



A lealdade como filosofia

Nesta entrevista, o guru Frederick F. Reichheld explica a estratégia defendida por ele em seu último livro, *Princípios da Lealdade* e mostra quais regras seguir para implementá-la

Como os executivos encaram sua abordagem da lealdade? Eles a consideram uma estratégia de marketing, uma estratégia para lidar com as pessoas ou uma estratégia corporativa?

As três. Trata-se, na verdade, de uma filosofia da liderança que tem implicações sobre como as empresas lidam com seus funcionários, como administram seu marketing e como tratam seus clientes. Fundamentalmente, *Princípios da Lealdade* (*Loyalty Rules!*, no original) é um livro sobre liderança.

A lealdade é a melhor forma de saber se um líder está alcançando resultados financeiros por meio do sucesso de funcionários e clientes ou à custa deles.

Como a lealdade se encaixa na discussão sobre estratégia que vem sendo desenvolvida desde o primeiro livro do especialista em estratégia Michael Porter em 1980? Pode-se dizer que é uma estratégia genérica?

Acho que, mais do que estratégia, a lealdade é uma estrutura para a empresa pensar sobre seus objetivos e como mensurá-los. Certamente, é necessário ter estratégias e táticas para alcançar as metas.

O pressuposto básico da estrutura da lealdade é a idéia de que a tarefa de uma empresa é atender aos interesses do consumidor final por meio da construção de uma rede de relacionamentos mutuamente benéficos.

Como na teoria capitalista há uma predominância de medições contábeis, muitas pessoas se esquecem dos relacionamentos e partem do pressuposto de que a tarefa da empresa é

Sinopse

■ Para Frederick Reichheld, a lealdade é o combustível que impulsiona o sucesso financeiro, especialmente em períodos de incertezas –econômicas e de outros tipos. O especialista em fidelização acredita que a única maneira de uma empresa desenvolver uma base de clientes fiéis é construir relacionamentos a partir de em sólidos compromissos com os funcionários responsáveis pelo atendimento a esses clientes. Isso é o que fazem as companhias que Reichheld chama de “líderes em lealdade”.

■ Essas empresas são as que superaram o desempenho de seus concorrentes no mercado acionário durante os anos 90 –como a locadora de automóveis norte-americana Enterprise Rent-a-Car e a administradora de fundos de investimento Vanguard, entre outras citadas. Uma pesquisa da firma de consultoria Bain & Company foi a primeira a revelar que um mero aumento de 5% em

retenção de clientes é responsável por um crescimento de 30% a 40% na rentabilidade vitalícia gerada por um cliente em setores como os de *software* e de construção civil e de até 90% nos de serviços financeiros e publicidade.

■ Nesta entrevista, o especialista afirma que a lealdade serve de marco para estabelecer as metas de um negócio e a forma correta de medi-las. Ele sugere quais são as principais regras em que os executivos devem se concentrar inicialmente ao implementar uma estratégia da lealdade –que não é igual a programa de fidelização, como enfatiza Reichheld– e destaca o passo fundamental, que ele chama de “*acid test*”, ou “prova de fogo” numa tradução livre do inglês. A entrevista é de William Finnie e Robert M. Randall, editores da revista *Strategy & Leadership*.

maximizar os lucros. Essa é uma via de mão única. Quando presume que sua principal tarefa é obter vantagens em cima de clientes e funcionários vulneráveis, apertar desnecessariamente os fornecedores, construir sua força no mercado e utilizar esse poder para se aproveitar de outras partes do sistema, a empresa está trilhando um caminho que será rentável, mas por pouco tempo.

Os elementos comuns das estratégias da lealdade de que o sr. trata em Princípios da Lealdade estão resumidos em “Os oito elementos de uma estratégia da lealdade” (veja quadro abaixo). Há elementos que se concentram nos clientes e outros centrados nos funcionários. O que deve vir primeiro, funcionários ou clientes, ou tudo deve ocorrer simultaneamente?

Há dois pontos de vista. Alguns acreditam que não podemos dizer que um grupo de partes interessadas é mais ou menos importante que qualquer outro grupo. Se quiser obter a lealdade, a empresa precisa manter relacionamentos mutuamente benéficos. E não é possível existir clientes leais sem funcionários leais.

