

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Helmer José Gonçalves

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Porto Alegre

2007

Helmer José Gonçalves

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2007

Helmer José Gonçalves

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito Final:

..... em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientadora – Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos - UFRGS

“O óbvio muitas vezes tem que ser dito, e às vezes até escrito”.

(ditado popular)

Agradecimentos

Ao Banco do Brasil S.A., empresa em que trabalho, e que proporcionou-me a conclusão deste Curso de Especialização.

Ao Prof. Daniel Von Der Heyde Fernandes, orientador deste trabalho.

A todos os professores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

A toda equipe da Escola de Administração / Núcleo de Aprendizagem Virtual.

A todos os colegas de curso, pelo companheirismo e troca de experiências.

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar o processo de construção da fidelidade de clientes, face a necessidade premente de readaptação das organizações diante do novo cenário mundial globalizado, no qual a manutenção do cliente antigo é fundamental para a sobrevivência da organização e a conquista de novos clientes é muito mais difícil e dispendiosa.

O trabalho aborda as várias fases do desenvolvimento de fidelização de clientes, à luz de vários autores reconhecidos no mercado, buscando sinergia com as tendências mundiais.

O trabalho apresenta o Programa de Relacionamento e o Programa de Retenção do Banco do Brasil.

Por fim, a metodologia utilizada é a survey, através de pesquisa quantitativa, por se tratar de um meio para coleta de informações sobre características, percepções relativas a um grupo de pessoas; e do tipo descritiva, por ter como objetivo, mapear a distribuição do fenômeno estudado na população em referência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	SIGNIFICADO DE FIDELIZAÇÃO	09
3	O MARKETING COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO	13
4	MEDINDO, GERENCIANDO E CRIANDO VALOR	16
5	CHAVES DA FIDELIZAÇÃO	18
5.1	COMO FIDELIZAR	18
5.2	FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	18
5.3	O PROCESSO DE ENCANTAMENTO	20
5.4	A IMPORTÂNCIA DO ENTUSIASMO	20
5.5	JAMAIS DISCUTA COM O CLIENTE	21
5.6	VENDER É COMPREENDER	21
5.7	FUNDAMENTOS DA FIDELIZAÇÃO	21
6	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	23
6.1	E POR QUE FIDELIZAR?	23
6.2	DA SATISFAÇÃO A FIDELIDADE	24
6.3	E COMO TORNAR FIÉIS OS CLIENTES SATISFEITOS?	25
7	A LOGÍSTICA E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	26
7.1	SATISFAÇÃO, LEALDADE E FIDELIZAÇÃO	27
7.2	A LOGÍSTICA E A FIDELIZAÇÃO	29
7.3	CONCEITO DE SUPPLY CHAIN	29
7.4	O VALOR DA FIDELIZAÇÃO	31
7.5	COMO FIDELIZAR	34
8	CICLO DE VIDA FINANCEIRO DO CLIENTE	38
8.1	ATRAÇÃO	38
8.2	ATIVAÇÃO	38
8.3	RENTABILIZAÇÃO.....	38
8.4	FIDELIZAÇÃO	39
8.5	RETENÇÃO	39
9	PROGRAMA DE RELACIONAMENTO/RETENÇÃO – BB	40
9.1	PROGRAMA DE RELACIONAMENTO – BB	40
9.1.1	Tabela de fatores de conversão	43

9.1.2	Tabela de vantagens	44
9.2	PROGRAMA DE RETENÇÃO – BB	44
10	FIDELIZAÇÃO NÃO É (SÓ) PONTUAÇÃO	46
11	SETE PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE FIDELIZAÇÃO	48
12	METODOLOGIA	52
12.1	CARACTERÍSTICAS DO APLICATIVO RTC	52
12.2	CUIDADOS NO CONTATO COM O CLIENTE	53
12.3	ESTATÍSTICA APLICATIVO RTC	53
12.4	PESQUISA SURVEY	54
12.4.1	Pesquisa clientes evadidos	54
12.4.2	Pesquisa clientes para contato/monitoramento	55
12.5	CONCLUSÃO	56
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

Conforme afirma, Souki (2006, p. 10): “Fica cinco vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos.”

Estima-se que 65% dos negócios vêm de clientes fiéis, e não de novos. Fidelizar é tornar nosso produto ou serviço tão irresistível que nosso cliente, quando precisar de mais, irá imediatamente pensar em nós.

Fidelizar é importante porque os clientes fiéis são mais propensos a pagar mais pelos nossos produtos e serviços, tendem a comprar mais e também estão mais inclinados a comprar outros itens e usufruir de outros serviços que a empresa oferece.

O cliente com quem mais facilmente você vai criar um relacionamento é aquele que você já tem e, portanto, sem grande esforço, vai poder persuadi-lo a dar-lhe maior participação nas compras. Clientes que já o conhecem e que tiveram uma experiência satisfatória ao comprar com você, no passado, estarão menos preocupados com preço e mais dispostos a aumentar a quantidade das compras. Isso é ainda mais verdadeiro para clientes que acreditam que você seja parte importante do sucesso deles. Esses clientes vão considerá-lo como parceiro e, se isso acontecer, o preço provavelmente não vai ser um fator importante, na hora da decisão de compra.

Infelizmente, a maioria das empresas não consegue estimular os relacionamentos com os atuais clientes, porque estão mais empenhadas em angariar novos clientes. Isso não faz o menor sentido, porque os lucros de amanhã virão mais facilmente dos clientes de ontem, que retornam para comprar mais e por preços mais altos.

2. SIGNIFICADO DE FIDELIZAÇÃO

Sobre o significado de fidelização, Carmem Cardoso (2007, Internet) afirma:

Conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados.

Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais, fidelidade significa, em síntese, confirmação de uma escolha, opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado tempo.

Considerando isso, é óbvio que um processo dessa natureza não depende de uma só causa, nem é de uma causalidade simples; ao contrário, é afetado por fatores os mais diversos, tais como experiências vividas e seus significados (positivos ou negativos), emoções, sentimentos, percepções, valores, etc. Não importando a variedade das causas, uma coisa é evidente — é um processo que acontece "em mão dupla", ou seja, depende da capacidade de atratividade daquilo/daquele que é escolhido e das peculiaridades daquele que escolhe, inclusive sua disposição à fidelidade.

Dentro desse contexto de complexidade, podemos abordar a questão específica da fidelidade a um produto, identificando quatro principais grupos de fatores que afetam, de modo mais claro, a relação dos clientes com um produto, aumentando seu potencial de fidelização.

Primeiramente, são **as características e qualidades próprias do produto percebidas pelo cliente** — a textura crocante e o sabor de um determinado biscoito; o corte e o caimento de uma determinada roupa; a potência ou a segurança de um carro; o aroma e a fixação de um determinado perfume; a eficácia de um cosmético; o conforto e a durabilidade de um calçado, etc.

Além disso, essas características produzem **efeitos sobre a experiência pessoal do cliente** — a recuperação de um precioso prazer infantil associado ao sabor do biscoito; uma imagem de elegância e beleza associada à roupa; um sentimento de poder pessoal/status adquirido junto com o carro; o sentimento de tornar-se sedutor e atraente através do perfume; a satisfação de ver melhorar a pele com o cosmético; etc.

Também influenciam **a qualidade do atendimento, na venda ou pós-venda, e os serviços agregados ao produto**, tais como um serviço atencioso e competente de repor um produto com falhas, se reclamado pelo cliente ou se a empresa detectou a falha; uma assistência técnica ágil e eficiente ou um "clube" de clientes com vantagens e benefícios associados à compra ou ao uso do produto, etc.

E, por fim, a fidelização é influenciada pela **imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca que garante o produto** — a seriedade do nome, a associação da empresa a causas sociais valorizadas, a competência reconhecida, os valores, a presença duradoura no mercado, entre outros.

Para manter os seus clientes, a empresa deve investir em três ações principais. É essencial ter uma estratégia de comunicação: seja comunicação do produto, seja da marca de modo mais geral, seja da imagem institucional. É preciso dar visibilidade aos atributos que se quer consolidar; fazer o cliente ver o produto, associá-lo a características valorizadas, mesmo que noutra campo.

Igualmente necessário é investir na gestão empresarial, para que haja consistência entre discurso e realidade, entre as qualidades do produto e o desempenho da equipe; entre os atributos pretendidos e os valores praticados. Pode-se até vender imagens falsas, mas não se fideliza blefando. Produtos duradouros, com clientes fiéis, costumam estar associados a empresas sérias, também duradouras elas mesmas.

Além disso, é fundamental estruturar, minimamente que seja, um sistema de

gerenciamento das relações com o cliente, os já comumente chamados CRMs (Customer Relationship Management), incluindo diversas ferramentas e mecanismos:

- a) ferramentas que permitam conhecer a clientela: seu perfil, suas necessidades;
- b) banco de dados sobre o comportamento do cliente em relação ao produto: o que já comprou, quantas vezes comprou, etc.;
- c) sistema de avaliação do nível de satisfação do cliente;
- d) mecanismos de contato direto com o cliente para facilitar o acesso do cliente à empresa;
- e) mecanismos de ouvidoria para legitimar queixas, responder a reivindicações ou, até, instituir uma “procuradoria” do cliente, alguém que, pela empresa, coloca-se no lugar do cliente, tenta raciocinar do seu ponto de vista e, com isso, provoca movimentos internos de aperfeiçoamento do produto, do atendimento ou mesmo da gestão da empresa.

