Satisfazer com lucro

Para manter os clientes felizes de forma rentável, é preciso identificar os aspectos do produto ou serviço que impulsionam a repetição de compra e investir neles, de modo seletivo

Por ***Simon Glynn*** *e* ***Ewan Jones***

Qual dessas empresas é a mais inteligente: a que corta custos em geral nas épocas negativas, sem saber ao certo o impacto sobre a satisfação do cliente ou aquela que, com confiança, gasta o é que preciso para manter elevados os índices de satisfação?

Resposta: Nenhuma das duas. O que ambas as empresas precisam fazer é compreender os aspectos particulares de seu atendimento que levam o cliente a repetir a compra e, de maneira seletiva, investir nesses itens. O objetivo deve ser vincular a satisfação do cliente a um crescimento sustentado dos lucros.

DESAFIO: Descobrir a satisfação que faz diferença

Qual a qualidade necessária da comida que uma companhia aérea oferece a seus passageiros?

Se você é guiado pela satisfação do cliente, a resposta será "muito boa". Os clientes de companhias aéreas se queixam com freqüência da comida e criticam as refeições em questionários que visam avaliar seu grau de satisfação.

No entanto, os clientes não compram refeições das companhias aéreas; compram passagens. E as passagens incluem um conjunto de serviços, como serviços de *check-in*, de bordo, refeições, filmes durante o vôo, lugares marcados e chegada no horário.

Sinopse

■ A maior parte dos clientes não tem apenas uma única razão para trocar de fornecedor. Há várias fontes de insatisfação possíveis e dificilmente se pode determinar aquela que foi decisiva para cada indivíduo. Sendo assim, como uma empresa pode reorientar seus investimentos para aumentar a "satisfação que faz diferença" e, conseqüentemente, o índice de repetição de compras?

■ Este artigo conta que, muitas vezes, a resposta sobre a "satisfação que faz diferença" para grupos de clientes está oculta em dados já levantados. A partir de uma pesquisa realizada com empresas de diversos setores de atividade, os autores explicam como descobrir isso, com os exemplos de uma companhia aérea, um supermercado e uma rede de lojas.

■ Os consultores propõem a combinação da análise de dados recolhidos em questionários de satisfação com o desempenho da empresa em cada característica avaliada (desempenho relativo no setor, verificado em um levantamento com várias empresas). Outra descoberta: quando são analisados os dados obtidos diretamente dos clientes individuais, os gerentes conseguem examinar até subcategorias de clientes.

Simon Glynn é vice-presidente responsável pela área que atende clientes de comunicações, informação e entretenimento da Mercer Management Consulting, com sede em Londres, Reino Unido.

Ewan Jones é diretor do grupo que atende clientes de varejo e consumo da mesma firma de consultoria, também sediado no escritório de Londres.

Alguns desses serviços influenciam mais que outros na escolha de uma companhia aérea pelos passageiros. Se o fornecimento de uma refeição melhor tem pouco efeito sobre o fato de um passageiro comprar outra vez passagens dessa companhia, qual o retorno que se pode esperar do investimento em refeições melhores?

Muitos produtos e serviços são semelhantes às passagens aéreas. São conjuntos de características, sendo que algumas influenciam mais os clientes que outras *(veja quadro sobre pacotes de serviços na página 136)*. Isso dá aos executivos oportunidade de reduzir custos, se puderem descobrir que características são passíveis de corte sem afetar o comportamento do cliente. Mas atenção: se você tirar a peça errada, a estrutura inteira desmorona.

Portanto, o desafio é compreender as sutilezas de como a satisfação do cliente em relação a cada uma das características de seu produto ou serviço irá influenciar seu comportamento na hora das compras.

A maior parte dos programas de satisfação do cliente não se concentra nessa tarefa. Em vez disso, esses programas constroem e monitoram um índice agregado de satisfação. Esses índices são bem vistos quando estão subindo —embora mesmo nesse caso eles apenas confirmem que uma empresa está efetivamente gastando dinheiro e não que está fazendo isso de maneira eficiente. Porém, quando os índices de satisfação caem, os programas oferecem poucas informações sobre as ações que as empresas deveriam adotar.

