

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA
PARA PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE
NO SETOR DE PÓS-VENDA – CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE
CAMINHÕES E ÔNIBUS**

ÁLVARO LUIZ DE MELLO SANT'ANNA

Porto Alegre

2004

Álvaro Luiz de Mello Sant'Anna

**FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA
PARA PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE
NO SETOR DE PÓS-VENDA – CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE
CAMINHÕES E ÔNIBUS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Engenharia – modalidade Profissionalizante
– Ênfase Gerência de Serviços

Orientador: Professor Dr. Márcio de Souza Pires

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Luiz Duarte Ribeiro
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto
PPGEP/UFRGS

DEDICATÓRIA

À *Meksy*, por sua paciência e compreensão pelos vários finais de semana reclusos e algumas noites mal dormidas.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Márcio Pires, por sua atenção, orientação e paciência nas diversas etapas deste trabalho.

À empresa Sabrico Caminhões o Ônibus Ltda que permitiu desenvolver o estudo de caso de seu programa de fidelidade.

À empresa Linck S/A que incentivou minha participação neste mestrado profissional.

RESUMO

Nesse trabalho de conclusão avalia-se o processo de planejamento e implementação de um programa de fidelidade no setor de pós-venda de um concessionário de veículos pesados e procura-se mostrar a importância que o marketing de relacionamento e as estratégias de retenção de clientes estão assumindo no competitivo segmento de veículos, notadamente no setor de serviços. A partir de uma revisão abrangente da literatura sobre conceitos de serviços, lealdade e fidelidade, busca-se identificar os principais elementos que devem ser considerados no planejamento e implementação de um programa de fidelidade de clientes. A partir da convergência e divergência de diferentes modelos pesquisados se constrói um modelo de referência para avaliar o processo de planejamento e a implementação de programas de fidelidade de clientes. Através de um estudo de caso, aplica-se o modelo de referência a um programa de fidelidade de clientes recentemente implementado no setor de pós-venda de um concessionário de caminhões e ônibus situado na região metropolitana de Porto Alegre, avaliando-se a adequação de seu planejamento e implementação ao modelo de referência. Conclui-se o trabalho com sugestões de ações de correção e melhoria do programa avaliado e com algumas recomendações para a empresa analisada e para a comunidade científica.

Palavras-chave: programa de fidelidade, marketing de relacionamento, fidelização, lealdade

ABSTRACT

This conclusion job evaluates the planning and implantation process of a customer loyalty program in the aftersales area of a heavy vehicles dealership and intends to show the importance that the marketing relationship and the customers' retention strategies are taking, ever more, in the competitive vehicles segment, mainly in the services area. Through a wide literature revision about service concepts, loyalty and fidelity, it tries to identify the main elements that must be considered to plan and to implement a customer loyalty program. Through of convergence and divergence of different models searched, a reference model was introduced to evaluate the planning and implantation process of a customer loyalty. Through an case study, this reference model is applied to a customer loyalty program recently implemented in the aftersales area of truck and bus dealership located in the metropolitan area of Porto Alegre, and intends to evaluate it's planning and implantation adequateness with the reference model. This job finish with suggestions to allow the necessary actions to correct and to improve the evaluated program added with some recommendations to the dealership and to the scientific community.

Key words: loyalty program, marketing relationship, fidelity, loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Equação de valor para o cliente - Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a)	27
Figura 2	Elementos da cadeia serviços-lucro – Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a)	27
Figura 3	Principais fontes de lucros provenientes da melhoria da qualidade – Rust, Zahorik e Keiningham (1995)	33
Figura 4	Fidelidade taco de hóquei - Albrecht e Zemke (2002)	38
Figura 5	Duração de relacionamento de um cliente - Reichheld e Sasser (1990) apud Shapiro e Sviokla (1995).	45
Figura 6	A redução de 5% na taxa de clientes perdidos – Reichheld e Sasser (1990) apud Shapiro e Sviokla (1995).....	46
Figura 7	Árvore de impacto de problemas – Rust, Subramanien e Well (1992) apud Rust, Zahorik e Keiningham, (1995)	47
Figura 8	Processo contínuo de geração de valor – Bretzke (2000) apud Castro (2002).	60
Figura 9	Velocidade e montante da transação - Duffy (2002)	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	A economia de foco no valor para os clientes – Buzzell e Gale (apud Albrecht; Zemke, 2002).....	34
Tabela 2	Consolidação dos modelos de referência apresentados.....	68
Tabela 3	Modelo de referência para planejar e avaliar a implementação de programas de fidelidade.....	78
Tabela 4	Consolidação do modelo de referência e questionário de vinte pontos.....	80
Tabela 5	Níveis de descontos por consumo.....	89
Tabela 6	Níveis de descontos por tempo de uso do veículo após a garantia.....	90
Tabela 7	Ponderação das vinte respostas à avaliação do <i>Sabrico Premium</i>	108
Tabela 8	Síntese da proporção do atendimento das vinte questões.....	109

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
1 INTRODUÇÃO E DEFINIÇÕES DO TRABALHO	12
1.1 Introdução.....	12
1.1.1 Um panorama sobre programas de fidelidade no Brasil.....	
1.1.2 Programas de fidelidade no setor automotivo brasileiro.....	
1.2 Tema e Objetivos.....	17
1.3 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Método.....	20
1.6 Limitações do Trabalho	21
1.7 Estrutura do Trabalho	22
2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2.1 Serviços ao cliente: um imperativo	24
2.2 A cadeia serviços-lucro	26
2.3 Gerenciamento de serviços.....	28
2.3.1 A gestão da qualidade dos serviços	30
2.3.2 Barreiras na gestão de serviços.....	31
2.4 Fatores que levam à lealdade dos clientes	32
2.4.1 Qualidade.....	33
2.4.2 Valor para o cliente.....	35
2.4.3 Satisfação de clientes e funcionários	36
2.4.4.A importância de medir a satisfação dos clientes.....	39
2.4.5 O encantamento dos clientes.....	
2.4.6 O poder das garantias de serviços.....	41

2.5 Fidelidade e deserções	43
2.6 Construindo a fidelidade.....	48
2.6.1 O marketing de relacionamento.....	49
2.6.2 Satisfação e comportamento do consumidor	50
2.6.3 CRM – A gestão do relacionamento com o cliente	51
2.6.4 Princípios da lealdade	51
2.6.5 Conquistando a fidelidade	55
2.6.6 Pré-requisitos para a conquista da fidelidade do cliente.....	55
2.7 Programa de fidelidade - Planejamento e Gerenciamento.....	56
2.7.1 Métodos para planejar e implementar programas de fidelidade.....	58
2.7.2.Método do diagnóstico de quatro etapas	60
2.7.3.Método da auditoria da fidelidade	64
2.7.4.Método do planejamento em oito fases	66
2.7.5 Consolidação dos modelos, convergências e divergências.....	68
2.7.6 Outras considerações para definições do programa adequado	69
2.7.7 Benefícios diretos – moedas de trocas.....	70
2.7.8 Benefícios indiretos – segmentação e estratégias de contato	71
2.7.9 Valor e frequência das transações	72
2.7.10 Estratégias de abordagem e a natureza do abandono	73
2.7.11 Medindo os resultados do programa.....	74
2.7.12 Evolução e encerramento.....	74
2.8 Considerações finais	76
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	77
3.1 O modelo de referência.....	77
3.1.1 O modelo de referência em vinte questionamentos.....	78
3.2 Pesquisa exploratória.....	81
3.3 Pesquisa qualitativa	81
3.4 O estudo de caso	82
3.5 Coleta de dados.....	83
3.5.1 Entrevistas não estruturadas	83
3.5.2 Dados secundários	83
3.6 Aplicação do modelo de referência ao estudo de caso	84
4 PROGRAMA DE FIDELIDADE SABRICO PREMIUM: APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO.....	86
4.1 O setor de pós-venda das concessionárias de caminhões e ônibus	86
4.2 A Sabrico caminhões e ônibus	
4.3 Programa de fidelidade da Sabrico Premium	88
4.3.1 Determinantes do programa de fidelidade Sabrico Premium.....	91
4.3.2 Operacionalização do programa	93
4.4 Avaliando a adequação do planejamento e da implementação do programa de fidelidade <i>Sabrico Premium</i> - prática x teoria.....	94
4.4.1 Aplicação do questionário de 20 pontos.....	94
4.4.2 Avaliação da adequação e correção do planejamento e da implementação	108
4.4.3.Ações para execução das questões não realizadas.....	111
4.4.4 Ações de melhoria das questões parcialmente realizadas	111

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	114
5.1 Conclusões.....	114
5.2 Recomendações	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICES.....	123
ANEXOS	134

1 INTRODUÇÃO E DEFINIÇÕES DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

Serviços já são, e cada vez mais serão, os dominantes da economia moderna. Segundo Theodore Levitt (apud ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p.31) “Não há esta coisa de setores de serviços. Há apenas setores cujos componentes de serviço são maiores ou menores que em outros setores. Todos trabalham com serviços”. Nos países desenvolvidos, mais da metade do PIB e dos empregos são gerados nesse setor. Isto determinou uma mudança estrutural da economia gerada por uma dimensão cada vez maior e crescente dos elementos de serviços nos negócios.

A internacionalização e instantaneidade da informação estão alterando rápida e significativamente os padrões de comportamento do homem. A evolução tecnológica está criando meios novos de agregar valor para os clientes, alterando as formas de negociar, modificando as formas de competição e gerando indústrias novas inteiras. Número grande de competidores novos e agressivos brigam pela liderança de mercado.

Para Albrecht e Zemke (2002), níveis de conformidade, tolerância e satisfação dos consumidores evoluem constantemente e tornam-se motivo de preocupação e competitividade entre ofertantes das mais distintas indústrias. O clima competitivo do mercado e as oscilações da economia forçam as empresas a reexaminar seus relacionamentos com os clientes. Como consequência, os serviços transformaram-se em poderosa ferramenta estratégica. O que no passado era considerado despesa, hoje é visto como força positiva para aumentar o volume de vendas.

Segundo Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a), à medida que a competição se intensifica, as estratégias de qualidade evoluem para estratégias baseadas em serviços ao cliente. A satisfação dos clientes está ligada ao valor dos serviços. Eles buscam resultados que superem os preços de aquisição. Atrair, satisfazer e reter clientes passou a ser um desafio para empresas de todos os segmentos.

Neste contexto, compreender e gerenciar serviços e o que eles podem fazer para os produtos, bem como para conquistar uma posição competitiva no mercado, torna-se questão crítica, tanto para fabricantes de bens tangíveis quanto para os prestadores de serviços. Da mesma forma, compreender a importância e as consequências que prover serviços de qualidade superior, satisfazer e reter clientes proporcionam às empresas, leva a dimensionar os impactos positivos que a fidelização de clientes gera nos resultados das empresas (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Segundo Reichheld (1996), as margens de lucro estão fortemente associadas às variações de lealdade dos clientes, e empresas que obtêm níveis superiores de fidelidade e retenção de clientes crescem mais rápido e geram lucros mais consistentes.

Para Shapiro e Sviokla (1995), a habilidade de antecipar as condições de mudança do mercado e as necessidades do cliente resultam em lucros mais altos em longo prazo. Investir recursos visando ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros, ao mesmo tempo em que cuidam das necessidades atuais dos clientes, os tornam mais satisfeitos e criam relacionamentos fortes e lucrativos. Para os autores, porém, muitas empresas se concentram tanto em atrair novos clientes que não investem recursos na preservação dos relacionamentos de pós-venda de longa duração.

Para Jones (2002), o desenvolvimento da satisfação do cliente está no centro da obtenção da lucratividade em longo prazo. Satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a performance do fornecedor. E a chave para a fidelidade de longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor.

Reichheld (1996) complementa dizendo que a lealdade é de importância crucial como criação de valor e crescimento de lucros, mas não há fórmula definitiva e acabada para defini-la. Além disto, sustenta que a gestão baseada na lealdade não é uma teoria futurista, mas uma fórmula estabelecida para crescimento e geração de lucro que continua oferecendo resultados notáveis no supercompetitivo mercado de hoje.

1.1.1 Um panorama sobre programas de fidelidade no Brasil

Os programas de fidelidade ou incentivo são relativamente novos no Brasil. Adotados como estratégias complementares de marketing de relacionamento, expandiram-se com maior abrangência a partir da década de 90, sendo impulsionados pela competição gerada pela abertura da economia ao mercado mundial, que inseriu a sociedade brasileira em outra dimensão de exigência, de ofertas e de oportunidades.

Segundo a consultoria Datamídia/FCBi, nos primeiros anos os programas de fidelidade se restringiram a ações isoladas em empresas regionais, como o implementado em 1991, no Plaza Shopping, em São Paulo, o primeiro em *shopping centers*. O primeiro programa de grande escala e abrangência nacional foi o *Smiles* da Varig, que completou 10 anos e conta com mais de 4.800 mil participantes, seguido do Cartão Fidelidade da TAM.

A partir destes, e aproveitando a divulgação e o melhor entendimento pelo público das vantagens destes programas, outras empresas passaram a adotar estratégias de programas de recompensa, nem todas com boa aceitação e sucesso.

Nesses últimos anos, houve grande proliferação de programas de relacionamento com recompensas, ou programas de fidelidade, em diversos setores da economia: fabricantes de automóveis, de eletro-eletrônicos, de cosméticos, lojas de departamento, locadoras de automóveis, bancos, cartões de crédito, operadoras de telefonia, provedores de internet, hotéis, entre outros.

Pesquisa realizada pela consultoria Datamídia/FCBi, em 2002, apontou que vinte dos principais anunciantes do país elegeram a fidelização de clientes (com 40%) como o principal objetivo de comunicação para o ano de 2003, superando mesmo a intenção de aumento de participação de mercado (com 35%). Quando se sabe que reter clientes é 6 vezes mais barato do que conquistar novos, fica fácil compreender esta decisão.

Qualquer contabilidade certamente nos mostraria que, atualmente, temos centenas de programas de fidelidade, independente do seu porte e de sua abrangência. A proposta da maioria destes programas é gerar fidelidade às marcas ou empresas através da concessão de bônus e pontos, que se acumulam a cada compra realizada. De um modo geral, esses bônus variam de 5% a 10% do valor das compras e se acumulam até que gerem bônus suficientes

para serem trocados por serviços ou produtos, conforme o regulamento de cada programa. Há também os programas de fidelidade não associados diretamente a marcas específicas, e que geram, pelo acúmulo de pontos em compras generalizadas, benefícios para o usuário. Os mais conhecidos são o *Dotz* e o *Smart Club*, atualmente em fase de extinção.

1.1.2 Programas de fidelidade no setor automotivo brasileiro

Os programas de fidelidade no setor automotivo ainda são pouco desenvolvidos no Brasil, tanto a nível dos fabricantes (montadoras) quanto das concessionárias, principalmente na área de pós-venda. Quando existem, direcionam-se mais para a renovação e troca dos veículos, através de bônus concedidos por cartões de fidelidade vinculados, na maioria, aos cartões de crédito internacionais (Visa, Mastercard, etc.)

Uma pesquisa junto a todos os sites das montadoras de automóveis, utilitários, caminhões e ônibus, com fábrica e produção no Brasil, nos mostra que, somente no setor de automóveis, se encontram programas de incentivo, todos na forma de bônus adquiridos através de compras com cartões de crédito.

Neste segmento e entre as marcas com linha de produção e fabricação nacional (Ford, Volkswagen, Fiat, General Motors, Toyota, Honda, Renault, Peugeot, DaimlerChrysler, Citroën,) apenas Fiat, GM e Volkswagen possuem um programa de fidelidade definido e divulgado. Todos esses programas são vinculados a cartões de crédito e operam no sistema de acúmulo de bônus que são convertidos em descontos na rede de concessionárias.

A Fiat e a VW somente permitem que o bônus seja utilizado para a compra de um automóvel zero km. A GM possibilita que o bônus, além da compra de um carro novo, seja utilizado na compra de serviços, peças e acessórios.

A seguir são apresentadas as principais características destes programas, conforme divulgado nos sites das empresas na internet.

1 – General Motors ¹

¹ www.gm.com.br

O programa, denominado *The GM Card* é vinculado ao cartão de crédito Credicard e ao Banco de Boston e dá descontos na hora de adquirir um Chevrolet zero km, pois possui um programa de bônus que transforma 5% de todas as compras em descontos. Cada bônus acumulado representa R\$ 1,00 de descontos e também pode ser utilizado para compra de peças, serviços e acessórios em toda a Rede Autorizada Chevrolet. Os bônus adquiridos são acumulados por 60 meses.

2 – Volkswagen²

O programa de fidelidade da VW está vinculado ao cartão de crédito Visa e ao Banco Bradesco S/A. Opera no sistema de bônus e oferece fundamentalmente a vantagem de desconto para a compra de um automóvel VW novo. A operação dá-se da seguinte forma: 5% das compras efetuadas com o Volkscard e efetivamente pagas são convertidos e acumulados em bônus de desconto na compra de um Volkswagen zero km, sendo o valor mínimo para utilização do bônus de R\$ 500,00 e o valor máximo de R\$ 2.500,00.

O prazo para acumular bônus até o valor mínimo é de 36 meses mas, a partir do 18º mês, se já for atingido o valor mínimo, já se pode solicitar o resgate dos bônus. Se o prazo de acúmulo terminar e não for alcançado o valor mínimo, os bônus passam a ser substituídos numa base mensal, mantendo-se os bônus adquiridos nos últimos 36 meses, até que o valor mínimo seja alcançado R\$ 500,00, em que automaticamente será emitido a carta-bônus.

3 - Fiat³

O Programa de Incentivo Fiat se dá através do CartãoFiat Credicard e possibilita que os clientes Fiat, convertendo 5% das compras no cartão em pontos, recebam bônus de até R\$ 5.000,00 para usar, somente, como desconto na compra de um carro Fiat zero km. Cada ponto acumulado vale R\$ 1 e podem ser acumulados até o período máximo de 48 meses, limitados a 25% ao ano. A partir de R\$ 250,00 o resgate pode ser solicitado e o bônus utilizado.

4 – Montadoras de caminhões e chassi de ônibus

² www.volkswagen.com.br

³ www.fiat.com.br

Mais especificamente para a indústria de caminhões e chassi de ônibus, representadas no Brasil pelas marcas Mercedes-Benz (MB), Volkswagen (VW), Volvo, Scania, Ford, Iveco e Agrale, inexistem programas de fidelidade na modalidade de recompensas. O máximo que estes fabricantes oferecem é, além de algumas garantias especiais, um serviço de atendimento, socorro e assistência técnica 24 horas por dia, através de canais 0800. Para a MB é o *MBassistance*, para a VW o *ChameVolks*, *VOAR* para a Volvo e *Plus24* para a Scania. Ford utiliza o *DiskFord*, a Iveco o *Dia e Noite* e a Agrale *Assistência24hs*.

De resto, todo o contato com os clientes, tanto para ações de venda quanto para serviços de pós-venda fica a cargo das concessionárias autorizadas. São essas que devem providenciar ações que garantam os relacionamentos e a permanência dos clientes pelo maior tempo possível.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema do trabalho é a abordagem dos conceitos de lealdade e fidelização de clientes relacionados ao contexto de programas de fidelidade de clientes.

O objetivo principal é avaliar o planejamento e a adequação de implementação de um programa de fidelidade no setor de pós-venda de uma concessionária de caminhões e ônibus, analisando-se a metodologia e os processos utilizados no seu planejamento e a motivação e adequação de sua implementação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os elementos-chaves dos conceitos de lealdade e fidelização de clientes e modelos teóricos para planejar e avaliar a implementação de programas de fidelização de clientes.

2. Construir, a partir dos modelos teóricos, um novo modelo de referência para planejar e avaliar a implementação de programas de fidelidade de clientes.
3. Descrever o programa de fidelidade de clientes da organização em estudo, em relação a sua motivação de implantação e os processos adotados.
4. Comparar o modelo de referência definido para planejar e avaliar a adequação de implementação de um programa de fidelidade de clientes com o processo de implementação do programa de fidelidade da organização em estudo.
5. Analisar os resultados dessa comparação, avaliando a adequação da implementação do programa de fidelidade em estudo e seu grau de consistência e correção, em relação ao modelo de referência proposto, e sugerir as melhorias necessárias para o programa de fidelidade da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

A atual economia está se centrando em serviços. Nos países mais desenvolvidos mais da metade do produto interno bruto e dos empregos são gerados nesse setor. À medida que os produtos vão se tornando *commodities*, a qualidade e variedade dos serviços agregados é que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso no mercado (ALBRECHT; ZEMKE, 2002). Ao fazerem suas compras, os clientes esperam estar adquirindo mais do que o produto físico. Eles têm expectativas sobre a qualidade o nível dos serviços de pós-venda que o produto traz consigo (SHAPIRO; SVIOKLA, 1995). A capacidade de atender com eficácia e eficiência essas expectativas é o desafio atual enfrentado por todas as empresas. Serviços passaram a ser o gabarito e a referência com que os clientes e consumidores avaliam o desempenho das empresas (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

O mercado está mais exigente, com um novo tipo de cliente. Mais ágil, mais informado e menos tolerante do que em qualquer outra época. Hoje o cliente já chega impaciente e determinado. Ele está sendo orientado a exigir qualidade, ótimo serviço e a ser tratado como rei. Esses conceitos lhe são repetidos com tal frequência que ele passa a

considerá-los como seu direito natural. Esta é uma nova classe de cliente, que vê um relacionamento total com a organização e não apenas com o produto que ele esteja adquirindo. Conforme Harrington (1993), é a percepção de nossa organização pelo cliente que dirige seus hábitos de consumo.

Segundo Albrecht e Zemke (2002), os tradicionais fabricantes estão descobrindo que as estratégias de diferenciação clássicas, por meio do preço, qualidade e características especiais, não são, por si só, suficientes para garantir a satisfação e a retenção de clientes. O mercado está optando, cada vez mais, por empresas e parceiros de negócios que prestam serviços, em detrimento daqueles que simplesmente fornecem produtos. A verdadeira revolução da qualidade, imposta pelo mercado, está dinamizando o setor de serviços e empurrando os prestadores de serviços para a compreensão das reais necessidades de satisfazer os clientes.

Na visão de Shapiro e Sviokla (1995), quando insatisfeitos, os clientes têm opção de reclamar ou desertar. O valor das vendas perdidas em decorrência da perda de clientes, motivada por suas insatisfações com a empresa, causa grande impacto negativo. Desta forma, aumentar a satisfação diminui a incidência de reclamações e é a melhor e menos onerosa forma de investimento em retenção de clientes, indicando ser o caminho mais rápido para a continuidade e incremento dos lucros.