A referência acima ao “mínimo que seja” leva em conta o nosso contexto. Decerto, considerando a realidade brasileira, não são muitas as empresas que podem estruturar um CRM com todas essas dimensões; isso exige investimento de certo vulto, em tecnologia e em pessoal; e, mesmo que os resultados sejam compensadores do ponto de vista da relação benefício/custo, a decisão de investir depende da margem/capacidade de investimento que a empresa possa ter. No entanto, mesmo que não seja possível implantar um CRM no sentido pleno, qualquer empresa pode praticar o “espírito” do CRM, naquilo que lhe é essencial:

- a) a preocupação de conhecer o cliente;
- b) o mais possível de registro sobre o cliente;
- c) um canal de comunicação (mesmo que mínimo);
- d) a disposição de se avaliar a partir da visão do cliente.

Para complementar, mais dois pontos. Os preços podem afetar a compra circunstancialmente, mas têm menos peso na fidelização; a não ser quando associados a outros atributos do produto. Na compreensão do comportamento de fidelidade, sempre há que considerar aqueles tipos de cliente para quem a infidelidade é um valor; seja porque têm a fantasia de que fidelidade é dependência;

ou porque são inconstantes e gostam de variar compulsivamente; ou porque são desconfiados e querem sempre testar se não estão “perdendo alguma coisa”; ou porque sempre estão buscando vantagens de ocasião.

A lista de “boas razões” para a infidelidade pode ser interminável; porque complexa e interminavelmente criativa é a mente humana.

3. O MARKETING COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO

Sobre o marketing como ferramenta para fidelização, Julio Cezar Iacia (2007, Internet), considera:

Em serviços e em varejo, uma das chaves para a expansão das organizações é a capacidade de superar as expectativas dos clientes, criando laços de lealdade. A aquisição de um bem ou de um serviço envolve mais do que suprir uma necessidade: envolve desejo e emoções. Empreendedores e profissionais, conscientes deste diferencial e preparados para oferecer aquele "algo a mais", desfrutam de uma forte vantagem competitiva no mercado.

Conhecer o consumidor e adotar práticas ligadas ao marketing de relacionamento devem ser as principais ferramentas para as empresas dos segmentos de produtos e serviços garantirem a conquista de novos clientes e os manter cativos. A afirmação é feita por consultores, que apontam as pesquisas de mercado como o primeiro passo antes da construção de uma estratégia de fidelização.

Podemos avaliar do ponto de vista das vendas que o consumidor é muito volúvel e, por isso, as empresas precisam se dedicar a ele, atendendo às expectativas. Para isso, é essencial saber como traçar o perfil.

Muitas organizações não desenvolvem critérios analíticos de preferência e perfil do seu cliente. Acabam perdendo-o. Fidelizar requer uma estratégia de serviços específicos, em um esforço para manter a carteira de clientes - afirma Philip Kotler, que uma boa estratégia de marketing precisa estar focada nos grupos de consumidores rentáveis.

As ações de fidelização do cliente **BB Seguros/Brasilveículos**, empresa de seguro de automóveis do **Banco do Brasil**, visam, justamente, ao conhecimento do perfil do segurado, para o oferecimento da cobertura adequada, e são focadas na prestação de serviços de qualidade.

O cliente gosta quando a empresa se preocupa com ele e busca atendê-lo da melhor forma possível. Por isso, o plano de ação é o relacionamento e o conseqüente entendimento das necessidades do segurado. Assim, a cada ano, a BB Seguros aumentam as vendas de apólices para pessoas físicas.

Profissionalizar as estratégias é uma ação fundamental diante de um mercado mais competitivo, segundo afirmou o Profa. Maria de Lourdes Nunes, coordenadora do Curso de Administração da Uniderp, em uma de suas palestras. "Não há mais espaço para amadorismo e, muito menos, para projetos arriscados. Às vezes a empresa investe alto em ações sem embasamento, as quais não têm valor para o consumidor. É preciso conhecer o perfil de quem consome o produto ou serviço", ressalta.

Destaca-se que, nas épocas em que o mercado está parado, trazendo pouca rentabilidade, as empresas precisam aumentar o foco nas estratégias de fidelização. É fundamental o ajuste dos produtos e do tipo de serviço que será prestado. Daí a importância das pesquisas com os clientes e não-clientes.

Seguindo a tendência de buscar as necessidades dos consumidores, o McDonald's investe em novos cardápios, periodicamente. Recentemente, a rede de fast food lançou a linha de saladas e bebidas naturais, resultado do programa de pesquisas desenvolvido com os clientes.

Para nortear as táticas e estratégias, são feitas pesquisas, a longo prazo, onde os clientes são convidados a participar de grupos de discussão para conversar, com a equipe da rede, sobre tendências e para experimentar novos sabores. Além disso, os gerentes são treinados para realização de técnicas de abordagem, na tentativa de capturar informações, e há um profissional que atua como cliente misterioso, indo às lojas e, posteriormente, apresentando um relatório sobre atendimento, higiene e qualidade dos sanduíches.

Assim, é fundamental entender e antecipar as necessidades do consumidor, envolvendo-o num clima de bem-estar, do primeiro contato à pós-venda. Aprimorar essas qualidades é um dos principais desafios para quem pretende conquistar o mercado, particularmente o de serviços, no qual o contato com o cliente costuma ser

mais duradouro do que em operações que envolvem apenas a venda de produtos. Superar a expectativa em relação à prestação de um serviço é essencial para assegurar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, conquistar outros.

4. MEDINDO, GERENCIANDO E CRIANDO VALOR

Conforme afirma, Thomas O. Jones (2007, Internet): “Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio.”

Mas como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis?

Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos, seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários freqüentes e descontos preferenciais. Mas nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente a longo prazo. Por quê? Por que a maioria desses enfoques não está centrada no cliente individual e na sua definição individual de valor. Em vez disso, tratam os clientes como uma grande massa sem muita diferenciação.

A chave para a fidelidade a longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso a informações).

As empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes nos apresentam algumas lições importantes sobre a fidelização de clientes:

- a) um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido;
- b) as empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que *acham* que os clientes querem;

- c) desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente;
- d) reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes;
- e) o impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente;
- f) nunca perca de vista as atividades dos seus concorrentes.

5. CHAVES DA FIDELIZAÇÃO

5.1 COMO FIDELIZAR

Segundo Souki, Omar (2006, p. 12):

O processo de fidelização não é obra do acaso. Para que uma empresa ou pessoa encante você, é preciso que ela tenha esse propósito. A organização, ou o indivíduo, teve o objetivo de se destacar em sua área de atuação.

O Comandante Rolim, no começo da TAM, respondia pessoalmente a todas as cartas que recebia de seus clientes, fossem elogios ou reclamações. Levantava-se às 5h e às 7h já estava na porta do avião cumprimentando os passageiros.

Joe Girard, o maior vendedor de carros do mundo (12 anos consecutivos no livro Guinness), disse que o segredo é serviço, serviço e serviço. Todos os dias ele escrevia, de próprio punho, sete cartões postais para seus clientes. Começava na letra “A” de sua agenda e ia até a “Z”. Enviava mensagens de agradecimento, de estímulo, de parabéns, etc. Dizia ele: “A venda não acaba quando o cliente compra – ela está apenas começando”.

5.2 FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Sobre o foco na experiência do cliente, Souki (2006, p. 21) afirma:

É inadmissível manter os mesmos padrões de atendimento que davam certo no passado. Nesse ambiente hipercompetitivo, é essencial que as empresas saibam filtrar e processar dados sobre o seu negócio para gerar conhecimento e, conseqüentemente, melhorar constantemente o atendimento ao cliente.

A empresa que não conseguir superar as expectativas de seus clientes está fadada a ceder espaço para outras organizações.

Mooney & Bergheim mostram que, em um ambiente dominado pela alta tecnologia (high tech), as exigências do consumidor são cada vez maiores. Eles propõem os dez mandamentos da demanda, que, de acordo com suas observações,

representam as novas expectativas e necessidades de um consumidor mais sofisticado:

1. Ganhe a minha confiança – Toda empresa deve em primeiro lugar, conquistar a confiança e a lealdade do cliente.
2. Inspire-me – O cliente compra emoções.
3. Facilite minha vida – Crie conveniência e você venderá mais.
4. Dê-me controle – O cliente deve sentir-se bem, sentir que domina em vez de ser dominado.
5. Guie-me – Muitas vezes a função da empresa é ensinar, interpretar e mostrar as principais características do produto ou serviço.
6. Mandamento 24/7 – Isto é, 24 horas, 7 dias por semana. Conveniência e rapidez são essenciais.
7. Conheça-me – Para fidelizar, é preciso conhecer.
8. Supere minhas expectativas – Agregue valor ao produto/serviço.
9. Recompense-se – O cliente fiel merece ser mimado através de recompensas em função de sua lealdade à empresa.
10. Fique ao meu lado – Relacionamentos duradouros são construídos ao longo do tempo.

5.3 O PROCESSO DE ENCANTAMENTO

Conforme afirma Souki, Omar (2006, p. 42): “As pessoas vão até o nosso espaço justamente para se sentirem melhores. Se ali não encontrarem pessoas animadas, bem-humoradas e dispostas, irão para outro lugar.”

Por maior e mais importante que seja uma empresa, a primeira impressão quem passa é a pessoa que está diretamente em contato com o cliente.

Nosso estado físico, nossa apresentação pessoal, nossas atitudes, palavras e ações são facilmente perceptíveis pelas outras pessoas.

5.4 A IMPORTÂNCIA DO ENTUSIASMO

Sobre o entusiasmo, Souki (2006, p.88) adverte:

Vibre com a empresa em que trabalha, ou mude de empresa. A ação de vender é facilitada quando a pessoa demonstra entusiasmo sincero pela marca para a qual trabalha. Esse entusiasmo e essa energia passam confiança e credibilidade, que, por sua vez, irão contagiar o cliente e facilitar a opção pela sua marca.