No entanto, na prática, embora os benefícios financeiros obtidos com a lealdade dos clientes sejam mais óbvios, os líderes precisam, primeiro, garantir a lealdade de seus funcionários. É por meio deles que se consegue mudar a experiência dos clientes.

Descobrimos que metade de todos os funcionários da linha de frente das empresas norte-americanas não acredita que a organização mereça sua lealdade, e são essas pessoas que lidam diariamente com os clientes.

Nenhum investimento em tecnologia, nenhum truque de marketing e nenhum sistema

de milhagem podem superar a barreira de ter metade de seus funcionários achando que não pode confiar na empresa, que ela não fala a verdade e que não recompensa o comportamento leal.

O que o sr. chama de lealdade não é o que os profissionais de marketing denominam programas de fidelização, certo? Estes são, na verdade, programas de incentivo?

Sim. Alguns deles são ótimos programas de incentivo. Minha intenção não é depreciá-los. Alguns programas de milhagem são brilhantes, apropriados e recompensam a lealdade. No entanto, muitos deles são triviais e simplesmente não recompensam a lealdade. Não passam de truques para obter o máximo valor da base de clientes.

Acredito que, em geral, o marketing da lealdade aviltou o termo. Lealdade significa trabalhar com uma empresa no longo prazo porque clientes, funcionários e acionistas têm orgulho de estar associados a ela. E, quando ela não oferece o melhor valor, as pessoas acreditam que, se fornecerem o *feedback* apropriado, a organização resolverá o problema, uma vez que está comprometida com a manutenção de um relacionamento de longo prazo.

Como os relacionamentos leais se traduzem em redução de custos?

Passo a passo

Os seis princípios da lealdade, segundo Reichheld

1. Jogue para que todos ganhem. Lucrar à custa dos parceiros é o atalho para um beco sem saída. O foco incansável no valor para o cliente cria as condições para a confiança. Não desperdice recursos em negócios e clientes nos quais você não pode ser o melhor.

2. Seja seletivo. Participar é um privilégio. Transforme o recrutamento em prioridade. Seja seletivo sobre quem não sai do lugar e quem é promovido. Seja igualmente seletivo ao escolher seus clientes. Identifique a fonte de clientes leais. Reformule seu marketing e crie programas que gerem clientes leais.

3. Não complique. A complexidade é inimiga da rapidez e da resposta rápida. Mantenha seus registros estáveis e simples. Organize sua empresa em equipes pequenas para maximizar a responsabilidade, a flexibilidade e a prestação de contas. Enxugue a matriz e continue “alérgico” à hierarquia.

4. Recompense os resultados certos. Parceiros valiosos merecem metas valiosas. Mensure a retenção dos clientes e funcionários certos. Alinhe os incentivos recompensando a criação de valor, não a conquista de valor. Faça as pessoas aspirar ao melhor possível eliminando os tetos dos incentivos. Recompense os clientes leais.

5. Ouça com atenção, fale sem rodeios. Os relacionamentos de longo prazo exigem franqueza, comunicação de mão dupla e aprendizado. Mantenha seus parceiros a par de tudo que estiver acontecendo. Utilize menos e melhores pesquisas e conecte-as às ações.

6. Pregue o que você pratica. As ações falam mais alto que palavras, mas, juntas, elas são imbatíveis. Coloque seus princípios no papel e dissemine-os com paixão.

“É preciso uma enorme coragem para perguntar a clientes e funcionários se eles acreditam que a empresa merece sua lealdade”

Comparemos o custo de atender um cliente antigo e conquistar um novo. Em uma ampla faixa de empresas, os clientes geram lucros crescentes cada ano que compram de uma empresa. Por quê? Os clientes que retornam tendem a comprar mais de uma companhia ao longo do tempo. Com isso, os custos operacionais para atendê-los se tornam menores e, o mais importante, eles recomendam a empresa a outras pessoas.