Um dos obstáculos para que se percebam as oportunidades é o desejo natural de simplificar o problema. Imagine que você, como cliente, estivesse deixando seu fornecedor de telefonia móvel. O operador perguntaria seus motivos e codificaria sua resposta como uma entre cinco a dez respostas padronizadas. Por exemplo: Você encontrou preço melhor?, Está insatisfeito com o desempenho da rede?, Teve problemas de atendimento? etc. Em seguida, o operador produziria relatórios internos sobre por que os clientes estão indo embora, de forma que pudessem concentrar esforços na busca de maior nível de satisfação.

No entanto, a maior parte dos clientes não tem apenas uma única razão para trocar de fornecedor. As várias fontes de insatisfação possíveis são como os fatores de risco de uma moléstia cardíaca: numa população inteira, pode-se avaliar a contribuição de cada fator estatisticamente, mas não se pode determinar o fator isolado que foi decisivo para cada indivíduo.

Se os índices agregados escondem os efeitos que estamos procurando, e se o excesso de simplificação distorce o quadro, como poderão as empresas obter um panorama claro do que determina a satisfação que "faz diferença", de forma que possam redirecionar seus investimentos para aumentar a repetição das compras?

Exemplos práticos

Algumas opções de pacotes de serviços

O cliente escolhe:	A experiência do cliente inclui:
Passagem aérea	Serviço de *check-in*, serviço de bordo, refeições, filmes a bordo, pontualidade, assentos...
Supermercado	Qualidade do produto, variedade, rapidez do caixa, aparência da loja, ofertas especiais...
Pacote de TV a cabo	Conjunto de vários canais, cada um apresentando um *mix* de programas em separado...
Telefone celular	Utilidade do aparelho, ativação, desempenho da rede, contas, atendimento ao cliente...
Parques temáticos	Compra de bilhetes, localização, brinquedos, locais para refeições, entretenimento...
Cartão de crédito	Pedidos de limites de crédito, débitos duvidosos, cobrança, controle de fraude...

SOLUÇÃO: Encontrar pistas ocultas em velhas pesquisas

Em alguns casos, é possível que as empresas já tenham recolhido todos os dados de que precisam. Voltando ao exemplo da companhia aérea, a empresa acabou investindo nos diversos aspectos de seus serviços.

A forma tradicional de raciocínio da empresa era influenciada por sua organização, que estava estruturada por funções: os funcionários que marcavam lugares entendiam as prioridades de marcar os assentos, o pessoal da alimentação entendia as prioridades de alimentação. Ninguém conseguia estabelecer relações objetivas entre essas áreas para decidir qual a prioridade nos gastos.

Durante anos a empresa tinha monitorado a satisfação dos clientes usando um questionário que os passageiros preenchiam durante os vôos. Novamente, o aprendizado a partir dos questionários era operacional, por funções: o pessoal dos assentos só examinava a satisfação com os lugares e assim por diante.

No entanto, ocultos no questionário existiam pistas valiosas sobre os motivadores da satisfação geral e da intenção dos clientes em voltar a viajar com a companhia. A análise fatorial dos dados brutos de 1,5 mil questionários permitiu que quantificássemos estatisticamente a importância da satisfação declarada de cada cliente com cada produto e serviço —como marcação de lugares, pessoal de bordo e entretenimento etc.—, e como isso influenciava sua intenção geral de voltar a utilizar aquela companhia aérea.

Combinando essa análise com o desempenho relativo da empresa em cada característica, a partir de um questionário do setor realizado em várias companhias aéreas, poderíamos, pela primeira vez, identificar em que áreas um investimento maior poderia ter mais impacto sobre o negócio *(veja quadro sobre companhia aérea na página ao lado)*.

É claro que não é suficiente nos concentrarmos na intenção declarada do cliente de comprar novamente. O que realmente interessa é o que o cliente efetivamente fará, não o que diz que fará, e, portanto, é importante quantificar a relação com a receita real.