Observe dois vendedores. Ambos apresentam o produto do mesmo modo. Como é que um vende muito mais que o outro, se ambos estão dizendo a mesma coisa? O motivo é que um deles passa energia positiva, confiança entusiasmo e excelente disposição, enquanto o outro, às vezes sem querer, ou perceber, demonstra que não está tão animado assim, que, para ele, tanto faz se a pessoa comprar ou não. A linguagem corporal e a tonalidade da voz chegam a ser responsáveis por 93% do impacto da comunicação. Portanto, mais importante do que belas palavras é a forma como são ditas.

Conscientize-se de que uma das funções do vendedor é ajudar os clientes. Portanto, você deve estar sempre atento às seguintes tarefas:

1. Informação do benefício;
2. Explicação do valor;
3. Oferecer serviço abundante;

5.5 JAMAIS DISCUTA COM O CLIENTE

Segundo Souki, Omar (2006, p. 92):

O que as pessoas mais querem é estar com a razão naquilo que dizem e fazem. Além disso, desejam ser compreendidas. Portanto, jamais discuta com um cliente a respeito de qualquer coisa que seja. A discussão leva ao antagonismo, o que elimina as chances de venda.

Para poder rebater os questionamentos e as possíveis objeções dos clientes, é necessário que você, além de conhecer bem os serviços e produtos que vende, esteja disponível para atender com excelência ao cliente.

Lembre-se sempre de que seu cliente é a razão de seu negócio, portanto, ele merece ser compreendido. E quando ele se sente compreendido, você aumenta suas chances de vender.

5.6 VENDER É COMPREENDER

Sobre vendas, Souki (2006, p. 110) afirma: “Para vender, é necessário insistir. Persista até conseguir.”

Lembre-se da seguinte estatística:

- a) 46% dos vendedores oferecem seu produto uma vez;
- b) 24% oferecem duas vezes;
- c) 14% oferecem três vezes;
- d) 12% oferecem quatro vezes;
- e) 4% oferecem à mesma pessoa seu produto cinco vezes. São esses que conseguem concretizar 60% do total de negócios.

5.7 FUNDAMENTOS DA FIDELIZAÇÃO

- **Prazer sempre atrai.** Para que o cliente tenha uma experiência memorável é necessário que sinta prazer ao se relacionar com a empresa, pois o prazer sempre

atrai. Portanto, a tarefa principal de todo funcionário é, simplesmente, fazer o cliente feliz.

- **Serviço chama sucesso.** Quanto mais serviço você oferecer, mais sucesso obterá. Portanto, é necessário buscar a perfeição em tudo. Há sempre alguma coisa para ser melhorada. É importante ir além e oferecer outros itens que agreguem valor.

- **Entusiasmo contagia.** A primeira pessoa a ser contagiada é você mesmo. Quando você se sente bem a respeito de si mesmo e da empresa que representa, pensa com entusiasmo, fala de forma otimista, tem expectativas positivas com relação ao futuro, age de forma decisiva e busca estar sempre bem disposto. Irradia credibilidade e isso cativa o cliente.

- **Cliente quer atenção.** Todos querem atenção, inclusive o cliente. Persista. Insista. Continue aprimorando o atendimento nos mínimos detalhes. Tome a iniciativa, ligue para seu cliente, pergunte do que ele mais gostou, o que poderia ser melhorado. Mantenha os clientes bem informados a respeito dos novos produtos com o envio de folhetos. Envie cartões de aniversário e de Natal. Envie brindes em ocasiões especiais, com certeza isso fará com que ele se sinta único.

6. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Sobre fidelização, Cristina Moutella (2007, Internet), assim define: “Ser fiel é ser digno de fé; ser leal a seus compromissos; que não falha, seguro.”

Diante desses significados, é correto dizer que seus clientes são fiéis? Que são leais à sua marca? Que não falharão e seguramente continuarão fazendo negócios com sua empresa? Na maior parte das vezes, a resposta é não.

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Já nos relacionamentos pessoais, a fidelidade está diretamente ligada a vantagens emocionais.

Se somos leais a nossos amigos e companheiros porque construímos relacionamentos baseados em emoções, por que não agir da mesma forma no relacionamento com nossos clientes, dos quais esperamos lealdade? Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando - nem para sempre.

6.1 E POR QUE FIDELIZAR?

Segundo Philip Kotler, conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis,

maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Quanto uma empresa pode estar deixando de ganhar? Além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação.

6.2 DA SATISFAÇÃO À FIDELIDADE

Sobre a satisfação, Cristina Moutella (2007, internet) afirma:

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

O que influencia na satisfação dos clientes? Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair.

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

6.3 E COMO TORNAR FIÉIS OS CLIENTES SATISFEITOS?

Primeiramente, os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dá à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

No longo prazo (não se esqueça que fidelidade mede-se em longo prazo), a única garantia é a "dor da mudança": o custo da migração, a inconveniência de mudar. A grande vantagem competitiva que sua empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento.

7. A LOGÍSTICA E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes - e também de empregados, fornecedores, prestadores de serviços e acionistas - é um tema que vem aparecendo com notável freqüência em artigos e livros sobre negócios. Quanto vale um cliente leal?, Quanto se perde quando um cliente não quer mais comprar nossos produtos ou serviços? Quanto se gasta para desenvolver um novo fornecedor que está substituindo um que não quis mais fazer negócios conosco? Qual o impacto de perder empregados? Respostas objetivas para questões como estas, ou seja, a quantificação em termos econômicos do que significa reter ou perder clientes, empregados, etc. têm se constituído em um novo campo de interesse nos ambientes acadêmicos e empresariais.

A questão de manter clientes - ou indiretamente deixar de perder clientes - começa pela crítica à maioria das empresas que coloca uma enorme ênfase em continuamente atrair novos clientes, as vezes com ofertas mais interessantes do que aquilo que oferecem aos clientes já conquistados. A fidelidade é fundamental quando há abertura de mercado, quebra de regulamentação, novos entrantes, porque a todo momento surge um imenso leque de atrativos para cativar clientes de concorrentes.

E qual o papel da Logística nesse tema? A prestação do serviço logístico lida diretamente com empregados, fornecedores e clientes e indiretamente com os acionistas. Para prestar o serviço logístico a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. E, os resultados de um bom e eficiente serviço logístico, impactam o lucro da organização, elemento de interesse dos acionistas.

Este artigo começa discutindo o conceito de fidelização, analisando a relação entre cliente satisfeito e cliente leal. Em seguida discute em que momento da evolução das atividades logísticas surge o tema da fidelização numa organização. A seguir o artigo mostra em termos econômicos o impacto das ações de fidelização e, finalmente, comenta os programas de fidelização.

7.1 SATISFAÇÃO, LEALDADE E FIDELIZAÇÃO

Mais do que um jogo de palavras, o título alternativo dado ao artigo procura chamar atenção para a diferença entre "clientes satisfeitos" e "clientes mais satisfeitos". Conseguir mais clientes satisfeitos significa lograr atender as expectativas de mais clientes. Conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos significa focar a atenção nesses grupos com o objetivo de superar suas expectativas e, dessa maneira, assegurar que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo.

FIDELIDADE é uma palavra antiquada muitas vezes empregada para expressar uma lealdade entusiástica a uma causa ou a um partido político. Mas no contexto empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.

A maioria dos leitores já deve ter ouvido falar que hoje em dia já não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de outras alternativas, etc. Assim, a satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. Hoje em dia os pesquisadores do assunto vinculam a satisfação com o atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos de desempenho. O serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, aquele desempenho que realmente encanta o cliente e faz ele repetir a compra. Somente ao perceber um valor superior naquilo que compra, o cliente se transforma em cliente leal.

Para criar valor superior, e então fidelizar o cliente, é preciso muito esforço. Em primeiro lugar é preciso conhecer o que ele considera como valor superior. Em segundo lugar é preciso transformar esta informação em especificações do serviço e

investir em equipamentos, pessoas, instalações, tecnologia, enfim nos recursos necessários para realmente criar um valor superior. Isto pode sair muito caro e seria demagógico afirmar que é preciso criar valor superior para todos os clientes. Assim, em lugar de querer mais clientes satisfeitos - o que não implica em fidelização - deve-se pensar em GRUPOS de clientes mais satisfeitos o que significa, implicitamente, selecionar clientes que se deseja atender melhor. E isto passa por determinar que clientes são estes, o quanto eles valem para a empresa em termos de atratividade. Clientes diferentes geram diferentes níveis de lucros. Assim, o projeto do serviço ao cliente deve ser alimentado pelo estudo da base de clientes e o desempenho financeiro esperado considerando o tempo que o cliente permanecerá cliente. Para a empresa, o valor de um cliente é o valor atualizado do fluxo de caixa proporcionado pelo cliente (vendas realizadas ao cliente menos o custo das vendas e o custo de atender e manter o cliente) durante o tempo que ele permanece cliente. Quanto mais tempo ele permanece como cliente, maior o seu valor para a empresa.

Frederick Reichheld talvez seja o principal estudioso dos efeitos da fidelização de clientes. Em um artigo que escreveu junto com Robert Markey Jr. e Christopher Hopton, os três sócios da Bain & Co., eles afirmam que as "forças" da fidelidade são mensuráveis em termos de fluxo de caixa devido às ligações entre a fidelidade, o valor para os clientes e os lucros. A fidelidade está intrinsecamente ligada à criação de valor. Como um efeito de primeira ordem, a fidelidade indica se foi fornecido valor superior (os clientes voltam porque querem mais).

Em seguida, a fidelidade inicia uma série de efeitos econômicos de segunda ordem que se disseminam pelo sistema empresarial do seguinte modo:

1. as receitas e a participação no mercado crescem à medida que os melhores clientes são atraídos para a carteira de negócios da empresa, desenvolvendo vendas regulares e recomendações;
2. os custos diminuem à medida que diminui a despesa para adquirir e atender novos clientes e substituir os antigos;
3. a retenção de funcionários aumenta porque o orgulho e satisfação com o emprego aumentam, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e melhor serviço aos clientes. Um aumento da produtividade resulta da maior estabilidade dos funcionários.