Muitas vezes, eles estão dispostos a pagar um preço mais alto para continuar a comprar dela em vez de mudar para um concorrente com o qual não estão familiarizados ou não se sentem à vontade. Obviamente, nem todo cliente é rentável. A teoria da atratividade econômica dita que as organizações segmentem os clientes para identificar os grupos que apresentam esse potencial e direcionem seus investimentos à construção de relacionamentos.

O sr. pode dar exemplos?

Vejamos o caso da Vanguard, empresa líder em custos do setor de fundos mútuos de investimento nos Estados Unidos. Quando Jack Brennan foi eleito seu presidente em 1996, os custos do principal produto da Vanguard, o *S&P 500 Index Fund*, representavam apenas 0,20% de seus ativos. Em 1999, esse percentual baixou para 0,18% – uma melhoria de 10%. Um dos motivos foi que Brennan, como seu antecessor, John Bogle, está comprometido com a retenção de clientes.

A paixão de Brennan é selecionar os tipos certos de clientes desde o início, aqueles com alto potencial para relacionamentos de longo prazo. Por exemplo: há alguns anos, a Vanguard recusou um novo investidor institucional que queria investir US\$ 40 milhões em um fundo porque suspeitava que o investimento seria de curtíssimo prazo, o que geraria custos extras para toda a base de clientes.

Os “líderes em lealdade” também reduzem seus custos construindo relacionamentos de confiança com os funcionários. É o caso da Chick-fil-A, cadeia de restaurantes *fast-food* que dominou com tanta eficácia os aspectos econômicos da lealdade de funcionários que até

pode permitir que seus franqueados sejam remunerados pelo dobro ou triplo da média do setor, ao mesmo tempo que geram recursos suficientes para fazer a rede crescer e contribuir com 10% dos lucros para obras de caridade.

Clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros nos canais de distribuição, enfim, praticamente todas as partes interessadas leais de uma empresa são batalhadoras em potencial pela redução de custos.

Quando a empresa facilita a operação de um fornecedor sendo flexível quanto a datas de entrega, por exemplo, é bastante provável que ele retribua a gentileza e seja mais flexível na hora de atender a uma necessidade especial dela. E, com o tempo e maior confiança, também é quase certo que esse fornecedor se mantenha leal à empresa, mesmo que um concorrente lhe ofereça um contrato de curto prazo mais atraente. Assim, as duas partes reduzem seus custos e, se a companhia estiver atenta, poderá maximizar a eficiência de suas transações ao mesmo tempo que amadurece o relacionamento.

O sr. acredita que o conceito “as pessoas em primeiro lugar” se torne um paradigma? As “pessoas” vêm antes da estratégia?

Sim, e não apenas as pessoas do alto escalão. Se a empresa não contrata funcionários para a linha de frente com os valores e as prioridades adequados, não há como fazer com que eles tratem os clientes corretamente, mes-

Passo a passo

Os segredos do aumento de lucros dos líderes em lealdade, segundo Reichheld

As empresas que compreendem melhor as economias de custo e o aumento nos lucros por meio da lealdade tomam medidas deliberadas. As três medidas abaixo merecem consideração:

1. Modifique os incentivos para aquisição de clientes. Recompense as equipes de vendas e os canais de marketing pela conquista de clientes duradouros. Pense em um corte em comissões ou gratificações caso os clientes abandonem a empresa antes de 18 meses.

2. Redistribua os investimentos de marketing. Classifique sistematicamente todas as campanhas para aquisição de novos clientes com base nos clientes leais que elas possam gerar. Redistribua os recursos para programas que atraiam o *mix* mais rico de clientes leais.

3. Identifique maneiras de melhorar o desempenho. Prepare os relatórios anuais sobre relacionamentos com fornecedores e intermediários (e também clientes e funcionários) com o mesmo cuidado com que prepara os relatórios anuais para os investidores.

mo dispondo do melhor programa de incentivos do mundo. É preciso contratar o tipo certo de profissional talentoso; caso contrário, o produto não terá qualidade. Além do mais, as estratégias não podem permanecer estáticas na maioria dos setores de atividade, já que hoje a turbulência tornou-se a norma. São as pessoas que precisam modificar e adequar as estratégias à medida que o ambiente em que atuam se transforma. A estratégia é inútil sem pessoas de alta qualidade.