No caso da companhia aérea de que tratamos aqui foi difícil medir diretamente essa relação, porque estávamos nos concentrando nos passageiros da classe econômica, cujos ciclos de repetição de compra são mais longos. Porém, ao analisarmos rotas diferentes em vários períodos de tempo, conseguimos quantificar uma correlação entre mudanças nos números declarados de intenção de recompra e mudanças na participação de mercado da empresa aérea (com relação a sua participação de capacidade na rota). Essa análise validou tanto as medidas que estávamos usando como nos permitiu estimar que impacto sobre a receita haveria com o aumento de satisfação em cada uma das características do produto.

Em setores econômicos com um intervalo de repetição de compra mais curto, é possível quantificar o impacto sobre a receita mais diretamente. Fizemos essa mensuração num supermercado cujos clientes o visitavam uma vez por semana, em média. Assim descobrimos que o grau de satisfação dos clientes estava relacionado com o nível de vendas *(veja quadro sobre supermercado na página 138)*.

Esse supermercado tinha pesquisas de satisfação do cliente detalhadas, históricas, que pudemos voltar a analisar. Com esses dados, foi possível quantificar o aumento em vendas de produtos semelhantes que poderiam resultar de melhorias mensuráveis na satisfação do cliente com cada aspecto da experiência de compra geral.

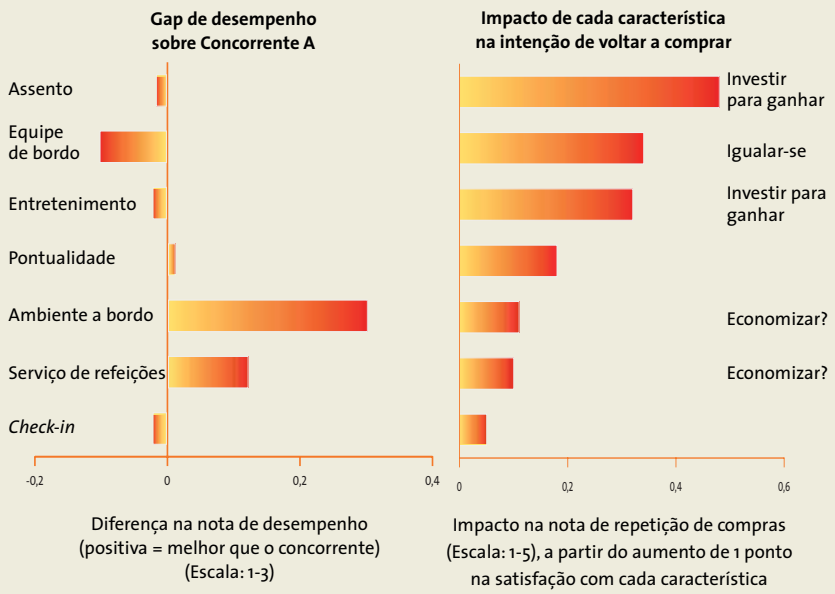
Ou seja: o investimento pode ser direcionado para atividades que têm maior impacto sobre o comportamento do cliente e que muitas vezes recebem menos recursos, pois é mais difícil justificar gastos nessas áreas por meio de instrumentos tradicionais.

Por exemplo: abordagens tradicionais em geral se concentram em aspectos fáceis de medir, como preço e alternativas de produtos. A compreensão do que impulsiona a satisfação do

Caso real

A companhia aérea e as revelações de um questionário

A análise do questionário de bordo mostra as experiências que levam à compra repetida e, assim, sugere prioridades de investimento



Obs.: A seqüência de característica de serviços foi modificada para proteger o sigilo do cliente.

cliente permite que as empresas invistam em características menos tangíveis, como qualidade do produto e atendimento ao cliente. Nossas análises de vários projetos, em diferentes setores, justificaram incrementos significativos em atividades de treinamento em atendimento ao cliente.