Clientes perdidos têm um impacto devastador nos lucros das empresas, principalmente em empresas de serviços. Porém, o verdadeiro custo da perda de um cliente não é representado pelos sistemas contábeis. Estes não captam o valor de um cliente leal, pois apenas refletem custos e receitas de períodos passados, ignorando fluxos de caixa que poderiam ser gerados ao longo da vida de um cliente. Em uma empresa de serviços automotivos, um cliente pode gerar, no quarto ano, lucro três vezes superior ao gerado no primeiro ano. Assim, a compreensão dos efeitos econômicos da perda de clientes é fundamental para o empresário e investidor. Ao mesmo tempo, taxas de perda de clientes tornam-se indicadores importantes da oscilação e do rumo que os lucros estão tomando. Como as empresas não podem garantir a permanente manutenção dos clientes, a forma mais apropriada de evitar perdê-los é continuamente apresentar performance superior aos concorrentes. Demonstra claramente que o melhoramento contínuo da qualidade dos serviços não corresponde a custo e sim a um investimento no cliente (SHAPIRO; SVIOKLA, 1995).

Para Hart (1998) apud SHAPIRO e SVIOKLA (1995), a preservação da maioria dos clientes e suas recomendações são de fundamental importância para as empresas prestadoras de serviço. Não é absurdo afirmar que, muitas vezes, os maiores concorrentes destas empresas são elas próprias, pois, não raro, gastam recursos para atrair novos clientes sem jamais melhorar consistentemente os serviços que prometem aos atuais clientes.

O desafio passa, portanto, pela manutenção dos clientes conquistados. Retê-los é uma necessidade permanente. Nesse sentido, a adoção de um programa de fidelidade pode ajudar a empresa a manter clientes, aumentar suas vendas e melhorar sua rentabilidade, além de criar a possibilidade de tê-los como promotores da marca e da empresa, gerando recomendações a terceiros.

Especificamente para o competitivo segmento de concessionárias de veículos, onde a prestação de serviços de pós-venda é estratégica para o sucesso e continuidade do negócio, garantir a satisfação e a manutenção dos clientes é um desafio constante. Neste sentido, a adoção de um programa de fidelidade de clientes pode ser o diferencial para a retenção de clientes e preservação da rentabilidade da empresa.

1.5 MÉTODO

Os métodos de pesquisa aplicados a esse trabalho concentraram-se em pesquisas exploratórias, de abordagem qualitativa, através de estudo de caso, com objetivos explicativos e utilizam entrevistas não estruturadas.

Do ponto de vista da abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, a fim de se estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o objeto em estudo. Neste sentido, desenvolveu-se um modelo de referência com a finalidade de estabelecer relações entre as práticas e os processos da realidade com a teoria dos conceitos desenvolvidos a partir das pesquisas bibliográficas.

O trabalho é conduzido através de um estudo de caso. Isto permite uma análise completa e detalhada do objeto em estudo – avaliação do planejamento e adequação da implementação de um programa de fidelidade aplicado a uma concessionária de caminhões e

ônibus – através do detalhamento dos processos envolvidos. Foram utilizadas fontes secundárias para obtenção de alguns dados de caráter quantitativo e qualitativo.

Entrevistas não estruturadas foram conduzidas com os principais gestores da empresa, com 10 dos principais clientes e com o responsável pela implementação do programa de fidelidade, aplicando-se o modelo de referência através de um questionário de 20 perguntas, o que possibilitou identificar, avaliar, desenvolver e medir todos os aspectos relacionados ao planejamento e a adequação da implementação do programa de fidelidade em estudo. Um detalhamento maior destes métodos está apresentado no capítulo 3.

O trabalho tem a seguinte seqüência de apresentação:

- a) revisão da literatura sobre conceitos de lealdade e fidelização de clientes;
- b) identificação dos elementos-chaves e apresentação de modelos teóricos que levam à construção do modelo de referência utilizado para planejar e avaliar a implementação de programas de fidelidade;
- c) apresentação do modelo de referência para planejar e avaliar a adequação da implementação de um programa de fidelidade;
- d) apresentação do programa de fidelidade da empresa em estudo;
- e) apresentação dos levantamentos e entrevistas junto aos gestores e clientes da empresa em estudo;
- f) análise dos dados e entrevistas e avaliação do planejamento e adequação da implementação e a partir da comparação com o modelo de referência;
- g) sugestões de ações de melhoria para o programa de fidelidade da empresa em estudo
- h) conclusões e recomendações do trabalho.

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho limita-se a abordar o tema e objetivos junto ao setor de pós-venda de um concessionário de caminhões e ônibus, situado e com atuação na região metropolitana de Porto Alegre, que implementou recentemente um programa de fidelidade no setor de pós-venda.

O foco apenas neste concessionário deve-se à facilidade de acesso a todos os passos e etapas de implantação deste programa. E apenas no setor de pós-venda, pois, por ser a área mais crítica da empresa, é a que está sendo pioneira na implantação desse programa.

Outra limitação condiciona-se ao fato de que o estudo é apenas comparativo entre o modelo utilizado pela empresa para planejar e implementar o seu programa de fidelidade e o modelo de referência proposto, avaliando-se a adequação da implementação do primeiro em relação ao segundo.

Assim sendo, o modelo proposto não é adequado para dirigir a implementação de um programa de fidelidade, mas apenas avaliar o grau de adequação que a implementação do programa possui em relação as diretrizes teóricas do que um programa deveria ter, considerando o modelo de referência.

Além disto, há a limitação de tempo para que as sugestões oferecidas para o programa em estudo possam ter seus impactos avaliados e analisados.

Como o trabalho limita-se ao programa de fidelidade, não está em avaliação, diretamente, a satisfação do cliente dessa concessionária, visto que a satisfação é consequência de uma série de fatores que não estão sendo avaliados.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta-se em cinco capítulos:

1 - Introdução e definições do trabalho: indica-se e justifica-se o assunto a ser abordado pelo trabalho e apresenta-se as diretrizes que norteiam sua condução e realização.

2 - Revisão bibliográfica: apresenta-se os conteúdos pesquisados em relação ao tema do trabalho e que oferecem a base teórica para a obtenção do objetivo principal proposto.

3 - Metodologia de pesquisa: apresenta o método utilizado para a aplicação do trabalho ao estudo de caso, de forma a satisfazer os objetivos propostos

4 - Avaliação do planejamento e adequação do processo de implementação do programa de fidelidade: apresenta o programa de fidelidade em estudo e compara o seu processo de planejamento e implementação ao modelo de referência proposto, sugerindo as melhorias necessárias.

5 - Conclusões e recomendações: avalia os resultados do trabalho e apresenta algumas recomendações para o programa de fidelidade da empresa avaliada e para a ampliação de estudos a nível acadêmico.

2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo contém uma revisão bibliográfica de conteúdos relacionados ao desenvolvimento do tema em estudo e sua finalidade é apresentar as referências teóricas que sustentarão a apresentação dos últimos três capítulos desse trabalho. São abordados a relevância atual dos serviços aos clientes, o impacto da qualidade sobre a lucratividade, a cadeia serviços-lucros e conteúdos sobre satisfação de clientes, lealdade, valor, fidelidade e deserções. Finalizando o capítulo, há os conteúdos relativos a programas de fidelidade, abordando passos para a sua construção, princípios da fidelidade e modelos para o planejamento e implementação de um programa.

2.1 SERVIÇOS AO CLIENTE: UM IMPERATIVO

Serviços passaram a ser o gabarito e a referência com que os clientes e consumidores selecionam seus fornecedores e avaliam o desempenho das empresas. O clima competitivo do mercado e as oscilações da economia forçaram as empresas a reexaminar seus relacionamentos com os clientes (ALBRECHT; ZEMKE, 2002). Para Grönroos (1993), a atual competição de mercado impõe uma nova competição por serviços, com uma nova postura e nova forma de pensar. Se a gestão não se ajustar a essas novas situações e ações o risco de perda de mercado e receita será considerável. Hoje, o *know how* de serviços é uma questão tanto estratégica, quanto operacional. O autor afirma, também, que para a indústria, os serviços nos relacionamentos com os clientes estão se tornando uma forma importante de

criar vantagens competitivas. Como consequência os serviços transformaram-se em poderosa ferramenta estratégica. O que no passado era considerado despesa, hoje é visto como força positiva para aumentar o volume de vendas.

Empresas que enfatizam e prestam serviços de qualidade aumentam participação de mercado e apresentam melhor retorno sobre vendas, do que empresas em que os serviços não são prioridade (REICHHELD, 1996). Para Albrecht e Zemke (2002), empresas interessadas em cultivar vantagens competitivas devem desenvolver duas novas capacidades: (i) pensar estrategicamente sobre serviços e desenvolver forte orientação para serviços na visão organizacional e (ii) gerenciar com eficácia e eficiência o projeto, desenvolvimento e o fornecimento de experiências. Isto exige capacidade para compreender resultados intangíveis, tolerância para lidar com a ausência de controle direto sobre todos os processos e competência gerencial para o desenvolvimento das habilidades abstratas, relacionadas com pessoas. Para os autores, é fundamental, também, aguçar a compreensão de que serviços são um produto singular e, desta forma, devem ser gerenciados de forma diferente que artigos industrializados.

Segundo Grönroos (1993), o sucesso dos serviços também depende de estratégias de marketing, boa execução, análises e pesquisas. Para tanto, menciona algumas diretrizes gerenciais que podem ser aplicadas para uma melhor competição por serviços:

- a) Educar os clientes - com programas de treinamento para ensinar os clientes a utilizar corretamente os produtos, as empresas podem reduzir o envolvimento de pessoal qualificado na solução de problemas simples;
- b) Educar os funcionários - convencê-los de que os clientes são os verdadeiros árbitros finais da qualidade e que suas críticas devem ser respeitadas e analisadas, de forma ágil e rápida. Reclamações de clientes não podem ser vistas como problemas, mas como fonte de informações;
- c) Ser eficiente antes de ser simpático - clientes preferem uma solução eficiente a apenas um atendimento sorridente. Combinar as duas é ideal, porém nenhuma empresa deve hesitar concentrar esforços em eficiência;
- d) Desenvolver uma política de preços - serviço de qualidade não significa, necessariamente, serviço gratuito. Geralmente não é, e muitos clientes até

preferem pagar além de um determinado nível mínimo. Nesse sentido, mais importante do que preços baixos é uma política de preços com opções e que possam ser vistos como equitativos e justos;

- e) Avaliar o serviço ao cliente - um processo padronizado de atendimento é essencial para orientar dúvidas e reclamações e avaliar os serviços que estão sendo prestados. Além disto, deve-se estabelecer um sistema constante de contatos e respostas por funcionários mais qualificados para os problemas não rapidamente resolvidos.

Estas necessidades ficam evidenciadas nos novos mercados tecnológicos, essencialmente de serviços. À medida que aumenta a sofisticação e a riqueza da sociedade, a demanda por serviços começa a superar a demanda por mercadorias. Um conceito atual, o de “alta tecnologia e alta sensibilidade” de John Naisbitt (apud ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 36), está muito relacionado a esta necessidade. Afirma que, a cada nova tecnologia incorporada pela sociedade, corresponde uma resposta social compensatória. Em síntese, gerenciar serviços demanda aceitação, e também satisfação, por mudanças, às vezes drásticas.

2.2 A CADEIA SERVIÇOS-LUCRO

Em termos resumidos, a idéia de cadeia serviços-lucro pressupõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. As relações mais fortes dessa cadeia geralmente são entre: (i) lucro e fidelidade do cliente, (ii) fidelidade do funcionário e fidelidade do cliente e (iii) satisfação do funcionário e satisfação do cliente. Estas relações são auto-alimentadoras.

O elo central desta cadeia é a equação de valor do cliente, demonstrando que o valor dos bens e serviços oferecidos equivale aos resultados gerados e a qualidade dos processos em relação ao preço e custos de acesso. Desta forma, o valor, assim definido, está diretamente relacionado à satisfação do cliente. De uma forma simples, e conforme mostrado na figura 1, Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a) definem valor para o cliente:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados gerados para o cliente} + \text{Qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{custos de aquisição do serviço}}$$

Figura 1 – Equação de valor para o cliente – Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a)

Isto reforça a idéia dos autores de que clientes comprem resultados, não produtos ou serviços. Porém, muitos clientes e prestadores de serviços medem seus custos apenas em termos de preço. É um equívoco. Os custos de aquisição podem, em alguns casos, superar os preços. A conveniência gera custos e tem valor para muitos clientes. Assim, os prestadores de serviços capazes de reduzir esses custos de acesso geralmente aumentam suas chances de gerar maiores lucros em seus serviços. Isto demonstra que o valor do serviço pode ser aumentado pelo incremento dos resultados gerados, da qualidade dos processos ou de ambos, ao mesmo tempo em que se reduzem os preços, os custos de acesso ou ambos. A figura 2 apresenta os elementos e o fluxo da cadeia serviços-lucro.

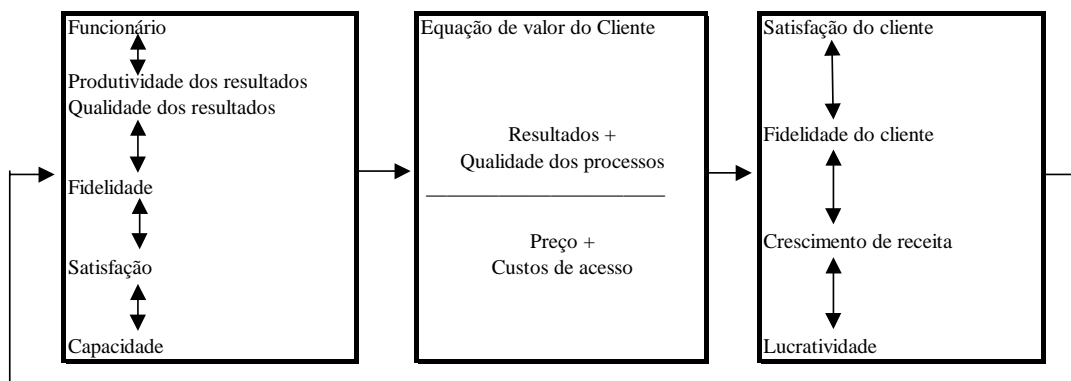


Figura 2 – Elementos da cadeia serviços-lucro – Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a)

Gerenciar a equação de valor do cliente determina uma série de demandas para o prestador de serviços:

- compreender as necessidades dos clientes, perguntando-lhes e estimulando-os a interagir freqüentemente com a organização;
- determinar de que maneiras as necessidades influenciam as ações da equação de valor, identificando as causas básicas das reclamações e insatisfações dos clientes;

- c) estabelecer um retorno sobre os investimentos para aumento de valor, geralmente aplicados na melhoria da qualidade dos serviços e na redução dos índices de deserção de clientes;
- d) desenvolver ênfase obsessiva no valor, certificando-se de que as iniciativas e inovações oferecidas irão acentuar o valor oferecido para seus clientes;
- e) avaliar, por fim, se o valor pode ser oferecido com lucro, pois os elementos da equação de valor podem propiciar uma margem de erro tão reduzida que acabam gerando poucas oportunidades de lucro. Para avaliar se o valor será rentável é necessário ligar a equação de valor à visão estratégica de serviços.

A equação de valor acaba sendo o elo de ligação entre a visão estratégica de serviços e a cadeia serviços-lucro. Neste modelo estão envolvidos, de um lado, as gestões dos recursos humanos, do marketing e das operações e, do outro, os esforços orientados para a geração de lucros e de valor para os clientes. Sob este conceito, na cadeia serviços-lucro os dois lados podem aumentar a produtividade, a partir da expansão do potencial de margem.

2.3 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

A gestão de serviços pode ser facilitada por diretrizes que permitem implementar uma estratégia de serviços. Para Grönroos (1993), os focos principais na competição por serviços são: (i) o gerenciamento das horas da verdade, (ii) a criação das funções de suporte adequado e (iii) os investimentos em sistemas operacionais, administrativos e tecnologia. Em síntese, a estrutura organizacional, os recursos e os gerentes terão que prover a orientação, o suporte e o apoio necessários para capacitar e motivar as pessoas de contato a prestarem bons serviços.

Considerando que são os seres humanos os recursos críticos nas operações de serviços e que as características das relações com os clientes são comuns na maioria das organizações de serviços, o autor propõe cinco diretrizes que permitem focalizar os principais aspectos da gestão de serviços.

- a) Abordagem geral - cresce a importância dos serviços para os clientes e estes exigem, cada vez mais, respostas rápidas e flexíveis. Isto exige que a empresa e seus empregados tenham conhecimentos necessários e uma abordagem positiva e orientada para serviços. Esses devem agir como consultores e estarem preparados para as tarefas quando e da forma que o cliente desejar.
- b) Análise da demanda - a demanda por serviços é muitas vezes pontual, e a produção e o consumo são instantâneos. Assim, necessidades e desejos de clientes não podem ser medidos com antecedência. Em momentos críticos, se uma reação positiva não ocorrer na hora adequada o relacionamento com o cliente poderá ser prejudicado por muito tempo. Assim, a linha de frente deve ter habilidade e a competência para fazê-lo de forma satisfatória e estar preparada para fazer a análise dos desejos dos clientes, no ato de produção e consumo dos serviços.
- c) Controle da qualidade - Por sua característica de produção e consumo instantâneos, cresce a importância, para o controle da qualidade e da noção de que é imprescindível, que os serviços sejam feitos corretamente da primeira vez. Considerando que esses são, em grande parte, o resultado dos relacionamentos interativos entre comprador e vendedor, cresce a responsabilidade do vendedor (linha de frente) pela qualidade dos serviços prestados, o que torna a gestão da qualidade ainda mais complicada. Cabe à gerência prover aos empregados o conhecimento, as ferramentas, as diretrizes necessárias e realçar as atitudes e a capacidade mental para que esses autogerenciem a qualidade nos contatos com os clientes. Assim, a pessoa de contato com o cliente terá que controlar a qualidade do serviço ao mesmo tempo em que o produz.
- d) Marketing - Na moderna gestão de serviços cada contato com clientes é uma ação de marketing. Esses contatos originam horas da verdade e momentos de oportunidade que podem gerar novas vendas se houver uma impressão favorável da pessoa de contato, dos recursos e sistemas, das instalações e organização da empresa. Por outro lado, impressões e experiências negativas prejudicam relações com clientes e geram perdas. Se o desempenho do marketing interativo da linha de frente falhar, a função do marketing fracassa,

independente dos esforços bem sucedidos de venda ou publicidade. Nesse contexto, a pessoa de contato terá que produzir e fazer o marketing simultaneamente.

- e) Suporte organizacional - Para ser competitivo em serviços a empresa terá que ajustar a sua estrutura organizacional de forma que se dê suporte aos empregados para prestar um bom serviço aos clientes. Recursos físicos, sistemas, equipamentos e tecnologia apropriados podem realçar a qualidade dos serviços, melhorar a eficiência das operações, aumentar a motivação e produtividade dos empregados e a lucratividade.

Porém essas diretrizes perdem eficácia se não houver permanente apoio da gerência, os conceitos de serviços não forem bem definidos e todas saibam exatamente como agir em situações de mudanças ambientais e aos comportamentos inesperados dos clientes. É dos gerentes a missão de liderar, orientar, apoiar e motivar os funcionários para os serviços e necessidades dos clientes. O gerente tem que demonstrar, pela maneira de realizar seus trabalhos, que considera importante bons serviços e clientes satisfeitos.

Para Reichheld (1996), o segredo do sucesso das empresas é sua lealdade a dois princípios. (i) criar valor para os clientes e (ii) serem os funcionários dedicados a dar contribuições produtivas para criar valor para os clientes os seus ativos mais preciosos. No mesmo contexto, Albrecht e Zemke (2002) entendem que a capacitação dos empregados na prestação dos serviços determinará o destino das empresas no futuro. Os empregos em serviços migraram da parte inferior para a parte superior do contexto econômico. Cada vez mais a educação é a palavra-chave dos empregos no setor de serviços.

2.3.1 A gestão da qualidade dos serviços

Baseado na sua visão de que a qualidade dos serviços é resultado de sete princípios fundamentais: (i) é definida pelo cliente e deve corresponder às suas especificações; (ii) é uma jornada e tem que ser percebida constantemente; (iii) é trabalho de todos e a responsabilidade deve ser exercida por todos; (iv) qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis, e esta é uma tarefa dos gerentes; (v) qualidade e integridade são inseparáveis e requerem cultura corporativa que a, enfatize; (vi) é questão de projeto e deve ser formulada antecipadamente e (vii) é cumprir promessas; do contrário, a qualidade do

serviço se deteriorará., Gronroos (1993) apresenta um programa de gestão da qualidade de serviços que deve nortear o gerente na administração:

- a) Desenvolver um conceito de serviço - estabelecer conceitos de serviços orientados para o cliente e que utilizem os recursos e atividades geradoras da qualidade;
- b) Gerenciar as expectativas dos clientes - o entendimento das expectativas dos clientes é sempre parte integrante de qualquer programa de qualidade de serviços e torna o gerenciamento da comunicação com o mercado uma parte da gestão da qualidade;
- c) Gerenciar o resultado do serviço - o resultado do processo de interação entre comprador e vendedor tem que ser desenvolvido e gerenciado de acordo com os conceitos de serviços estabelecidos e acordados entre empresa e clientes, de modo a assegurar a qualidade técnica do serviço;
- d) Programa de *endomarketing* - deve gerenciar a qualidade funcional dos serviços, as horas da verdade e as habilidades da linha de frente. Um processo de *endomarketing* contínuo e apoiado estrategicamente é vital para a gestão da qualidade;
- e) Gerenciamento do ambiente físico - considerar os impactos negativos externos que o ambiente, os recursos físicos, os sistemas internos, a tecnologia podem causar nos clientes quando insuficientes ou inadequados;
- f) Gerenciamento da participação do consumidor - a qualidade dos serviços pode ser destruída por clientes mal orientados nas horas da verdade e os efeitos negativos criam um clima desagradável, que pode transbordar para outros clientes, e deve ser evitado. Assim, a eliminação desses efeitos desfavoráveis colabora para a qualidade dos serviços.

