

**Rogério Barbosa**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO  
PESSOA FÍSICA: O VAREJO UNIBANCO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-graduação em MBA – Gerência Empresarial do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté

Orientador: Prof. Dr. Edson A. A. Q. Oliveira

**Taubaté – SP**

**2001**

ROGÉRIO BARBOSA

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO PESSOA FÍSICA: O VAREJO  
UNIBANCO

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

### COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ INSTITUIÇÃO

Assinatura \_\_\_\_\_

**Rogério Barbosa**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO PESSOA  
FÍSICA: O VAREJO UNIBANCO**

**Taubaté – SP**

**2001**

BARBOSA, ROGÉRIO

Fidelização de Clientes do Segmento Pessoa Física: O Varejo Unibanco / Rogério Barbosa. Taubaté: UNITAU / Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, 2001.

46 p.

Monografia – Especialização, MBA Gerência Empresarial – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, 2001.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Marketing Bancário. 3. Fidelização de Clientes – Monografia.

I. Monografia – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado. II. Fidelização de Clientes do Segmento Pessoa Física: O Varejo Unibanco.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Edson, pela habilidade com que orientou nosso trabalho.

Aos profissionais da área de marketing e vendas do Unibanco, pelo apoio e contribuição com informações relevantes para a conclusão desta monografia.

Ao amigo Moisés pela contribuição na estruturação dos principais capítulos deste trabalho.

Dedico este trabalho a  
minha esposa Cláudia  
pelo carinho e incentivo

Aos meus familiares  
pela compreensão e  
apoio.

## SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	07
1 INTRODUÇÃO	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. O CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
2.2. O MARKETING DE RELACIONAMENTO	16
3. SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS	24
4. MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO BRASILEIRO: ANÁLISE DE CASOS	26
4.1. LEMBRANDO DATAS FELIZES	25
4.2. TRATANDO BEM OS CLIENTES ATUAIS	26
4.3. TRAZENDO NOVOS CLIENTES	26
4.4. ABASTECENDO O TANQUE	27
4.5. LIDANDO COM ADOLESCENTES	28
4.6. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DA TAM	28
5. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO UNIBANCO	32
5.1. QUAL O MOMENTO IDEAL PARA CONQUISTAR A FIDELIZAÇÃO?	33
5.2. COMO MEDIR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	35
5.3. COMO DESENVOLVER A FIDELIDADE	37
6. PROPOSTAS DE AÇÕES E PROCEDIMENTOS	39
6.1. MOMENTO DA CONQUISTA	40
6.2. MOMENTO DO RELACIONAMENTO	41
6.3. MOMENTO DA NECESSIDADE	42
7 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

**BARBOSA, R. Fidelização de clientes do Segmento Pessoa Física: O Varejo Unibanco.** Taubaté, 2001, 46 p. Monografia. Especialização, Pós-graduação em MBA Gerência Empresarial – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté

Este trabalho tem por objetivo propor formas de fidelização de clientes-Pessoas Físicas - através do desenvolvimento de habilidades, inclusive para compreender o problema da perda de clientes neste segmento do Departamento de Varejo do Unibanco.

Serão abordados a teoria do Marketing de Relacionamento, o papel do Marketing na empresa e os diferenciais competitivos a serem explorados para manter clientes fiéis. Em seguida, o trabalho procura apresentar os pré-requisitos para implantar um programa de sucesso, buscando uma definição para o termo “Fidelizar Clientes”, destacando procedimentos específicos e as principais ações que deverão ser adotadas pela Rede de Agências do Unibanco no sentido de minimizar a perda de clientes.

Com análises de exemplos de programas de fidelização de outras organizações, inclusive não bancárias, são analisados também os programas institucionais de ativação e retenção de clientes do Unibanco.

E, finalmente, o trabalho procura estabelecer procedimentos de construção de relacionamento para o segmento Pessoa Física desde o momento da conquista, da manutenção do relacionamento e do contínuo atendimento às necessidades dos clientes.

Palavras-Chave: Clientes, Fidelização, Procedimentos, Relacionamento, Retenção.



BARBOSA, R. **Customers Fidelity in the Segment Natural Person: The Retail Unibanco**. Taubaté, 2001, 46 p. Monografia, Especialização, Pós-graduação MBA – Gerência Empresarial. Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado. Universidade de Taubaté. Taubaté

The purpose of this thesis is to expose ways to achieve customers loyalty - Natural Person – through the development of the ability to identify the causes of customers loss in this segment of the Unibanco`s Retail Department.

Some subjects will be discussed here, such as the Theory of Marketing Relationship, the importance of Marketing for the company and the competitive points to be explored by the company in order to maintain loyal customers.

Furthermore, will be presented the prerequisites to establish a successful program, through the definition of “Customers Fidelity”, focusing specific procedures to be adopted by Unibanco`s Agency Net in order to minimize customers loss.

Other companies fidelity programs will be on focus too, as well as institutional programs of maintenance of Unibanco`s customers.

Finally, procedures of relationship construction for the segment Natural Person will be established, from the moment people become customers to the achievement of their fidelity, through the constant attention to their needs.

Key-words : Customers, Fidelity, Procedures, Relationship, Maintenance.

# 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios requer de seus competidores uma atuação voltada para conquista de novos clientes e mercados e, ao mesmo tempo, para defesa de sua base de clientes que vem sendo assediada por ações cada vez mais agressivas da concorrência. A evolução tecnológica e o surgimento de novos concorrentes, quer locais quer internacionais, fazem com que o sucesso de hoje seja cada vez menos a garantia do sucesso de amanhã.

Além disso, em uma economia estabilizada as margens decrescem e as ações com diferenciais de preço ficam mais difíceis e menos distintivas. Nesse tipo de mercado, clientes tornam-se mais exigentes e, pressionados por seus próprios mercados, buscam conseguir crescentes ganhos de produtividade. Por conseqüência, estão menos dispostos a abrir mão de ganhos de curto prazo em função de relacionamentos comerciais “tradicionais”.

Dentro desse cenário, acrescentando-se ainda, uma crescente pressão social por ética, qualidade de produtos e serviços, segurança e melhores condições ambientais, as empresas devem rever suas estratégias de relacionamento com o mercado, buscando, com os clientes atuais e os novos, criar uma nova abordagem que privilegie as relações de médio e longo prazo e que, em uma relação de benefícios mútuos, sejam gerados novos ganhos para ambas as partes.

A globalização é hoje assunto dominante no ambiente de negócios, em revistas de administração, cursos, palestras para empresários e gerentes; e ninguém pode fechar os olhos para o fato de que o mundo está, efetivamente, muito maior para o comércio do que há duas décadas atrás. No Brasil, essa experiência de mercado vem acontecendo de maneira muito rápida, pois o processo de abertura de mercado que começou apenas na década de 90, faz com que empresas e empresários tenham de correr atrás do tempo perdido com a reserva de mercado e possivelmente para tentar equiparar-se aos produtos e serviços que chegam de fora.

O consumidor diante de um leque muito maior de opções, variações de produtos e marcas, desde então se sente tentado a abandonar, mesmo que apenas por algumas compras, marcas que havia preferido durante anos para testar novos

sabores, experimentar produtos ou simplesmente fazer novas experiências. Com isso, duas mudanças são sentidas de maneira significativa pelo mercado:

- **A queda da fidelidade:** durante anos de reserva do mercado, o consumidor acostumou-se a escolher entre as poucas opções que tinha, mantendo um alto grau de fidelidade à marca que, por vezes, estendia-se por gerações. A globalização mudou radicalmente este panorama e aumentou as alternativas do consumidor. Este fenômeno acontece nas mais diversas categorias, como mostra a pesquisa de Top of Mind realizada pela Folha de São Paulo em Dezembro de 98: Em sete anos, as duas marcas líderes no segmento de cerveja, Brahma e Antártica, tiveram seu grau de lembrança, somado, reduzido de 78% para 53%, com o crescimento de outras marcas. O que é ainda mais significativo se considerarmos que o consumo desse produto é associado à preferência de sabor do consumidor.
- **O Surgimento de Marcas Novas:** durante o período em que o consumidor teve poucas opções, como aconteceu no Brasil, o investimento no desenvolvimento de novos produtos, serviços e diferenciais terminou sendo deixado em segundo plano, acontecendo mais de acordo com a vontade da empresa do que com a vontade do consumidor. Com a abertura e a globalização da comunicação, o consumidor passou a ter acesso às mensagens e conceitos que desconhecia, abrindo caminho para novas marcas que trabalham esses diferenciais. Como aconteceu com a Nike, que cresceu no mercado de calçados esportivos, aproveitando a falta de identidade corporativa da Adidas, construiu um nome forte mundialmente e passou também a atuar no Brasil.

Um outro fator que tem influenciado muito o comportamento do consumidor e exigido novas ações dos profissionais de marketing, é a constante evolução da tecnologia. De repente o consumidor se vê cercado de alternativas, além dos canais tradicionais de venda, surgem opções nos encartes de jornais, canais de TV paga, serviços 0800; são tantas opções, que as pessoas ficam indecisas quanto ao que preferem, já que possuem a sua disposição 24 horas por dia, informações e novidades de apelo para adquirir marcas e produtos novos.

O crescimento dos Shopping Centers é a maior prova disso: mostra uma tendência do cliente em busca da concentração de compra em um mesmo ponto, onde

a comodidade esteja aliada à segurança, mesmo que, comparativamente, o preço possa estar um pouco mais elevado que nas lojas de rua.

Para Kotler (1996, p. 63), esse comportamento é a confirmação de uma tendência internacional de busca de contato humano, fazendo com que os clientes procurem formas de interação com outras pessoas, na tentativa de escapar das amarras que a rotina e o trabalho impõem.

Este novo cliente que quer atenção personalizada e navega num mar cheio de opções, obriga as empresas e profissionais a refletir sobre a melhor maneira de abordá-lo e atendê-lo.