Como personalizar a oferta para diferentes grupos de clientes

Quando se analisam os dados obtidos diretamente dos clientes individuais, sem passos intermediários, como agrupamento e cálculo de média, os resultados são mais simples e mais fáceis de serem administrados. Essa transparência permite que gerentes façam diferentes recortes e examinem subcategorias de clientes. No caso da companhia aérea de que tratamos, por exemplo, foi possível estudar os clientes que fazem vôos noturnos ou aqueles que voam a negócios.

No universo do varejo, essas análises mostram que a importância de cada aspecto da oferta para o cliente é diferente em cada loja, determinado pelos segmentos de clientes que vivem localmente e a disposição mental com que compram.

As lojas podem também ser agrupadas em diferentes formatos de varejo *(veja quadro sobre rede de lojas na página 138*. Lojas com formato A atendem clientes altamente sensíveis à qualidade. Para eles, o retorno sobre o investimento será maximizado por meio de altos níveis de satisfação, especialmente em aspectos como apresentação de produto e aparência da loja. As lojas com formato B atendem clientes mais sensíveis a preço. Nesse caso, os retornos são maximizados com menores níveis de satisfação do lado da qualidade da oferta, e mais dinheiro investido na melhoria da percepção que o cliente tem do preço, por meio, entre outras iniciativas, de promoções.

Como aproveitar o que foi aprendido

Uma vez que os gerentes tenham detectado quais são os aspectos da satisfação do cliente que impulsionam a repetição da compra, como devem atuar?

Primeiramente, existem alguns ganhos diretos e rápidos. Depois que você já sabe o nível que uma refeição fornecida pela companhia aérea deve ter, ou por quanto tempo os clientes vão aceitar ficar em fila em um supermercado ou em um parque temático, você pode estabelecer os níveis de recursos necessários, mudando os gastos de atividades de menor impacto para as de maior impacto.

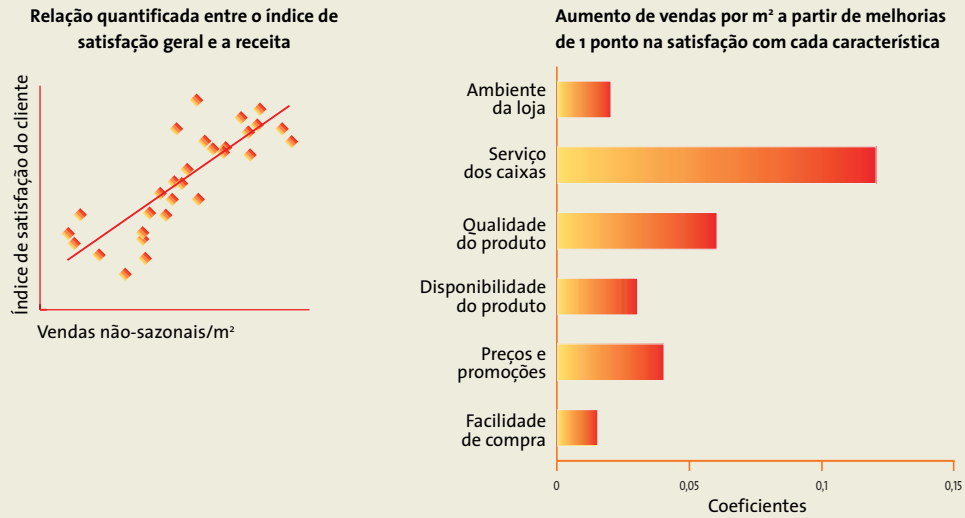
Quando existirem dados brutos para análise, esses ganhos rápidos podem ser alcançados em apenas quatro a cinco semanas. Os ganhos rápidos podem reduzir custos identificando a peça que você pode retirar sem causar danos. Podem também salvar seu negócio, evitando que você retire a peça que faria tudo desmoronar.