Quais são os princípios da lealdade em que os executivos devem concentrar-se inicialmente para, então, implementar uma estratégia da lealdade?

Meu conselho aos líderes é, antes de mais nada, fazer o que eu chamo de “acid test” [prova de fogo]. É preciso uma enorme coragem para perguntar a clientes e funcionários se eles acreditam que a empresa merece sua lealdade. No entanto, se quiserem melhorar, precisam enfrentar a verdade.

Passo a passo

Os oito elementos de uma estratégia da lealdade, segundo Reichheld

- 1. Desenvolva uma proposta de valor superior para o cliente.** Forneça uma proposta de valor que ofereça aos clientes-chave um valor efetivamente superior quando comparada às ofertas dos concorrentes.
- 2. Identifique os clientes certos.** Saiba quem são os clientes-alvo e desenvolva sistemas para uma aquisição seletiva. A conquista dos clientes certos geralmente depende mais do magnetismo da proposta de valor e das indicações que ela gera do que de habilidades excepcionais de venda.
- 3. Conquiste a lealdade dos clientes.** Trate os clientes como ativos e faça todo o possível para retê-los e aumentar seu valor vitalício. Prepare políticas de preços, linhas de produtos, incentivos aos funcionários e níveis de serviços que reforcem a lealdade dos clientes.
- 4. Identifique os funcionários certos.** Seja tão seletivo ao escolher funcionários quanto ao escolher clientes. Busque pessoas de caráter, que compartilhem os valores da empresa e tenham o talento e as habilidades para alcançar uma produtividade superior.
- 5. Conquiste a lealdade dos funcionários.** Invista pesadamente no desenvolvimento e treinamento de funcionários e construa progressões de carreira e estruturas organizacionais que lhes possibilite aproveitar ao máximo sua formação e suas habilidades.
- 6. Ganhe vantagem de custos por meio da produtividade superior.** A produtividade superior permite aos funcionários receber salários acima da média e às empresas manter custos mais baixos como porcentagem da receita.
- 7. Identifique os investidores certos.** Em geral, significa estruturas de capital não-tradicionais, como propriedade mútua ou privada. Para as empresas de capital aberto, os investidores certos são aqueles predispostos a manter relacionamentos de longo prazo e que acreditam que só prosperam quando clientes e funcionários também prosperam.
- 8. Conquiste a lealdade dos investidores.** Os membros do alto escalão só prosperam quando os demais integrantes da empresa prosperam. Os investidores precisam ter um retorno justo de suas aplicações antes do pagamento de qualquer gratificação aos dirigentes. Os executivos conquistam a lealdade dos investidores tratando o dinheiro deles da mesma maneira com que tratam o seu.

Por quê? Porque, antes de saber exatamente qual a situação da companhia quanto aos relacionamentos-chave, não há como aperfeiçoá-los. A prova de fogo esclarece quais das diversas regras os líderes estão violando mais escandalosamente, pelo menos na cabeça dos parceiros. Muitas vezes eles nem acreditam que as estejam violando. Entretanto, se um parceiro acreditar que o líder está quebrando as regras, a base da lealdade poderá ruir.

Quanto aos princípios da lealdade, eu diria que um dos principais é “recompensar os bons resultados”, uma regra quebrada freqüentemente e com conseqüências dolorosas, quando se oferecem os melhores negócios aos piores clientes, aqueles que são apenas de curto prazo. Em relação aos funcionários, os líderes deixam de definir ou medir sua lealdade e, por isso, muitos acabam confundindo tempo de casa com lealdade.

Funcionários leais não precisam permanecer na empresa a vida inteira, mas sim proporcionar um valor superior aos clientes enquanto lá permanecerem – e por isso devem ser recompensados. Lamentavelmente, poucas organizações mensuram efetivamente os resultados para os clientes e os vinculam à remuneração e às recompensas aos funcionários.