2.3.2 Barreiras na gestão de serviços

Algumas barreiras podem surgir dificultando uma implementação bem-sucedida da gestão de serviços. Superá-las é tarefa do gestor. Gronroos (1993) identifica cinco delas:

- a) Organizacionais – bons serviços e processos de mudanças para uma cultura de serviços podem ser destruídos por uma estrutura organizacional antiquada. Se essa estrutura ficar de fora do programa de mudanças muitos esforços por melhores serviços serão ineficazes;
- b) Sistemas e regulamentos – se as regras gerenciais, as operações, os sistemas administrativos ou a tecnologia prejudicarem os esforços por bons serviços, os empregados perderão a motivação em prestá-lo e a infra-estrutura interna da empresa acaba tornando-se uma barreira para as mudanças;
- c) Relacionadas à gerência - quando o processo de mudança focaliza basicamente o pessoal de contato e de suporte, não envolvendo diretamente a gerência, corre-se o risco de se administrar ineficazmente as horas da verdade e gerar conflitos entre os empregados, muitas vezes com iniciativas barradas pelos chefes imediatos;
- d) Relacionadas à estratégia - se os conceitos de serviço não forem bem definidos e de fácil compreensão, e um processo de mudanças for lançado sem uma análise clara dos benefícios para os clientes e de como realizar as metas definidas, o caos surgirá na organização e gerentes e subordinados ficarão inseguros em situações específicas. Corre-se o risco de se iniciar uma série de programas e projetos sem que ninguém saiba claramente por que estão sendo feitos e quais os objetivos finais. A falta de uma abordagem estratégica torna-se uma barreira à mudança;
- e) Tomada de decisão – mesmo um planejamento cuidadoso e uma análise racional sucumbem se não houver organização, determinação, coragem e força para implementar novas visões. Um fraco gerenciamento se torna uma barreira a implementação de mudanças.

2.4 FATORES QUE LEVAM À LEALDADE DOS CLIENTES

A conquista da lealdade dos clientes está condicionada a vários fatores, que normalmente atuam de forma concomitante, gradual e cumulativa. Dificilmente consegue-se lealdade apenas com ações isoladas. Fatores importantes que influenciam são: qualidade (dos produtos, serviços, atendimentos), a satisfação dos clientes e funcionários, o poder das garantias e recuperações de serviços, a oferta de maior valor agregado aos clientes, a manutenção da lucratividade dos clientes e da empresa e um gerenciamento constante das deserções, suas causas e conseqüências.

2.4.1 Qualidade

Qualidade gera lealdade? Para Rust, Zahorik e Keiningham (1995), apesar de ser uma necessidade ela não é garantia isolada para a lealdade. No entanto, há certas evidências de relação entre elas, pois qualidade é preceito básico e imprescindível para a conquista de clientes, visto que seus efeitos aumentam a eficiência, geram reduções de custos e maiores lucros, influenciam na retenção maior de clientes, na atração maior por novos e no potencial para cobrar preços mais altos. A figura 3 mostra os efeitos gerais da qualidade sobre a empresa.

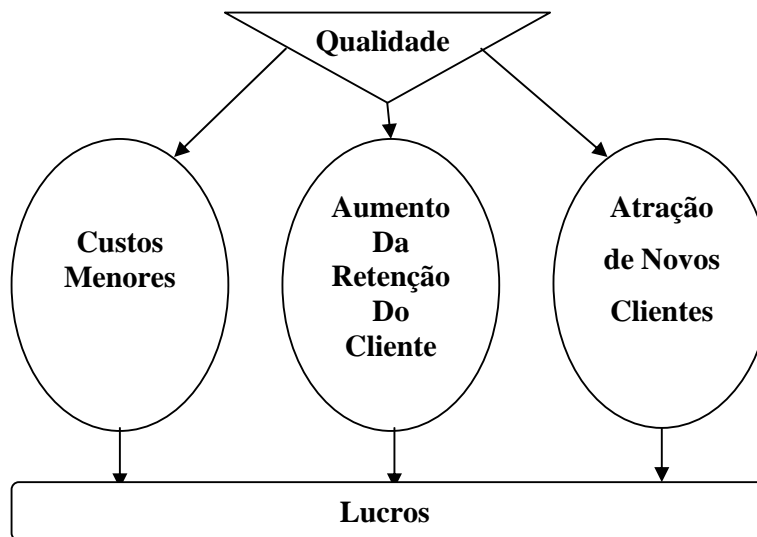


Figura 3 - Principais fontes de lucros provenientes da melhoria da qualidade – Rust, Zahorik e Keiningham (1995).

As reduções de custos são provenientes da melhoria na qualidade dos processos. A maior retenção de clientes proporciona maior disposição para recompra. A atração de novos

clientes está diretamente relacionada à qualidade de serviços superiores e à recomendação dos clientes satisfeitos.

Buzzell e Gale (apud ALBRECHT; ZEMKE, 2002) demonstram em pesquisa com cerca de 450 empresas que o fornecimento de serviços com qualidade vale muito. A longo prazo, o fator mais importante sobre a performance financeira é a qualidade superior dos produtos e serviços sobre seus concorrentes. Empresas com qualidade superior, mesmo com menor participação de mercado, cobram preços mais elevados e apresentaram um retorno médio de lucratividade de 12 % sobre vendas, contra 3% sobre empresas com serviços de qualidade inferior. A tabela 1 sintetiza esse aspecto.

Tabela 1 – A economia de foco no valor para os clientes – Buzzell e Gale (apud Albrecht; Zemke, 2002)

	Empresas que geram alto valor	Empresas que geram baixo valor
Retorno sobre vendas	12%	1 a 3%
Participação de mercado	6%	12%
Índice de preços	110%	98%

À medida que se analisa qualidade descobre-se que existem elos complementares entre qualidade, lucros e lealdade: (i) benefícios externos da satisfação do cliente e (ii) benefícios internos da melhoria e eficiência da produção. Unidos, qualidade de produto e serviço criam percepção positiva da empresa, gerando maior satisfação do cliente, o que estimula e motiva sua lealdade e longevidade, levando a lucros maiores, à medida que estes estimulam vendas adicionais e recomendam a empresa a outros consumidores, diminuindo, assim, custos de prospecção de novos clientes.

Operações de serviço de alta qualidade, associados à venda de produtos, podem ser, também, uma forma eficaz de atingir dois importantes objetivos:

- a) Diferenciar a empresa dos concorrentes - à medida que os consumidores alongam a vida útil dos seus bens duráveis, demandam mais tempo por serviços. Assim, a qualidade percebida dos serviços cresce de importância na decisão de compra;
- b) Liderar o estímulo de novas vendas, dificultando a mudança para outros fornecedores - manter contato permanente com os clientes possibilita atualizar

informações sobre produtos e serviços e receber as sugestões necessárias para aperfeiçoá-los, assegurando a permanência e a satisfação dos clientes existentes e aumentando a chance de conquista de novos.

2.4.2 Valor para o Cliente

Atualmente, a satisfação do cliente, unicamente, não é garantia de fidelidade. A empresa deverá ir além, buscando ser competitiva em, no mínimo, três frentes: qualidade, serviços e preços. A oferta com sucesso do que Tucker (1999) denomina de triângulo de valor é o que poderá gerar no cliente a percepção de satisfação e valor superiores aos oferecidos pelos concorrentes e, assim, mantê-los leais a sua marca.

Para sobreviver em ambiente de supercompetição a empresa deve basear-se na transformação de valor e não somente na sua estabilidade. É a interação entre a toda empresa e o cliente, e a análise global da cadeia de valor, sob o ponto de vista do cliente, que ajudam a formar e a transformar as propostas e ofertas. Para aprimorar a proposta de valor a empresa deve estudar seus clientes-alvo, seus concorrentes e reavaliar seu posicionamento em termos de benefícios aos clientes.

Em decorrência, surge, segundo Tucker (1999), uma nova proposta de monitoramento do valor pelas empresas: a análise do valor do cliente. Essa análise consiste em identificar o que o leva a decidir por um ou outro serviço ou produto e é constituído por dois elementos:

- a) O perfil da qualidade percebida pelo mercado – identificar junto aos clientes os atributos relevantes na sua decisão de compra, pontuando-os por grau de importância;
- b) O perfil do preço percebido pelo mercado – identificar a satisfação do cliente em relação ao seu preço e aos preços dos concorrentes.

Com os dados dos perfis de qualidade e preço, torna-se possível a análise comparativa do posicionamento da empresa em relação ao mercado e do grau de criação de valor para o cliente. Fica visível, assim, a evolução da complexidade do conceito de satisfazer clientes para o de criar valor para os clientes, que é o que leva à fidelidade. Esse desafio fica

ainda mais contundente quando se soma a necessidade de, concomitantemente, somar valor para a empresa, gerando e garantindo rentabilidade ao negócio. Neste sentido, Shank (2000) argumenta ser fundamental às empresas perceberem a distinção entre valor para elas e valor para os clientes e defende que, para que haja equilíbrio nessas necessidades, a visão de valor para o cliente precisa avançar para dentro da empresa e afetar todos os sistemas que oferecem valor com lucro, expandindo-se para o conceito de cadeia de valor.

2.4.3 Satisfação dos clientes e funcionários

A satisfação dos clientes está ligada ao valor dos serviços. Eles buscam resultados que superem os preços de aquisição. Está relacionada ao custo para o usuário. Isto inclui o preço direto e o custo de acesso. Se os serviços forem de difícil acesso, nem mesmo preços reduzidos irão gerar valor elevado para o cliente. Desta forma, serviços de conveniência e rápido acesso são fortes fatores de satisfação e rentabilidade.

Estudos da empresa americana TARP (*Technical Assistance Research Programs Inc.*), (apud ALBRECHT; ZEMKE, 2002), mostram a importância da contribuição dos serviços de primeira qualidade para os resultados finais das empresas. De acordo com esses estudos, as empresas industriais, que já não se limitam apenas a processar as reclamações dos clientes insatisfeitos, mas, ao contrário, desdobram-se e não poupam esforços para resolver rapidamente as queixas, colhem expressivas recompensas. As pesquisas desse estudo mostraram que:

- a) Para cada reclamação existem outros 24 clientes com problemas, seis deles sérios, que habitualmente não reclamam espontaneamente;
- b) É mais provável que de 54% a 70% dos queixosos voltem a fazer negócios após a reclamação, se o problema for solucionado. Este número sobe 95% se o problema for resolvido rapidamente;
- c) Na média, clientes com problemas relatam o fato a outras nove pessoas. Porém 13% destes relatam para mais de 20 pessoas;

- d) Clientes com problemas resolvidos de maneira satisfatória relatam o bom tratamento para 5 a oito pessoas. Porém, se essa tentativa for insatisfatória relatam a situação negativa a até 16 pessoas.

Para Heskett, Sasser e Schlesinger (2002a), como o valor dos serviços está diretamente relacionado à produtividade dos funcionários, esta deve ser entendida nos termos valorizados pelo cliente: velocidade e precisão. Desta forma, não se aceita o fato de que a qualidade do serviço possa ser permutada pela alta produtividade. Ambas precisam caminhar juntas. Nesse contexto, a produtividade do funcionário está ligada à sua fidelidade e ao nível de satisfação com a empresa. Ambas estão diretamente associadas à qualidade interna do ambiente profissional, medida pelos sentimentos dos funcionários em relação aos seus empregos, colegas e à empresa. Segundo os autores, para o pessoal da linha de frente de atendimento, sua satisfação está intimamente relacionada à sua capacidade e autoridade de gerar resultados para os clientes. Aqueles capazes de satisfazê-las registraram índices de satisfação com o emprego mais de duas vezes maior do que aqueles que se sentiam incapazes. A satisfação dos funcionários geralmente é medida por pesquisas diretas. Cabe salientar que fatores que contribuem para a satisfação podem não constituir bons indicadores de fidelidade. Para tanto, deve-se medir as fontes de satisfação para prognosticar a fidelidade dos clientes e dos empregados.

Uma pesquisa neste sentido, mencionada por Albrecht e Zemke (2002), examinou a diferença entre satisfação do cliente e fidelidade do cliente. Dados revelaram não existir uma forte correlação entre a satisfação declarada pelos clientes e sua intenção de repetir a compra. Em um específico setor, 85% dos clientes que se diziam satisfeitos ainda demonstravam forte propensão a buscar novos ofertantes, dependendo de uma série de fatores. Uma das conclusões foi que muitas empresas ignoravam o componente emocional da prestação dos serviços e que medir somente por pesquisas os extremos (amar ou odiar, por exemplo) destes sentimentos poderia fornecer uma indicação confiável da fidelidade ou não dos clientes, o que acabou sendo um equívoco. A prática confirma que os clientes com sentimentos fortes sobre a empresa, e não os que se incluem como satisfeitos ou parcialmente satisfeitos, nas pesquisas, são os mais previsíveis. Albrecht e Zemke (2002) chamam essa relação não-linear entre a satisfação do cliente e retenção de cliente de “fidelidade taco de hóquei”, mostrada na figura 4.

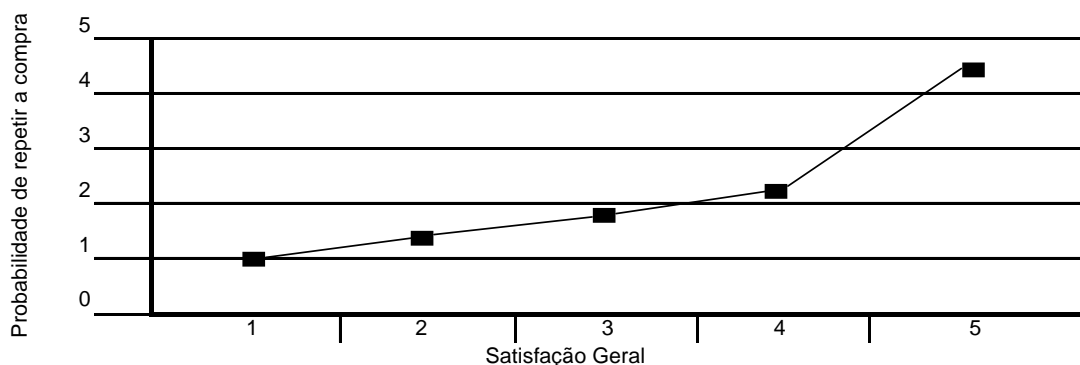


Figura 4 – fidelidade taco de hóquei – Albrecht e Zemke (2002)

Isto demonstra que, se a satisfação do cliente com uma empresa oscila e melhora apenas entre os índices de insatisfatório e bom (notas de 1 a 4 no gráfico), o aumento da fidelidade será desprezível ou apenas modesto. Porém, se há uma melhora de bom para ótimo na satisfação (de 4 para 5 no gráfico) os indicadores de fidelidade darão um salto significativo. A conclusão é que os clientes que classificam os serviços da empresa como ótimo (nota 5) serão, em média, de 2 a 6 vezes mais fiéis à empresa do que os clientes que a classificam somente como boa (nota 4). Os que a classificam abaixo de 4 geram riscos à empresa, pois são muito sensíveis a mudanças e podem correr para a concorrência sempre que essa apresentar uma oferta melhor ou um pouco diferente, ou ainda, mudam apenas pela novidade de tentar algo novo.

Rust, Zahorik e Keiningham (1995) comentam que os níveis de satisfação se encaixam em três categorias: insatisfeito, satisfeito e encantado. Essas categorias são dinâmicas e mutáveis durante o relacionamento com o cliente. A determinação do enquadramento do cliente nessas categorias geralmente se faz por pesquisas. Segundo os autores, médias apuradas para a intenção de retorno mostram que clientes encantados têm 95,2% de probabilidade de retorno, contra 84,7% dos clientes apenas satisfeitos. Para os insatisfeitos, o índice de retorno cai para 31,3%.

A preservação da maioria dos clientes e suas recomendações são de fundamental importância para as empresas prestadoras de serviço. O valor das vendas perdidas em decorrência da perda de clientes, motivada por suas insatisfações com a empresa, causa grande impacto negativo. Não é absurdo afirmar que, muitas vezes, os maiores concorrentes dessas empresas são elas próprias, pois, não raro, gastam recursos para atrair novos clientes sem jamais melhorar consistentemente os serviços aos atuais clientes (SHAPIRO; SVIOKLA, 1995).

2.4.4 A importância de medir a satisfação dos clientes

Negócios privados ou grandes economias não podem mais ser administradas efetivamente olhando-se e confiando-se apenas em medidas já realizadas. É preciso saber o que vem pela frente. Como balizadores de negócios de repetição, índices de satisfação de clientes fornecem um indicador importante de saúde financeira que complementa medidas tradicionais. Indicadores de satisfação de clientes são hoje valiosos parâmetros e ferramentas para medir e avaliar a saúde financeira das empresas.

Um indicador de satisfação de clientes (SC) mede a qualidade de bens e serviços como percebido por esses que o consomem. O indicador de SC de uma empresa individual representa seu mercado servido – seus clientes – avaliação global de compra total e experiência de consumo atual e antecipado (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN apud ANDERSON; FORNELL, 1998).

O papel da satisfação do cliente como indicador principal do desempenho financeiro e econômico é diretamente dirigido para ligações de comportamento e benéficas à empresa. Para Anderson, Fornell e Lehmann (apud ANDERSON; FORNELL, 1998) alguns conceitos e definições são importantes: (i) satisfação de clientes conduz à maior lealdade de clientes, (ii) por lealdade crescente, satisfação de clientes afiança rendas e reduz o custo de transações futuras (iii), permite maior elasticidade de preços (iv) minimiza a probabilidade de fuga dos clientes no caso de queda eventual da qualidade, (v) a recomendação boca-a-boca de clientes satisfeitos diminui o custo de atrair clientes novos e aumenta a reputação global da empresa e (vi) por todas estas razões não é surpreendente que estudos empíricos indiquem que empresas que provêem qualidade superior desfrutam lucros financeiros mais altos.

Anderson; Fornell; Lehmann (apud ANDERSON; FORNELL, 1998) provêem, ainda, uma investigação teórica e empírica da relação entre satisfação de cliente e rentabilidade. Considerando que muitas companhias frustam-se em verificar que seus esforços para melhorar a qualidade não estão se traduzindo rapidamente em lucros econômicos, estes autores desenvolvem uma razão teórica para mostrar porque deveriam ser esperados tais lucros e, empiricamente, mostrar que há lucros fortes para empresas que aumentam a qualidade.

Investigam também as ligações entre satisfação do cliente, produtividade e rentabilidade. Embora haja convicção difundida de que satisfação de cliente e produtividade

operam em conjunto, há razões para duvidar se, necessariamente, é o caso para organizações nas quais a oferta de serviços é um papel importante. Há intercâmbios mais fortes entre satisfação de clientes e produtividade quando as percepções do cliente sobre qualidade forem mais dependentes de customização, com o produto (no caso, serviço) se ajustando às necessidades e exigências do cliente, ao invés da padronização, quando o produto executa sua função confiavelmente. De um modo geral, a satisfação de clientes em indústrias de serviço é geralmente dependente de customização enquanto que, em indústrias de bens, é relativamente dependente de padronização.

Índices de satisfação de clientes provêm indicadores principais novos e importantes de negócio e desempenho econômico. Espera-se que a utilidade dos índices de satisfação de clientes aumente com o passar dos anos e também o entendimento de como esse índice varia por empresas, indústrias e nações e, principalmente, como influem nos resultados financeiros das empresas.

2.4.5 O encantamento dos clientes

Os efeitos do encantamento nas intenções de recompra vão além dos efeitos da satisfação, além da maior probabilidade dos clientes encantados fazerem boca-a-boca mais positivo em relação àqueles somente satisfeitos (KUMAR, 1996 apud ALMEIDA, 2003).

A questão é descobrir até onde vai a satisfação e onde começa o encantamento, e a real diferença entre os dois resultados das experiências de consumo. Sabe-se que o encantamento tem um componente afetivo maior, mas qual a dimensão exata desta diferenciação? Experiências de consumo com envolvimento do consumidor estão mais relacionadas ao encantamento do que à satisfação (MANO; OLIVER, 1993 apud ALMEIDA, 2003); o encantamento ocorreu quando os consumidores tiveram algum ganho inesperado (MENON; DUBÉ, 1999 apud ALMEIDA, 2003); o encantamento do cliente refere-se a um estado emocional positivo, geralmente resultante de ter as expectativas excedidas e é função de afeto e surpresa, sendo um resultado misto de prazer e ativação (OLIVER, 1997 apud ALMEIDA, 2003); serviços com a capacidade de encantar são os que trazem surpresa inesperada ou adicionam utilidade além da esperada (RUST; OLIVER, 2000 apud ALMEIDA, 2003).

Os empregados da linha de frente são, muitas vezes, a primeira e única representação de uma empresa de serviços e os clientes baseiam suas impressões sobre a empresa nos serviços e atendimentos desses funcionários. Assim, esses empregados têm, ao traduzir aos clientes as estratégias da empresa no que se diz respeito à qualidade, serviços e atendimentos, função fundamental na indução dos altos níveis de performance e encantamento. É a partir destes que a empresa pode conquistar a lealdade, a recompra e a recomendação dos clientes.

2.4.6 O poder das garantias de serviços

A compra de bens de consumo durável geralmente vem com um certificado de garantia. Com que frequência, porém, se recebe certificados de garantia de serviços? Praticamente nunca. Todavia é aqui, na aquisição de serviços, que o certificado de garantia teria maior valor, comenta Hart (1988) apud SHAPIRO; SVIOKLA (1995).

Pelo fato de que os serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos e serem de difícil padronização, muitos entendem que não poderiam ser garantidos. Isto não significa, no entanto, que a satisfação do cliente não possa ser garantida. Pelo contrário, uma garantia de serviços pode criar o compromisso para uma prestação isenta de erros e forçar a empresa no sentido do aperfeiçoamento para fornecer melhores serviços. Além disto, uma forte garantia de serviços, capaz de colocar o cliente em primeiro lugar, não significa, necessariamente, que a empresa terá prejuízos. Ao contrário, se planejada e implementada adequadamente, tal garantia poderá ajudar a fortalecer os controles da empresa, através de metas claras e informações que forneçam os dados necessários para melhoria da performance.

Conforme Hart (1988) apud SHAPIRO; SVIOKLA (1995) algumas empresas que adotaram a estratégia de garantias incondicionais de serviço reverteram esse benefício em termos de performance e lucratividade, e mostraram ser um meio de alcançar a predominância em seus mercados. Em sua maioria, porém, as garantias de serviço incondicional realmente não se prestam para essa finalidade, pois muitas vezes ficam sujeitas a condições externas bem como fora do gerenciamento da empresa. Para os autores uma boa garantia de serviço para gerar uma efetiva satisfação no cliente deve ser: (1) incondicional, (2) fácil de ser entendida e comunicada, (3) significativa, (4) fácil de ser reivindicada e (5) fácil e rápida de ser percebida.