Alteração importante do comportamento ocorreu também com a mudança de mentalidade, provocada pela aprovação em 1991, do Código de Defesa do Consumidor, que tem levado os clientes a tomarem consciência de seus direitos e a cobrarem uma melhoria no padrão de serviços e produtos que consomem, forçando as empresas a adotarem uma preocupação com o atendimento ao cliente em função desse nova realidade. Muitas empresas tiveram que aprender a lidar com o cliente e passaram a ouvir o que o mercado tem a dizer. Criar centrais de atendimento e programas de treinamentos específicos, instituir padrões internos de qualidade, foram apenas algumas das ações ocorridas nesse processo, criando desta forma um marketing moderno que, muito mais do que apenas apresentar produtos ao cliente, exerce o papel de principal mantenedor de um relacionamento com fornecedores, funcionários, parceiros e, principalmente, com o mercado consumidor (prospects e clientes) .

No varejo de serviços bancários percebe-se que os clientes estão trocando de banco muito facilmente, facilitados pelo processo de abertura de conta extremamente simples e cada vez mais rápido, com exigência de menos documentos e comprovações, além de apresentar vantagens agregadas extremamente agressivas: concessão de altos limites de crédito sem que haja um histórico de relacionamento!

Dessa forma, os bancos demonstram certa ausência de estratégia de relacionamento com seus clientes atuais: tudo para conquistar clientes novos e desconhecidos e quase nada para os clientes atuais, fiéis e, provavelmente lucrativos, que passam então, a ver seu relacionamento com o banco de uma maneira extremamente negativa.

O cliente torna-se descontente com um serviço pelo qual está pagando e que é oferecido por muitos concorrentes. Sua atitude e descontentamento mudarão se, antes que procure a concorrência ou mesmo a concorrência o procure, alguém do seu banco demonstre interesse em reduzir sua insatisfação, procure alguma forma de

solucionar seu problema, ofereça algum benefício ou, pelo menos, converse com o cliente. Isto é praticar o marketing de relacionamento, é fidelizar o cliente.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nos últimos anos, o cenário do mercado brasileiro tem mudado bastante, exigindo um alto grau de adaptação das empresas e seus profissionais. Uma das principais tendências é a aplicação de programas de Marketing de Relacionamento junto aos clientes, representando a busca de um relacionamento constante, duradouro e eficiente entre empresa e consumidor .

### **2.1 O CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

É fácil entender o porquê dessa busca: no passado o Marketing era voltado para a transação, procurando garantir a realização de um negócio entre as partes envolvidas, sem desentendimentos nem conflitos, garantindo a realização de uma troca simples. Esta era, sem dúvida, uma estratégia eficiente quando estávamos falando de mercados em crescimento, ou de momentos históricos (como ocorria no Brasil até o começo desta década), onde a falta de opções e alternativas desobrigava o vendedor de pensar na continuidade do relacionamento, já que na próxima compra teria o consumidor de volta.

Para Bretzke (1992, p. 28): "embora pareça estranho imaginar que uma empresa possa deixar de lado a preservação de uma carteira de clientes, isso ainda acontece com mais frequência do que o imaginado". Mesmo sabendo que trazer um novo cliente custa quase cinco vezes mais que manter um cliente da sua base, muitas empresas brasileiras se acostumaram a contar com alto grau de rotatividade em base de clientes, de forma a considerar natural um baixo grau de permanência.

Num mercado competitivo como o atual, no curto prazo pode até ser possível aumentar o lucro mas, em médio prazo, posturas como essa certamente levarão para um terreno perigoso, minando a resistência do negócio.

#### **2.1.1 Os dois lados da balança**

No momento aparece um grande conflito interno nas empresas: estabelecer políticas tradicionais de Marketing, de maneira a maximizar o lucro individual de cada

transação, garantindo o resultado e a sobrevivência do negócio em curto prazo; ou investir no desenvolvimento de relacionamentos que sejam benéficos para ambas às partes, obtendo uma carteira de clientes que traga rentabilidade a médio e longo prazo e onde o lucro seja uma consequência natural destes relacionamentos.

Com a atual onda de fusões, aquisições e acordos operacionais, os resultados financeiros anuais tem sido encarados mais do que como um documento, como um sinalizador de perspectivas, valorizando ou não a companhia perante possíveis compradores. Desta forma, a obtenção de resultados favoráveis balanço a balanço tem sido o principal desafio de departamentos e vice-presidências financeiras, em contraposição à postura de buscar resultados em longo prazo.

Para Mckenna (1993, p. 112) "A consciência da necessidade de criar empresas duradouras vem aproximando os dois lados – empresas e clientes - na formulação de Programas de Fidelização e Relacionamento, que atendam às duas frentes".

Estudos recentes feitos em Harvard apontam que uma redução da taxa de perda de clientes em níveis inferiores a 5% traz um incremento nos lucros que pode atingir até 85%.

### **2.1.2 Brigando pelo Consumidor**

Se dentro de uma empresa, áreas opostas como Finanças e Marketing, concordam com a necessidade de estabelecer um programa de relacionamento em longo prazo, é quase certo que seus concorrentes estarão fazendo a mesma coisa e ao mesmo tempo em que ela.

Com certeza, estão tentando ganhar a batalha diária da preferência que se trava na cabeça de cada consumidor. Já se sabe que, em primeira instância, qualquer produto ou serviço procura atender às necessidades de seus consumidores potenciais melhor que a concorrência e concretizar a venda. À primeira vista, parece simples. Melhora-se o produto, explica-se isto ao consumidor e pronto! Parece já haver um diferencial absolutamente eficiente.

Mas o que dizer de automóveis, em que qualquer inovação pode ser copiada pela concorrência, e às vezes até mesmo melhorada, em curto espaço de tempo? Ou da indústria fonográfica, que tem despejado CDs de grupos de pagode e axé-music às dezenas nas prateleiras das lojas? Como nesses mercados e em muitos outros, é difícil criar diferenciais específicos de produto que possam ser oferecidos com exclusividade ao consumidor.

### **2.1.3 Criando Vantagem Competitiva**

Para escapar da armadilha da incessante busca de diferenciais físicos, as empresas têm buscado, cada vez mais, desenvolver vantagens competitivas, criando um valor que seja percebido como diferencial para seu cliente. Mas em que consiste essa “Vantagem Competitiva”? Se não está se tratando de diferenciais físicos, do que está se falando então? A vantagem competitiva existe quando a empresa oferece maior valor ao consumidor e consegue preferência por seus produtos e serviços, quanto aos preços, suficientes para cobrir os custos de efetivação deste valor. Assim como no desenvolvimento de diferenciais físicos, a procura por vantagens competitivas é uma busca sem interrupção, o processo deve ser contínuo, garantindo o oferecimento de um *mix* cada vez mais forte e diferenciado para o consumidor. Embora também seja possível obter vantagem competitiva através de um custo mais baixo que o da concorrência, na chamada liderança de custo total, ultimamente a busca generalizada por uma redução nesta área tem dificultado a manutenção desta vantagem.

### **2.1.4 Produtos x Serviços: Diferentes Relacionamentos**

Acredita-se que, no mercado consumidor, é preciso que fiquem claras as diferenças entre o relacionamento que se estabelece com o consumidor de produtos e com o consumidor de serviços. Algumas diferenças são derivadas das próprias características originais de cada um, como a tangibilidade ou a forma de oferecimento. Outras, ainda surgem durante o processo de compra, exigindo medidas e caminhos diferentes para atingir o sucesso. Enquanto um produto geralmente é fabricado em um ambiente controlado, onde existe uma preocupação com a qualidade do bem fabricado, a prestação de serviços tem uma grande dependência do elemento humano. Em uma fábrica é possível, com o estabelecimento de parâmetros objetivos, a seleção de fornecedores apropriados e, com os programas de erro zero, é possível diminuir em muito a chance de que saia dali um produto que não vá satisfazer o consumidor.

Já com relação à prestação de serviços, o fator racional torna-se apenas uma pequena parte do processo de venda. A qualidade do resultado final não está mais condicionada apenas ao material recebido dos fornecedores ou ao treinamento dos funcionários da linha de frente, mas ao comportamento específico no momento exato da transação. De nada adianta construir um belo hospital e treinar toda uma equipe se,



no momento da internação, a enfermeira não realizar em poucos segundos todo o procedimento treinado.

Além disso, no modelo tradicional, o consumidor de um bem físico adquire seu produto no ponto de venda e, seu manuseio e uso, praticamente dependem apenas dele mesmo. Quando consome um serviço, o consumidor fica dependente da estrutura e dos prestadores de serviço durante toda a sua duração, exigindo atenção diferenciada e muito mais prolongada. Outra diferença importante que influencia a montagem de programas de fidelidade para os consumidores de serviços, diz respeito ao intervalo entre as compras ou utilizações: bens duráveis, por exemplo, precisam usar modelos de pós-venda e relacionamentos que não sejam baseados exclusivamente na compra, uma vez que as aquisições são feitas de maneira extremamente espaçadas. Já os bens de consumo não duráveis e serviços, que têm aquisição em períodos relativamente curtos, podem montar programas de fidelização baseados na compra ou uso, de maneira a estimular a diminuição deste intervalo ou, mais uma vez, aumentar o gasto médio por usuário.

Talvez por isso, como se mostra mais adiante, a primeira indústria a acordar para a necessidade de programas continuados de fidelidade tenha sido a de serviços, que no dia-a-dia já desenvolvia um relacionamento de maior duração com os clientes.

## **2.2 O MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Para criar uma empresa que obterá sucesso em seu relacionamento com os clientes, é preciso antes de tudo, que a empresa, enquanto organização, tenha um comportamento adequado e receptivo para com seus clientes e consumidores.

