

do terceiro ou quarto ano de relacionamento. Por isso, do ponto de vista da lucratividade, deveria haver um grande incentivo à manutenção dos novos clientes se o investimento inicial já tiver sido feito.

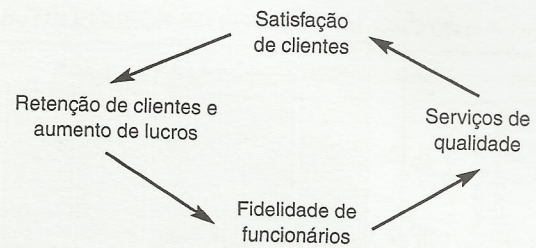
Mesmo os custos de manutenção dos relacionamentos já iniciados podem ser perdidos com o passar do tempo. Por exemplo, no início de um relacionamento, um cliente pode vir a ter questionamentos e encontrar problemas à medida que avança em seu aprendizado do uso de um serviço. Uma vez que o aprendizado já tenha ocorrido, o cliente terá menos problemas e questionamentos (pressupondo-se que a qualidade de serviços seja mantida sempre em alto nível) e o prestador de serviços terá custos mais baixos para atendê-lo.

**Publicidade Gratuita por Meio do Boca a Boca** Quando um produto é complexo e de difícil avaliação, havendo risco na decisão de comprá-lo – como ocorre com muitos serviços –, os consumidores, na maioria das vezes, procuram outros consumidores para se aconselharem a respeito de quais fornecedores considerar. Uma vez satisfeitos, os consumidores fiéis muito provavelmente proporcionarão à empresa seu endosso boca a boca. Esta forma de publicidade pode ser mais eficaz que qualquer outra paga que a empresa venha a usar, além de possuir, ainda, o benefício adicional de reduzir os custos de atração de novos clientes. Ademais, aqueles que vêm à empresa com base em uma recomendação tendem a ser clientes de melhor qualidade (em termos de rentabilidade e probabilidade de serem fiéis) se comparado a outros que tenham sido atraídos por promoções de preço ou por uma campanha publicitária.<sup>15</sup>

**Retenção de Funcionários** Um benefício indireto de retenção de clientes é a retenção de funcionários. É mais fácil para uma empresa reter funcionários quando possui uma base estável de clientes satisfeitos. As pessoas gostam de trabalhar para empresas que possuem clientes felizes e fiéis. Esses funcionários têm mais satisfação no que fazem e estão prontos a gastar mais tempo fortalecendo relacionamentos em vez de “cavoucar” novos clientes. Por outro lado, os clientes ficam mais satisfeitos e tornam-se ainda melhores – uma espiral ascendente positiva. Pelo fato de os funcionários ficarem mais tempo na empresa, a qualidade do serviço melhora e os custos de rotatividade são reduzidos, ampliando os lucros. A Figura 6-3 ilustra a lógica subjacente à retenção de clientes e os múltiplos benefícios para a empresa.

## VALOR DO CICLO DE VIDA DE UM CLIENTE

O valor do ciclo de vida de um cliente é um conceito ou cálculo que trata os clientes a partir do ponto de vista da receita e lucratividade associados ao seu ciclo de vida enquanto clientes de uma empresa. Este tipo de cálculo é obviamente necessário quando as empresas começam a pensar na construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes. A questão é determinar qual o valor financeiro desses relacionamentos de longo prazo. Neste ponto,



**FIGURA 6-3** Lógica subjacente aos benefícios da retenção de clientes em uma organização.

trataremos dos fatores que influenciam o valor do ciclo de vida de um cliente e, na seqüência, mostraremos algumas formas para calcular esse valor.

## Fatores que Influenciam o Ciclo de Vida de um Cliente

O valor do ciclo de vida de um cliente é influenciado pela extensão de um “ciclo de vida” médio, pelas receitas médias geradas em relação a um período de tempo específico durante um ciclo de vida, por vendas de produtos adicionais e serviços ao longo do tempo e por recomendações geradas pelo cliente ao longo do tempo. Algumas vezes, o valor do ciclo de vida diz respeito somente à geração de receitas ao longo de um período; outras vezes, quando se consideram os custos, o valor do ciclo de vida pode significar realmente “lucratividade do ciclo de vida”.

Um exemplo pode ajudar. O *software* de finanças pessoais e pagamento de contas denominado *Quicken*, da Intuit Corporation, custa apenas US\$ 30,00. No entanto, o valor ao longo do ciclo de vida de um cliente *Quicken* é de milhares de dólares. Como isso é possível? Em primeiro lugar, à medida que os clientes se tornam usuários de grande envolvimento com o produto, eles compram as atualizações do *software*, gerando um incremento anual nas receitas. Eles também podem vir a comprar formulários de pagamento de contas exclusivos do sistema *Quicken*. Ou, ainda, os clientes podem fazer uso de um serviço eletrônico de pagamento de contas, mediante o pagamento de uma pequena taxa para a Intuit. Também podem optar pela compra de produtos afins, como o *Turbotax*, ampliando as receitas. Por fim, os clientes satisfeitos da Intuit provavelmente indicarão novos clientes para ela, ampliando dessa forma o valor do relacionamento iniciado com seus clientes ainda mais. Mesmo uma única recomendação de novos clientes ao ano pode aumentar o valor do relacionamento iniciado com o primeiro cliente para milhares de dólares no espaço de apenas alguns anos.<sup>16</sup> Compreendendo os clientes dessa forma, mesmo o mais cético dos administradores começará a entender o valor da retenção de clientes!