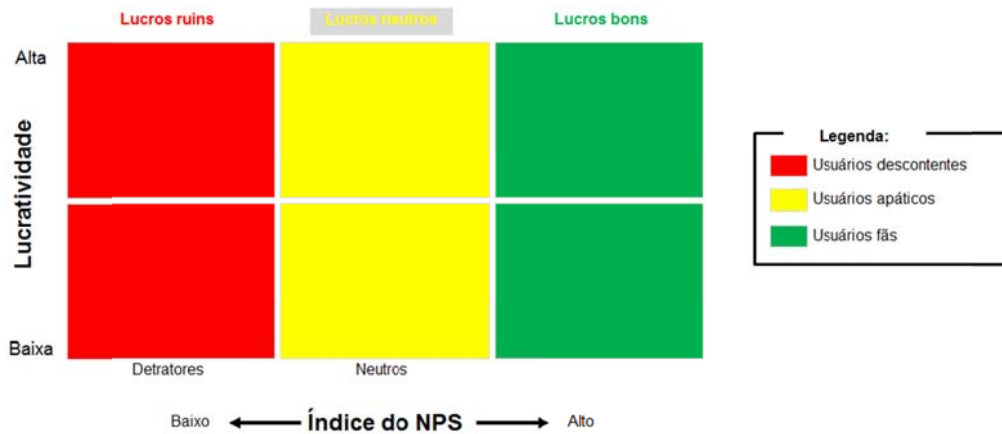


Figura 2: Relação Lucratividade X NPS³

Empresas conhecidas por nós brasileiros e que obtém bons resultados de NPS são a Amazon.com, a Harley-Davidson e a Dell e, esses resultados de eficiência do NPS considerados bons variam de 50% a 80%. Já a empresa média, apresenta uma taxa de eficiência de 5% a 10%; mas, muitas empresas operam em taxas de NPS negativas, ou seja, elas possuem mais detratores que promotores. A tabela abaixo relaciona algumas empresas com boas taxas de eficiência do NPS:

Empresa	NPS
Harley-Davidson	81%
Amazon.com	73%
eBay	71%
SAS	66%
Apple	66%
Cisco	57%
FedEx	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%
Dell	50%
Adobe	48%

Tabela 1: algumas estrelas do NPS no mercado americano

No momento em que você for elaborar a sua pesquisa de satisfação, tome o cuidado de não elaborar um questionário muito extenso, pois o cliente pode ficar aborrecido em respondê-lo. A título de exemplo, um hotel luxuoso na cidade de Nova Iorque com vista para o *Central Park* e diária média no valor de US\$ 700, enviava aos seus clientes uma pesquisa composta por 35

³ Adaptado de Reichheld, 2006 (p. 108)



perguntas. Uma das perguntas era se o cliente considerava o hotel de luxo. Com uma diária a US\$ a 700, não restam muitas dúvidas...

Outro cuidado é caso a pesquisa seja feita por telefone. Antes de contatar o seu cliente, tome conhecimento sobre o histórico dele. Imagine se o proprietário de uma BMW, que possui o seu terceiro automóvel da marca, receber uma ligação da empresa para responder uma pesquisa de satisfação e, perceber que o atendente não tem a mínima ideia de que essa é a terceira compra realizada na mesma concessionária. Prepare-se antes de aplicar a pesquisa, o cliente não deve se sentir aborrecido.

Além da pergunta definitiva, pense em dar uma oportunidade de *feedback* aos clientes que avaliam mal o seu negócio. Questões complementares podem ser “qual a principal razão da nota que você nos atribuiu?”, ou “qual ação corretiva que faria você nos dar uma nota próxima de 10?”. A tentação de elaborar um longo questionário é grande, mas lembre-se que “mais é menos”.

Se tiver a oportunidade, aplique esse conceito em sua organização. Mas, não se esqueça de que a aplicação de uma pesquisa certamente vai requerer planos de ação para a melhoria de alguns aspectos e, os resultados desses planos às vezes demoram um pouco para serem percebidos pelos clientes. Portanto, o ciclo de aplicação da pesquisa deve ser pelo menos semestral.



KC&D

KC&D

Bibliografia

REICHHELD, F. F. *A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo?: como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

<http://www.netpromoter.com>

<http://www.bain.com>