“Não complique” é outro princípio em que os líderes devem concentrar-se inicialmente. A Bain analisou o tamanho médio das equipes nos Estados Unidos e descobriu que, no mínimo, metade das equipes que trabalham diretamente com

clientes é grande demais para garantir a lealdade. Doze pessoas é o número máximo apropriado; equipes de seis a oito integrantes são ainda melhores. Os líderes em lealdade se organizam em pequenas equipes.

Que empresas exemplificam isso?

A Southwest Airlines, por exemplo, tem um supervisor para cada dez funcionários; a United e a American, um para cada 20. Os registros contábeis fazem as equipes numerosas parecer baratas porque há um chefe caro para vários funcionários de atendimento aos clientes baratos.

Entretanto, não se espera que eles criem lealdade. Eles não estão motivados. Não estão comprometidos. Não acreditam que possam dar uma contribuição valiosa. Isso leva a aumento de custos, pois uma equipe numerosa não tem flexibilidade. Em nosso mundo dinâmico e em constante mudança, o que realmente influencia os custos são a capacidade de resposta rápida e a flexibilidade, não a contabilidade estática formal.

Qual sua opinião sobre a abordagem de Jack Welch de diferenciar os funcionários da General Electric entre os 20% do escalão superior, os 70% que são o cimento que sustenta a organização e os 10% do escalão inferior e, quando um funcionário permanece entre os 10% por dois anos seguidos, é demitido?

Pode ser surpreendente, mas a maioria das organizações líderes em lealdade segue esse modelo. A Northwestern Mutual, por exemplo, demite sistematicamente seus funcionários de desempenho mais baixo. A Chick-fil-A descarta 5% de seus franqueados por ano, a maioria por baixo desempenho.

Quando as empresas trabalham com equipes pequenas, não cabe aos dirigentes tomar essa decisão. As pessoas de uma equipe pequena que deve gerar resultados têm pouca tolerância com quem não faz sua parte.

Em seu livro, o sr. menciona os quatro requisitos necessários para alguém ser promovido na Enterprise Rent-A-Car. Pela ordem, são eles: nota em qualidade de serviço da filial, crescimento da filial, rentabilidade da filial e número de funcionários passíveis de serem promovidos que foram desenvolvidos pela própria filial.

A Enterprise tem um dos melhores sistemas de remuneração e promoção que conheço. É

um modelo que eu recomendaria a muitas empresas. Os princípios corretos são reforçados quando a organização remunera e recompensa as pessoas da maneira certa. Ela não transforma pessoas incompetentes em bons profissionais, mas boas pessoas em profissionais de alto desempenho.

Por que o sr. atribui tanta importância ao uso de estratégias de marketing que atraiam “o tipo certo de cliente”?

Se você quiser matar lentamente sua empresa, atraia parceiros comerciais, clientes, funcionários, investidores ou fornecedores com baixo potencial para relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos.

Sempre que uma empresa explora demasiadamente um relacionamento para torná-lo mais rentável e toda vez que um relacionamento se exaure prematuramente, ele rouba custos, energia, possíveis indicações de clientes e crescimento. Na verdade, ele dissipa o capital intelectual.

Saiba mais

Reichheld se consagrou como guru da lealdade

Formado pela Harvard Business School e diretor emérito da Bain & Company, Frederick F. Reichheld criou na firma de consultoria a área de “loyalty practice” ou “prática de lealdade”, que presta assessoria sobre fidelização de investidores, funcionários e clientes.

É autor de *A Estratégia da Lealdade*, em que documenta o valor da lealdade, e *Princípios da Lealdade* – ambos lançados no Brasil pela editora Campus. No último, ele descreve vários estudos de caso com empresas como Southwest Airlines, Cisco, Dell, Enterprise Rent-A-Car, Harley-Davidson, Intuit e Vanguard.

Os resultados das “provas de fogo” da lealdade feitas pela Bain & Company com clientes e funcionários das empresas revelam os obstáculos ao desempenho superior. Diante da questão “Eu acredito que [nome da empresa] merece minha lealdade?”, as respostas dos entrevistados mostram diferenças marcantes entre as organizações típicas e as que mantêm altos níveis de lealdade nos ramos em que atuam. Nas 14 empresas “líderes em fidelidade” mencionadas em *Princípios da Lealdade*, 72% dos funcionários responderam afirmativamente à pergunta, em comparação a apenas 42% na pesquisa feita com mais de 2 mil funcionários de outras companhias.