Embora se possa concluir que a finalidade de qualquer empresa ou negócio seja o lucro, o que leva à contínua mensuração racional de resultados financeiros (ou à valorização das ações), é o comportamento emocional inerente aos integrantes da organização que viabiliza esse resultado. Empresas não reagem ao mau humor dos clientes se isso lhes traz lucro, funcionários sentem a necessidade de mudar. Empresas não lembram das datas que são significativas aos seus clientes; funcionários lembram. No momento em que se pensa num programa de Marketing de Relacionamento, é preciso que as pessoas responsáveis pelo seu desenvolvimento reforcem sempre alguns princípios básicos, que devem estar tanto na criação do programa quanto em sua implantação, e principalmente, na mente de todos os funcionários.

Antes que se mostre tais programas, é preciso reforçar a necessidade de assimilação por todas as áreas que o esforço de manter uma linha de comportamento

totalmente voltada para o cliente, exige sinergia de todos os departamentos e funcionários da empresa. Basicamente são cinco os princípios:

- Todo o contato com o cliente é essencial para a construção de um relacionamento;
- A empresa só ganha se o cliente também ganha;
- Abraçar o mundo é impossível, por isso, é preciso encontrar um foco para o programa de marketing de relacionamento;
- Os empregados são a chave de tudo; e
- Um banco de dados atualizado é essencial para o processo.

Quando colocados em prática, esses princípios e formas de agir, na maioria das vezes, irão contrariar normas e procedimentos já estabelecidos.

### **2.2.1 Namorando o Cliente**

O ato de namorar talvez seja a melhor expressão para falar sobre a necessidade da empresa estar de olho em todo e qualquer contato, direto e indireto, com o seu cliente, para a construção de um relacionamento. Em um namoro, não basta conquistar a outra pessoa, é preciso que, a cada encontro certos cuidados sejam tomados, ou o relacionamento acaba.

O mesmo acontece entre empresas e clientes, se a conquista é importante e o dia-a-dia é que forma uma relação duradoura. É importante pensar em como o cliente será tratado desde seu primeiro contato e lembrar-se: antes da venda ou transação, existem outros contatos com a marca e com a empresa. Em mercados industriais, por exemplo, a procura de cotações e informações técnicas nem sempre acontece no momento da aquisição, muitas vezes os compradores querem apenas manter-se atualizados ou informados. No mercado de consumo também pode-se ver essa cena se repetindo em lojas, quando consumidores entram para ver as novidades ou apenas saber o preço de uma mercadoria que está na vitrine.

No mercado de consumo o contato mais importante, sem dúvida, é aquele em que acontece a venda, no ato da opção do consumidor pela marca; encontram-se, então, todas as percepções e informações recebidas, confirmadas pelo vendedor. O que torna o problema mais delicado é o fato de, em geral, a empresa depender de varejistas ou intermediários para executar essa transação. Sob a ótica do Marketing de Relacionamento, isso apenas reforça a necessidade de criar um vínculo especial entre

a marca e o cliente, de maneira que, ao se iniciar o processo de compra, a empresa já esteja em vantagem.

Nesse processo, inclui-se até mesmo o desenvolvimento de campanhas de propaganda que suportem todas as outras ações de relacionamento e marketing que serão aplicadas. Assim como nesse caso, existem outras situações de contato não totalmente controláveis, como o contato com a rede de assistência, distribuidores e prestadores de serviço. É por isso que os contatos feitos diretamente com a empresa devem ser utilizados como um canal garantido para iniciar o relacionamento controlado com o cliente. Na instalação ou montagem, por exemplo é essencial que a equipe designada seja pontual, organizada, atenciosa e principalmente, não deixe qualquer sinal de sua presença depois de terminado o serviço.

Para o setor de serviços o momento da venda também é essencial, e a tarefa deste mercado é ainda mais complexa, pois a transação é feita por funcionários treinados e supervisionados pela própria empresa ou por terceiros por ela autorizados. A mudança crucial é que, a cada uso, o cliente testa novamente a promessa inicial, ao contrário do que ocorre com o produto.

Cada necessidade gera um novo contato com a estrutura da empresa, o que facilita a construção de um relacionamento mais próximo e controlado, embora aumente o risco de uma decepção. A constante prestação de serviços, por outro lado, gera a necessidade de atenção redobrada com todos os detalhes, pois não existem terceiros ou intermediários que amenizem qualquer problema na operação. Todo o processo ocorre à vista do cliente, criando mais oportunidades para que ele tenha experiências desagradáveis.

Em todos os mercados, especial atenção deve ser dada aos contatos que ocorrem no período pós-venda pois são estes que, a médio prazo, criam a verdadeira imagem da empresa perante o consumidor. Ao se considerar que praticamente qualquer categoria de produto é procurada mais de uma vez pelos consumidores ao longo de suas vidas, todo momento pós-venda, na verdade, se constitui em um momento pré-venda seguinte.

Um último item a ser ressaltado aqui vem do ditado popular : “A primeira impressão é a que fica”. Por exemplo, a cadeia de hotéis Marriot descobriu em uma pesquisa com sua base de clientes, que os principais fatores de constituição de imagem, acontecem logo no início do contato. Na Marriot Hotéis, 80% dos momentos decisivos para os clientes ocorriam nos primeiros 10 minutos no hotel, o que exigiu o desenvolvimento de um programa específico para aprimorar esse período inicial da estadia.

## 2.2.2 A Empresa Ganha se o Cliente Ganha

Uma das bases mais questionadas do Marketing de Relacionamento é a necessidade de propiciar ganhos para os dois lados em qualquer transação. A antiga cultura empresarial pregou durante várias décadas que só era possível aumentar o lucro se o único lado a lucrar fosse o produtor. No Brasil, novos tempos exigem uma postura menos mercantilista. Para a empresa ganhar a médio e longo prazo, ela deve abrir mão de parte do resultado no curto prazo e transferir esse ganho para o cliente.

É preciso lembrar que clientes não são apenas números, indicadores e gráficos mas, sim, pessoas que têm necessidades e para as quais vale os princípios da ação e reação. Quando adquirem um produto de determinada empresa, esperam, além do produto, um retorno em forma de atenção, um tratamento que atenda às suas expectativas. Dizer a essas pessoas que “em média se concede descontos de X%” não serve, se elas não recebem o desconto.

Um dos fatores mais interessantes na construção de um relacionamento onde ambas as partes ganham é o estresse. Para qualquer empresa o paraíso é composto por consumidores que compram sempre o mesmo produto, sem variações, permitindo ganhos de escala e altas margens de lucro e reduzindo o constante estresse de criação e desenvolvimento de novos produtos. Isso não parece possível, considerando o paradigma de que os consumidores sempre procuram mais e mais novidades.

Ao olhar o cenário dos sonhos dos consumidores, notamos que: o volume das compras realizadas por uma pessoa ao longo da sua vida cresce a cada ano. Muitas delas são feitas pela primeira vez e, assim, trazem riscos inerentes ao desconhecido. O que poderia então, melhorar a vida do consumidor? Repetir um número cada vez maior de compras, diminuindo o nível de estresse ao mínimo e reservando um tempo maior para o lazer. O que leva a um cenário onde produtos familiares e conhecidos permanecem sem surpresas ao longo do tempo.

A intenção é dar ao consumidor a segurança de pedir ou decidir, é dar a ele uma sensação poderosa de ganho, retribuída com a compra. E esse mesmo fator explica porque os consumidores, sem uma razão forte, não quebram relacionamentos já estabelecidos com marcas ou empresas. A busca de alternativas pode trazer boas surpresas, mas também pode trazer inconvenientes. Assim, ganha a empresa ao aumentar o faturamento com um mesmo cliente e ganha o cliente com a atenção recebida.

Mais uma vez, esse pensamento não pode afastar o plano de Marketing de Relacionamento de seu objetivo original: criar vantagens competitivas receptíveis aos consumidores, mesmo que o retorno não seja imediato. Algumas empresas de cartão

de crédito, como a Credicard S/A, acreditam em projetos que oferecem cartões com anuidades subsidiadas para universitários por saber que, sendo a primeira empresa a dar crédito a uma determinada pessoa, terão a preferência dessa mesma pessoa no futuro.

### **2.2.3 Entrando em Foco**

Em marketing, como em todas as áreas, é impossível agradar a todos os grupos de consumidores ao mesmo tempo. Sempre serão criados graus diferentes de satisfação ou reações específicas de cada perfil, às reações planejadas. Se combinarmos essa característica com o alto custo de se cobrir a base integral de clientes, fica simples entender a necessidade de um foco principal no programa de Marketing de Relacionamento.

Em geral a base de clientes pode ser dividida em dois grandes grupos: clientes constantes e clientes ocasionais. O primeiro grupo é o que verdadeiramente interessa em um programa de relacionamento e é nele que se deve concentrar as atenções e tentar se descobrir quais são suas aspirações em relação à empresa, o que tem valor para eles, quais as razões de compra, enfim, tudo aquilo que diz respeito a seu relacionamento com o produto ou serviço oferecido. Esse foco nos clientes constantes procura explorar o princípio de que é mais fácil aumentar a rentabilidade em um cliente com várias compras periódicas, do que fazer crescer o valor de uma compra do cliente ocasional. O que não deve, em hipótese alguma, significar que este outro grupo mereça ficar sem atenção, por dois motivos: a existência de potenciais clientes freqüentes entre eles e a necessidade das receitas que eles geram.

### **2.2.4 Os Funcionários são a Chave de Tudo**

Um dos fatores que mais afeta o resultado de uma empresa e de um programa de Marketing de Relacionamento é o desempenho dos funcionários. Não importa quanto se invista em propaganda, em sinalização no ponto de venda, em promoção: a venda só será completada se os vendedores desempenharem seu papel da maneira como aquele cliente espera. O mesmo acontece em todos os outros contatos do cliente com a empresa, comprovando que o envolvimento dos funcionários é fundamental para o sucesso do programa.