O que não se deve fazer em garantia de serviços é prometer algo que os clientes já esperam receber, nem restringi-la com tantas condições que perca o sentido ou torná-la tão branda que desestimule os clientes a reivindicá-la. A garantia que é isenta de risco para a empresa terá pouco valor para os clientes e poderá, até, cair em descrédito entre os funcionários. Assim, segundo o autor, a garantia de serviços torna-se uma poderosa arma de marketing, satisfação e lealdade por cinco razões:

- a) pressiona toda a empresa a orientar-se para o cliente e para o bom serviço - identificar as expectativas dos clientes torna-se condição fundamental para que se possa oferecer uma garantia de serviço, evitando garantir aspectos diferentes das necessidades dos clientes;
- b) define padrões claros de performance - a garantia de serviço que seja específica define padrões para a empresa e para os funcionários e as responsabilidades e limitações de cada um na prestação dos serviços. Isto estimula o desempenho e o moral;
- c) produz informações confiáveis - como a garantia cria a meta, quando o desempenho está fraco ela força a empresa a criar um sistema para identificação de erros, e a definir o que deve ser feito para satisfazer os clientes;
- d) o obriga a compreender porque você falhou - estimula as empresas a reavaliar os processos e os fatores que constituem o sistema de serviços. Mesmo que funcionários sejam parte do problema, essa compreensão pode ajudar na melhoria dos processos de recrutamento e treinamento.
- e) aumenta a lealdade dos clientes e desenvolve a força do marketing - é fator decisivo para motivar as empresas a ofertar uma consistente garantia de serviços, pois encoraja novos consumidores na aquisição dos serviços, uma vez que reduz o risco envolvido na compra, e gera mais vendas para os clientes já existentes, aumentando a sua lealdade.

Uma garantia só poderá funcionar se a empresa assume, desde o início, um compromisso com o cliente. Neste sentido, o dinheiro gasto no cumprimento da garantia é investimento em satisfação e lealdade do cliente. Se a intenção for minimizar o impacto da

garantia e aumentar o impacto do marketing, a empresa não terá sucesso e, a longo prazo, os investimentos em marketing estarão sendo desperdiçados.

2.5 FIDELIDADE E DESERÇÕES

A lealdade morreu? Estatísticas recentes mostram que empresas americanas perdem, em média, metade de seus clientes em 5 anos, metade de seus funcionários em quatro e metade dos investidores em um ano. Será que essas estatísticas demonstram que vive-se um momento em que as relações comerciais são apenas oportunistas e entre realizados desconhecidos? Será que empresas podem vencer apenas adotando esse oportunismo como estilo? A resposta, segundo Reichheld (1996), é não, se importarem-se com o crescimento e os lucros a longo prazo. Segundo o autor, a lealdade definitivamente não morreu e continua sendo um dos determinantes do sucesso empresarial. Estatísticas mostram que os atuais índices de deserção reduzem de 25% a 50% a rentabilidade das empresas. Ao mesmo tempo, porém, funcionários produtivos e investidores leais continuam a gerar resultados superiores. Registros dos princípios da lealdade continuam vivos e sólidos em toda a empresa com alta rentabilidade, lucros sólidos e expansão crescente. O índice de deserção é tão alto pois a grande maioria das empresas não o mede e, assim, não o gerencia de modo a reduzi-lo.

Índices de retenção altos podem criar vantagens competitivas, elevar a auto-estima dos funcionários, a produtividade e o crescimento. Ao contrário, baixos índices levam a que o número de ex-clientes, ou seja, pessoas convencidas de que a empresa oferece valor inferior, acabe sendo maior do que os que as defendem. À medida que isto se torna voz dominante no mercado, a reputação da empresa estará comprometida. A lealdade do cliente está, portanto, diretamente ligada à lealdade do funcionário com a empresa e a lealdade do investidor com o seu negócio, principalmente com sua rentabilidade. Isto gera mais do que questões táticas, um sistema estratégico. Desta forma, a lealdade tem três dimensões: a do cliente, a do funcionário e a do investidor. A retenção, mais do que estatística, é o elemento central que integra todas as dimensões da empresa e mede seu desempenho na criação de valor para o cliente. E é esta última, por sua vez, que gera mais crescimento, lucros e maior valor. Desta forma, a lealdade tem implicações em toda a cadeia do sistema de negócios que visa ao constante benefício dos clientes. Essa estrutura de lealdade permite e facilita integrar as estratégias de negócio com as

práticas operacionais, gerar maior valor para os clientes e, a longo prazo, servir melhor aos interesses de todos os envolvidos da cadeia. Diminuindo o índice de deserção nos grupos da cadeia, as empresas conseguem um vigoroso aumento nos lucros e na geração de caixa (REICHHELD, 1996).

Ainda para o autor, clientes e funcionários são os ativos mais valiosos das empresas. Diferentemente das avaliações contábeis, as empresas líderes em lealdade vêem os funcionários como ativos e não como despesas e esperam que esses ativos dêem retorno ao longo de muitos anos. Líderes em lealdade escolhem cuidadosamente e ampliam, progressivamente, a produtividade e o valor de seu capital humano. Além disto, ao projetar seu sistema de negócios baseado em clientes e funcionários, vêem a deserção destes ativos como fracassos que destroem o valor. Como não se pode isoladamente controlar um capital humano, faz-se necessário conquistar sua lealdade. O segredo é selecionar os recursos humanos, ensinar-lhes e incentivar-lhes para uma contribuição positiva para o sistema de negócios da empresa.

Em complemento, para diminuir essas deserções e aumentar lucros é necessário gerenciar o ciclo virtuoso da lealdade, aprendizado e criação de valor. Uma nova abordagem deste último leva ao entendimento de que lucro é uma consequência da criação de valor, um meio e não um fim, um resultado e não um propósito. A melhor forma da empresa manter a lealdade dos clientes e funcionários é oferecer valor superior. A alta lealdade é um indicativo consistente da criação de valor. Esta nova abordagem leva ao rompimento com a mentalidade do lucro instantâneo e ao reconhecimento de dois tipos de lucro: o virtuoso e o destrutivo. Enquanto o primeiro é resultado da criação de valor, do compartilhamento e do desenvolvimento dos ativos da empresa, o segundo, pelo contrário, vem da exploração dos ativos e da liquidação do patrimônio. É o lucro da especulação imediata, que conduz à má reputação e reduz a expectativa de vida da empresa. Desta forma, e conforme Reichheld (1996), a melhor forma de diferenciar o lucro virtuoso do destrutivo é medir a lealdade dos ativos mais valiosos: clientes, funcionários e, também, investidores. Se os índices de deserção estiverem baixos e em queda, o lucro é virtuoso. Caso contrário, o balanço patrimonial e o valor a longo prazo estarão sendo destruídos.

Para Reichheld e Sasser (1990) apud SHAPIRO e SVIOKLA (1995), clientes perdidos têm um impacto devastador nos lucros das empresas, principalmente em empresas de serviços. Desta forma, taxas de perda de clientes tornam-se indicadores importantes da

oscilação e do rumo que os lucros estão tomando. Como as empresas não podem garantir a permanente manutenção dos clientes, a forma mais apropriada de evitar perdê-los é continuamente apresentar performance superior aos concorrentes. O verdadeiro custo da perda de um cliente não é representado pelos sistemas contábeis. Estes não captam o valor de um cliente leal, pois apenas refletem custos e receitas de períodos passados, ignorando receitas que poderiam ser geradas ao longo da vida de um cliente. Quando servidos corretamente, os clientes geram lucros cada vez maiores, e o conceito se consolida: quanto mais tempo a empresa preserva o cliente, mais lucros terá a oportunidade de gerar. Cada vez que clientes abandonam fornecedores levam junto esse potencial de lucros. Em uma empresa de serviços automotivos, um cliente pode gerar, no quarto ano, lucro três vezes superior ao gerado no primeiro ano. Além disso, clientes antigos são menos sensíveis a alterações de preços, o que possibilita cobrar mais por produtos e serviços. Essa é uma das vantagens que a lealdade proporciona. Outro benefício é a propaganda gratuita que eles fazem. Clientes leais divulgam sua satisfação ao longo dos anos e trazem muitos negócios. A conjugação destas economias e receitas adicionais somam-se na produção de um fluxo de lucros crescente ao longo do relacionamento com a empresa. Mesmo que a importância relativa desses efeitos varie de setor para setor, o resultado final é que clientes duradouros geram lucros crescentes. A figura 5 representa, para diversos setores, a formação de lucros em empresas com retenção de clientes.

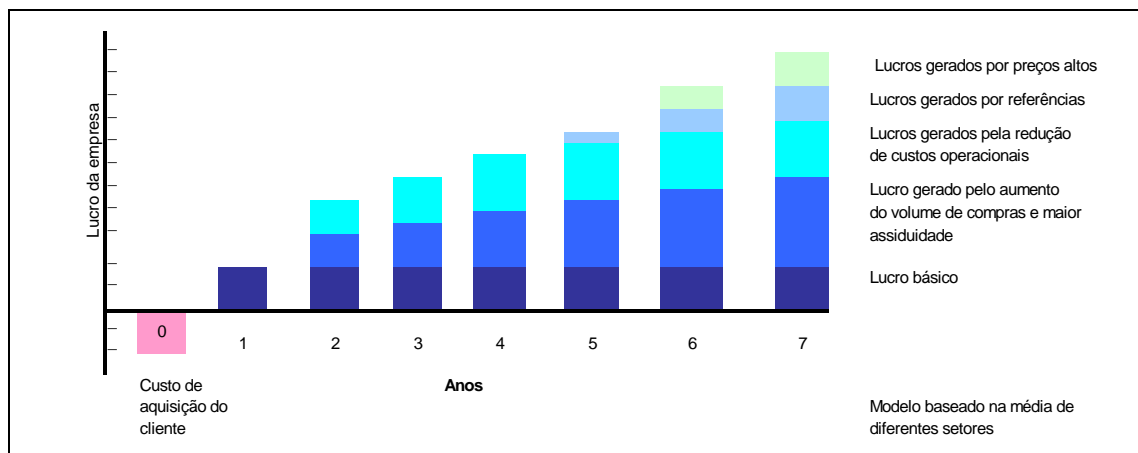


Figura 5 –Duração de relacionamento de um cliente - Reichheld e Sasser (1990) apud Shapiro e Sviokla (1995)

Com a redução da taxa de clientes perdidos, o relacionamento com os clientes tem maior duração e os lucros aumentam. Mesmo que existam diferentes níveis de relação entre

setores da economia, pesquisas mostram que uma redução de 5% na taxa de deserção de clientes eleva em até 85% os lucros no setor bancário e em até 30% em serviços automotivos. A figura 6 mostra o impacto da redução no crescimento dos lucros de diversos setores.

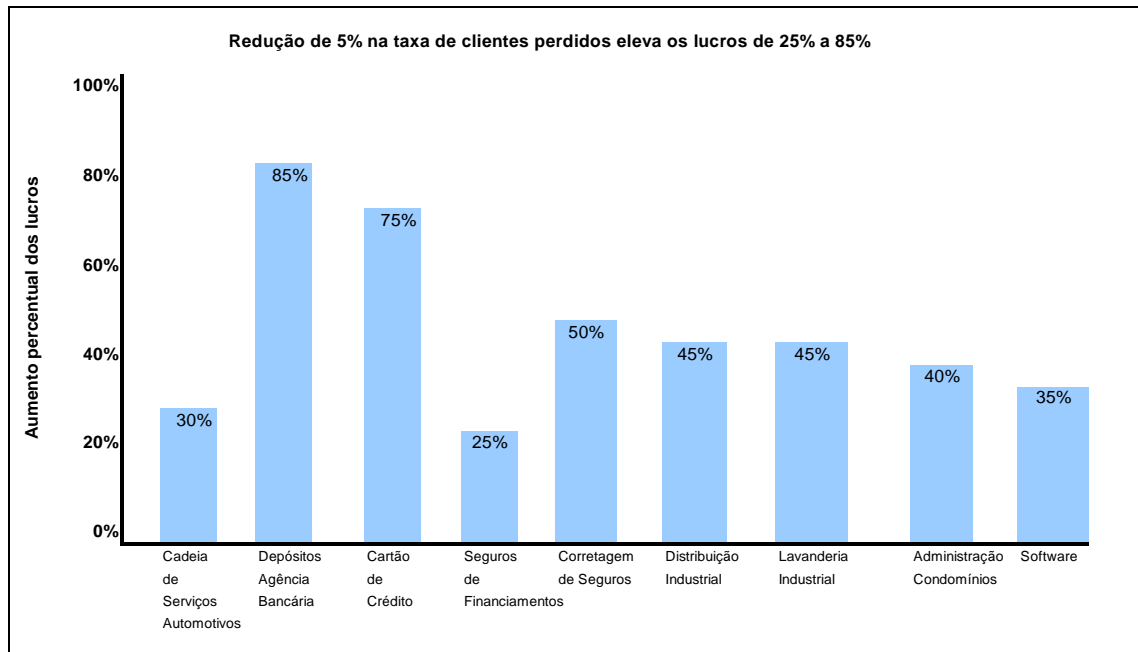


Figura 6 – A redução de 5% na taxa de clientes perdidos – Reichheld e Sasser (1990) apud Shapiro e Sviokla (1995)

Para Heskett, Sasser e Schlesinger (2002b), a fidelidade dos clientes pode ser contabilizada em termos de porcentagem de clientes de um ano ou mês para outro, dependendo do ciclo de produto ou serviço, ou calculada conforme o volume de compras ou serviços prestados.

A verdadeira revolução da qualidade está dinamizando o setor de serviços e empurrando os prestadores de serviços para a compreensão das reais necessidades de satisfazer os clientes. Da mesma forma que no setor industrial, a qualidade dos serviços não melhora, a menos que você possa medi-la. E o conceito de zero defeitos da manufatura transforma-se no conceito de zero clientes perdidos. A compreensão dos efeitos econômicos da perda de clientes é fundamental para o empresário e investidor. Demonstra claramente que o melhoramento contínuo da qualidade dos serviços não corresponde a custo e sim a um investimento no cliente, de maneira que esse gera mais lucros do que o obtido em uma venda isolada (SHAPIRO; SVIOKLA, 1995).

Rust, Zahorik e Keiningham (1995), mencionam estudo do Departamento de Comércio dos EUA que revelou que o custo de conquista de novos clientes é, em média, cerca de cinco vezes maior do que custo de retenção. Os autores mencionam também estudos de uma consultoria americana que declara que um aumento de 5% na retenção de clientes pode representar aumento de lucros na ordem de 25% a 80%, considerando que:

- a) é mais caro conquistar novos clientes do que manter os antigos;
- b) clientes mais antigos tendem a comprar mais;
- c) servir a um cliente familiar torna a operação mais eficiente e barata.

Isto sugere que investimentos em programas de qualidade voltados para reclamações, satisfação e aumento de retenção de clientes acabam oferecendo um retorno positivo em termos de lucratividade.

Medir o exato valor de retenção e intenção de recompra dos clientes ainda é um desafio para as empresas, e poucas desenvolvem meios de medi-los. A árvore de impacto de problemas – figura 7 - é um gráfico que mostra resultados de um possível contato com o cliente. Indica também a probabilidade de retorno e recompra desse cliente.

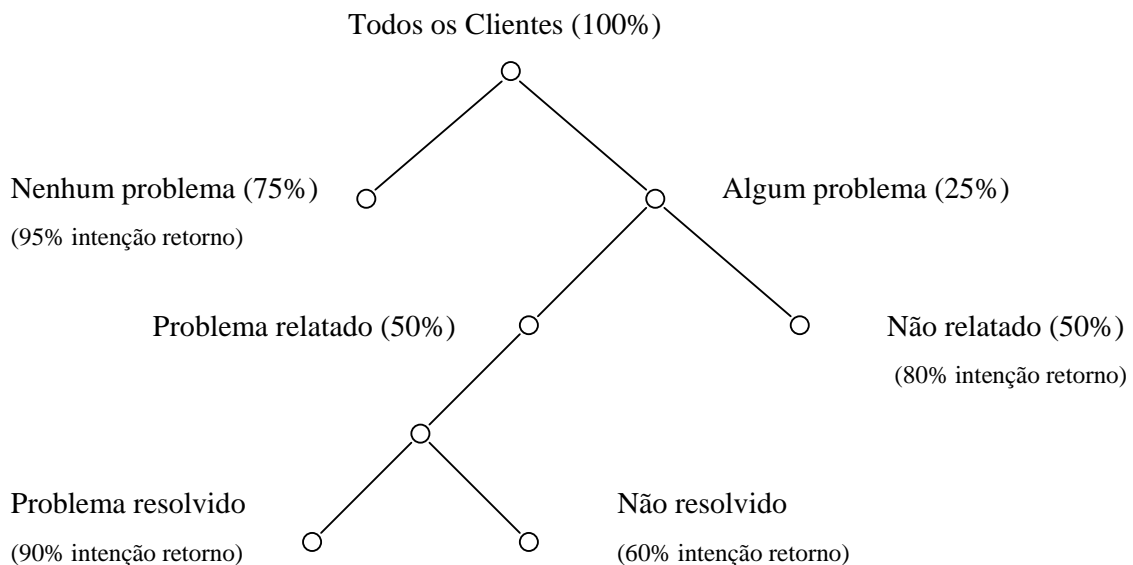


Figura 7 – Árvore de impacto de problemas – Rust, Subramanien e Well (1992) apud Rust, Zahorik e Keiningham (1995)

Para Albrecht e Zemke (2002), o cliente é mais importante do que apenas o valor a que se refere a compra. Inclui o valor de longo prazo das receitas de todas as compras. Clientes fiéis à marca representam receitas médias de:

- U\$ 140 mil de receita vitalícia na indústria automobilística;
- U\$ 156 ao ano de lucro no setor bancário;
- U\$ 2.800 de lucro em 20 anos no setor de eletrodoméstico;
- U\$ 22 mil de receita no setor de supermercados.

Na visão de Shapiro e Sviokla (1995), a íntima relação entre lucros com perda de clientes ajuda a explicar porque algumas empresas com custos unitários altos são lucrativas. Empresas com clientes leais podem superar concorrentes com custos unitários menores e boa participação de mercado, porém com grande rotatividade de clientes. No ramo de cartões de crédito, por exemplo, uma redução de 10% em custos equivale a uma redução de 2% na taxa de clientes perdidos. Assim sendo, estratégias de redução de clientes perdidos podem inibir as estratégias de baixos custos.

A fidelidade do cliente pode ser representada por três características: é circunstancial, frágil e efêmera. A fidelidade começa a desaparecer no momento em que o nível de serviços cai abaixo das expectativas. Os clientes querem e esperam que os serviços sejam adequados o tempo todo. Clientes fiéis são mais do que a garantia da venda de hoje. São também a de amanhã e do próximo mês. Isto reforça a idéia de que a retenção de clientes deve ser a âncora da estratégia de serviços, mesmo porque o custo de retenção de clientes é significativamente menor do que o custo de prospecção e aquisição de novos clientes. Neste sentido, momentos da verdade são críticos para conquistar a fidelidade e manter-se acima das expectativas dos clientes. Ouvir constantemente os clientes e compreender que qualidade, mais do que observar especificações da empresa, é estar em conformidade com as especificações dos clientes, são, também, dois pontos fundamentais nesta conquista (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

2.6 CONSTRUINDO A FIDELIDADE

Clientes satisfeitos são a base de qualquer negócio bem sucedido. Clientes fiéis são fundamentais para a conquista e sustentação da liderança no negócio. Entretanto, o primeiro não garante o segundo. O que deve, então, uma empresa fazer para evoluir da condição de clientes apenas satisfeitos para a de clientes absolutamente fiéis?

A maioria das empresas acredita que apenas fornecer produtos e serviços continuamente melhores e a preços competitivos seja suficiente. Outras, porém, vão além e criam programas de benefícios para usuários freqüentes, geralmente oferecendo descontos e vantagens. Por que, entretanto, apenas essas ações não aumentam significativamente a fidelidade dos clientes a longo prazo?

Segundo Jones (2002), nenhum desses enfoques está centrado no cliente individual nem na sua definição individual de valor. Ao contrário, tratam os clientes como uma grande massa, sem diferenciação e sem lhes responder como indivíduos. Neste sentido, Jones (2002, p.13) afirma que “a chave para a fidelidade a longo prazo é expandir valor para o cliente com base em sua definição individual de valor”. Esta definição pode, porém, variar muito de um cliente (que valoriza mais descontos) para outro (que valoriza mais a atenção pessoal) ou ainda para outro que valorize o acesso a informações. Nesse sentido, deve-se partir para a compreensão das necessidades únicas dos clientes, de modo a expandir o relacionamento de simples transações de vendas para serviços contínuos e transações permanentes.

2.6.1 O marketing de relacionamento

O marketing tradicional concentra-se em conquistar novos clientes, baseado no marketing de transações, cujo foco é a venda específica, orientada para o produto e para o curto prazo. Há pequena ênfase nos serviços ao consumidor. Por outro lado, o marketing de relacionamento caracteriza-se pelo foco na retenção do cliente, orientando para a valorização dos consumidores, a preocupação com o longo prazo, a ênfase nos serviços e no alto grau de contato com os clientes. Neste sentido, a qualidade é objeto de toda a organização, segundo Payne, 1995 apud CASTRO, 2002.

Para Levitt (1997), o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados. Isto demonstra a amplitude maior do marketing de relacionamento: envolvimento

da imagem da empresa em toda a cadeia de valor que o produto ou serviço poderá criar. Para Gordon (1998), entender o marketing de relacionamento em sua complexidade significa considerar permanente reflexão sobre as necessidades da cadeia de relacionamentos, em todas as fases do processo.

A necessidade de alteração dessa mudança de orientação de marketing, do tradicional para o de relacionamentos, está sendo motivada fundamentalmente por um mercado onde (a) os clientes estão mais informados, (b) as mudanças tecnológicas são rápidas e drásticas e (c) há grande proliferação de produtos e serviços concorrentes.

Mckenna (1999) comenta que a tecnologia está gerando e acelerando o número de possibilidades e transformando as escolhas e o mercado, colaborando para o fim da fidelidade dos clientes. As empresas que somente se voltavam para vendas e buscavam moldar o cliente ao seu produto começam a mudar sua abordagem e a se voltar para o cliente, buscando sua retenção pelo maior prazo possível.

No marketing de transação, o tradicional, a vantagem competitiva é orientada pela qualidade técnica, há uma alta sensibilidade a preços e uma pequena interface entre a área de marketing e as demais áreas da empresa. Já no marketing de relacionamento há uma maior interação do marketing, predomina a qualidade funcional, os clientes são menos sensíveis a preços e há melhor interface entre os setores da empresa e o marketing. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir da necessidade que as empresas têm em priorizarem e manterem seus consumidores. Seu princípio básico é a criação de clientes satisfeitos pela escolha de uma empresa que os valoriza.

2.6.2 Satisfação e comportamento do consumidor

Entre uma série de definições de satisfação de clientes, pode-se destacar uma que a sintetiza bem: satisfação é a relação entre o desempenho dos produtos ou serviços e as expectativas dos consumidores, ou a relação entre o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante dessa relação (KOTLER, 1998)

Na concepção de Grönroos (1993), após a compra de um serviço, dois componentes são avaliados: a qualidade técnica e a qualidade funcional. Para ambos será feita a comparação entre a expectativa do que se iria receber e a percepção do que se recebeu. Se a

percepção for superior à expectativa, o cliente fica satisfeito, gera-se a propaganda boca a boca positiva e propicia-se um início de lealdade. Caso contrário, em percepção inferior à expectativa, haverá insatisfação, propaganda boca a boca negativa e grande chance da perda do cliente.