À medida que os custos caem e as receitas sobem, os lucros (o efeito de terceira ordem) aumentam. Isto fornece os recursos para investir em uma remuneração superior dos funcionários (reforçando ainda mais a retenção) e em novas atividades ou recursos que aumentem o valor para os clientes, aumentando ainda mais a retenção de clientes e funcionários. Os lucros são importantes, não apenas como um fim em si mesmos, mas porque permitem à empresa melhorar o valor e fornecer incentivos aos funcionários, clientes e investidores para permanecerem fiéis à empresa.

7.2 A LOGÍSTICA E A FIDELIZAÇÃO

Vê-se então que o conceito de fidelização não diz respeito apenas aos clientes. Ele envolve acionistas e funcionários. E, se o pensamento for voltado para uma empresa pertencente a uma cadeia de suprimentos, o conceito pode envolver fornecedores e prestadores de serviços integrantes dessa cadeia. De agora em diante falaremos, então, da fidelização de parceiros da cadeia de suprimentos.

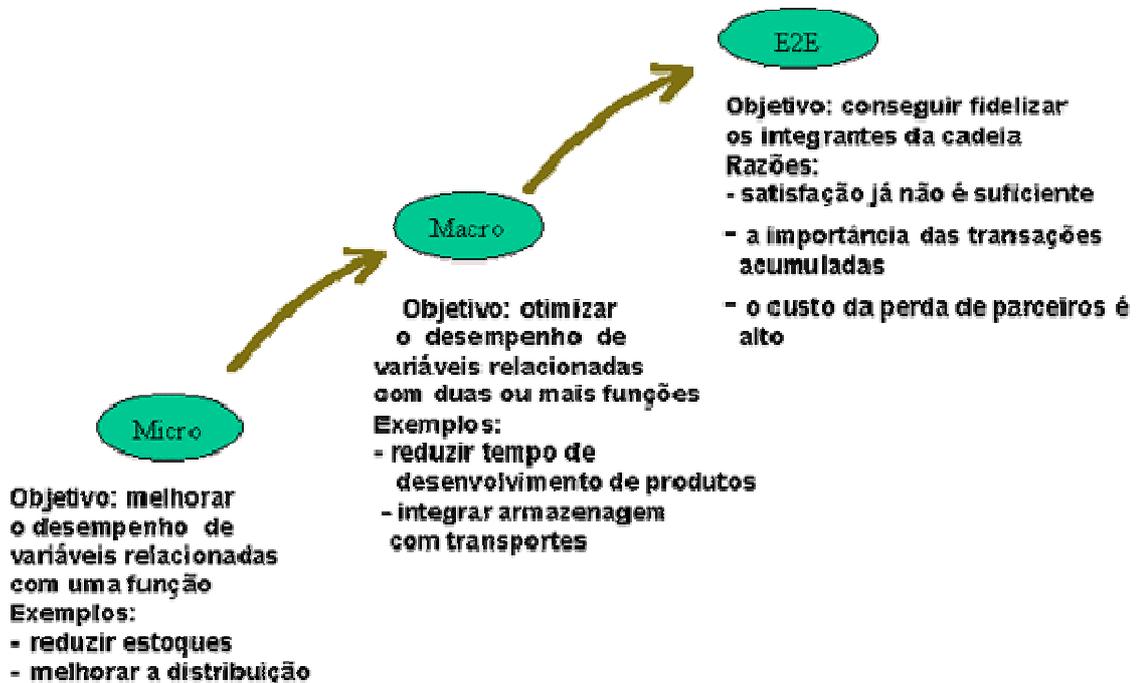
No contexto Logístico pouco tem sido escrito sobre a fidelização e seus efeitos. Evidentemente todas as considerações feitas até aqui neste artigo são pertinentes com a atividade logística mas, é preciso reconhecer, a preocupação com a fidelização, na maioria das empresas, está distante das atividades do dia-a-dia logístico.

7.3 CONCEITO DE SUPPLY CHAIN

Em um interessante artigo intitulado "Is Your Supply Chain Achieving Customer Loyalty" o consultor Robert Dicello considera que a conquista da lealdade dos parceiros é um desafio para os executivos de logística mas adverte que enfrentar este desafio antes da implantação do conceito de supply chain é um erro. Isto porque antes da adoção, os executivos não conseguem medir os efeitos da fidelização de clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Para o autor, o processo de maturação do conceito de supply chain passa por três estágios

conforme a figura 1. Em cada estágio, os objetivos, os atributos e os benefícios são diferentes.

Figura 1 – Os três estágios na adoção do conceito de Supply Chain



O primeiro estágio é no nível micro. O foco está em melhorar o desempenho de uma função específica dentro da cadeia. É o caso de empresas que, por exemplo, estão procurando melhorar sua distribuição, reduzir sua capacidade ociosa, otimizar os transportes, etc. São objetivos importantes porém eminentemente operacionais. São aspectos que precisam ser melhorados para colocar a empresa no jogo da competição, mas que nada tem a ver com a preocupação de fidelizar clientes, empregados, etc. É, infelizmente, o estágio onde a maioria das empresas se situa.

O estágio seguinte é o nível Macro, onde a empresa já não pensa tão pequeno e agora procura integrar funções pensando no retorno sobre os ativos ou na redução de capital de giro mediante ações que mexem com duas ou mais funções. Assim, por exemplo, melhorando o processamento dos pedidos - integrando a área financeira com o controle de estoques - é possível reduzir o tempo de resposta ao cliente e com isto aumentar o market share. O mesmo pode ser

conseguido integrando fornecedores com a área de produção diminuindo estoques de segurança. Ainda nesse estágio a preocupação é a eficiência operacional e não a fidelização.

Uma vez conseguidas estas integrações passa-se ao terceiro estágio E2E (enterprise to enterprise) quando cada supply chain se integra com as cadeias dos parceiros, prestadores de serviços e clientes para atender necessidades mútuas. Através do compartilhamento de informações procura-se reduzir o risco na introdução de novos produtos e serviços; processos que não agregam valor como as inspeções de qualidade, por exemplo, são eliminadas. Há uma perseguição aos desperdícios existentes nas interações entre as empresas parceiras. O foco está em desenvolver e compartilhar idéias e assegurar que produtos e serviços estejam disponíveis para os clientes no menor prazo, com menos estoques, ativos e riscos. O objetivo é fazer com que o conjunto de supply chains seja diferenciado e ganhe vantagem competitiva sobre as cadeias dos concorrentes.

Muito investimento material e intelectual é feito para conseguir tudo isto e a grande preocupação é não perder parceiros. O importante é a rentabilidade acumulada das transações, é pensar nos ganhos no longo prazo. Cada investimento feito para fortalecer a cadeia traz consigo a expectativa de que com o tempo ele vai se pagar. Perder um integrante da cadeia representa um custo muito alto. Assim, é neste estágio que surge, com mais força, a consciência pela fidelização:

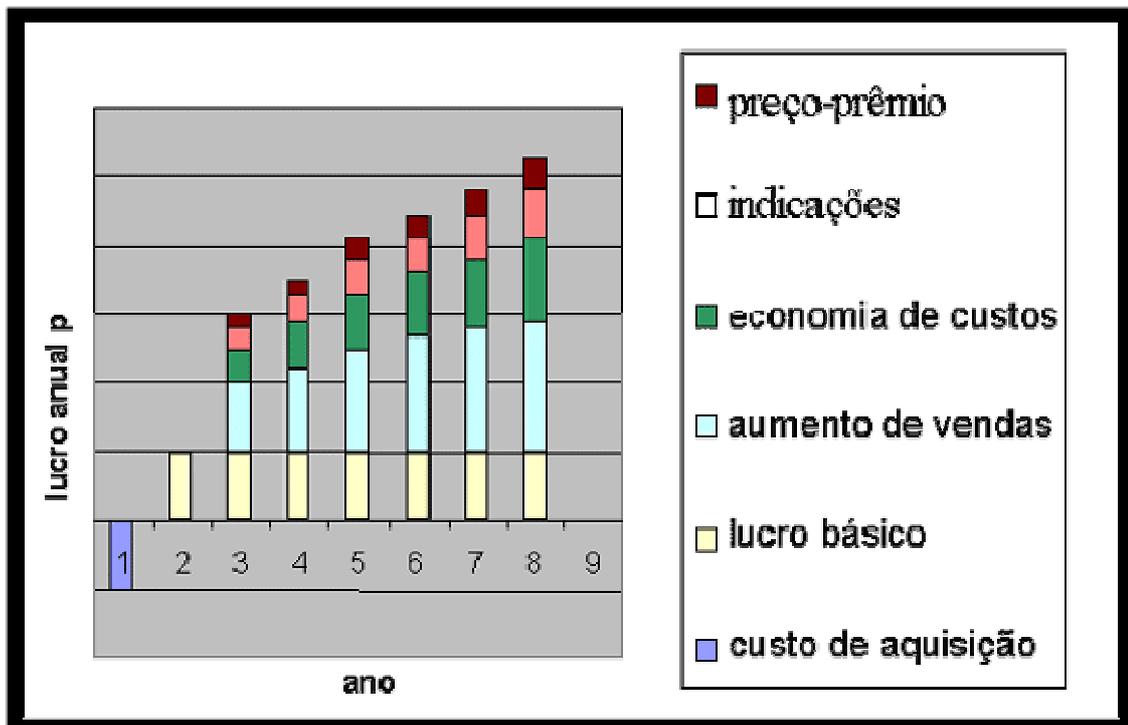
- a) a satisfação dos integrantes da cadeia não é suficiente; é preciso que sejam leais;
- b) a lealdade implica na repetição dos negócios viabilizando um valor presente positivo para o fluxo de investimentos realizados;
- c) perder integrantes da cadeia interrompe o fluxo positivo sendo necessários novos investimentos para substituir os parceiros perdidos.