Para continuar tirando proveito das informações obtidas, é preciso gerar um fluxo constante de novos conhecimentos, o que significa passar da análise do

Caso real

Satisfação versus vendas em um supermercado

A correlação entre o índice de satisfação declarado pelos clientes e a receita quantifica os benefícios decorrentes de melhorias

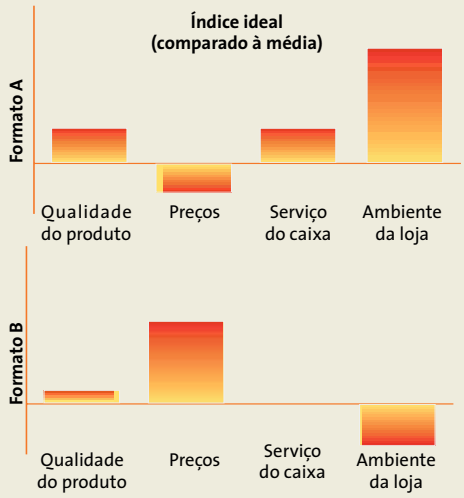


Obs.: A seqüência de características de serviços foi modificada para proteger o sigilo do cliente.

Caso real

Mais retorno para uma rede varejista

Para maximizar o retorno sobre o investimento, uma rede de lojas precisa administrar lojas diferentes de acordo com perfis diferentes de satisfação do cliente.



comportamento passado do cliente para uma experimentação e previsão do comportamento futuro do cliente. Isso, por sua vez, exige a institucionalização de uma cultura de se testar continuamente a resposta do cliente e depois usar o que se aprende para criar ações que otimizem a parte econômica do negócio como um todo.

A diferença entre a "mineração" do comportamento passado e o "teste" do comportamento futuro é bastante significativa. Criar deliberadamente experimentos *in-market* (por exemplo, aumentar ou reduzir o tamanho das filas, alterar os "roteiros" das operadoras de *call centers*, variar as condições de promoções) permite que se atribuam diferenças nas respostas a combinações bastantes complexas de estímulos.

Criando-se um ciclo rápido de testes *in-market*, em que os resultados de um ciclo de testes determinam o próximo ciclo, você adapta constantemente o que é testado e o que é aprendido.

O aprendizado contínuo feito dessa maneira oferece dois benefícios: 1) fornece um rápido *feedback* do mercado, permitindo que você detecte mudanças nos comportamentos dos clientes e efeitos das ações dos concorrentes, e 2) revela novas formas de gerar valor econômico por meio da mudança da experiência do cliente, passando de ações pontuais para a geração de valor sustentável.

Para realizar essa geração de valor em grande escala, é preciso institucionalizar os testes e a tomada de decisões em função de uma otimização econômica global. Isso, por sua vez, exige um grau de coordenação e cooperação operacional entre funções que não existe na maioria das empresas. Para consegui-lo, é necessário apoiá-lo.

Não se trata de estabelecer um objetivo para cada função e pedir que todas as funções maximizem o desempenho, porque isso não incluiria trocas entre funções. A alta gerência deve informar, guiar e prover fundos para que cada função invista num desempenho forte nas áreas em que haja retornos econômicos.

O ponto de partida é medir a eficiência dos gastos do ponto de vista de seu impacto sobre o comportamento do cliente. As organizações devem usar essas informações para alocar investimentos nas áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra do cliente, a fim de aumentar o valor geral.

Pode ser uma tentação resolver o problema criando uma organização "voltada para o cliente", tirando as responsabilidades das funções clássicas e passando-as para equipes especializadas em grupos de clientes específicos, com funções cruzadas. Porém, apenas reorientar a organização pode gerar tantos problemas quantos os que se tenta resolver, fragmentando a responsabilidade pela execução das funções.

O fato é que tentar otimizar a aplicação de diferentes funções a diferentes grupos de clientes é um problema matricial. E, embora organizações altamente matriciais possam ser pouco atraentes, vale a pena reconhecer o problema como matricial. Cada empresa preferirá uma solução diferente, mas esta sempre terá a ver mais com novas capacidades e processos do que com qualquer estrutura organizacional.

© Mercer Management Consulting