O consumidor vem mudando seu comportamento. O conceito de renda evoluiu da renda individual para a renda familiar. Há mais pessoas envolvidas nas decisões de compra. Assim, o consumidor está mais cauteloso e seletivo em seus gastos. Neste contexto, manter um consenso de lealdade à marca entre diversos consumidores ficou muito difícil, principalmente à medida que se percebe que a difusão da tecnologia permite que todas as marcas sejam praticamente iguais.

2.6.3 CRM – A gestão do relacionamento com o cliente

Para Duffy (2002) o objetivo da CRM – *Customer Relationship Management* - é aumentar a inteligência na comunicação com os clientes, visando ao estabelecimento de prioridades de atendimento e à criação de propostas de valor que atendam às necessidades dos clientes, sendo parte relativa à infra-estrutura dos sistemas de informação e um subconjunto da estratégia de fidelização.

Bretzke (2000) entende que CRM é a integração entre o marketing e a TI – Tecnologia da Informação - com o objetivo de prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender e cuidar dos clientes, transformando dados em informações que permitam ser os clientes conhecidos por todos.

O CRM é, além de um conceito de gestão, uma ferramenta da tecnologia da informação que facilita a gestão dos clientes. Porém o uso deste software de gestão não é condição imprescindível para a implementação de programas de fidelidade. O que não pode ser descartado é o conceito definido pela gestão do relacionamento com o cliente – CRM.

2.6.4 Princípios da Lealdade

Reichheld (2002) sugere que, em paralelo às ações de avaliação interna da empresa e dos clientes para a construção das estratégias de fidelização para a elaboração do programa de fidelidade, sejam observados 6 princípios de lealdade que, no seu entendimento, norteiam uma relação de fidelidade de clientes.

- a) Jogue para que todos ganhem - Empresas que querem construir lealdade e gerar o efeito de fidelidade dos clientes devem ter rigorosa disciplina para proteger os interesses de seus clientes. Sabem que a chave do sucesso é assegurar condições para o crescimento de seus clientes e parceiros, e não focar em fazer seus competidores perderem.

Nesse sentido, as empresas devem direcionar maior atenção para as áreas que são mais competitivas e têm maiores possibilidades de sucesso. E não devem pensar a curto prazo ou em lucros momentâneos. Devem investir para criar relacionamentos duradouros e crescimento sustentável. Somente ajudando os clientes a alcançar o sucesso, oferecendo-lhes sempre o melhor, pode uma empresa se assegurar de que está no caminho do sucesso. Os meios para tal é manter-se focado em três pontos-chave: custos, qualidade e produtividade. Além destes, deve estar constantemente buscando novos níveis de excelência durante o tempo de relacionamento com os clientes.

- b) Escolha bem - Criar e manter os princípios de lealdade em uma empresa está diretamente relacionado à conquista da lealdade de seus colaboradores: empregados, fornecedores, representantes e clientes. Para tanto, o primeiro passo é mantê-los próximos e tratá-los com dignidade e respeito.

O comportamento e a atitude dos empregados, mais do que sua liderança, transmite mais forte e diretamente aos clientes e fornecedores o sentimento de lealdade da empresa. Assim, a conquista da lealdade passa necessariamente pela contratação e manutenção das pessoas certas. Somente assim as empresas conseguem comunicar aos clientes seus valores e princípios, além das estratégias de fidelidade.

No mesmo contexto, selecionar os melhores clientes pode trazer melhores resultados financeiros de longo prazo, além de crescimento e referências positivas, o que reduz o custo de prospecção e aquisição. Além disto, negociar

com clientes apreciados melhora a satisfação dos empregados. Neste sentido, as empresas que cultuam os princípios de lealdade estão se aperfeiçoando em prestar especial atenção e dedicação a esses clientes.

- c) Não complique - Conquistar a lealdade de clientes geralmente requer flexibilidade e velocidade de ações. A melhor maneira de se obter ambos é manter a empresa simplificada em estrutura, processos, sistemas de avaliação e tomada de decisões.

Deve-se monitorar a lealdade dos clientes através de índices e sistemas simples, estáveis e confiáveis, de fácil entendimento e acompanhamento, inclusive pelos clientes. Manter este acompanhamento é uma das mais importantes ferramentas de avaliação das regras e para a manutenção da motivação e envolvimento das equipes.

Uma das formas de simplificar para ganhar agilidade e flexibilidade é terceirizar todas as atividades nas quais você não pode oferecer um serviço exclusivo e de grande valor para o cliente. Além disto, é mais fácil difundir o conceito de lealdade para pequenas equipes, descentralizadas e com gerenciamento local. O desafio passa a ser aglutinar o conceito, pensamento, foco e energia e inspirar as equipes na busca de que é sempre possível fazer mais do que se imagina.

- d) Recompense os resultados certos - A maioria dos sistemas de recompensa por resultados são geralmente estabelecidos considerando metas convencionais de desempenho. A questão é que lealdade não se gera com performances convencionais, mas com desprendimento e comprometimentos superiores das equipes. Deve-se definir o que é realmente importante avaliar e implementar para medir o nível da evolução da fidelidade e do relacionamento com os clientes. Algumas dimensões de performance devem ser definidas e acompanhadas da mesma forma como se faz com os indicadores de rentabilidade.

Quando produtividade e lealdade crescem paralelamente, há uma boa oportunidade para boas recompensas. Igualmente isso ocorre quando os funcionários criam valor adicional para os clientes e para outros parceiros.

Reter os bons funcionários e motivar as equipes significa oferecer-lhes a oportunidade de ganhar reconhecimentos e compensações. Porém não só dinheiro isoladamente manterá, a todos, motivados por longo tempo. Para muitos o real incentivo será o uso de todo o seu potencial para criar valor superior para seus clientes e parceiros.

- e) Preste atenção e seja franco - As bases de comunicação das empresas de alta lealdade são essencialmente baseadas em três princípios de relacionamento externo (clientes e fornecedores) e interno (empregados e parceiros): ouvir, aprender e explicar. A busca da lealdade exige tanto que se aprenda e se ensine a comunicar-se e a entender como esses princípios são fundamentais para a manutenção do ciclo de comunicação. A chave para melhorar o relacionamento com os clientes não é aumentar os meios de comunicação, mas melhorar os já existentes. O resultado de uma melhor comunicação pode gerar como conseqüências:
1. ajudar os clientes a focar com mais eficiência o que realmente é vital, prioritário e o que pode ser oferecido para adicionar valor;
 2. esclarecer aos clientes o situação geral e as ações específicas;
 3. criar confiança assegurando que a informação recebida é restrita e será utilizada para construir um melhor relacionamento.
- f) Diga o que você faz - Porém nunca pratique ou divulgue efetivamente até que se tenham articulado e consolidado claramente os princípios. Escreva um guia dos princípios. A disciplina envolvida neste processo ajuda a aprofundar o entendimento e a definir os termos com maior precisão, além de identificar e resolver qualquer inconsistência ou discrepância na lógica do processo. Uma vez redigido o guia, mostre e ensine para todos os parceiros quais os objetivos, expectativas, como colocar os princípios em prática no dia-a-dia e como divulgar a mensagem a todos. Um passo vital para a construção de um conceito de lealdade é demonstrar para todos os parceiros que lealdade é uma estratégia lógica na busca dos interesses próprios, definido, neste contexto, como sucesso a longo prazo e não sucesso apenas para hoje ou para os próximos meses.

2.6.5 Conquistando a fidelidade

O atual desafio do marketing gira em torno da retenção dos consumidores: transformá-los de clientes eventuais em clientes fiéis, que se manterão em um relacionamento duradouro com a empresa por longos períodos de tempo, aumentando seu volume de compras.

Um relacionamento contínuo é gerado a partir de qualidades positivas, quando a qualidade do serviço entregue supera a expectativa do cliente. É este quem define o que é qualidade aceitável (GRÖNROOS, 1993). Para Berry (1996) fidelidade pressupõe confiabilidade, que é a essência da qualidade dos serviços. É a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Obter uma diferenciação competitiva por meio de uma sólida confiabilidade pode proporcionar uma série de benefícios significativos como maiores índices de retenção, aumento de negócios com clientes atuais, menor sensibilidade ao preço e ampliar a recomendação, através de uma melhor comunicação boca a boca.

Consumidores leais significam consumidores encantados. Se tornarão entusiastas divulgadores dos serviços da empresa e estenderão sua lealdade para outros serviços da empresa, por um longo período de consumo (BHOTE, 1996). Clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente e têm menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim, conforme Etzel (apud HEATH, 1998).

2.6.6 Pré-requisitos para a conquista da fidelidade do cliente

Jones (2002) define alguns pontos importantes que devem ser considerados nas estratégias de conquistar e fidelizar os clientes:

- a) Desenvolver bons produtos ou serviços é condição indispensável, mas deve-se permanentemente analisar de que maneira a empresa pode ampliar a oferta de valor agregado para atrair e cativar novos clientes;
- b) Conhecer o cliente e identificar, individualmente, o que cada um valoriza e que outras opções eles têm para obter esse valor. Isto evita estratégias baseadas apenas em preços, e permite desenvolver inovações nos produtos e serviços;

- c) Descobrir que inconvenientes tem o cliente ao fazer negócios com a empresa e quais medidas podem reduzir esses inconvenientes;
- d) Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa, e todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente.

Na visão de Seybold e Marshak (2000) esses pontos são fundamentais na elaboração das estratégias voltadas ao cliente:

- a) facilitar seus negócios com a empresa;
- b) focar o usuário final dos serviços prestados;
- c) estruturar os negócios conforme ponto de vista do cliente;
- d) buscar a lucratividade da empresa de forma abrangente e progressiva.

Gordon (1998) acrescenta que as capacidades da empresa (pessoal, processos, tecnologias, conhecimentos e percepções) devem ter flexibilidade e adaptabilidade suficientes para atender os clientes e operar os recursos técnicos que forem criados. Dentro desse enfoque, a qualidade e excelência no atendimento tem significativa importância na satisfação dos clientes. Neste contexto, Zemke (1995) destaca a importância de: (a) ouvir, entender e corresponder às necessidades dos clientes, (b) estabelecer aos colaboradores a visão clara do que é atendimento superior e (c) ter bons colaboradores, principalmente na linha de frente, dando-lhes treinamentos e autonomia. Reichheld (1996) comenta que a contratação e manutenção dos funcionários certos implica a obtenção e manutenção dos clientes certos.

2.7 PROGRAMA DE FIDELIDADE – PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO

O resultado esperado por qualquer empresa ao adotar um programa de fidelidade é a retenção de clientes, o aumento de vendas e o incremento da rentabilidade. Na visão do cliente, um programa de fidelidade pressupõe a obtenção de serviços de valor superior e com melhores custos-benefícios.

Assim, para Jones (2002), antes de se pensar em instituir um programa de fidelidade, o básico deve ser garantido: a qualidade dos produtos e serviços e a oferta de valor para os clientes. Além disto, um bom programa de fidelidade deve ser sob medida para a empresa e para a maioria dos clientes. Só haverá fidelidade se houver comunicação e atenção permanentes, priorizando a concentração nos clientes mais importantes.

Na visão de Duffy (2002), empresas que ainda não perceberam a real importância que os clientes têm ou trabalham excessivamente para dentro não estão prontas para implementar, com sucesso, programas de fidelidade. Têm a tendência de tratar clientes como adversários, de achar que são mentirosos ou que tentam simular vantagens em todas as situações. Essas empresas não promovem um ambiente de entendimento e colaboração. Ao contrário, geram um clima de desconfiança e bitolamento. Neste contexto, e no direcionamento da construção de um ambiente propício para a fidelidade, o autor sugere questionar se (a) a empresa abre espaço para o cliente ser fiel, (b) a cultura da empresa estimula um espírito de colaboração com os clientes e (c) a cultura da empresa tem foco no cliente e a liderança incentiva os funcionários a pensar no cliente quando decidem.

Estes aspectos têm, segundo Duffy (2002), relação direta com a cultura da empresa e o grau de autonomia que os funcionários, notadamente os da linha de frente, têm para tomar decisões em relação aos clientes. Delegar autonomia para os funcionários requer, muitas vezes, superar a barreira psicológica do medo e da desconfiança que muitas empresas desenvolvem e cultuam, o que impede a criação de um ambiente propício para que o cliente colabore e se aproxime. Isto é uma questão de cultura organizacional, que é o resultado das palavras e dos atos de seus líderes.

Para implementar programas de fidelidade a tônica passa a ser, então, gerenciar clientes e não produtos. A empresa deve desenvolver condições de responsabilidade e autoridade para garantir que estratégias e programas de marketing tenham sentido segundo o ponto de vista do cliente. Gerenciar clientes requer também um bom suporte da área de TI. É necessário ter acesso rápido às informações sobre os clientes. Usualmente este é um obstáculo a ser superado na preparação de programas de fidelidade. O mínimo necessário para iniciar é possuir um sistema com um nível exigido para realizar transações comerciais e controle financeiro (DUFFY, 2002).

Seja qual for o modelo de programa de fidelidade adotado pela empresa, o processo da construção da lealdade do cliente é contínuo e dinâmico. Segundo Raphael (1999) será bem sucedido se, ao longo do processo de cinco estágios evolutivos (potencial, pesquisador, eventual, assíduo e divulgador) o cliente passar do estágio de potencial comprador para o de divulgador, convencendo outros a se tornarem clientes da empresa.

Reichheld (1996) reforça comentando que a gestão baseada na lealdade é um trabalho árduo e contínuo. Ninguém transforma medidas, incentivos, ciclos de vida do cliente, carreira dos funcionários e estruturas de capital da noite para o dia. Neste sentido, a implementação, o controle e o gerenciamento de um programa de fidelidade de clientes devem ser estruturados e condicionados a alguns parâmetros e procedimentos, de forma a melhorar a eficiência e diminuir os riscos de insucesso.

2.7.1 Métodos para planejar e implementar programas de fidelidade

Um pré-requisito básico para o planejamento da implementação de qualquer programa de relacionamento ou fidelidade é possuir uma cultura corporativa que já valorize os relacionamentos com os clientes. Essa cultura terá que compor as competências da empresa, pois serão estas as fontes geradoras de novos negócios e devem ser o foco para as estratégias (PRAHALAD, 1999). O autor ressalta ainda a importância das organizações evidenciarem suas competências essenciais e comenta o grande desafio das gerências em embutir nas organizações funcionalidade nestas, de forma a permitir que a empresa lidere em alguma competência essencial. Novos produtos ou nova forma de relacionamento podem agregar essas competências e serem fontes geradoras de novos negócios, devendo, portanto, se constituir em foco para as estratégias a nível corporativo.

Duffy (2002) recomenda que as empresas comecem primeiro identificando as necessidades críticas, aquelas que precisam ser atendidas antes de se lançar em uma iniciativa de fidelização. É melhor começar testando algumas atividades simples de marketing de relacionamento enquanto se corrigem deficiências organizacionais. Além disto, comenta, gerar e compartilhar sucessos ajuda a motivar a equipe a agilizar as melhorias estruturais. À medida que há melhoras internas pode-se avançar rumo a um programa de fidelidade.

Kotler (1998) destaca que, antes de implementar, deve-se observar modelos de relacionamento disponíveis e escolher a estratégia mais adequada ao seu negócio. Destaca:

- a) especialização setorial – a empresa aprofunda seu conhecimento nas necessidades de um cliente em especial, oferecendo-lhe produto ou serviço diferenciado e específico;
- b) micro marketing – segmentação dos clientes por categorias permitindo ações de marketing mais direcionadas;
- c) marketing um a um – é a personalização em massa, que visa criar produto ou serviço flexível o suficiente para adequar-se a cada cliente.

Para Peck (1999) apud CASTRO (2002), o principal conselho para quem quer planejar a implementação de um programa de fidelidade é alicerçá-lo em ofertas de valor. Neste sentido, deve-se determinar o esforço de marketing adequado para a entrega de valor a ser empregado em cada etapa do programa. Para Bretzke (2000), o sucesso do marketing de relacionamento está condicionado ao processo contínuo e dinâmico de geração de valor, que, segundo o autor, se dá em três momentos:

- a) identificação do valor para os clientes;
- b) desenvolvimento dos produtos que agreguem o valor identificado;
- c) entrega do valor para os clientes.

Esta construção do valor é gerenciada em três dimensões:

- a) tática: informações, operação e logística;
- b) comportamental: interpretação, entendimento, motivação, comprometimento, atitudes, comportamento;
- c) organizacional: aprendizagem, responsabilidade, orientação estratégica.

A figura 8 sintetiza o processo de geração de valor.

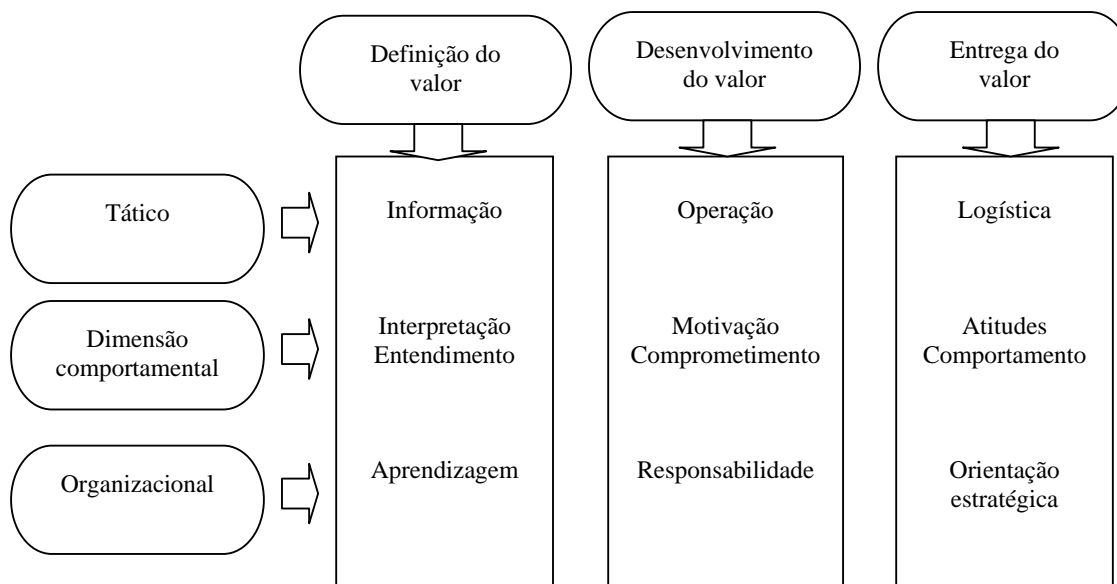


Figura 8 - Processo contínuo de geração de valor – Bretzke (2000) apud Castro (2002)

2.7.2 Método do diagnóstico de quatro etapas

Na visão de Stone (1998) o planejamento para a implementação de um programa de fidelidade deve ser precedido de um diagnóstico de quatro etapas, abrangendo os seguintes pontos:

- reexame das competências corporativas;
- identificação das necessidades de programa de relacionamento;
- conscientização corporativa dos pré-requisitos para estratégia de implantação de programa de marketing de relacionamento;
- desenvolvimento da capacidade de marketing de relacionamento para implementação de programa de fidelidade.

Primeira Etapa – Diagnóstico e reexame das competências corporativas

Na busca de se adequar às novas realidades de mercado, muitas empresas se envolvem em projetos de marketing de relacionamento, infelizmente várias com fracassadas tentativas. Stone (1998) alerta que o sucesso implica conhecer, de forma realista, a própria cultura da empresa, além do aprimoramento das competências essenciais (PRAHALAD,

1999). A principal razão do fracasso de programas de relacionamento e fidelidade se deve à não ruptura de uma cultura organizacional não focada no cliente.

Stone (1998) aponta situações que devem ser consideradas no diagnóstico e que levariam ao fracasso de um programa de relacionamento:

- a) definição irrealista do negócio – os custos tornam-se inviáveis para o negócio e obrigam a mudança de diretrizes ou cancelamento do programa, o que abala a credibilidade da empresa;
- b) base de informação deficiente – as informações não refletem a realidade, ou são desatualizadas;
- c) tempo – muito tempo de planejamento até a implementação torna o programa desatualizado;
- d) comunicação interna – se inadequada, os departamentos não entendem nem “compram” o programa, dificultando sua consolidação;
- e) motivação - os departamentos que não participam da concepção não se sentirão motivados e comprometidos com sua operação;
- f) falta de entendimento – sem o entendimento do conceito de marketing de relacionamento pelas gerências haverá dificuldade na consolidação do programa. Muitas vezes há que se ter uma mudança na filosofia de negócios da empresa;
- g) controle – não há forma adequada de se medir se o programa está sendo praticado corretamente. Há apenas medidas financeiras e não de níveis de relacionamento e satisfação;
- h) ênfase no curto prazo – uma tendência maior nas oportunidades de lucro de curto prazo e menor nas necessidades dos clientes pode ser um enorme obstáculo para um programa de fidelidade;
- i) problemas de implantação do plano pela linha de frente – inadequação de sistemas de informática, projetados para funções administrativas, contábeis e financeiras e não para gerenciar relacionamentos.

Segunda etapa – Diagnóstico para a identificação das necessidades de programa de relacionamento

Considerando que não existem soluções prontas para programas de relacionamento, cada empresa terá que, primeiramente, discutir as razões da existência de um programa e o que se pretende alcançar com ele. É muito importante que os objetivos sejam bem discutidos e definidos para que o programa possa avançar. Uma discussão envolvendo todas as áreas da empresa é muito produtiva, pois proporciona um entendimento ampliado dos objetivos e cria um pré-comprometimento com o programa.

Stone (1998) indica várias questões a serem discutidas nas empresas para se detectar as necessidades de se empreender um programa de fidelidade.

- a) sobre clientes: quem são, quais as suas necessidades, percepções e comportamentos; qual a importância relativa nos negócios da empresa; podem ser agrupados em segmentos dentro do programa de fidelidade; até onde os produtos e serviços da empresa atendem suas necessidades; como são suas experiências atuais com os produtos, serviços e a empresa?
- b) sobre concorrentes: quem são os mais importantes; quais são as ofertas competitivas que a empresa deva se posicionar para combater adotam programas de fidelidade?
- c) *sobre a empresa*: o que os indicadores comerciais e de relacionamento indicam sobre a empresa; em que acreditam os funcionários em termos do papel que representam no relacionamento com os clientes?

Terceira etapa – Diagnóstico da conscientização corporativa dos pré-requisitos para estratégia de planejamento da implementação de programa de marketing de relacionamento.

Um dos pontos-chaves para o planejamento e implementação desses programas é, segundo Bogmann (2000) que seja definido um responsável pelo programa e para as iniciativas da empresa com os clientes e que estes o utilizem como um defensor interno. O autor estabelece alguns pré-requisitos de para o planejamento da implementação:

- a) integração entre todas as ações de marketing;

- b) coerência entre o que se diz e o que se faz;
- c) facilitação de canais de comunicação com os clientes e destes com o programa;
- d) cultura de database para manutenção e atualização das informações;
- e) contatos com os clientes que geram *feedback* para agregar valor aos produtos e serviços.

Quarta etapa – Diagnóstico do desenvolvimento da capacidade de marketing de relacionamento para a implementação de programa de fidelidade.

Um caminho para a criação de uma infra-estrutura de marketing de relacionamento que permita o sucesso da implementação de um programa de fidelidade passa, segundo Stone (1998) por processos, mídias, sistemas organizacionais (estrutura, recrutamento, treinamento de pessoal, etc) e pode incluir uma mudança de cultura empresarial a longo prazo. Estes, em conjunto, constituem a capacidade de planejar, implementar e operar as estratégias voltadas aos clientes, nos pontos de contato com ele.

O autor destaca alguns pontos principais que devem ser observados para o desenvolvimento do programa:

- a) recursos humanos – é fundamental assegurar que todo o pessoal de linha de frente seja treinado para operar os sistemas e processos implementados para o programa e orientado para o conceito do marketing de relacionamento;
- b) gerenciamento das mudanças e dos processos – assegurar o envolvimento e comprometimento da direção da empresa com o programa ajuda a quebrar (inevitáveis) resistências internas. Os processos internos, principalmente os relacionados ao programa e aos clientes devem ser reavaliados em torno do conceito do marketing de relacionamento;
- c) desenvolvimento da estratégia de sistemas – a especificação dos requisitos do sistema dependerá da estratégia de marketing aplicada ao programa. “Pacotes de software” podem propiciar uma implementação mais rápida, porém se deve evitar customização excessiva do sistema. De qualquer forma, os sistemas de

informática devem possibilitar uma maior interface com os clientes, principalmente nos pontos de contato. Um setor de telemarketing passa a ser necessário;

- d) desenvolvimento de banco de dados – deverão ser analisados diferentes perfis de clientes, identificados possíveis segmentações e construído um banco de dados piloto, com os dados levantados, para testes de resultados do programa a ser implantado, testando a capacidade, velocidade e facilidade no cruzamento dos dados. Assegurar a qualidade dos dados e criar processos de avaliação da base de dados deve ser uma tarefa sistemática.

Esses passos ajudam a decidir sobre abordagens e táticas para promover a fidelização. Exigem o envolvimento direto da liderança da empresa. É necessário que se veja a empresa exatamente como ela é e se faça uma análise completa da situação aceitando-se seus pontos fortes e fracos. É uma etapa que auxilia na identificação das deficiências, inconsistências, ineficiências e potenciais barreiras que precisam ser eliminadas para que se possa avançar na implementação da fidelidade.

2.7.3 Método da auditoria da fidelidade

Duffy (2002) propõe uma espécie de auditoria da fidelidade que, para uma melhor avaliação da situação e do conjunto, deve ser dividida em 5 grandes setores: o cliente, a concorrência, a comunicação, a operação, a tecnologia. As respostas dessas avaliações devem ser consolidadas e destacados os resultados que possam ser alterados por um programa de fidelização.

1. Avaliação dos clientes

Para elaborar as táticas de fidelização precisamos entender melhor nossos clientes, seus negócios e suas necessidades. Neste sentido, o autor sugere que se faça os seguintes questionamentos:

- a) o que sabemos sobre vendas, lucratividade, frequência, retenção e participação no total de negócios relativos a cada cliente?

- b) Qual a avaliação da qualidade dos serviços e do atendimento que a empresa mantém com os clientes?
- c) Por que nossos clientes escolheram e permanecem com a nossa marca?
- d) Por que os clientes abandonam nossa marca?

2. Avaliação da Concorrência

É fundamental olhar para os melhores da concorrência. Comparar vantagens e desvantagens e descobrir e analisar as iniciativas deles relativo a ações de fidelização. Para tanto, o autor sugere alguns questionamentos.

- a) Quem são os principais concorrentes e quais suas estratégias de relacionamento e fidelização e o que podemos aprender com eles?
- b) Quais as nossas vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes?

3. Avaliação da operação da empresa

Essa avaliação poderá mostrar deficiências na operação que venham afetar a aceitação de um programa de fidelidade e ajuda a questionar se esse será adequado.

- a) Como é a operação de vendas da empresa?
- b) Que benefícios ocultos já são oferecidos aos clientes?
- c) Como são administradas as exceções?

4. Avaliação da comunicação

Esta tarefa ajuda a relacionar as diferentes táticas e organizar todos os elementos de comunicação. Ao reuni-las pode-se ter a sensação que o cliente tem com a comunicação da empresa.

- a) Quais são as táticas de comunicação que a empresa usa com o cliente?
- b) Identificar se há táticas redundantes, incoerentes e ineficientes.

- c) A divulgação interna é adequada, suficiente e permite que todos tenham conhecimento do programa?

5. Avaliação da tecnologia

Examina-se os dados que a empresa tem sobre os clientes, onde se encontram e como são utilizados para associar os clientes às transações que realizam. Duffy (2002) sugere três questionamentos:

- a) Os dados associam clientes às transações?
- b) Qual o nível de informação necessário sobre estas transações?
- c) Quantos bancos de dados existem com informações sobre clientes?

2.7.4 Método do planejamento em oito fases

Na visão de Gordon (1998), as primeiras avaliações devem compreender os clientes, os melhores concorrentes, a empresa, as oportunidades objetivadas com o programa de fidelidade e as dificuldades de administração do programa. O autor propõe um plano de oito fases para planejar um programa de relacionamento para fidelizar clientes, identificadas da seguinte forma:

- a) **fase 0** – Elaborar um plano para implementar o programa: considerado um pré-planejamento, aborda as definições, objetivos, prazos, orçamentos, responsabilidades e formação de equipes referente ao programa;
- b) **fase 1** – Avaliação dos clientes: é a fase para se apurar o mix de clientes, a lucratividade e os custos destes para a empresa, a participação nos negócios, a receptividade e a qualidade dos relacionamentos;
- c) **fase 2** – Benchmarking: é importante ter referências dos principais concorrentes e até de algumas excelentes empresas não concorrentes. É oportuno conhecer como os concorrentes de sucesso alcançaram essa posição e quais são suas estratégias de relacionamento e fidelidade;

- d) **fase 3** – Avaliação da empresa: nesta fase a empresa deve fazer uma auto-avaliação para determinar se um programa de relacionamento e fidelidade lhe é adequado. Deve-se avaliar se a empresa vê no seu modelo de negócios um enfoque e um envolvimento que propiciam a implementação de programas de relacionamento e fidelidade, se a empresa poderia encontrar alguns obstáculos (culturais, de liderança, de relacionamentos) para implementação de programas de marketing de relacionamento e se o nível de investimento está compatível com a capacidade do negócio;
- e) **fase 4** – Declaração de oportunidade: esta é a fase em que se aprofundam as avaliações sobre a oportunidade de se implementar um programa de fidelidade. É importante questionar:
- que parte do negócio da empresa pode o programa melhorar ou resolver?
 - quais as principais ações de marketing que podem ser implementadas?
 - quais os processos e capacidades imprescindíveis para produzir valor superior?
 - quais principais riscos deste programa e como podem ser administrados?
- f) **fase 5** - Estado futuro: esta fase compreende avaliações a atividades que permitam a empresa visualizar o futuro da iniciativa, estabelecer objetivos alcançáveis e medir a receptividade dos clientes. Seria importante incorporar alguns clientes nesta avaliação. Para se tornar tangível, esta visão precisará de metas, objetivos, prazos e deverá descrever as capacidades que a empresa deseja e a posição que pretende ocupar na percepção dos clientes;
- g) **fase 6** – Caso empresarial: nesta fase se aborda o desenvolvimento do programa, sua dimensão, natureza da oportunidade, a maneira de realizá-lo, cronogramas e fluxos financeiros de investimento e retorno, as formas de comunicação e divulgação, riscos de rejeição ao programa, estratégias de encerramento;
- h) **fase 7** – Administração de mudança e implementação: é o momento de planejar a implementação de todo o programa. Será necessário um gerenciamento eficaz para que se tenha sucesso: na clareza dos objetivos,

contra obstáculos de implementação e adoção e na manutenção e continuidade de um programa de longo prazo. Uma implementação exitosa dependerá, também, de uma comunicação interna eficiente.

2.7.5 Consolidação dos modelos, convergências e divergências

Para facilitar a visualização da abrangência e a identificação de pontos convergentes e divergentes entre eles, os modelos foram consolidados na tabela 2, que apresenta os tópicos fundamentais de cada modelo

Tabela 2 - Consolidação dos modelos de referência apresentados

TABELA DE CONSOLIDAÇÃO DOS MODELOS APRESENTADOS		
Diagnóstico de quatro etapas modelo de Stone (1998) e Bogmann (2000)	Auditoria da fidelidade modelo de Duffy (2002)	Planejamento em oito fases modelo de Gordon (1998)
1. Diagnóstico e reexame das competências corporativas	1. Avaliação dos clientes	1. Elaborar um plano para implementar o programa
2. Identificação das necessidades de programa de relacionamento	2. Avaliação da concorrência	2. Avaliação dos clientes
3. Conscientização corporativa dos pré-requisitos para estratégia de implementação de programa de marketing de relacionamento	3. Avaliação da operação da empresa	3. Benchmarking
4. Desenvolvimento da capacidade de marketing de relacionamento para implementação de programa de fidelidade	4. Avaliação da comunicação	4. Avaliação da empresa
	5. Avaliação da tecnologia	5. Declaração de oportunidade
		6. Estado Futuro
		7. Caso empresarial
		8. Administração da mudança e implementação

Sob o ponto de vista da convergência dos modelos, identifica-se os seguintes pontos comuns:

- a) a necessidade de ações para **identificar, avaliar e desenvolver** pré-requisitos mínimos para que se possa planejar e implementar um programa de fidelidade
- b) a aplicação destas ações para os seguintes elementos abordados pelos modelos:

- **na empresa** (Stone, Duffy e Gordon)

- **com os clientes** (Stone, Bogmann, Duffy e Gordon)
- **com os concorrentes** (Stone, Duffy e Gordon)
- **para o programa de fidelidade** (Stone, Bogmann e Gordon)

Sob o ponto de vista da divergência, há um ponto que se destaca pelo fato de não ser claramente abordado e mencionado pelos modelos: a ação de planejar e definir critérios para **medir** os resultados do programa, o que demonstra uma deficiência a ser corrigida.

2.7.6 Outras considerações para definições do programa adequado

Um programa de fidelidade bem definido e estruturado é facilmente identificado por quem o consome. Se não for, talvez ainda esteja posicionado como estratégias de contato que, muitas vezes, não são percebidas pelos clientes como uma iniciativa de promover a fidelização e sim como uma série de programas de comunicação independentes (DUFFY, 2002). Assim, é recomendável que haja uma clara definição e posicionamento externo do programa de fidelidade e que esse seja facilmente percebido e compreendido pelos clientes.

O programa de fidelidade é subordinado à marca principal, portanto, deve realçá-la e apoiá-la e a marca do programa deve representar algo especial. Assim, deve-se desenvolver as estratégias de marca e de comunicação do programa antes de implementar as táticas. Desta forma, a comunicação torna-se um elemento fundamental do programa e deve ser constante. Afinal, o programa de fidelidade acaba sendo uma nova marca e precisa de tempo e estímulos freqüentes para que se consolide e não seja esquecido. Neste contexto, a utilização do e-mail para divulgação permite uma grande abrangência a baixos custos.

Um **programa** definido pode ser **aberto** ou **fechado**. No primeiro há uma ampla divulgação; este faz parte da publicidade da empresa e o cliente fica sabendo sem maiores esforços. O programa fechado se limita a um grupo de clientes escolhidos os quais são informados por comunicação direta. São mais fáceis de controlar e avaliar resultados, porém restringe o potencial de oferta do programa.

Os **benefícios** oferecidos pelos programas de fidelidade podem ser **diretos** ou **indiretos**. Os diretos são os mais utilizados nos programas definidos, pois estão pré-

estabelecidos. Os indiretos, por não serem pré-definidos, ajustam-se mais aos programas baseados em segmentação e estratégias de contato.

2.7.7 Benefícios diretos – moedas de trocas

São os mais utilizados em programas de fidelidade e oferecem descontos diretos ou acúmulo de pontos para serem usados como bônus em futuras transações. Tecnicamente são definidos como moeda de troca promocional e podem ser muito eficazes para reter clientes e como plataforma para lançamento de outras atividades promocionais. Em contrapartida, exigem esforço, dedicação, controles e investimentos.

É muito importante dar um nome para a moeda de troca: bônus, pontos, créditos, milhagem, descontos, entre outros. Ajuda nas definições, divulgação e consolidação do programa de fidelidade. Uma vez definida a moeda de troca, é fundamental estruturar a forma de convertê-la em benefícios para o cliente. Atualmente a maioria dos programas reverte em produtos ou serviços da própria marca, pois a finalidade maior é alavancar as próprias vendas. Controlar e contabilizar essas moedas de troca são tarefas importantíssimas para assegurar a credibilidade e agilidade do programa. Estes controles vão exigir dados e informações básicas, que podem variar por empresa e por tipo de programa, mas que, segundo Duffy (2002) na grande maioria devem envolver os participantes (clientes), as transações e a contabilidade.

- a) Participantes (clientes) - devem ser feitos os registros necessários, tais como: dados pessoais, endereços, formas de contato, inscrição no programa, etc.
- b) Transações - os registros devem ser feitos a cada compra e deve-se ter acesso rápido a todas as transações e resgates de saldos dos participantes, saldos atualizados e histórico das transações.
- c) Contabilidade - prevendo resgates futuros, deve-se provisionar parte da receita, ou criar um fundo de reserva, a partir de cada compra do cliente e no percentual definido pela empresa.

2.7.8 Benefícios indiretos – segmentação e estratégias de contato

É outra possibilidade de se chegar à fidelização. A abordagem pela segmentação e estratégia de contato não requer o mesmo envolvimento, dedicação e investimento que o programa baseado em moedas de troca. Afinal não se está prometendo nada aos clientes, nem se atrelam benefícios a percentuais de compras, embora a empresa assuma um autocompromisso de valorizá-los. Geralmente aplicados após um certo nível de gastos, oferecem serviços adicionais, podendo ser concedidos sem programação prévia mas baseado no relacionamento do cliente com a empresa. No entanto, os benefícios indiretos não devem ser muitos. De cinco a sete, no máximo, segundo Duffy (2002).

Para estes programas, Duffy (2002) propõe a segmentação dos clientes por alguns aspectos: frequência de compras, valor gasto, tempo de permanência com a empresa, variedade de transações diferentes. Apoiado na segmentação há a necessidade agora de desenvolver as metas, que podem ser gerais ou para cada segmento. Destacam-se três:

a) Incremento de vendas - vai indicar, se houver incremento, se deve-se à maior frequência ou a maiores valores de compras pelos clientes;

b) Maior vida útil do cliente - indica o tempo de permanência do cliente com a empresa. Só será útil como meta se houver o acompanhamento anterior desse indicador;

c) Alterações na percepção da marca - indica se, com o programa de fidelização, o cliente passou a ter maior conhecimento sobre a marca e se cresceu a possibilidade de ser eleita como a prioritária. Meta importante a longo prazo, só pode ser mensurada em pesquisa.

Definidos os segmentos e as metas, deve-se fixar verbas compatíveis e suportáveis pelo programa de fidelidade. Geralmente são vinculadas aos incrementos de negócios que se deseja atingir, normalmente em percentuais, e podem ser divididas por segmentos. É importante considerar, porém, que estes incrementos não são de curto prazo (no primeiro ano) e o Retorno sobre o Investimento (ROI) poderá ser fraco no início. Isto definido, pode-se iniciar o programa. A comunicação passa a ser decisiva e os melhores canais são as malas-diretas (mais caras, demoradas e eficazes) ou e-mails (mais baratos, rápidos e de eficácia duvidosa). Duffy (2002) apresenta algumas sugestões de programas:

a) para recompensar os clientes que gastam mais;

- b) para incentivar a clientes com altas médias de compras;
- c) para incentivar a vendas por referências;
- d) para reativar clientes inativos;
- e) para atrair novos clientes.

2.7.9 Valor e freqüência das transações

Adicional aos passos e metodologias apresentadas, a escolha certa do programa de fidelidade deve analisar o valor e a freqüência das transações. O cruzamento desses dois critérios gera importantes avaliações e sugestões de estratégias a implementar. O modelo sugerido por Duffy (2002) está na figura 9.

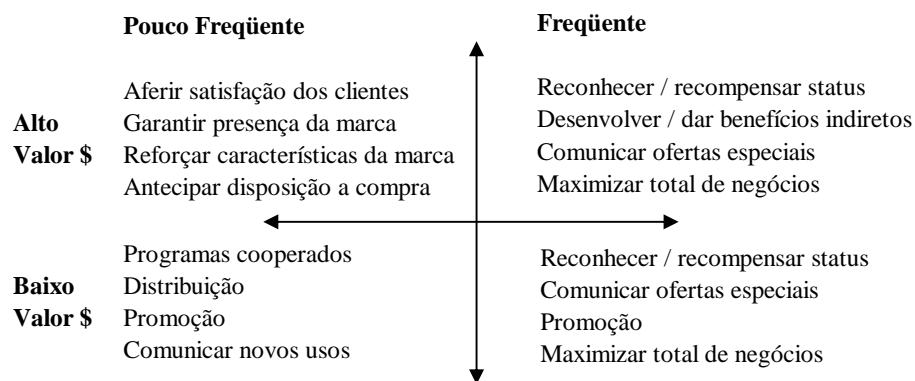


Figura 9 – Velocidade e montante da transação – Duffy (2002)

- a) Valor alto e pouco freqüência - o melhor programa é por estratégias de contato, pois moedas de troca tendem a não funcionar nesta categoria. Neste quadrante, geralmente uma experiência ruim impede a volta do cliente. Muito aplicado ao setor de automóveis e similares. Deve-se reforçar as razões positivas que levaram à escolha da marca, medir a satisfação do cliente e fazer melhoramentos freqüentes, corrigindo eventuais problemas para resgatar respeito à marca;
- b) Valor alto e freqüência - tanto moedas de trocas quanto estratégias de contato podem dar bons resultados. Benefícios indiretos não devem ser dispensados. A

definição pode estar vinculada à competitividade da concorrência. Se for intensa, uma moeda de troca pode ser a melhor escolha;

- c) Valor baixo e pouca frequência - essa categoria não comporta programas de fidelização, pois o custo benefício não compensa;
- d) Valor baixo e frequência - moedas de trocas e estratégias de contato se aplicam. Benefícios diretos como descontos também podem dar bons resultados. Esta categoria está, por sua competitividade, mais para iniciativas promocionais, que podem ser combinadas com iniciativas de fidelização.

2.7.10 Estratégias de abordagem e a natureza do abandono

Mesmo com programas de fidelidade alguns clientes abandonam as marcas. Há que se entender as razões. Para facilitar a análise, Duffy (2002) relaciona abandonos com tipos e estratégias de negócios, o que facilita a análise. Assim, relaciona os negócios em três categorias diferentes: transações repetitivas, assinaturas e negócios caros e pouco frequentes.

- a) Negócios com transações repetitivas - situa-se no quadrante “frequente”, porém não se consegue garantir a volta do cliente. Considerado como abandono passivo. A melhor estratégia para combater o abandono é incentivar as transações repetidas e construir um padrão de comportamento. Pode-se adotar moeda de troca ou estratégia de contato como modelo de fidelização;
- b) Negócios com assinaturas - considerando que o cliente deve tomar a iniciativa para “demitir a marca” e terminar a transação, classifica-se como abandono ativo. Deve-se oferecer bons motivos para o cliente permanecer por bastante tempo. Moedas de trocas são as mais indicadas e ajudam também para conquistar clientes dos concorrentes;
- c) Negócios caros e pouco frequentes - apesar de estar no quadrante superior esquerdo, que reúne consumidores mais esclarecidos, o abandono é passivo pois os clientes não fazem contato para informar que não voltam mais. É fundamental medir e monitorar a satisfação dos clientes e mostrar agilidade para resolver problemas. Envolver-se com o cliente e incentivá-lo a informar

quando pretende comprar ajuda muito. Aqui a chave é aumentar a probabilidade de recompra; assim, o tempo torna-se fator importante.

2.7.11 Medindo os resultados do programa

Para que se possa ter uma noção efetiva dos resultados gerados pelo programa de fidelidade, faz-se necessário que, algum tempo após a sua implementação (de 6 a 12 meses), seja feita uma avaliação de desempenho de alguns indicadores, comparando os resultados com os obtidos antes dos programas. Nesse sentido, é importante definir previamente estes indicadores e registrar seus índices antes de iniciar o programa. Após o primeiro comparativo, repetir as medições observando o mesmo intervalo de período.

Reichheld (1996) e Jones (2002) sugerem a utilização desses indicadores:

- a) aumento da retenção média dos clientes;
- b) incremento do valor de compra por cliente;
- c) frequência de compras por cliente;
- d) participação no volume de compras por cliente ou categoria.

2.7.12 Evolução e encerramento

A busca da fidelidade não termina. Para que os programas de fidelização tenham continuidade, devem ser melhorados e refinados constantemente, gerando uma imagem de vitalidade para o cliente. Deve-se introduzir novos benefícios e atributos, mas manter a consistência da marca e do programa. A comunicação deve ser sempre relevante. Não se pode deixar que os esforços se tornem sem vida. De qualquer forma, deve-se ter uma estratégia de encerramento do programa de fidelidade, quando a sua avaliação não é positiva. Programas podem encerrar por uma série de razões. Stone (1998) e Duffy (2002) sugerem algumas causas:

- a) Definição irrealista do negócio - os custos são maiores que a geração de incremento de receita. Os clientes participam do programa, mas ele não gera lucro adicional;
- b) Base de informações deficiente - as informações sobre as quais o programa está baseado não refletem a realidade, estão desatualizadas ou foram mal coletadas;
- c) Comunicação e falta de entendimento - o programa não é divulgado – para os clientes e internamente de um modo adequado e não há o entendimento claro do que consiste o programa nem o conceito de marketing de relacionamento;
- d) Controle - não existem mecanismos nem sistemas adequados para verificar se o programa está sendo praticado corretamente e não se medem os resultados dos relacionamentos, nem a satisfação com os serviços;
- e) Ênfase no curto prazo - a necessidade de lucros no curto prazo pode gerar obstáculos;
- f) Programa não foi bem-sucedido - os resultados não foram os esperados e aceitáveis para a empresa, provavelmente por não ter sido popular com os clientes;
- g) Conflitos do poder - visão departamentalizada do negócio poder gerar relutância, entre as gerências, em passar ou compartilhar o controle do programa.