7.4 O VALOR DA FIDELIZAÇÃO

E quanto vale a fidelização? No começo do artigo comentamos rapidamente sobre os efeitos econômicos da fidelização. Vamos explicitá-los um pouco mais

utilizando para tal a figura 2. Ela mostra a representação gráfica de um fluxo de caixa ao longo do tempo dos efeitos de fidelizar clientes. Um fluxo semelhante pode ser idealizado como resultado da fidelização de empregados, fornecedores, etc.

Figura 2 – Por que a lealdade do cliente dá lucro?



Fonte: Reichheld (1996)

No momento inicial há um investimento na captação do cliente ou no desenvolvimento do fornecedor ou na contratação e treinamento de empregados, etc. No caso da captação de clientes poderíamos incluir, dependendo do setor, os custos de marketing, visitas, propaganda, mala direta, promoções, descontos, etc. No caso de um fornecedor poderíamos pensar em tudo o que se gasta no processo de recolher informações, visitas, reuniões, viagens, assessoria de consultores, treinamento, etc. Ou seja, qualquer que seja o parceiro, há sempre um investimento inicial que se espera seja pago ao longo dos anos da relação com aquele parceiro.

A figura mostra então os períodos subseqüentes. Como já foi dito, ela se refere ao efeito econômico de fidelizar clientes. O perfil do fluxo econômico é assim explicado:

a) Lucro Básico: seria a contribuição líquida dos negócios do cliente ao longo do tempo, supondo que o volume de suas transações fosse constante. O lucro básico corresponde à diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente, ou seja, os esforços de criar valor superior;

b) Contribuição derivada do aumento das compras: com o passar do tempo, os clientes muitas vezes tornam-se maiores, ampliam seus negócios e conseqüentemente precisam comprar mais, precisam utilizar mais os produtos e/ou serviços da empresa. Como política, consolidam suas compras, suas transações com um único fornecedor e daí há o crescimento do lucro básico. Além disso, toda empresa produtora ou prestadora de serviços pode pensar nas chamadas vendas cruzadas: outros serviços relacionados ou não com o primeiro. Quando se consegue vender a um mesmo cliente mais de um serviço, há uma certa economia. E obviamente os clientes fiéis são os principais candidatos a comprarem os itens da oferta ampliada;

c) Lucro a partir de custos operacionais reduzidos: a medida que os clientes se tornam mais experientes, eles passam a exigir menos do fornecedor. Já não há tanta necessidade de explicações sobre como funciona o processo de compra, o cliente telefona e pede o de sempre. Isto quando já não existe um contrato de reposição contínua ou serviço contínuo que, sem dúvida, barateia o processo de compra;

A LL Bean por exemplo, usa o padrão de compras dos clientes para estimar a probabilidade de compra, por cliente, de cada artigo de sua linha de produtos. Com esta informação ela envia aos clientes apenas aqueles catálogos com produtos cuja probabilidade de compra exceda um determinado valor. Vê-se portanto uma redução de custos com os clientes de sempre.

d) Lucro a partir de indicações para outros clientes: nesta conta que estamos fazendo é preciso registrar o que se ganha nas transações com clientes indicados por clientes leais, que conhecem nosso trabalho e nos indicam. No caso de serviços logísticos em que um potencial cliente percebe

risco, não conhece o tipo de resposta que vai conseguir, as indicações são muito importantes;

e) Lucro a partir de preço prêmio: clientes novos freqüentemente se beneficiam de descontos promocionais de lançamento ao passo que clientes habituais tendem a pagar preços regulares. Ao perceber valor no que recebem, não se sensibilizam com promoções como as "iscas" lançadas pelos concorrentes. O típico comentário é: "Nesse eu já confio; não vai ser por 5 ou 10% de desconto que vou correr risco e me incomodar depois. Acaba sendo o barato que sai caro".

Se o fluxo representando na figura 2 fosse referente à fidelização de empregados, os efeitos da retenção seriam os ganhos de produtividade decorrentes do aprendizado, da experiência no trato com os clientes, o próprio discernimento sobre tipos diferentes de clientes e como atendê-los, a manutenção do relacionamento com os clientes, etc.

7.5 COMO FIDELIZAR

Conforme mencionado anteriormente, para fidelizar é preciso criar valor superior para grupos de clientes mais atrativos para a empresa. Portanto, o primeiro passo é ter classificados os clientes pela rentabilidade que proporcionam. Em segundo lugar é preciso identificar em cada um dos grupos quais os atributos mais valorizados por seus integrantes e garantir que aqueles atributos serão desempenhados de forma consistente procurando inclusive superar as expectativas dos clientes.

Cabe comentar também sobre os programas de fidelização sugeridos na literatura especializada. São ações que procuram dar um tratamento diferenciado aos parceiros que se deseja reter. Numa classificação bastante prática, Berry e Parasuraman (1991) identificam três tipos de programas de fidelização.

O primeiro tipo inclui os mecanismos que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prêmio, alguma retribuição financeira como bônus, descontos, etc. e que podemos simplificar dizendo que em resumo, direta ou indiretamente

afetam o preço do serviço. Este tipo de programa tem provado ser o de mais fácil imitação e, portanto, não consegue sustentar uma vantagem competitiva por muito tempo. O exemplo mais conhecido é o dos programas de milhagem das companhias aéreas. As primeiras empresas que em seus países introduziram a novidade tinham como objetivo a diferenciação. Com o tempo perceberam que suas concorrentes também lançaram a "novidade". O resultado foi que o que seria um diferencial, passou a ser uma obrigação. Com a adesão de milhares de clientes aos programas, as empresas precisaram dispor de uma estrutura administrativa e tecnológica caríssima. Ao mesmo tempo, precisaram introduzir quotas por voo, períodos bloqueados e toda uma série de dificuldades para o "cliente leal". Como consequência, o que era para premiar clientes assíduos virou fonte de reclamações, queixas a órgãos de defesa do consumidor, etc.

Vê-se, portanto, que o mecanismo de ofertar vantagens, prêmios, bônus, créditos ou outros artifícios para criar a "lealdade" entre os parceiros, na realidade tentam aumentar os custos de mudança ou a frequência de compra, sem haver necessariamente a preocupação com a satisfação do cliente.

Num segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira construindo relacionamentos no terreno social. Tenta-se personalizar o relacionamento através de key accounts, procura-se conhecer as necessidades e desejos dos clientes, identificar pessoas-chave na organização parceira, conhecer as pessoas envolvidas na parceria pelo nome, um que outro brinde, enfim reforçando o relacionamento através de iniciativas como convites para eventos que a empresa promova. Esta segunda categoria de mecanismos de fidelização, pelo fato de introduzir alguma iniciativa de customização, tem um potencial de fidelização superior aos da primeira categoria.

Num terceiro nível, chamado de estrutural é a vez de usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente e não disponível em outras empresas. Normalmente são serviços que utilizam a base tecnológica da empresa e que ajudam os parceiros a serem mais eficientes ou produtivos. Os instrumentos dessa categoria têm um elevado potencial de fidelização.

Algumas empresas recorrem a sites da Internet para, por exemplo, facilitar a recuperação do serviço. A Cisco Systems, por exemplo, criou um banco de dados que permite uma pesquisa por palavra-chave de perguntas e respostas dadas a outros clientes. À medida que surgem novos problemas, as formas de resolvê-los são acrescentadas ao banco de dados. Para problemas mais complexos, a Cisco desenvolveu um "mecanismo de resolução de problemas", um sistema especialista que conduz o usuário por processos de identificação e resolução dos mesmos. A empresa utiliza uma série de perguntas criadas por especialistas em serviço para levar os clientes à solução. Os problemas que não conseguem ser resolvidos pela tecnologia on-line são repassados ao sistema de suporte telefônico. Além disso, a Cisco oferece um "bug toolkit", uma coleção de ferramentas interativas para identificar, rastrear e resolver bugs de software. (Tax e Brown, 1998)

Ao registrar as falhas de serviço em um banco de dados, a Cisco Systems também melhora a recuperação, pois a identificação de problemas sistêmicos leva a diagnósticos mais rápidos e precisos das reclamações dos clientes e a melhorias nos bancos de dados dos sistemas especialistas e mecanismos de resolução de problemas no site da empresa. A abordagem da Cisco proporciona ao cliente maior controle e flexibilidade na resolução do problema, aumentando a justeza do serviço.

Aliás, a Internet é uma das ferramentas mais úteis em fidelizar os parceiros através da estrutura da empresa. Informações de todo tipo (como atualizar programas, novas versões, situação dos pedidos pendentes de entrega, dicas sobre como obter melhor desempenho na utilização dos produtos, como proceder para aceder a garantias), são exemplos de iniciativas que proporcionam ao cliente uma sensação de valor superior.

Dentre as possibilidades da Tecnologia de Informação na fidelização de clientes vem o tratamento das informações relacionadas com o consumo cliente por cliente e que permitiu o desenvolvimento de novas ferramentas de marketing como o CRM ou Marketing 1 a 1, cuja idéia é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais.

O gerenciamento de um banco de dados de clientes permite melhor entendimento do cliente e a construção de uma relação baseada em uma série

contínua de interações colaborativas. Com o barateamento dos recursos computacionais tornou-se prático e acessível em grande escala. Assim, ao invés de trabalhar com amostras de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do cliente "médio", as três tecnologias básicas de um CRM (base de dados, interatividade e personalização) permitem a preocupação com cada cliente individualmente. A Amazon talvez seja o exemplo mais conhecido de utilização da informação sobre hábitos de consumo dos clientes para fideliza-los.