Na maior parte dos casos, são criadas campanhas motivacionais internas voltadas para o staff, procurando criar um ambiente corporativo positivo e predispor funcionários ao bom atendimento. Constata-se que essas campanhas tiveram retorno

em curto prazo, mas não criaram uma consciência e uma postura duradoura, porque em sua grande maioria, não modificaram a cultura da organização.

Para se conseguir uma transformação empresarial é essencial a participação de todos: alta direção, gerência, funcionários comuns . A Brahma tem um programa que leva, uma vez por ano, todos os funcionários do escritório, em duplas, aos pontos de venda como expositores, para mostrar a eles a importância de toda a operação. Programas cruzados de treinamento são importantes para que diferentes áreas, trocando de lugar por períodos curtos, percebam a necessidade de operações coordenadas. Treinamento é uma preocupação essencial para obter o envolvimento dos funcionários e conseguir credibilidade. Com programas de acompanhamento e aprimoramento constantes, é possível desenvolver em toda a corporação um comprometimento superior ao normalmente observado.

A empresa que compreende os papéis desempenhados pelas pessoas, aceita sua individualidade, respeita sua dignidade e estabelece que são as pessoas e não a tecnologia, a essência da organização, tem maiores chances de prover excelentes serviços aos seus clientes.

Há uma forte ligação entre a orientação para o mercado e a execução do programa de Marketing de Relacionamento com a motivação e o comprometimento dos funcionários. Todo funcionário precisa saber e querer atender bem aos clientes externos. Notadamente no setor bancário, o atendimento personalizado é ainda mais importante para a clientela que a tecnologia que podem dispor

### **2.2.5 Um Banco de Dados Atualizado é Essencial para o Processo**

Quando se fala em desenvolver um relacionamento, fica claro que é necessário conhecer os desejos do cliente, para poder adequar produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades, de maneira adequada. A ferramenta chave para este desenvolvimento é a construção de um banco de dados que consiga otimizar os resultados de Marketing, criando dentro do programa de relacionamento aquilo que é conhecido como Database Marketing (Marketing de Banco de Dados). É a utilização de uma base de dados sobre os clientes, para otimizar as ações mercadológicas. Assim, torna-se essencial para o sucesso do programa de relacionamento que se constitua um estudo inicial da base de clientes, identificando grupos homogêneos e qual o melhor perfil do programa a ser oferecido.

É importante que se continue colhendo informações de forma ordenada para sustentar e avaliar o relacionamento e a percepção de seus consumidores sobre a empresa e o negócio. O Banco 1, por exemplo, que é um banco virtual, sem agências,

incluiu em seu sistema de atendimento telefônico um campo onde podem ser anotadas até 75 observações por gerentes sobre seus contatos com os clientes. Não se deve usar apenas para movimentações, perguntas ou comentários sobre finanças pessoais, mas se o cliente questionar sobre a possibilidade de programar pagamentos, pois passará trinta dias no exterior, além de responder sim deve-se também recebê-lo na volta, em seu primeiro contato, perguntando sobre a viagem. Esse tipo de ação pode criar o diferencial de valor que a empresa procura. Afinal, quantos bancos se preocupam em aprender sobre o cliente?

E esse conhecimento não é financeiramente inútil, como pode parecer. Em dez meses é possível programar o envio de uma comunicação oferecendo programas de viagem financiadas pelo banco. Sabe-se que novas férias estão para vencer e que o cliente viajará para o exterior. O que pode aumentar o gasto médio, gerar uma nova linha de financiamento, enfim, atingir o resultado comercial desejado como resultado de uma boa utilização de bancos de dados. Neste ou em qualquer outro caso, é importante que exista a consciência de que o simples acúmulo de informações não tem qualquer valor, bem como o acúmulo exagerado de informações.

Nessas duas situações, o trabalho não só traz resultados negativos (e esse é um dos principais problemas dos programas de Marketing de Relacionamento atualmente: não cria valor para o cliente). Também pode prejudicar a imagem da empresa, caso o consumidor perceba que seus dados estão sendo coletados frequentemente e seu único retorno são folhetos e folders recebidos por mala direta, sem qualquer relação com suas necessidades. Para criar valor ao cliente baseia-se tanto em princípios financeiros ou matemáticos como na grande integração entre meios físicos e recursos humanos, entre funcionários intermediários e fornecedores, para que todo o processo seja um só perante o mercado. Caberá aos gerentes do processo cuidar para que o Marketing de Relacionamento tenha um desenvolvimento permanente, pois este tipo de programa tem um período de amadurecimento relativamente longo.

Entendido o conceito de Marketing de Relacionamento, em que devemos não ver o cliente como uma única venda, mas sim como alguém que devemos estabelecer um relacionamento em longo prazo numa proposta verdadeira de marketing. O próximo passo é ver como estabelecer este relacionamento, que por definição é algo mais pessoal, e que portanto deve ser muito bem avaliado em termos de custos e benefícios. Em outras palavras, seria um erro estabelecer um relacionamento padronizado em virtude de termos diferentes padrões de clientes. Para isso, precisa-se analisar o conceito de segmentação de mercado, como no capítulo seguinte.

### 3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS

Uma das características importantes dos mercados é o grau de segmentação apresentado por muitos deles. Onde existem diferenças nas necessidades e desejos dos clientes ou em suas atitudes e predisposições em relação às ofertas existentes, encontra-se oportunidades para segmentar o mercado.

Se você é capaz de dividir um mercado grande em segmentos menores, com preferências diferentes, e depois disso ajustar o seu produto (ou serviço) às preferências dos diversos segmentos, então você irá reduzir a distância total entre aquilo que você oferece ao mercado e o que o mercado deseja. Fazendo isso, os profissionais de marketing melhoram sua posição competitiva. Kotler (1996, p. 287)

Existem vários benefícios que podem ser extraídos da segmentação de mercado:

- Possibilita visar mercados adequados às competências da empresa e torna possível à empresa criar, dentro do mercado, um nicho defensável;
- Ajuda a identificar oportunidades no mercado, isto é, segmentos não atendidos ou subatendidos. Estes podem fornecer áreas para o desenvolvimento de novos produtos ou a extensão da gama de produtos ou serviços existentes;
- Em mercados maduros ou em declínio, será possível identificar segmentos específicos ainda em crescimento. A concentração nos segmentos em crescimento quando o mercado geral está em declínio é uma importante estratégia nos estágios finais do ciclo de vida do produto;
- A segmentação permite adequar melhor o produto ou serviço às necessidades do mercado alvo, desta maneira, pode-se construir uma posição competitiva mais forte; e



- Nunca é demais reforçar os perigos de não se segmentar o mercado, quando os concorrentes o fazem. As vantagens competitivas mencionadas acima podem ser perdidas para a concorrência se a empresa deixa de aproveitá-las. Uma empresa que pratica uma estratégia de mercado de massa em um mercado claramente segmentado em oposição a concorrentes de estratégia objetiva e delimitada, pode se ver numa situação complicada.

Nos mercados atuais, cada vez mais fragmentados, os profissionais de marketing estão adotando com maior frequência , métodos para identificar os melhores segmentos. Uma importante decisão que se apresenta à maioria das empresas, refere-se à base a ser adotada para a segmentação. Existem muitas bases potenciais para a segmentação à disposição do marketing de produtos e serviços. A base de um programa de Fidelização está no conhecimento dos clientes, de suas expectativas, necessidades e hábitos de uso ou compra, geralmente armazenado em um banco de dados.

É com base nessas informações que são estabelecidos os parâmetros para o desenvolvimento dos projetos de fidelização. Em geral, não é possível estender a participação, no programa, de todos os interessados, pois o custo (tanto operacional quanto de premiação e administração) é elevado; o que conduz a empresa a agir conforme sua receita, gerando um valor agregado através de benefícios tangíveis para os melhores clientes.

Na maioria dos casos, a opção para abranger toda a base, termina por diminuir o valor unitário dos prêmios/recompensas oferecidos, reduzindo a atração que o programa exerce sobre os clientes atuais e participantes potenciais.

## **4 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO BRASILEIRO: ANÁLISE DE CASOS**

São casos que exemplificam a eficaz aplicação do Marketing de Relacionamento por empresas conceituadas e cujas lições podem ser de extrema utilidade na abordagem do conceito de fidelização de clientes:

### **4.1. LEMBRANDO DATAS FELIZES**

As datas comemorativas são, em geral, subestimadas enquanto canal de comunicação com o cliente. Para muitas empresas, enviar um pequeno brinde, uma oferta de desconto ou um simples cartão de aniversário parece ser irrelevante, e isso é um argumento contra a eficiência desse tipo de ação. Avaliando do ponto de vista mercadológico, poucas ações têm um caráter tão pessoal quanto esse tipo de envio. Malas diretas podem ser enviadas simultaneamente para dezenas de milhares de clientes a qualquer momento. Eventos fechados, em qualquer data, independem da época para serem atrativos.

Um cartão de aniversário, porém, tem que ser enviado “individualmente”, e no prazo certo para que chegue na época certa. Melhor ainda se for possível agregar a ele um desconto ou presente especial. O Diners Club International, por exemplo, envia aos seus clientes no mês de aniversário, uma carta de parabéns incluindo um convite para jantar no restaurante Barbacoa Grill e que pode ser usado num período de 30 dias. Ao enviar um convite individual, todos ganham: o consumidor tem um jantar de aniversário por conta do cartão, o cliente lembra da atitude simpática e o restaurante fatura, pois, poucas pessoas saem para jantar sozinhas, além do convite não incluir bebidas e serviços. E podemos garantir, que quando há mais de um portador titular na mesma residência, após o primeiro recebimento, todos em seu mês esperam a carta do Diners.

Embora o exemplo utilizado diga respeito a aniversário, observe que o mesmo pode ser aplicado a qualquer data comemorativa importante para o seu cliente. Em geral, cadastros de casais têm a data de casamento ou de outros fatos importantes.

