

TABELA 6-1 VALOR DO CICLO DE VIDA DE UM CLIENTE MÉDIO NA TELECHECK INTERNATIONAL, INC.* (em dólares)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas: ^a						
QuickResponse	—	33.000	39.600	47.520	57.024	68.429
FastTrack	—	—	5.500	6.600	7.920	9.504
Custos:						
QuickResponse	6.600	24.090	28.908	34.690	41.627	49.953
FastTrack	—	—	4.152	4.983	5.980	7.175
Valor do cliente em seu ciclo de vida						
Lucro com QuickResponse	(6.600)	8.910	10.692	12.830	15.397	18.476
Aumento de vendas de QuickResponse	—	—	1.782	3.920	6.487	9.566
Lucros de produtos adicionais (FastTrack)	—	—	1.348	1.617	1.940	2.329
Redução da margem de contribuição ^b	—	—	1.155	1.486	1.663	1.995
Lucro originado pelas recomendações ^c	—	—	1.100	1.650	3.300	6.600
Lucro total	(6.600)	8.910	16.077	21.503	28.787	38.966

* Nomes e dados de produtos foram alterados, por isso, os lucros relacionados estão superavaliados.

^a Pressupondo aumento das vendas em ambos os produtos, à base de 20% ao ano.

^b Declinando à taxa de 15% ao ano com relação às receitas, refletindo redução de custos de relacionamento com clientes, associado a curvas de aprendizado tanto dos clientes quanto dos fornecedores.

^c Estimado, com base em pressuposições com respeito a (1) importância das recomendações de novos clientes por parte de antigos clientes, (2) frequência com que os clientes satisfeitos recomendam a novos clientes, (3) tamanho da base de clientes recomendados e (4) cálculos do valor do ciclo de vida para os novos clientes.

Fonte: Reimpresso com permissão da The Free Press, uma Divisão da Simon & Schuster, Inc., de James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty* (New York: The Free Press, 1997), p. 201. Copyright © 1997, by James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger.

do valor monetário e dos custos de retenção de clientes. Um cálculo mais complexo poderia promover a estimativa do valor monetário de todos os benefícios associados a um cliente fiel e não apenas das receitas do longo prazo. O valor da publicidade boca a boca, da retenção de clientes e dos custos reduzidos na manutenção das contas também entrariam no cálculo.

Por exemplo, a Tabela 6-1 mostra como a First Data Corporation estima o valor do ciclo de vida de um cliente médio em sua subsidiária TeleCheck International (nomes de produtos e dados estão apresentados de forma fictícia na tabela). A TeleCheck é a maior empresa do mundo de negociação de cheques, oferecendo uma gama de serviços financeiros relacionados a garantias de cheques, consulta de cheques e serviços de cobrança. Levando em conta as estimativas projetadas para um ciclo de vida de cinco anos com aumento de receitas do seu produto principal (Quick Response), divididos pelos custos unitários dos serviços, aumento de vendas advindas de um novo produto (FastTrack) e lucros vindos das recomendações de clientes, a empresa estima que um aumento anual em receitas de 20% sobre seu produto básico resultaria em um aumento anual de 33% nos lucros operacionais levando em conta um ciclo de vida de cliente de cinco anos.²²

FUNDAMENTOS PARA ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

A discussão anterior deve tê-lo convencido de que é um bom negócio concentrar-se nos clientes atuais, a fim de compreendê-los e construir estratégias para a manutenção dos negócios que temos com eles. Mais adiante neste

capítulo apresentaremos estratégias específicas de retenção que as empresas usam para manter seus clientes ativos. Mas primeiro, nesta seção, discutiremos os fundamentos necessários para começar com o foco nas estratégias de retenção: (1) qualidade oferecida no serviço principal, (2) cuidadosa segmentação de mercado e seleção de segmentos-alvo e (3) monitoramento contínuo do relacionamento.

QUALIDADE NO SERVIÇO PRINCIPAL

Estratégias de retenção terão pouco sucesso de longo prazo, a não ser que haja uma base sólida de serviço de qualidade e satisfação de clientes para construí-la. Isso não significa, necessariamente, que a empresa tenha que ser a melhor entre seus concorrentes, ou de "classe internacional" em termos de qualidade e satisfação de clientes. Mas deve ser competitiva e, muitas vezes, ainda melhor do que isso. Todas as estratégias de retenção que descrevermos mais tarde são construídas com a pressuposição de que seja oferecida uma qualidade competitiva. Não há benefício algum em dedicar-se a estratégias de retenção para serviços de baixa qualidade. Dois exemplos anteriores, Intuit e PeopleSoft, proporcionam evidências convincentes para o argumento de que a excelência no serviço principal ou no produto oferecido é essencial para uma estratégia de relacionamento bem-sucedida. Ambas as empresas têm tido enorme benefício de sua base de clientes fiéis; ambas oferecem qualidade excelente; ambas usam estratégias de relacionamento para ampliar seu sucesso.