8. CICLO DE VIDA FINANCEIRO DO CLIENTE

O relacionamento entre uma empresa e seus clientes passa por diferentes fases, que vão desde o momento que um consumidor adquire, pela primeira vez, um produto ou serviço, até o momento em que deixa de se relacionar com a empresa. Veja a seguir.

8.1 ATRAÇÃO

A primeira fase desse ciclo é a da conquista, que é imprescindível para o crescimento da empresa e para a renovação de sua base de clientes. Entretanto, deve levar o menor tempo possível, porque requer investimento num período em que não se tem a contrapartida da rentabilidade.

O Banco do Brasil vem implementado estratégias para a expansão da base que, no ano de 2004, resultaram numa carteira de mais de 20 milhões de clientes e posicionaram o BB como o maior banco de varejo do Brasil.

8.2 ATIVAÇÃO

Em seguida, inicia-se a fase do desenvolvimento, durante a qual o cliente passa a se relacionar com a empresa.

No BB, o cliente recém conquistado é habilitado a consumir os produtos e serviços do BB, por meio da confecção do cadastro, emissão de talão de cheques, entrega de cartão, concessão de limites de crédito e assim por diante.

8.3 RENTABILIZAÇÃO

Nessa fase, o cliente passa a se relacionar mais com a empresa, e a consumir seus produtos e serviços, tornando-se fonte de lucratividade.

No BB, o cliente é incentivado a consumir outros produtos e serviços do portfólio, bem como aumentar os volumes dos produtos que já possui.

8.4 FIDELIZAÇÃO

A fase seguinte é a da fidelização, em que o esforço da empresa é voltado para a satisfação do cliente e manutenção do relacionamento no longo prazo, de forma a prolongar ao máximo sua capacidade de gerar lucro e torná-lo um cliente fiel. Quando a empresa é bem sucedida, evita a última fase do ciclo de vida, em que ocorre a perda do cliente.

Para atuar melhor nessa fase, o Banco do Brasil lançou, no ano de 2004, o Programa de Relacionamento para clientes pessoa física.

8.5 RETENÇÃO

A última fase do ciclo é a retenção, que se inicia quando o cliente começa a se afastar da empresa. O processo de evasão se manifesta com sinais de queda de consumo ou visitação e reclamações sucessivas. Nesse momento, busca-se entender e solucionar os motivos de insatisfação do cliente para garantir sua permanência na empresa.

9. PROGRAMA DE RELACIONAMENTO/RETENÇÃO – BB

Para compreendermos melhor o Programa de Relacionamento e o Programa de Retenção, vamos relembrar o histórico de relacionamento entre o Banco e seus clientes.

Até 1995, as políticas adotadas eram orientadas pelos diversos tipos de produtos e serviços que o BB colocava à disposição dos clientes. As agências eram divididas em setores para atendimento de Empréstimos Rurais, Cheque Ouro, Serviços de Câmbio, e assim por diante.

A partir de 1996, o Banco começou a mudar sua visão estratégica de posse de produtos para visão do cliente. A adoção de uma estrutura organizacional com áreas responsáveis por mercados – Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Setor Público – permitiu um pouco mais de foco em cada um desses grandes segmentos.

A partir dessa mudança, o Banco iniciou a adoção dos modelos de segmentação para pessoa física.

No entanto para obter e manter a preferência dos seus clientes, o Banco não possui apenas o desafio de oferecer produtos e serviços certo para o público certo, mas deve oferecer incentivos aos atuais clientes, pra que permaneçam fiéis, e principalmente para que novos negócios sejam gerados.

9.1 PROGRAMA DE RELACIONAMENTO - BB

É um programa integrado de vantagens que valoriza e recompensa o cliente de acordo com seu relacionamento com o Banco do Brasil.

Os objetivos do Programa de Relacionamento são:

- a) reter e fidelizar clientes;
- b) aumentar a percepção das vantagens oferecidas;

- c) apoiar ações de promoções de vendas;
- d) facilitar a conquista de novos clientes;
- e) incrementar receitas em função de estímulo à expansão de negócios e apoio à liberação de consumo de estrutura (incentivo ao uso de determinados canais).

Todos os clientes que possuem qualquer relacionamento com o BB estão automaticamente inscritos no Programa, não havendo necessidade de adesão por meio de formalização de contrato.

Os principais itens de relacionamento do cliente PF com o Banco são convertidos em pontos de relacionamento que são transformados, automaticamente, em vantagens como desconto na tarifa do pacote de serviços e redução das taxas de juros da conta especial e cartão de crédito de acordo com a tabela de vantagens.

Para os portadores de cartão Ourocard com função crédito ativa, os pontos de relacionamento são convertidos automaticamente em pontos do cartão (na proporção de 1 ponto de cartão a cada 2 pontos de relacionamento) que, somados aos pontos adquiridos pela utilização do cartão de crédito podem ser trocados, a critério do cliente, por benefícios como milha aéreas, descontos em produtos BB, números da sorte para participação em sorteios ou prêmios diversos constante no catálogo de prêmios do Programa.

Para efeito de apuração dos pontos de relacionamento serão considerados os negócios vinculados a todas as contas onde o cliente figurar como primeiro titular, totalizando uma única pontuação por MCI (base de dados do cliente).

A apuração dos pontos de relacionamento será feita mensalmente, após o encerramento do mês civil, segundo a Tabela de Fatores de Conversão, sem acumulação de pontos de um mês para outro.

Após a apuração mensal dos pontos, será calculada a média de pontos dos últimos 3 meses e, para efeito de concessão de vantagens, prevalecerá a maior.

Como benefícios, o Programa tem as vantagens automáticas – concedidas sempre que o cliente atingir a quantidade de pontos de relacionamento necessária para o benefício, sem necessidade de solicitação:

- a) desconto de até 100% nas tarifas do Pacote de Serviços;
- b) redução na taxa de juros do limite de crédito de conta especial;
- c) redução na taxa de juros do limite rotativo do cartão Ourocard;
- d) conversão dos pontos de relacionamento em pontos do cartão.

Como vantagens não automáticas – concedidas a pedido do cliente, por meio da troca de pontos do cartão:

- a) prêmios e descontos do Catálogo de Prêmios Online, e migração de pontos do cartão para Programas de Fidelidade de empresas parceiras;
- b) participação em sorteios.

Perdem o direito à obtenção das vantagens no Programa de Relacionamento os clientes que não estejam em dia com suas obrigações perante o Banco do Brasil S.A. e suas subsidiárias, na condição de devedor principal ou coobrigado.

9.1.1 Tabela de fatores de conversão

Tabela válida a partir do cálculo dos pontos de JULHO/2007 que ocorrerá no início de agosto/2007

Relacionamentos	Fator de Conversão
Tempo de relacionamento	1 ponto a cada 3 anos de relacionam.
Recebimento de salário	3 pontos pelo crédito de salário
Poupança e depósito a prazo	1 ponto a cada R\$ 250,00 de MSD*
Fundos de investimento	1 ponto a cada R\$ 360,00 de MSD*
CDC* e leasing	1 ponto a cada R\$ 500,00 de MSD*
Cartão de crédito	1 ponto se tiver utilizado no mês
Débito automático	1 ponto p/ débito realizado na conta
Ações BB	1 ponto a cada 30 ações
Ações – compra e venda	1 ponto a cada R\$ 3,00 de corretagem
Título de capitalização	1 ponto a cada R\$ 60,00 pago no mês
Seguro de patrimônio	1 ponto para cada seguro
Seguro de automóvel	3 pontos para cada seguro
Seguro de vida	3 pontos se possuir o produto
Previdência aberta	1 ponto a cada R\$ 720,00 acumulado
Internet ou Central de Atendimento BB	3 pontos se tiver utilizado um dos canais
Consórcio	1 ponto a cada R\$ 60,00 parcela paga
Cédula do Produto Rural	1 ponto a cada R\$ 4.000,00 de emissão

*CDC – Crédito Direto ao Consumidor

*MSD – Média de Saldos Diários

9.1.2 Tabela de vantagens

Pontos de Relacionamento	Desconto na tarifa do Pacote de Serviços	Taxa de juros da Conta Especial*	Taxa de juros do crédito rotativo do cartão*	Pontos do cartão**
Até 25 pontos	0%	7,56%	7,56%	***
De 26 a 50	20%	7,56%	7,56%	***
De 51 a 75	30%	7,56%	7,56%	***
De 76 a 100	50%	7,16%	7,16%	***
De 101 a 200	100 %	6,41%	6,41%	***
De 201 a 300	100 %	4,30%	4,30%	***
De 301 a 400	100%	3,65%	3,65%	***
De 401 a 500	100%	2,50%	2,50%	***
Acima de 500	100%	1,86%	1,86%	***

(*) Taxas vigentes a partir de agosto/2007

(**) Para clientes detentores de Ourocard com função crédito ativa.

(***) Migração dos pontos de relacionamento (PR) para os pontos de cartão (PC) na proporção de 1 PC para cada 2 PR.

9.2 PROGRAMA DE RETENÇÃO - BB

A retenção do cliente é responsabilidade de todos os funcionários do BB e é resultado do trabalho diário de bem atendê-lo, mas também requer ações efetivas, quando for identificado algum motivo de insatisfação que possa resultar na sua saída do Banco.

A evasão do cliente é analisada do ponto de vista da empresa, e não de cada dependência, isoladamente. Assim, o cliente somente é considerado evadido quando encerra todas as suas contas correntes no Banco.