Reichheld é um dos palestrantes confirmados na ExpoManagement São Paulo 2003. Sua participação acontecerá no dia 5 de novembro deste ano.

“Uma empresa não pode crescer sem a lealdade dos clientes. E não pode construir a lealdade dos clientes sem funcionários leais”

Então, este é o segredo para as empresas: conquistar o tipo de cliente para o qual possam fornecer algo que o incentive a manter o relacionamento com lucro e atrair funcionários que possam prosperar em seu sistema.

Em épocas em que a economia vai mal, qual o papel das estratégias da lealdade?

Em qualquer crise ou queda na atividade econômica, as pessoas reconhecem a importância da lealdade. Acho que o 11 de setembro fez muita gente nos Estados Unidos reconhecer a importância de manter relacionamentos confiáveis e baseados no compromisso. Isso é muito mais importante do que saber se suas opções de compra de ações lhe permitirão adquirir uma casa de férias de seis ou oito quartos.

Os tempos difíceis na economia levam as pessoas a perceber que fazer as coisas básicas é a única maneira de ganhar dinheiro. Chega de estratégias simplórias para sustentar um índice de crescimento insustentável. Agora é o momento de voltar ao que importa: valor real para os clientes. Uma empresa não pode crescer sem a lealdade dos clientes. E não pode construir a lealdade dos clientes sem funcionários leais.

Então, os líderes em lealdade saem fortalecidos quando se aferram a seus valores?

Em que empresa você gostaria de ver seu filho trabalhar? Naquela que enfrenta os tempos difíceis como uma equipe e trata as pessoas corretamente ou naquela que os coloca em uma situação difícil e dizem “boa sorte”?

Qual a melhor forma de encontrar um grupo de clientes leais com quem as empresas possam conversar e aprender?

Há várias formas e cada empresa tem seu estilo. Em geral, os líderes em lealdade gastam menos com pesquisas de mercado, porque seus funcionários da linha de frente fazem esse trabalho para eles. Os líderes em lealdade estabelecem canais de comunicação que permitem a esses funcionários e aos executivos entrar em contato com os clientes, comunicar-se com eles e aprender com eles.

A eBay é um ótimo exemplo do que uma empresa mais moderna pode fazer. Os dirigentes não se limitam a tomar decisões na matriz. Nas grandes decisões, eles pedem comentários aos clientes e a outras partes interessadas. Depois de tomada, a decisão é comunicada: “Esta foi a decisão que tomamos, e isto foi o que ouvimos de todas as partes. Por tais motivos tomamos essa decisão, que consideramos justa e coerente com nossos princípios”.

Com quais clientes leais a empresa deve conversar: os melhores clientes, aqueles com quem mantém um relacionamento emocional ou os mais bem-informados?

Como a empresa precisa ter lucro, eu conversaria primeiro com os clientes que fizessem parte de meu futuro –em geral, os que estivessem comprando a maioria de meus produtos e os mais rentáveis. Quando uma empresa deixa os clientes encantados, ganha sua confiança e eles compram apenas dela, só boas coisas podem acontecer.

Qual a melhor fonte de dados sobre lealdade?

Os índices de retenção e a prova de fogo fornecem informações muito importantes. A pesquisa sobre satisfação tradicional não resolve o problema. Ela continua a informar que de 60% a 80% dos clientes que deixam de comprar estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”. A pesquisa sobre satisfação dos clientes nas mãos do líder certo pode ser útil. Acho que, talvez, a satisfação dos clientes seja prima em segundo grau da lealdade dos clientes. A satisfação dos funcionários, por sua vez, não compartilha gene algum com a lealdade dos funcionários.

Qual sua expectativa para o futuro no que diz respeito aos conceitos de lealdade?

Minha esperança é que mais líderes reconheçam que não há sucesso de longo prazo sem a construção da lealdade de seus funcionários e clientes.