Ou crie datas: estamos juntos há cinco anos, você usa nossos serviços há vinte e quatro meses e merece um prêmio, entre outras.

#### **4.2. TRATANDO BEM OS CLIENTES ATUAIS**

A TVA, empresa do grupo Abril, é uma das principais operadoras de TV a cabo no território brasileiro, atingindo várias capitais com sua programação. Avaliando sua grade de programação, observa-se que existem pequenas diferenças em relação à concorrência. Trata-se de empresas de porte, brigando para conquistar assinantes que, em mais de 30% dos casos, optarão por apenas uma delas (segundo pesquisas recentes, pouco mais de 5% dos domicílios optam pela manutenção de dois sistemas por prazo superior a seis meses). A disputa, em geral, ocorre no terreno da captação de novos clientes, na tentativa de trazer os clientes concorrentes com a oferta de pacotes promocionais. Como citado anteriormente, a consequência natural disso acaba sendo um baixo grau de atenção para a base atual, em detrimento dos novos assinantes.

Utilização do Marketing de Relacionamento: ao lançar seus novos canais de filmes, a TVA automaticamente habilitou todos os seus assinantes, comunicando que estava deixando o sinal aberto para experimentação e que estaria codificando o sinal ao final desse período, a não ser que o assinante manifestasse contra. Ou seja, mesmo que não o quisesse, o assinante ganharia noventa dias.

Já a concorrência, ao dividir seu canal de filmes em cinco, o que teoricamente lhe dava vantagem competitiva para manter os assinantes, deixava-os sem novas opções de acesso, e habilitava apenas mediante solicitação, enquanto anunciava em cinemas e revistas as grandes vantagens dos seus canais de filmes. A TVA também aproveitou sua base de dados para criar o clube do assinante TVA, de inscrição automática, que envia ao participante ingressos e convites para eventos promovidos pela empresa.

#### **4.3. TRAZENDO NOVOS CLIENTES**

Uma das lojas de moda mais famosas da cidade de São Paulo chama-se Daslú. Além de um atendimento impecável, representa grandes nomes da moda feminina e masculina, dispendo de um amplo espaço para descanso, para tomar chá, ou esperar as pessoas que fazem compras. Tudo na loja gira em torno da satisfação dos clientes, com foco no segmento de renda elevada e oferecendo produtos de alto preço. A introdução de produtos de moda masculina, decorreu da observação dos

hábitos de compra das consumidoras que, na maioria das vezes, estavam com acompanhantes, os quais, sem ter o que comprar, as aguardavam em um espaço disponível da loja.

Criar uma loja agradável, incluindo uma cafeteria onde os clientes, homens e mulheres, pudessem fazer suas compras confortavelmente, é um dos bons exemplos de utilização das informações disponíveis para beneficiar o cliente e, é claro, para aumentar os lucros do empreendimento. A Daslú possui um programa formal de relacionamento, incluindo diversas ações feitas no sentido de cativar ainda mais os consumidores, como: catálogos internacionais de moda, entregas em domicílio e aconselhamento de moda. São detalhes que fizeram, o que era inicialmente uma pequena loja, tornar-se uma das mais significativas representantes do segmento de moda no Brasil.

#### **4.4. ABASTECENDO O TANQUE**

Setores nos quais é difícil estabelecer um programa de relacionamento, o que mais pode motivar o cliente é o preço e a rapidez no atendimento. A diferenciação entre produtos concorrentes é pequena, e a guerra de preços reduz as margens. É um cenário ruim e piora quando se descobre que, concorrentes que não recolhem impostos, estão vendendo a preços abaixo até mesmo do oferecido ao mercado pelos distribuidores de tais produtos.

Foi esse o cenário que a PETROSUL, uma nova empresa de distribuição de combustível com a bandeira Petrobrás, encontrou quando chegou ao mercado em 1998. Em um segmento como o de combustíveis, onde quase não é possível apresentar novos produtos, cativar o cliente desde o primeiro atendimento é essencial. Nos postos PETROSUL, em que as paredes do posto são pintadas de branco, os uniformes são deixados imaculadamente brancos, passando uma imagem de limpeza, oposta ao que transmite a maioria dos postos de gasolina de médio e pequeno porte. Depois, a equipe de atendentes, formada em sua maioria por mulheres, foi treinada para oferecer os serviços auxiliares de calibragem e verificação de água e óleo automaticamente. Na primeira semana da inauguração, os postos ofereceram a todos os clientes, biscoitos chineses da sorte, dentro dos quais se encontrava uma mensagem que dizia ser aquela uma garantia do combustível e que, se o cliente não estivesse satisfeito, bastaria reclamar e providências necessárias seriam tomadas. Em geral, vamos ao posto de combustível mais próximo de nosso local de trabalho, ou no primeiro que aparece quando a luz da reserva acende. A opção da PETROSUL foi oferecer a esses tipos de usuários a sensação de receber um tratamento diferenciado

num posto de gasolina, do qual quase nada se espera. Um bom começo, que certamente provocará o retorno de muitos clientes.

#### **4.5. LIDANDO COM ADOLESCENTES**

A empresa de cosméticos O BOTICÁRIO possui muitas linhas de produtos, mas falaremos especificamente da linha Thaty. Antes de focar o programa de relacionamento é interessante contar que esta linha de colônias encontrava-se com um problema de definição de público, que poderia ter custado sua continuidade, quando uma pesquisa de uma revista feminina, detectou a preferência dos produtos em questão, pelo público adolescente.

A partir dessa informação, todo posicionamento do produto foi alterado e o processo culminou com a criação do Clube Thaty. Ao analisar as características do público alvo, O BOTICÁRIO percebeu que nessa faixa etária, o relacionamento com o produto é bastante intenso, uma vez que é uma fase de afirmação e desenvolvimento pessoal. Assim, para as compradoras de produtos Thaty, é solicitado o preenchimento de um cadastro que as torna afiliadas ao Clube Thaty. O Clube envia às consumidoras comunicados periódicos sobre os mais diversos assuntos, incluindo dicas para cuidar da pele no verão, máscaras de papelão para o carnaval, blocos de mensagens personalizados e, claro, sachets e folhetos de novos lançamentos.

A abordagem objetiva e adequada (compreensível e simpática para consumidoras a partir de doze anos) e a administração séria que o programa possui, criaram não apenas clientes envolvidos com o produto, mas verdadeiras fãs do produto. O Serviço de Atendimento ao Cliente do Boticário, recebe mensalmente grande volume de cartas sobre a linha Thaty, contendo inclusive reclamações como a interrupção mais prolongada do contato.

#### **4.6. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DA TAM**

A TAM – originalmente Taxi Aéreo Marília – foi fundada em 1962, por um grupo de pilotos. Depois de treze anos, foi transformada em TAM – Linhas Aéreas Regionais - aproveitando o incentivo dado pelo governo para a criação de empresas regionais de aviação. Alguns anos depois, transformou-se em uma empresa de capital aberto, que sempre teve grande identificação com a figura de seu principal acionista, Rolim Adolfo Amaro, o conhecido comandante Rolim.

A partir do momento em que assumiu a direção da companhia, o comandante Rolim determinou que toda e qualquer ação fosse criada com a filosofia de buscar a

satisfação do cliente. As mais de 45.000 mensagens recebidas pelo programa Fale com o Presidente em 1998, foram acompanhadas de perto pelo próprio comandante, sendo uma prova do grau de proximidade que a empresa adota em seu tratamento com o cliente. Do ponto de vista do Marketing de Relacionamento, a maior virtude de programas como Dê um palpite e ganhe um bilhete, Trocando cartões e Fale com o Presidente não é apenas o contato com o cliente, mas sim a instituição de procedimentos e responsabilidades que garantem o correto recebimento das sugestões e suas respostas no menor tempo possível.

Em qualquer uma das ações citadas, observa-se que o exemplo da organização deve vir da alta gerência. No caso da TAM, era o próprio comandante Rolim quem, em certas manhãs, recebia os passageiros ao pé da escada de embarque, aberto a críticas e sugestões. Sua exposição garantiu grande visibilidade para os projetos e conceitos da empresa, o que garante a ele o direito de cobrar dos envolvidos a mesma dedicação que apresenta. Também seguindo conceitos clássicos de administração, a empresa dissemina entre toda a base de funcionários e colaboradores, os princípios básicos do seu discurso e da sua filosofia, resumidos nos sete mandamentos da TAM:

- Nada substitui o lucro;
- Em busca do ótimo não se faz o bom;
- A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;
- Mais importante que o cliente é a segurança;
- Pense muito antes de agir;
- A humildade é fundamental; e
- Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

#### **4.6.1. O Programa de Fidelização – Cartão Fidelidade**

Depois da abertura do mercado brasileiro para produtos globalizados, em todos os segmentos a concorrência movimentou-se no sentido de oferecer diferenciais palpáveis ao consumidor. Enquanto muitas companhias aéreas importavam seus modelos de programas de milhagem, a TAM iniciou em 1993 o desenvolvimento de seu programa, partindo apenas de seus objetivos específicos e do conhecimento que tinha do mercado. Ao começar o projeto, a empresa tinha em mente vários objetivos, sendo os mais importantes:

- Iniciar um programa de Marketing de Relacionamento, buscando aumentar a fidelidade dos clientes;

- Criar e consolidar uma base de dados que permitisse a instituição de um trabalho efetivo e contínuo de database Marketing;
- Acompanhar a tendência mundial de desenvolvimento de programas de milhagem; e
- Ser a primeira empresa aérea brasileira a lançar um produto de fidelização consolidando a imagem de pioneirismo e inovação.