Para reter o cliente é necessário:

- a) conhecer o cliente, seu perfil cadastral e de consumo;
- b) ouvir o cliente para conhecer os motivos que podem levá-lo a romper seu relacionamento com o Banco;
- c) atuar para reverter a tendência de saída, eliminando sempre que possível os motivos de insatisfação.

A estratégia para reter o cliente se divide em:

- a) ações receptivas, quando a iniciativa do contato é do cliente;
- b) ações ativas, quando a iniciativa do contato é do Banco.

As ações, tanto ativas quanto receptivas, podem ocorrer de forma:

- a) individualizada: quando a identificação dos motivos de insatisfação e tentativa de reversão ocorrem com cada cliente, individualmente, observado seu perfil cadastral, seu relacionamento e seus negócios com o Banco;
- b) massificada: quando a identificação dos motivos de insatisfação e tentativa de reversão ocorrem de forma agrupada, considerando o perfil do grupo e seu interesse para o Banco.

10. FIDELIZAÇÃO NÃO É (SÓ) PONTUAÇÃO

Sobre o entendimento de fidelização, Bia Simonassi (2007, internet), afirma:

A primeira premissa para entender a fidelização, no contexto do marketing, é saber que ninguém é fiel para sempre. Cada dia de fidelidade é um dia ganho. Em alguns casos, naqueles negócios em que o tempo já assumiu outras dimensões e é ignorado (como os negócios 24 horas, por exemplo), cada segundo de fidelidade é um gol de placa. Ser fiel é efêmero, logo não pode ser resultado de uma iniciativa isolada, mas de um conjunto de ações contínuas. Querer fidelidade implica em nunca dormir, não pestanejar, estar vigilante!

Como é que se faz para fidelizar alguém? Fidelizar está associado à comodidade. Um cliente torna-se fiel porque é confortável para ele, naquele momento de decisão de compra, ser fiel àquela marca ou àquele fornecedor. É uma questão de conforto! Seria muito difícil viver se toda decisão – toda mesmo, da decisão sobre que meia escolher, pela manhã, até quantos filhos ter para ser feliz... - dependesse do meu cérebro para acontecer. O cérebro está preparado para tomar inúmeras decisões por dia, mas muitas são colocadas no “automático”. É desse conforto de colocar as decisões corriqueiras e repetitivas no sistema automático do cérebro que o CRM fala.

Um momento! Pare o cérebro agora! Não decida ainda se vai aceitar esta explicação que está lendo. Pense em qual foi a última vez que você parou diante de uma gôndola de supermercado indeciso sobre qual marca de sabonete levar para casa... 3, 2, 1... Provavelmente você nem se lembra da última vez que isto aconteceu. Você já tem uma marca favorita de sabonete, quando vai ao supermercado, pega aquela marca predileta, sem nem pensar, certo? Você faz isso. Eu faço isso. Normalmente todos os seres humanos (os que compram sabonetes ou outras coisas) fazem isso, porque essa decisão o cérebro já colocou no automático. O cérebro faz isso com algumas decisões, justamente com aquelas classificadas como corriqueiras e repetitivas. E permanece utilizando o mecanismo explícito de decisão em outras situações. A decisão de compra é uma destas decisões que, muitas vezes, caem no mecanismo automático.

É certo que esse mecanismo apresenta às vezes uma espécie de curto-circuito. Uma decisão automática é desfeita, você vai lá na prateleira e, num impulso, apanha uma marca de sabonete diferente da que já havia decidido ser sua marca favorita. Os cientistas ainda não sabem porque o cérebro apresenta esse curto-circuito. Trata-se apenas de um curto-circuito, ou um mal-contato, e, logo em seguida - provavelmente na próxima compra – o cérebro já vai estar operando com as decisões automáticas e você volta a comprar o sabonete sem parar para pensar. Acaba levando a antiga marca ou a que experimentou no dia da “traição”.

Ou terá sido coincidência uma campanha publicitária de multinacional de pneu, divulgada com a idéia de que pneu tinha que ser da marca tal e ponto, pois “ninguém quer ficar pensando em pneu toda hora”?...

Portanto, fidelizar tem a ver com esse mecanismo automático de decisão do cérebro. Meu cliente está fiel toda vez que decide comprar automaticamente a minha marca. É confortável para ele que essa decisão tenha sido tomada lá atrás e que, neste momento, ele reserve a capacidade de analisar, criticar e decidir para aplicar em outras coisas que não na decisão sobre comprar a minha marca ou a do meu concorrente. Fiel é o cliente que compra minha marca sem sequer pensar, mais de uma vez ,cada vez mais...

Se você quer fidelidade deve investir na sensação de conforto e comodidade do seu cliente. Deve fazê-lo sentir-se confortável em ser seu cliente. Deve criar para ele a imagem da comodidade – e realizá-la, claro - que ele deseja adquirir ao fazer negócios com você em vez de fazer negócios com o concorrente.

E onde é que entra o mecanismo de pontuação? Lá bem atrás desta história. No início de um programa de relacionamento para ajudar a classificar os clientes, definir perfil, motivar venda e processo de fidelidade, etc. Pontuações a parte, fidelização é algo mais no contexto do CRM.

11. SETE PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE FIDELIZAÇÃO

1) Quais os principais resultados práticos da fidelização de clientes no varejo?

O aumento do LTV (life time value) e, conseqüentemente, da lucratividade (com o cliente) ao longo do tempo é o primeiro benefício prático. Mas um outro benefício - mais sutil e que acaba ficando disfarçado entre outros – costuma ocorrer em projetos de marketing de relacionamento bem conduzidos: a sensação de maior relevância que a relação cliente-organização assume. Uma vez que um programa de fidelização tenha captado informações, diferenciado os clientes e tratado cada um de uma forma personalizada (conforme suas necessidades pessoais), há um aumento gradual da qualidade da relação. A comunicação passa a ser direta e personalizada e a oferta de produtos passa a ser mais certa e relevante.

2) Qual o investimento mínimo?

Alguns investimentos específicos em infra-estrutura de informação são necessários, mas o principal investimento é de tempo e energia dos dirigentes da organização em torno deste assunto. Tem muita gente por aí vendendo programas empacotados de “fidelização” com soluções de bancos de dados que ficam longe de resolver o problema. O melhor é contratar uma empresa especializada, montar uma equipe interna competente e estruturar um projeto de médio/longo prazo.

3) Como uma empresa evolui de clientes satisfeitos para clientes fiéis?

Fidelidade tem a ver com o conforto psicológico gerado por causa de uma escolha feita anteriormente. Um indivíduo, quando compra um carro e sai pela rua, não quer ficar recebendo críticas do tipo "esse carro é muito bom, mas gasta muito!" ou "deve ser de revenda difícil!", etc. Ele quer, na verdade, reforços psicológicos de que ele fez uma boa escolha. Todos nós somos assim com as nossas opções de compra. Como consumidores, temos a necessidade de validar as opções que

fazemos. Um cliente satisfeito se torna fiel se existe motivo para isto, se ele percebe benefícios em fazer um pacto de fidelidade com a organização. Isso é cada vez mais difícil diante de um mercado sedutor e ágil.

4) O que a empresa precisa fazer para captar informações sobre seus clientes?

Em muitos casos, faz parte da própria natureza do negócio a captação de dados básicos. Por exemplo, para fazer uma compra no crediário, o cliente é obrigado a fornecer informações valiosas e que, muitas vezes, não são aproveitadas para ações de marketing. Em outros casos, é necessária a criação de um programa formal de cadastramento em troca de algum benefício (em geral, premiações e sorteios). Posso citar ainda o pedido voluntário para que o cliente se cadastre para passar a fazer parte do mailing da organização e, com isso, receber informações sobre a organização ou sobre produtos e serviços dela. Dependendo da relevância percebida pelo cliente, ele vai aderir ou não ao cadastramento.

5) Como saber o que é importante para cada consumidor individualmente?

Criando um relacionamento de aprendizado com os clientes. Ao longo de sua trajetória de vida, um cliente vai deixando muitas pistas a seu respeito para a organização. Estas pistas podem servir para conhecê-lo melhor. Alguns exemplos disso: que produto costuma comprar, em que horário, quais os produtos associados a outros produtos são adquiridos, etc. Outro dado valioso que em geral é desprezado são as reclamações, dúvidas e sugestões que muitos clientes voluntariamente fornecem para as organizações (em geral, os SACs - serviços de atendimento aos clientes). A melhor forma de resolver isso é simples: pergunte diretamente o que é importante para ele! A British Airways fez isso! Trocou as costumeiras dezenas de perguntas no seu questionário de admissão por uma pergunta simples: “o que é importante para você para voar com a nossa companhia?”

6) Quais os passos para implantação de um programa de fidelização?

O primeiro passo é saber o que a organização quer. Os objetivos de marketing. A partir daí, o próximo passo é a estruturação de um projeto de relacionamento que esteja sintonizado com estes objetivos. Este projeto deverá prever a execução de no mínimo quatro fases:

- a) identificação de clientes - captação de dados básicos dos clientes para um banco de dados;
- b) diferenciação – aplicação das regras de diferenciação para separar os clientes segundo categorias lógicas (exemplo: primeira compra, cliente eventual, pontual, frequente, fiel, defensor, propenso, etc.);
- c) interação - no dia a dia do relacionamento da organização com o cliente há uma interação que pode ser documentada num banco de dados. E pesquisada e combinada para fazer ações de marketing relevantes;
- d) personalização - pegar tudo o que a organização já aprendeu sobre os seus clientes (que têm hábitos e preferências individuais) e transformar isso em comunicação, atendimento, ofertas personalizadas, etc.

É claro que programas formais de fidelização que vinculam alguma coisa do comportamento do cliente com pontos devem receber uma atenção especial com a construção de regulamentos e de regras que sejam bem balanceadas entre o que é concedido e a que custo isso ocorre.