Programas definidos e estruturados normalmente têm regulamentos, termos e condições que permitem encerrar o programa quando quiser. Quando não for o caso, pode-se adotar os seguintes procedimentos para encerrar o programa:

- a) Avisar os clientes com boa antecedência. 90 dias é um bom prazo. Informe de maneira clara e sincera as razões do encerramento;
- b) Estabeleça um plano para liquidação das contas dos participantes se for um programa de moeda de troca. Em caso de dúvidas, seja generoso pró-cliente.

- c) Em ambos os casos a comunicação deve ser a mais dirigida e pessoal possível. Toda a equipe deve ser treinada e preparada para essa comunicação e período de encerramento.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo abordou-se, através da revisão bibliográfica, conceitos relacionados a importância da prestação de serviços, e de seu adequado gerenciamento para o êxito da maioria dos empreendimentos e atividades comerciais da atual economia de mercado, pois praticamente não há, hoje em dia, atividade econômica que não seja direta ou indiretamente dependente de serviços.

Da mesma forma, foram revisados aspectos que influenciam na conquista, retenção e fidelização dos clientes, considerando-se atributos como qualidade, valor, satisfação e encantamento na percepção dos clientes. Também foi apresentada uma visão sobre princípios de lealdade e marketing de relacionamento, na perspectiva do planejamento para a implementação de um programa de fidelidade.

A parte final do capítulo foi focada na pesquisa de diferentes métodos e modelos existentes que podem ser aplicados como diretriz para o planejamento e a avaliação da implementação de um programa de fidelidade. A análise detalhada e a conjugação dos métodos pesquisados propiciou a construção de um modelo de referência, que será aplicado no caso em estudo. Este modelo será apresentado no capítulo III e considera quatro ações fundamentais para o planejamento e avaliação da implementação de um programa de fidelidade: **identificar, avaliar, desenvolver e medir** as necessidades, capacidades, competências e resultados relacionados a quatro elementos-chaves: **a empresa, os clientes, os concorrentes e o programa.**

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada na busca dos objetivos do trabalho. Exploradas as teorias relacionadas ao assunto, este capítulo consiste em aprofundar conhecimentos sobre o tema específico, permitindo que se faça a comparação associativa entre a teoria e a prática, para a melhor compreensão da questão proposta.

Para tanto, é necessária a definição de um método apropriado ao contexto e em coerência com o caráter científico do mesmo, justificando a escolha em função da adequação ao caso específico (MAZZOTTI, 1998). Para Thiollent (1996) a metodologia é o método de como se conduz a pesquisa, permitindo ampliar conhecimentos gerais necessários para que se selecione conceitos, técnicas, dados e possibilite tomar decisões oportunas.

Considerando o objetivo de propor um modelo de referência para planejamento e avaliação da implementação de programa de fidelidade no setor de pós-venda de concessionárias de veículos, a partir de um profundo conhecimento do negócio, a opção conduz para o método baseado em estudos exploratórios, pesquisas qualitativas e estudo de caso. O método de pesquisa adotará, ainda, como principal parâmetro de comparação para o estudo de caso, o modelo de referência desenvolvido para planejar e avaliar o grau de adequação da implementação de um programa de fidelidade.

3.1 O MODELO DE REFERÊNCIA

A partir dos modelos apresentados por Stone (1998), Boogmann (2000), Duffy (2002), e Gordon (1998) foi desenvolvido um modelo de referência para o planejamento e a

avaliação da implementação de um programa de fidelidade. Este modelo, sintetizado na tabela 3, consolida os pontos convergentes e divergentes dos modelos pesquisados. Assim sendo, o modelo de referência, apresentado sob a forma de matriz, objetiva **identificar, avaliar, desenvolver e medir** as necessidades, capacidades, competências e resultados relacionados a quatro elementos-chaves: **a empresa, os clientes, os concorrentes e o programa.**

Tabela 3 - Modelo de referência para planejar e avaliar a implementação de programas de fidelidade

MODELO DE REFERÊNCIA PARA PLANEJAR E AVALIAR A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE				
MODELO REFERENCIAL	Relativos a EMPRESA	Relativos aos CLIENTES	Relativos aos CONCORRENTES	Relativos ao PROGRAMA
IDENTIFICAR Necessidades e motivos para o programa	razões para implementar o que pretende alcançar	segmentos mais importantes atributos que valorizam necessidades a satisfazer benefícios ocultos oferecidos	ofertas competitivas estratégias de relacionamento programas fidelidade	o que o programa pode melhorar ações de marketing adequadas
AVALIAR Capacidades e pré-requisitos para o programa	se o modelo negócio é adequado lideranças estimulam programa cultura facilita relacionamentos indicadores comerciais formas comunicação com clientes nível de comunicação interna	critérios de segmentação níveis de compras, lucratividade, frequência, retenção e satisfação com qualidade produtos e serviços	vantagens e desvantagens	capacidade de agregar valor apoio sistemas informática nível informações dos clientes investimentos compatíveis estrutura de recursos humanos riscos de insucesso
DESENVOLVER Competências para implementar o programa	integrar ações marketing envolver as lideranças motivar toda a empresa divulgação interna do programa quebrar resistências internas administrar as mudanças	utilizar <i>feedback</i> dos clientes melhorar produtos/serviços produzir valor superior facilitar canais de comunicação	monitorar novas ações marketing	definir responsável direto definir modelo, dimensão, natureza definir metas, prazos, investimentos principais ações de marketing controles operacionais treinar pessoas envolvidas manter atualizado e receptivo estratégias de encerramento
MEDIR Resultados do Programa	financeiros comerciais de imagem de relacionamentos	receptividade ao programa vantagens percebidas níveis de satisfação níveis de retenção	impacto nos concorrentes	indicadores de: volume de compras retenção frequência participação

3.1.1 O modelo de referência em vinte questionamentos

Para permitir sua aplicação, o modelo de referência foi decomposto em 20 questões que permitem analisar o conjunto de ações para planejar e avaliar a implementação de um programa de fidelidade. As ações de identificar, avaliar, desenvolver e medir constituem quatro blocos com diferentes quantidade de questões. Desta forma, não há qualquer relação de peso, proporção ou importância entre eles ou entre as vinte questões. Cada questão associa e identifica os autores que a utilizam em seus modelos.

IDENTIFICAR – Necessidades e motivos para o programa

1. Motivos que levam a **empresa** a implementar o programa de fidelidade e que objetivos podem ser alcançados (STONE, 1998).

2. Benefícios ocultos já oferecidos aos **clientes** (DUFFY, 2002).
3. Necessidades e atributos que os segmentos de **clientes** mais importantes possam valorizar no programa (STONE, 1998).
4. Ofertas competitivas e programas de relacionamento nos principais **concorrentes** (STONE, 1998; DUFFY, 2002; GORDON, 1998).
5. Tipos de negócios da empresa que o **programa** de fidelidade pode melhorar e quais ações de marketing serão necessárias (GORDON, 1998).

AVALIAR – Capacidades e pré-requisitos para o programa

6. Se o modelo de negócio da **empresa** é adequado para um programa fidelidade (STONE, 1998; GORDON, 1998).
7. Se a cultura e a liderança da **empresa** estimulam estratégias de marketing de relacionamento (STONE, 1998).
8. Os níveis de compras, lucratividade, frequência, retenção e satisfação dos **clientes** (STONE, 1998; DUFFY, 2002; GORDON, 1998).
9. Vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores **concorrentes** (STONE, 1998; DUFFY, 2002).
10. Capacidade do **programa** em agregar valor aos clientes e riscos de insucesso (GORDON, 1998).
11. Recursos (pessoal, sistemas, banco dados, investimentos) necessários para a implementação do **programa** (STONE, 1998).

DESENVOLVER – Competências para implementar o programa

12. Ações de marketing da **empresa** integradas ao programa de fidelidade (BOOGMANN, 2000).
13. Divulgação interna para quebrar resistências e motivar todos setores da **empresa** (STONE, 1998; DUFFY, 2002).

14. Canais de fácil comunicação e divulgação com os **clientes** (BOOGMANN, 2000).
15. Melhorias nos produtos e serviços a partir do *feedback* dos **clientes** (BOOGMANN, 2000).
16. As bases do **programa**: definir o responsável, modelo, metas, prazos, investimentos, ações de marketing e meios de divulgação (GORDON, 1998).
17. Os controles operacionais do **programa** e o treinamento dos envolvidos (STONE, 1998; DUFFY, 2002).

MEDIR – Resultados do programa

18. Benefícios para a **empresa**: financeiros, comerciais, de imagem, de relacionamento (DUFFY, 2002; GORDON, 1998).
19. Aceitação dos **clientes**: receptividade, satisfação, recomendação (STONE, 1998; DUFFY, 2002; GORDON, 1998).
20. Indicadores do **programa**: volume de compras, retenção, frequência, participação (JONES, 2002).

A tabela 4 consolida o modelo de referência e o questionário de vinte pontos.

Tabela 4 – Consolidação do modelo de referência e questionário de vinte pontos

MODELO REFERENCIAL	Relativos a EMPRESA	Relativos aos CLIENTES	Relativos aos CONCORRENTES	Relativos ao PROGRAMA	
IDENTIFICAR Necessidades e motivos para o programa	1. Motivos que levam a empresa a implementar o programa de fidelidade e que objetivos podem ser alcançados. 2. Benefícios ocultos já oferecidos aos clientes 3. Necessidades e atributos que os segmentos de clientes mais importantes possam valorizar no programa. 4. Ofertas competitivas e programas de relacionamento nos principais concorrentes . 5. Que negócios da empresa o programa de fidelidade pode melhorar e quais ações de marketing serão necessárias.				QUESTIONÁRIO DE VINTE PONTOS
AVALIAR Capacidades e pré-requisitos para o programa	6. Se o modelo de negócio da empresa é adequado para um programa de fidelidade. 7. Se a cultura e a liderança da empresa estimulam estratégias de marketing de relacionamento. 8. Os níveis de compras, lucratividade, frequência, retenção e satisfação dos clientes . 9. Vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores concorrentes . 10. Capacidade do programa em agregar valor aos clientes e riscos de insucesso. 11. Recursos (pessoal, sistemas, banco dados, investimentos) necessários para a implementação do programa .				
DESENVOLVER Competências para implementar o programa	12. Ações de marketing da empresa integradas ao programa de fidelidade. 13. Divulgação interna para quebrar resistências motivar todos setores da empresa . 14. Canais de fácil comunicação e divulgação com os clientes . 15. Melhorias nos produtos e serviços a partir do feedback dos clientes . 16. As bases do programa : definir modelo, metas, prazos, investimentos, ações de marketing e meios de divulgação. 17. Os controles operacionais do programa e o treinamento dos envolvidos.				
MEDIR Resultados do Programa	18. Benefícios para a empresa : financeiros, comerciais, de imagem, de relacionamento. 19. Aceitação dos clientes : receptividade, satisfação, recomendação. 20. Indicadores do programa : volume compras, retenção, frequência, participação.				

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A informalidade, flexibilidade e criatividade apontadas por Sâmara (1997) como essenciais para estudos deste tipo permitem obter contato com a situação pesquisada e conhecimento sobre o objeto em estudo. Mattar (1999) salienta que este tipo de investigação é muito útil quando não se tem um bom conhecimento do problema, e é necessário não só conhecê-lo com mais profundidade, mas também desenvolver hipóteses para os fatos a serem estudados. Neste contexto, e considerando a formulação de problemas específicos, este trabalho permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, que são, segundo Gil (1999) as principais finalidades da investigação exploratória.

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

Do ponto de vista da abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, a fim de se estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o objeto em estudo. Neste sentido desenvolveu-se um modelo de referência ao qual este se vinculará, com a finalidade de estabelecer relações entre as práticas e os processos da realidade com a teoria dos conceitos desenvolvidos a partir das pesquisas bibliográficas.

Para Mattar (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada à avaliação quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano ou mesmo nos casos de sua proposição. Malhortra (2001) avalia que, entre outras razões para se optar pela pesquisa qualitativa, a principal está na possibilidade de se proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Parte-se do pressuposto de que qualquer fenômeno pode ser melhor compreendido e observado quando acontece no próprio contexto do qual faz parte.

As pesquisas qualitativas estão mais preocupadas com os processos e menos com os resultados, produtos ou serviços. O interesse está em verificar como um determinado fenômeno se desenvolve nos procedimentos e interações diárias. O diferencial deste método reside na capacidade do pesquisador de compreender o que está sendo estudado, a partir da

perspectiva dos participantes. Têm caráter descritivo, visto que faz-se amplo uso da palavra escrita. O estudo qualitativo pode também ser conduzido através de estudo de caso.

3.4 O ESTUDO DE CASO

Este trabalho é conduzido através de um estudo de caso. Isto permite uma análise completa e detalhada do objeto em estudo – avaliação do planejamento e da adequação da implementação de um programa de fidelidade aplicado a uma concessionária de caminhões e ônibus – através do detalhamento das práticas e processos envolvidos. Para Mattar (1999) estudo de caso é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos, visto que é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir questões para a pesquisa. É também, segundo o autor, um método de pesquisa exploratória que tem por objetivo ampliar conhecimentos sobre o problema em estudo, sendo três suas características:

- a) os dados obtidos devem ter profundidade suficiente que permitam explicar detalhadamente os aspectos do caso em estudo, apontando semelhanças e diferenças quando comparados com modelos de referência;
- b) o pesquisador deve ter atitude receptiva, mais pela busca de hipóteses do que por conclusões;
- c) o pesquisador deve ter a sensibilidade de reunir numa única interpretação os variados aspectos e desdobramentos do objeto pesquisado.

Para Honório (1997), estudo de caso consiste em analisar, tanto em amplitude quanto em profundidade, uma realidade de estudo, empregando técnicas disponíveis que proporcionem amplitude na cobertura de todos os aspectos envolvidos, profundidade em conhecer as circunstâncias essenciais do assunto e do processo, oportunismo na coleta de dados e compreensão do caso na sua totalidade, apresentando-o de forma compreensiva, integrada e interpretativa.

3.5 COLETA DE DADOS

Duas fontes foram utilizadas para a coleta de dados: entrevistas não estruturadas, com o diretor e 4 gerentes da empresa, e com diretores ou gerentes de 10 empresas (clientes) representativas de diferentes segmentos; e uma fonte secundária – pesquisa da qualidade do atendimento e satisfação de clientes - QASC, coordenada e enviada, bimestralmente, pela VW aos clientes.

3.5.1 Entrevistas não estruturadas

A partir do questionário de 20 pontos, foram conduzidas as entrevistas. Internamente, aplicando-as com o diretor superintendente, os gerentes – comercial de caminhões, comercial de ônibus e administrativo - e com o responsável pela implementação do programa de fidelidade, o gerente de serviços. Externamente, com o diretor ou gerente operacional de 10 empresas (clientes). Estes clientes foram os selecionados pelas seguintes razões: (i) representam diferentes segmentos (operador logístico, transporte de cargas e de passageiros, de distribuição, de socorro mecânico, de terraplenagem), (ii) possuem frotas de diferentes tamanhos (dois com mais de 20 veículos, um com mais de 15, cinco com 6 a 15 e dois com até 5 veículos), (iii) representam 11,85% do faturamento do setor de serviços e (iv) se prontificaram a colaborar com a pesquisa. Tanto as pesquisas internas quanto as externas foram formuladas e aplicadas considerando as questões pertinentes a cada um dos quatro elementos envolvidos (empresa, clientes, concorrentes e programa),

3.5.2 Dados secundários

São dados já disponíveis em fontes secundárias, de fácil obtenção e muito úteis, desde que as fontes sejam confiáveis. Neste estudo de caso foram utilizados os resultados da pesquisa de opinião bimestral, administrada diretamente pela Volkswagen, denominada de QASC e que visa a avaliar a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente com os serviços realizados nas oficinas das concessionárias Volkswagen. Para cada serviço realizado

no veículo, o cliente recebe um questionário para opinar sobre 5 questões definidas. As respostas geram um índice de satisfação. Têm caráter quantitativo e qualitativo.

3.6 APLICAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA AO ESTUDO DE CASO

A aplicação se dá pelo questionário de 20 pontos, que possibilita, a partir das ações de identificar, avaliar, desenvolver e medir em relação aos quatro elementos-chave – a empresa, os clientes, os concorrentes e o próprio programa, avaliar a adequação do planejamento e da implementação do programa de fidelidade em estudo em relação ao modelo de referência. O questionário foi aplicado, relativo às questões pertinentes a cada um deles, internamente para os principais envolvidos e para clientes representantes de diferentes segmentos.

Para avaliar, porém, se o planejamento e a implementação foram adequados e acertados e se, desta forma, o programa poderá atingir os objetivos desejados, foi estabelecido um critério para se quantificar, percentualmente, o grau de adequação e correção do planejamento e da implementação. Para tanto, foi atribuído peso para cada resposta do questionário, considerando o seguinte critério: **0, não realizado; 1, parcialmente realizado; 2, realizado**. Assim, a partir da média ponderada dos pesos atribuídos, pode-se mensurar o percentual de adequação e correção da implementação do programa de fidelidade em estudo, conforme o modelo de referência proposto, e identificar os pontos falhos do programa que precisam ser corrigidos ou aprimorados, conforme a escala abaixo:

- 0 a 49 % - Inadequada. Deve ser refeito.
- 50 a 64 % - Adequação Fraca – necessário execução imediata dos itens não realizados e revisão dos parcialmente realizados.
- 65 a 79 % - Adequação Satisfatória – necessário execução imediata dos itens não realizados e melhorias aos parcialmente realizados.
- 80 a 94 % - Adequação Boa – suficiente melhorias e alguns ajustes.
- 95 a 100 % - Adequação Forte - monitorar desenvolvimento e resultados.

Esta escala condiciona que o planejamento de um programa de fidelidade só pode ser considerado factível de implementação ou de ajustes e melhorias para sua continuidade se estiver, no mínimo 50% adequado ao modelo proposto. Caso contrário, deverá ter seu planejamento refeito.

Assim mesmo, a partir de 50% e até 79% de adequação, o programa deverá receber atenção máxima e ações rápidas para revisão e melhoria dos pontos deficientes, sob o risco de apresentar resultados muito aquém das expectativas. Um grau de adequação a partir de 80% permite projetar que, com monitoramento e alguns ajustes, o programa, por seu bom planejamento e boa implementação, poderá oferecer os resultados esperados.

4 PROGRAMA DE FIDELIDADE *SABRICO PREMIUM*: APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

4.1 O SETOR DE PÓS-VENDA DAS CONCESSIONÁRIAS DE CAMINHÕES E ÔNIBUS

O setor de distribuição de caminhões e chassi de ônibus tem, mesmo considerando a diferença de produtos, uma característica comum e similar para a conquista e manutenção de clientes: uma forte dependência dos serviços de pós-venda. Esta dependência tem aumentado, nos últimos anos, pelo fato de que os produtos automobilísticos e os bens de produção ofertados no mercado estão técnica e comercialmente muito similares. A profusão e disseminação da tecnologia automotiva, conjugada às parcerias do setor de suprimentos de alguns fabricantes mundiais, diminuíram rapidamente as diferenças técnicas dos produtos e, como consequência, os preços tornaram-se, também, muito próximos. Neste contexto, o fator diferencial entre as marcas concorrentes passou para as vantagens que os serviços de pós-venda oferecem.

Entretanto, criar vantagens competitivas neste setor é um desafio, notadamente porque os serviços de pós-venda continuam sendo percebidos pelo cliente, em sua maioria, como um mal necessário. Percebem-no com um custo e não um investimento em manutenção dos veículos ou equipamentos. O que acontece, via de regra, por força da imposição dos termos de garantia, é o uso dos serviços de pós-venda, para manutenções preventivas e corretivas, em concessionários autorizados durante a vigência do período de garantia, que varia de 12 a 24 meses conforme o fabricante. Na visão da maioria dos clientes, isto lhes onera em custos de manutenção preventiva. Como manutenção preventiva é um conceito

pouco receptivo no Brasil, pois os clientes, na maioria, as consideram como custos e não como investimentos na manutenção adequada dos seus equipamentos, uma vez terminado o período de garantia (e conseqüentemente a obrigação de realizar as manutenções preventivas) muitos clientes relaxam em relação as manutenções preventivas e se restringem a executar apenas as manutenções corretivas, o que implica perda de produção, aumento do tempo parado dos veículos e a elevação nos custos de reparação. Prevenir é mais barato do que remediar.

Aliado a isto, existe a visão, na maioria dos clientes, de que os custos com os serviços em concessionários autorizados são superiores aos do concorrentes não oficiais. Esta visão, em que pese ser a primeira vista verdadeira, é também distorcida, pois não considera que, por compromisso com a marca que representa, um concessionário autorizado oferece, além de uma melhor estrutura física, de equipamentos e pessoal, peças originais fornecidas pelos fabricantes, serviço técnico de padrão superior e um respaldo maior em todos os serviços que, por algum motivo, necessitem de recuperação. Geralmente para serviços realizados e peças substituídas nas oficinas autorizadas os fabricantes e as concessionárias oferecem até 12 meses de garantia. Como, no entanto, esta compreensão é de uma minoria de clientes, os concessionários autorizados enfrentam um desafio crônico e permanente: vender serviços, peças originais e manter em suas oficinas os clientes após o período da garantia.

4.2 A SABRICO CAMINHÕES E ÔNIBUS

A Sabrico S/A é uma empresa que atua no setor automobilístico brasileiro. De origem brasileira, mas atualmente com capital acionário português, a Sabrico é, há 62 anos, um concessionário autorizado Volkswagen. Distribui a linha de automóveis, na cidade de São Paulo e caminhões e ônibus em Porto Alegre e no Vale dos Sinos.

A Sabrico Caminhões e Ônibus Ltda, com sede em Porto Alegre desde outubro de 2001, e com filial em São Leopoldo desde dezembro de 2003, tem atuação em 47 municípios, a maioria na região metropolitana de Porto Alegre e no Vale dos Sinos.

Sua participação de mercado na venda de caminhões novos – seu principal produto, vem crescendo de forma acelerada em sua região, saltando de 9,47% em 2001 para

24,35% em 2003, com projeções de 27% para 2004. Três fatores estão sendo decisivos para este crescimento de *market share*: o crescimento nacional da marca VW em caminhões e ônibus (que a levou a liderança de mercado em 2003, com 34,30%), o trabalho agressivo de marketing e vendas da Sabrico e a reestruturação do setor de pós-venda da concessionária.

Em relação ao faturamento do setor de pós-venda, o crescimento no período 2001-2003 foi de 38,20%, com projeções para 2004 de incremento de 15% a 20% superior a 2003. O índice de deserção de 2003 para 2002 foi de 38,52%, compensado porém com o índice de 22,47% novos clientes no período. A mesma comparação para o período 2004-2003 mostra que, até agora, o índice de deserção caiu de 38,52% para 13,04%, e se somaram 12,52% de novos clientes.