#### **4.6.2. Desenvolvendo e Implantando**

Ser pioneiro tem suas vantagens e desvantagens, como em qualquer campo. Para garantir impacto desejado no público-alvo, e o ineditismo da ação, foram necessários uma série de cuidados especiais. A falta de histórico no assunto e a completa ausência de especialistas disponíveis no mercado, aliada á necessidade de completo sigilo, fez com que a TAM optasse pelo desenvolvimento interno de todo o banco de dados e da estrutura de suporte necessária na própria empresa. Durante os quatro meses de desenvolvimento do projeto, a maior dificuldade sempre foi a de encontrar uma solução que permitisse manter todos os locais de consulta e acesso atualizados, o que exigiu uma série constante de testes e aperfeiçoamentos na forma de transmissão de dados até chegar ao modelo atual.

Todos os funcionários da empresa passaram por cursos de reciclagem profissional onde foram apresentados ao novo programa e a sua forma de operação, de maneira a padronizar a informação que seria fornecida por todos os envolvidos, de office-boys a vice-presidente. Como forma de evitar a necessidade de repetição dessas ações, o programa de treinamento de novos funcionários também passou a incluir esse módulo, de maneira que os novos profissionais já chegam conhecendo o programa. Uma ação importante foi readequar toda a estrutura da Central de Atendimento para receber uma demanda até então inexistente, sem prejudicar a performance da área.

O programa da TAM foi criado com a premissa de manter uma comunicação permanente tanto com a base de prospects quanto com a base de clientes. Para atingir potenciais consumidores, o mix de comunicação inclui os veículos de comunicação de massa (TV, Radio, Revista e Jornal), com concentração das ações do programa de fidelidade nos veículos de mídia impressa, que permitem uma abordagem mais racional das vantagens oferecidas. Essas inserções, em geral, trazem um aumento perceptível na entrada de novos associados. O contato com a base de clientes acontece em três frentes principais:

- Extrato mensal, que apresenta a posição do cliente, gerando consultas de perfil mais explicativo;
- Newsletter, com atualizações, informações periódicas e apresentação de parcerias e promoções, também enviado unicamente para a base de clientes; e
- Malas Diretas Sazonais com fatos de destaque, que, além de informar a base de clientes, também contém informações relativas ao cadastramento, para prospects, criando uma demanda bastante diversificada na Central de Atendimento.

Esse fluxo constante permite que o cliente desenvolva um relacionamento cliente com a empresa, de modo que o resultado de comunicados e avisos é sentido rapidamente no volume de ligações e contatos recebidos. O tratamento dado a cada uma das solicitações recebida através do SAC ou de programas como o Fale com o Presidente é muito simples: a solicitação é passada para a área responsável, incluindo as questões sobre o programa de fidelidade e monitoradas de acordo com o tempo de resposta pré-estipulado.



## 5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO UNIBANCO

Para Cobra (1993, p. 149) “a fidelização de clientes significa aumentar a receita gerada pelo cliente a partir de estímulos para maior consumo de produtos ou utilização de serviços”.

O aumento ou a intensificação do consumo ou do uso, faz com que o relacionamento do cliente com a empresa também aumente, induzindo a uma inércia natural que dificulta a perda do cliente. Porém, quando surge atrito, o cliente procura relacionamento com novo fornecedor que, certamente oferece os mesmos produtos e vantagens, pois as empresas concorrentes do setor bancário apresentam ofertas similares no mercado.

Os bancos vêm desenvolvendo discussões sobre relacionamentos buscando uma forma de humanizar a indústria impessoal dos serviços financeiros, incorporando a habilidade de vender mais produtos e serviços aos clientes atuais. Manter clientes significa estabelecer relacionamento e esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes.

Levitt (1990, p. 217) “Caracteriza Marketing de Relacionamento como um casamento de um cliente com uma organização, onde cada parte possui necessidades e expectativas diferentes”.

Partindo das perspectivas do cliente é mais provável que uma compra seja vista como o início do relacionamento. O cliente sente desejo ou necessidade considerável por uma interação continuada com a organização de venda. A visão de um relacionamento progressivo age contrariamente ao modo de pensar de uma organização orientada para “vendas agressivas” que pode considerar a venda de produtos ou serviços como o ápice de seu esforço e relacionamento com o cliente.

Segundo Vavra (1993, p. 33) “o trabalho de pós-venda é tão importante e necessário quanto à própria venda”.

O marketing deve mudar a mentalidade de “complementar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”.

## **5.1. QUAL O MOMENTO IDEAL PARA CONQUISTAR FIDELIZAÇÃO?**

A fidelidade pode ser conquistada no momento da venda do produto ou serviço, seguida de um trabalho de pós-venda e relacionamento e, também, no momento da solução de problemas ou atendimento de necessidades dos clientes. Muitas vezes, o trabalho de pós-venda é colocado em segundo plano, sendo que o foco das empresas sempre foi voltado as atividades que antecedem a venda do produto. Atualmente o marketing de relacionamento vem conquistando espaço no mercado, sendo o foco central os serviços oferecidos ao cliente após a realização de uma determinada compra.

O conceito e a importância do serviço pós-venda ainda não foram devidamente absorvidos pelas organizações, o que tem impactado muitas vezes, de forma negativa, o relacionamento cliente- empresa. O Marketing de Relacionamento reconhece o valor das atividades de retenção de clientes e manter clientes satisfeitos exige das empresas cuidados e interesses para com estes clientes, após terem adquirido um produto ou serviço.

Segundo Vavra (1993, p. 66), Pós-Marketing inclui os seguintes elementos:

- Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos; e
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes, dos produtos ou serviços atuais, deixando-os conscientes de que estão sendo cuidados, utilizando a informação coletada no planejamento estratégico.

Partindo desse princípio, o Unibanco desenvolveu institucionalmente através da Diretoria de Marketing e Relacionamento o Programa de Ativação e Retenção de Clientes, tendo como principal objetivo manter o cliente no Unibanco.

### **5.1.1. Programa de Ativação**

É integrado pela definição de sua missão, suas premissas básicas, além de determinar seu fluxo e o fluxo do processamento das informações:

- **Missão:** reduzir a perda e fidelizar os novos clientes, recepcionando-os de forma adequada e estruturada, contribuindo para a aquisição de produtos e sinalização de melhorias nos processos e produtos do Unibanco. O Programa de Ativação do Unibanco tem como objetivo principal solidificar e aumentar o relacionamento com clientes no primeiro ano de conta corrente;
- **Premissas Básicas:** as pesquisas indicam que o tempo crítico de um cliente na instituição, é no prazo de um ano. A perda de clientes com até um ano de conta corrente no Unibanco é de 26% e clientes com IPP (Índice de Penetração de Produtos) baixo, tendem a deixar a organização;
- **Fluxo Atual do Programa:** entre 10 e 30 dias, o cliente recebe o *Welcome Kit* (cartão de débito da conta corrente, portfólio de produtos, serviços e investimentos) ; entre 15 à 60 dias o cliente recebe o *Welcome Call* (ligação de boas vindas, apresentação dos serviços e produtos, acesso ao SAC e esclarecimento de dúvidas). Essas ações são, atualmente, realizadas pela Célula Institucional de Ativação; e
- **Fluxo do Processamento das Informações:** o Database Marketing é responsável pela coleta de dados, criando um banco de dados de clientes. O Administrador de Campanhas realiza as ofertas, campanhas de vendas, malas diretas, levanta oportunidades de vendas, faz o filtro do público-alvo e mensura o resultado dos contatos; o Gerenciador de Contatos é responsável pela distribuição das campanhas e o Telemarketing é responsável por efetuar os contatos por meio de interface entre áreas de produtos e serviços.

### 5.1.2. Programa de Retenção

Entre as maiores preocupações das empresas atuais se encontra a retenção de clientes. Tendo em vista que o custo de se reter um cliente é bem inferior ao custo de se conquistar um novo cliente, as empresas têm desenvolvido alguns canais entre os clientes e a própria empresa, como o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

Para auxiliar na retenção dos correntistas do Unibanco, foi desenvolvido um canal ativo, que tem por objetivo abordar os clientes propensos a interromper seu relacionamento com o Banco antes que eles nos procurem ou até mesmo fechem sua conta corrente.

- **Objetivo:** estabelecer o público-alvo para o Programa de Retenção através de um modelo que detecte um possível cliente que vá encerrar sua conta corrente, usando para isso uma pontuação de 0 a 100; e
- **Abrangência:** o desenvolvimento do modelo é direcionado a Pessoa Física com abrangência em todo o Brasil. Quanto ao direcionamento do público considerou-se os correntistas atuais do Unibanco que responderam ao Questionário de Tracking - Clientes Varejo, enviado pelo Unibanco, sendo o trabalho precedido de uma análise comparativa do perfil dos *satisfeitos x insatisfeitos* com o Banco, considerando os clientes Pessoas Físicas.

## 5.2. COMO MEDIR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Todo produto é comprado para satisfazer a uma necessidade e a única coisa que o consumidor realmente almeja é ter essa necessidade satisfeita. Pode-se destacar ainda que, conveniência e relevância são tipos de serviços e também, elementos da satisfação de qualquer cliente. O consumidor não tem uma clara distinção entre produto e empresa, os bons serviços ainda determinam a sua preferência. Algumas empresas já têm programas destinados a estreitar relações com seus clientes. Quando a empresa participa ativamente, ela se antecipa ao cliente para saber o nível de satisfação com o produto ou serviço adquirido; nesse caso, costuma-se obter um maior padrão de eficácia dos serviços de pós-venda.

Levitt (1990, p. 91) afirma que: “vender é manter relacionamento, com atenção especial devendo ser dada ao fator tempo, que caracteriza o relacionamento”.

Para ele, a indústria é um processo de satisfação do cliente e não de produção de bens. Partindo deste princípio, fica claro a importância de ouvir tanto os clientes satisfeitos, como os que não estão satisfeitos, usando sempre essas informações e experiências para melhorar ainda mais o relacionamento e certamente reverter em bons resultados para a empresa. A mensuração é praticada pela maioria das companhias. A medição é utilizada para satisfazer os desejos dos clientes.