7) Quais os erros mais comuns dos lojistas quando tentam fazer fidelização?

Um dos principais erros é a confusão que existe em torno do tema fidelização. A maioria ainda considera que programas de fidelização são os ligados a esquemas de pontuação, cartões de fidelidade, etc. De fato, estão, mas não é só isso. O conceito de fidelização é muito mais complexo e está mais relacionado com a criação de um relacionamento relevante e personalizado do que com pontos numa carteira. Outro erro comum é o afastamento da cúpula da organização destes

assuntos, que em geral ficam como responsabilidade do marketing e/ou da equipe de sistemas.

12. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a survey, através de pesquisa **quantitativa**, por se tratar de um meio para coleta de informações sobre características, percepções relativas a um grupo de pessoas; e do tipo **descritiva**, por ter como objetivo, mapear a distribuição do fenômeno estudado na população em referência.

A identificação da população utilizada na pesquisa, originou-se de relação de clientes listados no aplicativo **Retenção de Clientes**, da Agência Siqueira Campos – PR, do Banco do Brasil, tendo como base os clientes evadidos no período de janeiro a agosto/2007 (100); os clientes para contato pela agência no mês de agosto/2007 (15); alguns clientes para monitoramento pela agência no mês de agosto/2007 (85).

CARACTERÍSTICAS DO APLICATIVO RTC

O aplicativo RTC permite o acesso às informações que serão utilizadas para a retenção de clientes.

Abrindo o menu de opções para gerenciamento da retenção, contem as listas de clientes com risco de saída que deverão ser contatados ou monitorados durante o mês e as estatísticas mensais e anuais da evasão.

O público-alvo é composto pelos clientes do nível de relacionamento Estilo, Exclusivo, correntista há mais de 6 meses, primeiro titular de conta ativa, exceto funcionários; clientes do nível de relacionamento Preferencial, correntista há mais de 6 meses, primeiro titular de conta ativa, que não recebem salário ou benefício pelo Banco e tenham renda a partir de R\$-1.000,00, exceto funcionários.

O contato aos clientes listados no aplicativo RTC, é feito pelas agências e pela Central de Atendimento do Banco do Brasil. As agências contatam os clientes do nível de relacionamento Estilo e Exclusivo, cabendo a Central de Atendimento contatar os clientes do nível de relacionamento Preferencial e Pessoa Física.

12.2 CUIDADOS NO CONTATO COM O CLIENTE

Conhecer o cliente é o primeiro passo para sua retenção, porque dá subsídios importantes para a condução do contato. É preciso verificar a intensidade da movimentação de conta, os produtos e serviços adquiridos, o histórico da margem de contribuição, entre outras informações, e analisar se os níveis observados estão de acordo com o perfil do cliente.

Ouvir o cliente faz a diferença, pois permite identificar:

- a) se ele realmente pretende romper o relacionamento com o Banco;
- b) as razões que motivaram essa decisão;
- c) o que o cliente espera;
- d) o que pode motivar sua permanência no Banco.

Confirmada a intenção de saída, os argumentos para reverter à situação são escolhidos a partir dos motivos apresentados pelo cliente.

12.3 ESTATÍSTICA APLICATIVO RTC

Abaixo, um quadro resumido, extraído do aplicativo RTC, referente ao período janeiro a agosto/2007, da agência Siqueira Campos – PR:

<u>Clientes</u>	<u>Quantidade</u>	<u>Ativos</u>	<u>Inativos</u>	<u>Evadidos %</u>	
Preferencial	1.610	1.594	2	14	0,87
Grupo 48	416	302	103	11	2,64
Inadimplentes	207	102	100	05	2,41
Exclusivo	196	192	4	00	
Grupo 47	142	139	3	00	
Grupo 03	85	29	1	55	64,70
Empresários	20	19	1	00	
Outros	43	22	6	15	34,88
Total	2.719	2.399	220	100	3,67

Com base no mês de agosto/2007, a agência Siqueira Campos – PR, apresentou o seguinte quadro:

- a) clientes para contato pela agência: 15;
- b) clientes para monitoramento pela agência: 100 (Exclusivo), 218 (Preferencial).

12.4 PESQUISA SURVEY

12.4.1 Pesquisa clientes evadidos

Baseado no quadro extraído do aplicativo RTC, acima, onde consta um total de 100 clientes evadidos no período de janeiro a agosto/2007, efetuou o seguinte levantamento, com **40** desses clientes:

1) Quais produtos operavam com o Banco?

Conta Corrente Especial:	17
Cartão de Crédito:	15
Caderneta Poupança:	05
C.D.C. (empréstimo):	06

2) Voltariam a operar com o Banco?

Sim:	37
Não:	03

3) Conheciam o Programa de Relacionamento do Banco?

Nunca ouviram falar:	38
Superficialmente:	02

4) Por que a evasão?

Mudança de emprego:	22
Problemas financeiros:	12
Opera com outro banco:	04
Outros motivos:	02

5) Está operando com outro Banco?

Sim: 14

Não: 26

12.4.2 Pesquisa clientes para contato/monitoramento

Baseado no quadro de clientes para contato pela agência e no quadro de clientes para monitoramento pela agência, relativo ao mês de agosto/2007, onde apresenta a seguinte forma:

a) clientes para contato pela agência: 15;

b) clientes para monitoramento pela agência: 100 (Exclusivo), 218 (Preferencial).

Desse universo mais seletivo, foram selecionados **100** clientes para a pesquisa, com a seguinte formação:

a) 15 clientes do grupo para contato pela agência;

b) 35 clientes Exclusivos do grupo para monitoramento;

c) 50 clientes Preferenciais do grupo para monitoramento.

1) Quais produtos operam com o Banco?

Cheque Ouro: 45

Cheque Classic: 53

Conta Eletrônica: 02

Poupança: 31

Cartão Crédito: 96

CDC (empréstimo): 38

Previdência: 11

Capitalização: 18

Seguros: 24

Crédito Rural: 57

Fundos Invest.: 07

2) Conhece o Programa de Relacionamento do Banco?

Nunca ouviram falar:	75
Superficialmente:	18
Sim:	07

3) Possui operações com outro Banco?

Sim:	77
Não:	23

4) Recebeu algum contato do Banco nos últimos 6 meses?

Pessoalmente na agência:	67
Por telefone:	21
Nenhum:	12

5) Qual o grau de satisfação quanto ao atendimento do Banco?

Muito Satisfeito:	27
Satisfeito:	71
Insatisfeito:	02
Muito Insatisfeito:	00

12.5 CONCLUSÃO

Observa-se ainda elevada quantidade de clientes “não contatados” pelas agências no mês, conforme quadro abaixo apresentado no estado do Paraná, no mês de agosto/2007:

Indicados no RTC: 12.052

Não contatados: 11.833 (98,18%)

O risco de saída apontado pelo aplicativo RTC pode apenas refletir uma alteração temporária na movimentação do cliente ou indicar baixo nível de

relacionamento com o Banco, sem que isso represente risco real de evasão, por isso **não se menciona o fato diretamente**, quando do contato com o cliente.

Em relação à pesquisa, nota-se que os clientes evadidos não possuem produtos fidelizadores, tais como, seguro de vida, capitalização, previdência e outros.

Também, não há uma disseminação, por parte da empresa (funcionários) em relação às vantagens do Programa de Relacionamento.

O lado positivo da pesquisa, mostra que 92,50 % dos clientes evadidos, voltariam a operar com o Banco, bastando para isso, que as agências fizessem um trabalho de contato, bem como, um melhor diagnóstico quando da solicitação de encerramento de conta.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa.

Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos.

Os programas que oferecem vantagens e descontos aos clientes freqüentes também não suportam a fidelidade, isto porque a maioria dessas abordagens não tem como alvo o cliente individual e seu conceito de valor. Elas tratam os clientes como um todo, sem preocupação com a diferenciação.

Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atrativos ou com potencial de vir a ser atrativos, identificar suas necessidades, preocupações, enfim o que eles consideram como valor e desenvolver produtos e serviços que conduzam a obtenção do valor.

É lógico que tudo isto tem um custo, mas estas iniciativas não devem ser vistas como custo e sim como investimento cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

BROOKS, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2005.

CARDOSO, Carmen. **Fidelização de clientes**. Disponível em:

<http://www.emiolo.com/site.php?nome=H->

[Artigos&idioma=Portugues&edicao=15352&pagina=2](http://www.emiolo.com/site.php?nome=H-Artigos&idioma=Portugues&edicao=15352&pagina=2). Acesso em: 20 abr. 2007

IACIA, Julio Cezar. **O marketing como ferramenta para fidelização**. Disponível em:

http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=1928&idColunista=3148. Acesso em: 18 abr. 2007

JONES, Thomas. **Medindo, gerenciando e criando valor**. Disponível em:

<http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Acesso em: 17 abr. 2007

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20com%20diferencial%20competitivo.htm>. Acesso em: 17 abr. 2007.

FIGUEIREDO, Kleber. **A logística e a fidelização de clientes**. Disponível em:

<http://www.centrodelogistica.com.br/new/logistica-fidelizacao.htm>. Acesso em: 18 abr. 2007

SIMONASSI, Bia. **Fidelização não é (só) pontuação**. Disponível em:

<http://www.plannermob.com.br/v1/conteudo/detalhe.asp?codMain=8&codSub=&codigoConteudoDetalhe=19>. Acesso em: 19 abr. 2007

MORAIS, Fabiano. **7 perguntas e respostas sobre fidelização**. Disponível em:

<http://www.plannermob.com.br/v1/conteudo/detalhe.asp?codMain=8&codSub=&codigoConteudoDetalhe=17>. Acesso em: 19 abr. 2007

Caderno Fazap. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Programa de retenção de clientes.

LIC- Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil.