



FIGURA 6-4 Impacto sobre os lucros do aumento de 5% na taxa de retenção.

Fonte: Reimpresso mediante permissão da American Marketing Association. De Frederick E. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", *Marketing Management*, vol. 2, no. 4 (1994):15.

Calculando o Valor do Ciclo de Vida

"Se as empresas soubessem o quanto realmente custa a perda de um cliente, elas conseguiriam fazer avaliações mais precisas acerca dos investimentos destinados a reter clientes. Infelizmente, os sistemas atuais de contabilidade não captam o valor de um cliente fiel".¹⁷ Uma forma de documentar o valor monetário de clientes fiéis é estimar o valor ampliado ou os lucros que advêm de cada cliente adicional que se mantém fiel à empresa em vez de debandar para a concorrência. É isso que a Bain & Co. tem feito para diversas empresas, conforme é mostrado na Figura 6-4.¹⁸ A figura mostra o aumento porcentual de lucros no momento em que a taxa de retenção ou de fidelidade aumentou em cinco pontos percentuais. Os aumentos são dramáticos, variando de 35 a 95%. Esses aumentos foram calculados comparando-se os valores líquidos dos lucros gerados pelo ciclo de vida médio de um cliente dentro das taxas atuais de retenção com os valores líquidos dos lucros gerados pelo ciclo de vida médio com taxas de retenção 5 pontos percentuais mais altas.

Uma abordagem de certa forma menos complexa, apesar de igualmente convincente, para a compreensão do valor do ciclo de vida de um cliente é feita basicamente da multiplicação do valor médio das compras de um cliente ao longo do ciclo de vida médio de um cliente em uma indústria em especial. Os números podem rapidamente se tornar vultosos. Tom Peters utilizou essa abordagem para calcular o valor do ciclo da vida de sua pequena empresa enquanto cliente da Federal Express,¹⁹ conforme segue:

Tom Peters estimou que seu escritório de 20 funcionários mantinha negócios no valor aproximado de US\$

1.500,00 mensais. Pressupondo um ciclo de vida médio de 10 anos para um cliente na indústria de postagens expressas, o valor de sua empresa para a Federal Express tornou-se:

$$\text{US\$ } 1.500,00/\text{mês} \times 12 \text{ meses/ano} \times 10 \text{ anos} = \text{US\$ } 180.000,00$$

Indo ainda mais adiante, ele estimou que em sua indústria um cliente feliz criará *ao menos* um novo cliente por boca a boca:

$$\text{US\$ } 180.000,00 \times 2 \text{ novos clientes} = \text{US\$ } 360.000,00$$

Nesse sentido, o valor da relação comercial de sua empresa com a Federal Express era de aproximadamente US\$ 360.000,00.

Peters também projetou que um funcionário médio que faz entregas para a Federal Express passa em 40 empresas do mesmo porte todos os dias:

$$\text{US\$ } 360.000,00/\text{empresa} \times 40 \text{ empresas} = \text{US\$ } 14.000.000,00$$

Nesse sentido, o funcionário médio da Federal Express está administrando um portfólio de US\$ 14.000.000,00 em negócios de longo prazo da empresa.

Da mesma forma, Stew Leonard, o bem-sucedido supermercadista de Connecticut, calculou o valor ao longo do ciclo de vida dos fregueses de uma de suas lojas em US\$ 50.000,00.²⁰ Ele chegou neste valor multiplicando uma média de US\$ 100,00 de gastos semanais por 50 semanas anuais, vezes um ciclo de vida de clientes estimado em 10 anos. Esses cálculos relativamente simples podem ser usados para analisar, ao menos de modo preliminar, o valor dos clientes em um grande número de indústrias.²¹

Com sistemas mais sofisticados para documentar os custos atuais e a geração de lucros ao longo do tempo, uma empresa pode ser mais científica na documentação