Para Whiteley (1992, p. 178), é possível a realização de uma boa medição, se os cinco princípios abaixo forem seguidos:

- Saiba o que está medindo;
- Deixe os clientes lhe informarem que resultados finais medir;

- Pergunte constantemente como está o seu desempenho e o de seus competidores;
- Acompanhe os procedimentos internos que devem produzir os resultados que os clientes dizem desejarem, assim como os resultados finais; e
- Informe ao seu pessoal tudo o que você constatar.

### 5.2.1. Pesquisa de Satisfação – Tracking Clientes Varejo

Como a medição pode ser uma grande oportunidade para focar e procurar melhor atender as necessidades dos clientes, o Unibanco realiza a *Tracking Clientes Varejo*, pesquisa para se verificar o nível de satisfação de clientes em relação a produtos, serviços e atendimento, e na qual se procura observar o que o cliente pensa e precisa em relação ao que está recebendo. Essa pesquisa compreende:

- **Base de Informação:** são os correntistas (Pessoa Física) e que respondem ao questionário enviado pelo Unibanco;
- **Grupo de Análise:** divididos em satisfeitos e insatisfeitos conforme resposta dada à pergunta: *“De forma geral, como está a satisfação com o Unibanco como um fornecedor de serviços financeiros?”*
  - *Muito Satisfeito;*
  - *Satisfeito;*
  - *Nem Satisfeito, nem Insatisfeito; e*
  - *Muito Insatisfeito*

Aos clientes que responderam “Muito Satisfeito” ou “Satisfeito”, atribuímos “Satisfeito” e aos clientes que responderam “Insatisfeito” ou “Muito Insatisfeito” atribuímos “Insatisfeito”. Os clientes que responderam “Nem satisfeito” ou “Nem Insatisfeito” foram excluídos da base de análise.

- *Principais itens avaliados na pesquisa:*
  - Satisfação Geral;
  - Fidelidade;
  - Recompra;
  - Serviços da Agência;
  - Gerentes de Conta;
  - Produtos e Serviços.

O Unibanco possui também um sistema de Medição de Qualidade (S.M.Q), realizado por meio do preenchimento do “Registro de Ocorrências” (R.O), onde são

registradas todas as solicitações dos clientes na rede de agências, permitindo assim medir o nível de satisfação e retorno de clientes e mensuração de ocorrências em determinado setor ou produto.

A pesquisa de satisfação *Tracking Clientes Varejo* permite ao Unibanco medir o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços recebidos, porém esses resultados poderiam ser melhor aproveitados se fossem informados, aos gestores de cada unidade, os nomes dos clientes que devolveram o questionário e também os que apresentaram alguma insatisfação, permitindo assim uma ação focada para reverter estes resultados.

Quanto ao Sistema de Medição da Qualidade, a criação de um gerenciador eletrônico o tornaria mais eficiente, permitindo melhor monitoramento das ocorrências via sistema. Paralelamente, seria necessário um trabalho de conscientização dos funcionários da linha de frente do atendimento sobre importância do registro das ocorrências (solicitações e reclamações), garantindo o monitoramento do índice de atendimento e satisfação dos clientes.

### **5.3. COMO DESENVOLVER A FIDELIDADE**

Tratar clientes de forma individualizada é similar à perspectiva já praticada pelas empresas de marketing direto tradicional. Estas empresas tem testado no mercado todas as suas estratégias e ofertas. Expressivos são os investimentos na criação de bancos de dados, por meio de pesquisas no mercado e registro de resultados. Desta forma passam a ter um histórico completo das respostas dos clientes, suas preferências e últimas compras. O sucesso ou rentabilidade do esforço é imediatamente conhecido pela venda ou rejeição da oferta apresentada, sendo o objetivo principal manter relacionamento de longo prazo com o cliente.

Cada compra passa a ser registrada e a extensão do relacionamento com o cliente mensurada, proporcionando assim a determinação do valor do cliente em longo prazo. A abordagem destas empresas são melhores em termos de acessibilidade, mensuração, flexibilidade e contabilização. No marketing convencional estes critérios estão ausentes. As empresas que praticam este tipo de abordagem confiam nas informações globais e na média dos consumidores.

As empresas devem desenvolver técnicas e capacidade para criar programas organizacionais e corporativos orientados para o cliente individualmente, acessando o valor individual de cada consumidor, criando um banco de dados. As técnicas a serem utilizadas na criação de um banco de dados devem ser generalizadas e incorporadas na prática. No futuro próximo, as empresas que

possuem bancos de dados estarão adaptadas à realidade do mercado, todas estarão acumulando o maior número possível de informação sobre seus clientes. O objetivo é cada vez mais buscar a expansão do conhecimento e o uso das ferramentas, sendo que o mais importante é o estabelecimento e manutenção do banco de dados do cliente. Por outro lado, é importante ressaltar as percepções dos clientes sobre a qualidade de produtos e serviços, ponto-chave para fixação de relacionamentos de longo prazo. O objetivo do pós-marketing exige que a empresa conheça as oportunidades que seus clientes possuem de avaliarem seus produtos e serviços. É nesse momento que a empresa tem a oportunidade de se apresentar ao cliente e também o momento em que os clientes registram suas impressões sobre a qualidade do produto ou serviço que acabaram de adquirir.

Por conhecerem a importância de boas interações com os clientes, as empresas, principalmente as prestadoras de serviços, têm focado suas ações para essas interações.

Diante desta realidade de mercado, o Unibanco vem desenvolvendo fortemente seu Data Base Marketing - DBM, banco de dados onde são registradas diversas informações dos clientes, de forma individualizada, como: produtos adquiridos, produtos à oferecer, tendências de compras, agendamento para vendas futuras, data de aniversário, último contato e contatos futuros, apresentação do gerente de contas; tudo isso com objetivo de estreitar relacionamento e se adequar a atender às necessidades dos clientes, buscando realizar a oferta certa ao cliente certo.

## 6 PROPOSTAS DE AÇÕES E PROCEDIMENTOS

As empresas sobrevivem porque possuem clientes desejosos de comprar seus produtos ou serviços. Diversos estudos demonstram que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que reter um já existente, mas, ao mesmo tempo, se comprovou que com apenas 5% de clientes mantidos, uma empresa pode aumentar sua rentabilidade em 25%.

No início do relacionamento os clientes gastam pouco, mas na medida em que vão tendo boas experiências com a empresa investem muito mais. As empresas que possuem um bom serviço ao cliente podem até se dar ao luxo de cobrar mais por seus produtos ou serviços e, mesmo assim, ter uma boa participação no mercado.

Estamos em uma sociedade que possui um número grande de concorrentes, com qualidades semelhantes e preços similares. O que devemos fazer é diferenciar o Unibanco. Essa diferenciação não está no produto, porque para o produto pode-se adquirir tecnologia e financiamento. A diferença está naquilo que ultrapasse o produto, ou seja, na prestação do serviço, naquilo que o cliente não espera e não no que o cliente *espera* do banco. O que o Unibanco precisa fazer é surpreender os clientes não só com produtos e serviços novos e diferentes mas, acima de tudo, com a atitude de seus funcionários que possam agregar valor ao cliente. Para o sucesso do *Programa de Fidelização e Relacionamento* é fundamental o envolvimento dos funcionários da linha de frente, staff, gerência e alta direção pois, só assim, será possível criar uma consciência e uma postura duradoura.

No caso do Unibanco Varejo, pode-se definir em três etapas os momentos de maior oportunidade para que se estabeleça um relacionamento duradouro, criando vínculos e atingindo o objetivo maior que é a fidelização pela satisfação total do cliente:

- Momento da Conquista;
- Momento do Relacionamento; e
- Momento da Necessidade.



## 6.1. MOMENTO DA CONQUISTA

Esse momento é decisivo e pode representar oportunidade única de se estabelecer um relacionamento duradouro. Partindo do princípio de que a primeira imagem é a que fica, o executivo do Unibanco Varejo não deve perder essa oportunidade, devendo orientar-se pelas recomendações seguintes:

- Fazer uma boa apresentação do Unibanco, dos produtos, dos serviços, dos diferenciais e, principalmente da importância dessa conquista para o Unibanco;
- Fazer um breve histórico do futuro cliente, suas expectativas, necessidades e o que espera do Unibanco, registre as particularidades;
- Após a abertura da conta corrente estabelecer rotina de acompanhamento e formalização;
- Através do cadastro do cliente agendar a data de abertura da conta, nome do cliente, número da conta e telefone;
- Acompanhar o recebimento da senha, do cartão e do talão de cheques;
- Disponibilizar linha/limite de crédito pré-aprovado, de acordo com o porte cadastral do cliente; e
- Iniciar o relacionamento com o novo cliente através de ligações ou visitas, garantindo assim, a ativação e o desenvolvimento do relacionamento com foco em fidelização, qualidade e rentabilidade.

Sabe-se que existem muitas formas de abordagens visando a conquista de novos clientes, no entanto, as abordagens efetuadas pelas Centrais de Telemarketing Ativo, por meio de operadores com *script* pré-definidos, deixou de ser eficiente a exemplo da mala direta. Dessa forma, não pretendo aqui esgotar o assunto, pois este deve ser enriquecido com pesquisas e acréscimo de outras abordagens.

### 6.1.1 Fluxo Proposto para Fidelização no Momento da Conquista

Tem como objetivo iniciar e manter o relacionamento com os clientes da rede de agências do Unibanco através de ligações ativas. Envolve diversas ações e a utilização de diferentes ferramentas:

- **Ações:** procura-se obedecer à seguinte seqüência:

- em até 15 dias, o cliente recebe o *Welcome Kit* e o gerente de contas contata para início de relacionamento;
  - entre 15 e 30 dias, o gerente de contas faz contatos e cria oportunidades de negócios;
  - no prazo entre 30 e 90 dias, o gerente contata clientes não habilitados, identifica diagnóstico e propõe ações; clientes não habilitados, serão transferidos para a Célula Institucional de Ativação, com o objetivo de recontato e habilitação da conta e
  - No caso de clientes habilitados, ou seja, conta corrente com movimentação espontânea, o contato deverá ser focado na manutenção do relacionamento e oferta de produtos e serviços.
- **Ferramentas:** adaptar ao sistema já existente (Database Marketing), um sistema gerenciador de relacionamento com o cliente e um sistema gerenciador de ligações, que permitirão aos gerentes de contas registrarem o status de cada contato e ao mesmo tempo agendar futuros contatos ou negócios.

Para que as ações e o uso das ferramentas dêem resultados, torna-se preciso que os gerentes de contas conheçam o perfil do cliente e as ferramentas necessárias a serem utilizadas; sabendo exatamente com quem está falando, oferecendo o produto adequado às necessidades do cliente. O que o cliente deseja são coisas simples, adequadas às suas reais necessidades e, acima de tudo, ter um referencial de relacionamento com o Unibanco.

## 6.2. MOMENTO DO RELACIONAMENTO

Percebe-se que na empresa com foco em clientes, os produtos e serviços são personalizados, cada cliente é tratado como indivíduo, fala-se com os clientes e o sucesso está em manter e desenvolver os clientes.

Pela dificuldade de diferenciação aos olhos dos clientes, está cada vez mais difícil manter a fidelidade à marca e torna-se maior a necessidade de ações que possibilitem criar um laço de fidelidade com o cliente. Em virtude desse fato, o Unibanco procura desenvolver ações que propiciem maior sinergia entre as áreas de Postos de Atendimento Bancário, Corporate e Rede de Agências, tendo em vista melhores resultados para a instituição como um todo.

Partindo do princípio de que cliente fiel é aquele que está envolvido, que não muda seus hábitos de relacionamento por pequenos detalhes, ou seja, aquele que é

leal ao banco em função de sua marca, produtos e serviços, estabelecendo um relacionamento que se amplia ao invés de extinguir-se ao longo do tempo, Como exemplo dessas ações, destaca-se a importância do aproveitamento do cliente envolvido com a marca Unibanco em qualquer uma dessas áreas, tornando-o um cliente fiel.

Dessa forma os funcionários do Unibanco Varejo procuram orientar-se para o cliente; trabalhar atentos a todos os movimentos à sua volta; acompanhar o ambiente; interagir com os clientes de forma individual; aproveitar todas as oportunidades de aprender mais sobre o cliente; tratar o cliente diferente de forma diferente e dar importância ao que é importante para ele; demonstrar interesse e contatar o cliente não somente para vendas. Quando da mudança do gerente da conta ou do gerente da agência, torna-se preciso comunicar ao cliente e apresentar o novo gerente. O envolvimento dos funcionários é fundamental para o sucesso do relacionamento.

### **6.3. MOMENTO DA NECESSIDADE**

O cliente de hoje tem maior sensibilidade a preços; expectativas crescentes de qualidade e serviços; crescente escassez de tempo; necessidades crescentes de conveniência; desejo crescente de customização; lealdade decrescente e percepção decrescente de diferenças entre produtos.

Para o Unibanco, manter os bons clientes satisfeitos e fiéis, numa parceria geradora de bons resultados para ambos os lados, vai além de reduzir a geração de problemas fazendo certo da primeira vez, intensificando sua capacidade de atendimento das necessidades dos clientes. Um exemplo, é a necessidade que um ou outro cliente tem de transferir sua conta de uma unidade para outra, por motivo de preferência ou comodidade. Esse é o momento em que o gerente da conta deve entender plenamente as razões do cliente, permitir e acompanhar a transferência dos produtos, serviços e negócios, para qualquer unidade do Unibanco, sem burocracia e garantindo a integridade das informações, o histórico e acima de tudo, mantendo o cliente. O Unibanco atende às solicitações e/ou reclamações de seus clientes utilizando os serviços da Rede de Agências e das Centrais do Unibanco 30 horas, portanto grande parte do trabalho de gestão da satisfação de clientes é de responsabilidade destas áreas.

A ocorrência de problemas é, sem dúvida, um gerador de insatisfação para os clientes, porém, sua fidelidade ao Unibanco altera-se muito pouco quando a solução de seu problema é finalizada satisfatoriamente. Por outro lado, se o atendimento dado ao cliente frente a uma ocorrência não é finalizado ou ocorre de forma insatisfatória, os

índices de retenção dessa camada de clientes caem drasticamente. A satisfação não garante a fidelidade mas insatisfação também não é certeza de perda ou de infidelidade. É conveniente ser fiel. A conveniência aumenta a tolerância.

Os programas de Ativação e Fidelização podem obter excelentes resultados em relação a fidelização e aumento de aquisição de produtos e serviços pelos clientes. Esse resultado pode ser ainda melhor se a equipe de gerentes estiver integrada ao programa e derem continuidade ao trabalho que ele exige. Com o objetivo de manter e fidelizar clientes, o Unibanco desenvolve vários programas de fidelização, porém de diferentes formas; são ações isoladas, que divergem entre uma área e outra.

Muitas dessas ações são amparadas por ferramentas tecnológicas como o Database Marketing - DBM e o Gerenciador de Contatos – GDC. Em outras áreas essas ações são realizadas de forma mais simples, por meio de trabalho caseiro, dependendo da criatividade individual. Para se obter um programa de sucesso, será necessário aproveitar o *know-how* já desenvolvido em cada área, compartilhando as informações e tecnologia e garantindo uma interatividade plena, de acesso imediato à tais informações e de maneira a evitar o baixo nível de aproveitamento das ferramentas tecnológicas já desenvolvidas.

Após diversas pesquisas e entrevistas, conclui-se que o sistema desenvolvido pelo Banco 1 é o mais adequado para se estabelecer ações de relacionamento com os clientes, aliando ferramentas tecnológicas e praticidade de utilização.

## 7 CONCLUSÃO

O cenário atual indica que as empresas brasileiras precisam repensar seu posicionamento estratégico de relacionamento com o cliente, devem procurar cada vez mais recompensar seus principais clientes pela lealdade que demonstram, inclusive o Unibanco. Essa recompensa é concedida por meio de Programas de Fidelização que atingem maior sucesso quando as ações estão ligadas diretamente à satisfação dos clientes com a empresa.

Dessa forma podemos concluir que um bom Programa de Fidelização caracteriza-se por entender e atender o desejo do cliente, trabalhando dentro de padrões estabelecidos, mas sem amarras que impeçam a empresa de mudar sua orientação de acordo com sua necessidade.

Um dos principais paradigmas desta década tem sido a necessidade de ampliar mercados e obter novos consumidores. Muitas empresas utilizam o Marketing única e exclusivamente com a função de atrair novos clientes, deixando de lado o bom e correto tratamento que se deve dispensar à sua base de clientes atuais. Com esta postura a empresa perde duas grandes oportunidades:

- Aumentar a rentabilidade por cliente, através de um incremento no valor da compra média ou mesmo no número de compras por cliente; e
- Aprender os hábitos e conhecer perfis de compra dos diversos clientes da base, identificando os melhores e separando-os em grupos homogêneos, com características específicas, aumentando o retorno através de ações direcionadas.

Em uma análise mais profunda, pode-se até dizer que esta atenção à base de clientes nada mais é do que uma extensão do envolvimento que acontece no momento da venda, uma tentativa de consolidar, ao longo do tempo, um relacionamento que, para o consumidor, começou no instante da compra. Essa é a maior armadilha para as empresas no mundo moderno: acreditar que a venda é o

ponto final de um processo, quando, na verdade, ela funciona como ponto de partida. para uma segunda etapa muito mais importante na existência do negócio, a fidelização do consumidor.

Existem alguns cuidados que o Unibanco precisa adotar para alcançar o sucesso com o Programa de Fidelização: estar motivado e preparado para criar valor para seus clientes e não apenas para seguir tendências em seu segmento de negócio; ter claro que essa ação é um projeto de médio e longo prazo; observar como se o cliente estivesse observando para melhor identificar suas necessidades e aspirações e, integrar as diversas ações já desenvolvidas em determinadas áreas, compartilhando as informações e tecnologia, criando um padrão único de fidelização e relacionamento.

Pode-se dizer que um Programa de Fidelização é parte integrante de um contexto maior e deve ser encarado como um instrumento da estratégia geral de Marketing do Unibanco. O envolvimento dos funcionários e apoio da alta direção ao projeto são fundamentais para o desenvolvimento do Programa.

Assim, conclui-se que existem muitas formas de abordagem visando a fidelização de clientes; no entanto, a fidelização está mais intimamente ligada à atitude e ao comprometimento das pessoas envolvidas no processo do que propriamente às regras criadas pelas empresas.

O tema não se esgota com a finalização desse trabalho, podendo ser acrescido por outras diferentes abordagens, como a fidelização de funcionários e acionistas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGMANN, I.M. *Marketing de Relacionamento: Estratégia de Fidelização e Suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000, 136 p.

BLECHER, N. *TAM empresa do ano*. Revista Exame, São Paulo, edição 633, ano 30, p. 28-30, 01/jul/97.

BRETZKE, M. *O Marketing de Relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva*. 1992, 183 p. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

COBRA, M. *Serviços ao Cliente: Uma estratégia Competitiva*. 2. Ed. São Paulo, 1993, 195.p.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 2000, 763 p.

LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990. 261p.

MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 254 p.

VAVRA, T. G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993, 212 p.

WHITELEY, R. C. *A Empresa totalmente voltada para o cliente*. São Paulo: Campus, 1992, 212p.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Rogério Barbosa  
Taubaté, 31 de janeiro de 2002.



AC – Editoração  
(12) 3631-6742