Considerando que, para o pós-venda, a absorção de novos clientes dá-se, na sua maioria, de forma compulsória, em função do período de garantia das novas vendas de veículos, assegurando assim que o índice de novos clientes tenda ao crescimento pela projeção de aumento de vendas e participação de mercado, o foco e o desafio são para a manutenção da carteira de clientes após o término do período de garantia que, para caminhões e ônibus Volkswagen é, de modo geral, de 12 meses, sem limite de quilometragem, após a venda do veículo. Nesse sentido e com este objetivo é que foi implementado o Programa de Fidelidade Sabrico, cuja denominação é “*Sabrico Premium: sua parceria após a garantia*”.

4.3 PROGRAMA DE FIDELIDADE *SABRICO PREMIUM*

A partir da constatação de que a maioria dos clientes se afasta, de maneira progressiva, após o término do período de garantia, dos serviços de pós-venda dos concessionários autorizados, fundamentalmente pela visão de que os custos diretos de manutenção em um concessionário autorizado são superiores aos oferecidos por serviços não autorizados, é que foi elaborado o programa de fidelidade *Sabrico Premium*.

Este programa, específico para a Sabrico Caminhões e Ônibus Ltda, tem por objetivo principal oferecer aos clientes atrativos para que mantenham na concessionária as manutenções preventivas e corretivas de seus caminhões e/ou ônibus uma vez terminado o

período de garantia e aumentar o volume de serviço na área de funilaria e pintura, um setor muito instável e inconstante.

Estes atrativos são basicamente pontos que se revertem em descontos concedidos sobre os preços de peças de reposição e de serviços. São 2 os critérios básicos para a atribuição dos pontos e a concessão dos descontos aos clientes:

- a) consumo do cliente em peças e serviços, durante 12 meses;
- b) tempo – em anos - de uso do veículo após a garantia.

Esses dois critérios têm por objetivo permitir que clientes com maiores níveis de consumo e veículos com mais tempo de uso tenham maiores níveis de desconto. Como contrapartida, o cliente deve manter, após a garantia, o plano de revisões preventivas definido para o seu modelo de veículo e não estar em débito financeiro com a empresa.

Para o critério do volume de compras, foi considerado todo o consumo de peças e serviços (pagos pelo cliente) entre abril de 2003 e março de 2004, na razão de que cada R\$ 1 consumido nos serviços de oficina vale 1 ponto e nos serviços de funilaria/pintura valem 2 pontos. A escala de descontos, **para os clientes**, para o período compreendido entre maio e outubro de 2004 está apresentada na tabela 5.

Tabela 5 – Níveis de descontos por consumo

Consumo de abril 2003 a março 2004	Descontos maio a outubro 2004		
	OFICINA & FUNILARIA/PINTURA		
	Peças	Serviços	Nível
A partir de R\$ 1.500,00 ou 1500 pontos	5%	8%	D
A partir de R\$ 3.000,00 ou 3000 pontos	6%	10%	C
A partir de R\$ 6.000,00 ou 6000 pontos	7%	12%	B
A partir de R\$ 12000,00 ou 12000 pontos	8%	15%	A

Em complemento aos benefícios pelo volume de compras foi oferecido, **aos veículos**, benefícios pelo tempo de uso após a garantia visando atrair veículos de diversos anos de uso, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Níveis de descontos por tempo de uso do veículo após a garantia

Ano após a garantia	Níveis de descontos adicionais OFICINA & FUNILARIA/PINTURA Peças & Serviços
1 ano	2%
2 ano	4%
3 ano	6%
4 ano e +	8%

Para obter estes benefícios, o cliente deve:

1. manter a seqüência de manutenção do plano VW, após o período da garantia
2. não estar com atraso de pagamentos na ocasião dos serviços.

Caso o cliente não mantenha as manutenções em seqüência, alternando-as entre sim e não, ou não atenda os intervalos de tolerância de 4.000 Km, serão concedidos metade dos descontos. Intervalos maiores de revisão ou de tolerância perderão o direito aos descontos.

A identificação dos **níveis de desconto por consumo** – níveis A, B, C e D, e dos **níveis de desconto por tempo de uso do veículo após a garantia** – níveis 1, 2, 3 e 4, será feita por cartões que deverão ser apresentados por ocasião dos serviços. Os modelos dos cartões são mostrados no anexo.

A informação dos descontos e o controle de cada revisão será feito através do cartão revisão (mostrado no anexo) que deverá ser entregue preenchido e assinado pelo consultor técnico para o Cliente e este deverá reapresentá-lo quando da revisão ou dos serviços corretivos. Todo o processo será baseado no livrete de manutenções do veículo, nos quais são registradas as manutenções preventivas e aos quais serão anexados os cartões. Em cada serviço será necessária a apresentação do livrete e dos cartões.

Há um termo de acordo comercial com os critérios do programa que deverá ser aceito pelo cliente. A divulgação foi realizada por mala-direta, cartas e pelos consultores técnicos na recepção de clientes da oficina, e reforçada por banners internos e faixa externa divulgando o programa *Sabrico Premium*.

4.3.1 Determinantes do programa de fidelidade *Sabrico Premium*

A idéia de implementar este programa de fidelidade surgiu da tradição e clara percepção de que, no segmento automotivo, o grande volume de serviços das oficinas dos concessionários autorizados ocorre durante o período de garantia dos veículos, oferecido pelos fabricantes, o que, em média significa um prazo de 12 (na maioria) a 24 meses (na minoria). Isto significa que o faturamento do setor de serviços fica fortemente condicionado à manutenção do fluxo de venda de veículos novos, com tendência a crescimentos vegetativos pelas novas vendas e por reajustes de preços.

Considerando que tal tradição existe pelo fato de que os clientes, em sua maioria, avaliam que os custos de manutenção em concessionárias autorizadas são superiores aos dos serviços não autorizados oferecidos no mercado, e não há mais a obrigação de mantê-lo no concessionário, sob pena de perda dos direitos da garantia, eles acabam migrando para outras alternativas e ofertantes de manutenção.

Assim, para que o setor de serviços do concessionário possa criar vínculos próprios com os clientes e motivá-los a manter, após a garantia, suas manutenções preventivas e corretivas no concessionário é que foi idealizado o programa *Sabrico Premium*: sua parceria após a garantia.

Considerando que o grande motivador para os clientes do segmento de caminhões e ônibus, que são bens de produção, é a redução de custos de operação e manutenção dos veículos, decidiu-se que o programa seria baseado em descontos progressivos, para peças e serviços, levando em consideração dois pontos: nível de consumo e tempo de uso do veículo.

Assim, nível de consumo, tempo de uso do veículo e descontos em peças e serviços são os determinantes deste programa de fidelidade. Foram adotados pelas seguintes razões:

- a) nível de consumo – neste segmento, o peso e a influência de um cliente se mede, fortemente, pelo número de veículos que possui e o potencial de consumo que sua frota pode proporcionar. O volume tem grande impacto na área de pós-venda e se reflete significativamente no faturamento, principalmente durante o período de garantia dos veículos, no qual são obrigatórias as manutenções preventivas freqüentes. Assim, manter estes

clientes de grande volume de serviços, e conseqüentemente de consumo, após o período da garantia é uma missão e um desafio de todo o concessionário. O critério utilizado para definir os 4 níveis de consumo (A, B, C e D) foi o de R\$ 250,00/mês – valor médio de uma revisão, como consumo médio mensal por cliente, entre abril de 2003 e março de 2004. Isto resultou em 5 níveis de clientes por consumo, em um universo de 578 clientes que pagaram por serviços neste período, a saber:

- nível A – acima R\$ 12 mil/ano– 24 clientes (4,15%) = 46,09% do consumo;
- nível B –R\$ 6 mil a R\$ 12 mil/ano–21 clientes(3,63%)=12,04% do consumo;
- nível C – R\$ 3 mil a R\$ 6 mil/ano – 60 clientes (10,38%)=16,70% do consumo;
- nível D – R\$ 1,5mil a R\$3mil/ano – 74 clientes (12,80%)=10,98% do consumo.

O quinto nível – E, considera clientes com consumo anual inferior a R\$ 1,5 mil por ano, representa a grande massa – 399 clientes (69,04%), mas apenas 14,19% do consumo e não será contemplado com descontos.

A atualização do nível de consumo é semestral, considera o consumo dos últimos 12 meses, e determina o nível de descontos para o semestre seguinte.

b) tempo de uso do veículo – um dos critérios que os clientes do setor automotivo levam em consideração para manter, mesmo após a garantia, manutenções nos concessionários autorizados é a comparação entre o custo das manutenções – que carregam preços atualizados de peças e serviços, e o valor de mercado dos veículos – que decresce ano a ano. Assim, percebe-se que, à medida que os veículos vão envelhecendo e se desgastando, mais distante vão ficando das oficinas autorizadas. Na média, é bastante improvável encontrar veículos com mais de 4 anos de uso em concessionárias autorizadas, salvo para serviços diferenciados em que o cliente valorize uma garantia especial. Não se dispõe

de uma estatística exata sobre este ponto, mas seguramente veículos com mais de 4 anos de uso não representam mais do que 15% do volume de atendimento. No segmento de caminhões e ônibus este fator tem peso especial, considerando que os custos de manutenção destes veículos impactam diretamente sobre os custos de operação e afeta a rentabilidade das empresas, geralmente comprimidas por preços de mercado (em fretes) ou por tarifas públicas (empresas de ônibus). Neste sentido, a oferta de descontos por tempo de uso dos veículos exerce especial atenção para estas categorias de clientes.

- c) descontos – os clientes deste segmento, basicamente pessoas jurídicas, utilizam os veículos como bem de produção e o custo de manutenção acaba sendo um componente do custo do seu serviço. Assim, a briga por descontos é permanente e muito valorizada como benefício, por ser diretamente sentida e rapidamente utilizada. O interesse por descontos é confirmado pela pesquisa bimestral realizada pela VW junto aos clientes e que mede a qualidade do atendimento e satisfação do cliente no serviços de oficina - QASC, que mostra o fator preço como o de menor índice de satisfação para os clientes, com apenas 62,0% na média de 12 meses encerrados em outubro de 2004.

4.3.2 Operacionalização do programa

O início do programa, previsto inicialmente para maio, ocorreu efetivamente em junho de 2004. Com o objetivo de aproveitar a oportunidade para divulgar mais a empresa e o conceito do programa, foram enviadas 3.150 malas-diretas, para todos os clientes cadastrados.

Para os clientes do nível A, além da mala direta, o gerente de serviços fez contatos diretos informando e comentando o programa. A divulgação interna ocorreu por meio de apresentações para a diretoria e gerentes de departamentos e para a equipe de vendedores de veículos. Para as equipes diretamente envolvidas (área do pós-venda) foram realizadas reuniões detalhando todo o programa, sua forma de funcionamento e o material necessário para operar e registrar os descontos com os clientes.

A operação se desenvolve, fundamentalmente, junto a consultoria técnica, setor no qual são recebidos e entregues os veículos e registrados os serviços. Assim, os três

consultores técnicos da empresa são as pessoas-chaves da operação. Os recursos de informática envolvidos são simples, de fácil acesso e disponíveis aos consultores técnicos. A informação sobre o nível de desconto por consumo é disponível através de planilha específica. As tarefas destes passam a ser, então: confirmar o plano de manutenção do veículo e a frequência das revisões; o nível de consumo e o ano dos veículos; a liberação de crédito dos clientes. Na seqüência, proceder os descontos conforme programa e preencher o cartão revisão com os dados para a próxima revisão. Aparentemente tarefas simples e rotineiras, mas que podem se complicar conforme o volume diário de serviços.

4.4 AVALIANDO A ADEQUAÇÃO DO PLANEJAMENTO E DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE FIDELIDADE *SABRICO PREMIUM* – PRÁTICA X TEORIA

É cedo para avaliar os resultados do programa. Antes de 12 meses será imprudente fazê-lo. Porém avaliar se seu planejamento e sua implementação foi adequada e se, desta forma, poderá atingir os objetivos desejados, é possível. Esta avaliação será realizada na forma de comparação com o modelo de referência adotado como adequado para o planejamento e avaliação da implementação de programas de fidelidade para o tipo de negócio em estudo. Serão avaliados e comparados o questionário de 20 pontos do modelo com os passos adotados no planejamento e na implementação do programa *Sabrico Premium* e atribuídos a cada resposta uma pontuação de atendimento do item com as seguintes identificações e pesos: NÃO (não realizado), peso 0; PARCIALMENTE (parcialmente realizado), peso 1; SIM (realizado), peso 2.

Assim, a partir da média ponderada dos pesos das respostas, pode-se mensurar, através da escala proposta, o grau de adequação e correção do planejamento e da implementação do programa *Sabrico Premium* e identificar os pontos falhos do programa que precisam ser corrigidos ou aprimorados.

4.4.1 Aplicação do questionário de 20 pontos

1. Foram identificados os motivos que levaram a empresa a implementar o programa de fidelidade e os objetivos que se desejaria alcançar?

SIM. O motivo principal foi a intenção de manter o volume e a frequência dos serviços de manutenção preventiva dos veículos (entenda-se clientes) após o término do período de garantia, considerando que essa frequência sofre uma rápida queda logo após o término do período de garantia, no qual as manutenções preventivas são obrigatórias, e se acentua à medida que o veículo avança seu tempo de uso. Como consequência, o objetivo principal desejado é o de, ao reter por mais tempo os clientes no concessionário, incrementar as receitas de venda de peças e serviços através da área de oficina, aumentar o lucro operacional e melhorar a taxa de absorção (percentual das despesas administrativas da empresa que são cobertas com o lucro operacional do pós-venda) do concessionário, de apenas 21,30%, que está muito abaixo da média nacional dos concessionários de caminhões VW, de 83,84% abaixo do ideal de 100% preconizado pela VW

Além disto, na visão do diretor superintendente e dos gerentes comerciais, o programa de fidelidade seria também um diferencial da empresa em relação à concorrência, poderia ser utilizado como mais um argumento de venda e como reforço à fixação do nome Sabrico, que é ainda relativamente recente no mercado local - apenas 3 anos, considerando concorrentes que atuam há mais de 20 anos.

2. Foram identificados benefícios ocultos já oferecidos aos clientes?

PARCIALMENTE. A avaliação sempre focou e valorizou mais os benefícios diretos desejados pelos clientes, principalmente descontos e prazos de pagamentos. Não se deu a devida importância para um aspecto que a pesquisa com alguns clientes importantes mostrou como valorizado: o prazo de garantia dos veículos (até 2 anos em alguns modelos) e para os serviços realizados no concessionário, que é de 12 meses ou 50.000 Km. Nesta linha, foi ressaltado pelo gerente comercial de caminhões que quando a montadora (VW) realiza as promoções-relâmpago de vendas que oferecem, para determinados modelos, garantias especiais com prazos estendidos de até 4 anos, há uma aceitação e demanda muito boa, reforçando o interesse pelo fator garantia. Um dos clientes entrevistados informou que o fator decisivo para sua opção de compra por VW e Sabrico foi que “foram os únicos que deram 2 anos de garantia em relação a concorrência”

Além disto, o gerente de serviços salienta que a manutenção das revisões preventivas no concessionário, após o término da garantia, fortalece a possibilidade de se conseguir uma garantia especial no primeiro ano após a garantia, o que poderia ser melhor explorado com os clientes.

3. Foram identificadas as necessidades e atributos que os segmentos de clientes mais importantes poderiam valorizar no programa?

PARCIALMENTE. Esta identificação se concentrou mais nas necessidades que possuem os principais clientes – denominado de frotistas por seu volume de veículos, em redução de custos de manutenção da frota. Neste sentido, os benefícios se restringiram a concessão de descontos diretos pelo volume de compras e pelo tempo de uso do veículo. Este foco e valorização por descontos se justifica, em parte, pela representatividade que têm os frotistas na formação das receitas da área de serviços, na qual apenas cerca de 18% dos clientes representam cerca de 75% das vendas.

Não se deu o devido destaque para a qualidade e para as garantias dos serviços aplicados, nem para o incremento do valor de revenda que tem um veículo cujas manutenções são realizadas em concessionários autorizados. Nas entrevistas, 2 clientes mencionaram necessidades que consideram importantes:

- a) “atendimento nos finais de semana para pequenos reparos e revisões de rotina” solicita um frotista com 30 veículos (2,51% da receita de serviços)
- b) “exclusividade (de mecânicos) para clientes fiéis e frequentes” na opinião de outro cliente com 10 caminhões (2,18% da receita de serviços).

Para o gerente de serviços, a satisfação destas necessidades precisa ser adequadamente avaliada pelo concessionário considerando que geram despesas adicionais que os clientes, invariavelmente, não estão dispostos a pagar. Complementa comentando que “uma evolução do *Sabrico Premium* talvez possa prever e contemplar aos clientes que realmente incrementarem receitas após a garantia, um serviço especial de atendimento externo, mesmo fora do horário comercial”.

4. Foram identificadas ofertas competitivas e programas de relacionamento nos principais concorrentes?

NÃO. Uma pesquisa para identificar as ações de marketing e relacionamento dos principais concorrentes – concessionários Mercedes-Benz (Savar e Sulbra), Volvo (Dipesul), Scania (Suvesa) e Ford (Montreal e Konrad), não foi previamente realizada. Desta forma, não foram consideradas estratégias que já poderiam estar sendo oferecidas ao mercado.

5. Foram identificados que negócios da empresa o programa de fidelidade poderia melhorar e quais ações de marketing seriam necessárias?

SIM. Identificou-se que a área de negócio com maior necessidade de fidelizar os clientes era o setor de serviços, por ser uma unidade de negócio estratégica para o concessionário (fundamental para a predisposição de recompra e recomendação), a de maior interatividade e frequência de relacionamento com os clientes (é através do setor de serviços que os clientes realmente experimentam a empresa), a de menor receita e frequentemente deficitário. A empresa entendeu, assim, que um programa de fidelidade que mantivesse clientes e receitas por mais tempo poderia gerar muitas vantagens para o setor e para a empresa, além de aproximar e melhorar o relacionamento com os clientes.

Neste sentido, as ações de marketing identificadas como necessárias foram focadas em oferecer redução de custos de manutenção para os clientes com maior volume de compras e com veículos com maior tempo de uso. Ao se decidir que a estratégia seria por oferecer melhores preços em peças e serviços, a empresa avaliou que critérios seriam definidos para estabelecer os clientes contemplados e os níveis de descontos que seriam praticados. Uma discussão interna entre diretoria e gerências de venda e pós-venda decidiu por recompensar clientes por nível de consumo (por período) e veículos com mais tempo de uso. Isto estimularia a retenção de clientes frotistas e com veículos com mais tempo de uso e criaria uma vantagem para evitar migração de clientes para outras concessionárias da mesma marca, ou para outras prestadoras de serviços mecânicos, fora da rede VW. Esta estratégia foi confirmada como atraente por vários clientes entrevistados que, explicitamente, identificaram como necessário para manter a fidelidade:

- a) “preço competitivo de peças e mão-de-obra para clientes assíduos”;
- b) “preços de peças e serviços mais condizentes com o mercado”;
- c) “menor preço nas peças”;
- d) “preço na mão-de-obra mais acessível”.

Na entrevista, o diretor superintendente ratificou a importância de desenvolver o programa de fidelidade a partir da área de serviços pois, sendo o setor da empresa que mantém a maior interatividade e frequência de contatos com todos os clientes, qualquer melhoria de relacionamento com este setor se reflete direta e positivamente sobre a imagem e os negócios da empresa.

6. Foi avaliado se o modelo de negócio da empresa é adequado para um programa de fidelidade?

SIM. A empresa verificou-se que as características comerciais do negócio no seu setor de serviços:

- a) volume de veículos atendidos por mês – média de 500
- b) consumo frequente e de médio valor – frequência média de 2 meses e consumo médio de serviços de R\$ 250,00/veículo;
- c) possibilidade de segmentar clientes por consumo;
- d) necessidade dos clientes em redução de custos de manutenção;
- e) interesse da empresa em alongar o período de revisões preventivas dos veículos;
- f) seria propício para a adoção de um programa de fidelidade que mantivesse clientes no concessionário por mais tempo e ajudasse a incrementar o relacionamento com os estes.

7. Foi avaliado se a cultura e a liderança da empresa estimulam estratégias de marketing de relacionamento?

SIM. Segundo o diretor superintendente, a postura e orientação da empresa é no sentido de sempre estar próximo a clientes e jamais criar ou alongar situações que possam gerar desgaste ou atrito com estes, contornando com habilidade e buscando sempre soluções de equilíbrio nas situações de conflito que ocasionalmente ocorram. Neste sentido, foi avaliado que a área de pós-venda - e mais especificamente o setor de serviços, que é a de maior interação e relacionamento com os clientes, e por isso a que está mais sujeita a situações de desentendimento com estes, é a que tem a maior necessidade de implementar

ações estratégicas e de marketing no sentido de se aproximar e melhorar o relacionamento com os clientes. Além disto, o diretor superintendente enfatiza a importância de que toda a comunicação e contato com os clientes seja conduzida de forma a ressaltar o interesse e o comprometimento da empresa no sentido de não medir esforços em buscar soluções e alternativas, até os limites máximos do concessionário, que atendam, com equilíbrio, às necessidades dos clientes e as da empresa.

Nas entrevistas com os clientes, quando questionados de como avaliam o relacionamento com a empresa, ao longo do tempo, as manifestações foram muito positivas para a grande maioria, 7 entre dez clientes, indicando que a empresa se dedica à busca um relacionamento positivo. Outro indicador que, de certa forma, reforça esta orientação à manutenção do bom relacionamento com os clientes é, conforme pesquisa QASC da Volkswagen, a alta confiança depositada no concessionário pelos clientes, a ponto de que, na média dos últimos 12 meses, 96,3% destes recomendariam o concessionário para potenciais clientes.

8. Foram avaliados os níveis de compras, lucratividade, frequência, retenção e satisfação dos clientes?

SIM. Estas informações foram levantadas e avaliadas a partir de duas fontes: banco de dados interno para os níveis de compras, lucratividade, frequência e retenção e a pesquisa QASC da VW para avaliar o nível de satisfação dos clientes.

O nível de consumo e lucratividade foi determinado para o período compreendido entre abril de 2003 e março de 2004 e levantou-se todos os clientes que pagaram por serviços realizados na empresa. O resultado foi uma relação de 578 clientes, que foram segmentados, por grupos de consumo, em 5 níveis diferentes:

- nível A – acima R\$ 12 mil/ano – 24 clientes (4,15%) = 46,09% do consumo.
- nível B– R\$ 6 mil a R\$ 12 mil/ano– 21 clientes (3,63%)=12,04% do consumo.
- nível C– R\$ 3 mil a R\$ 6 mil/ano– 60 clientes (10,38%)=16,70% do consumo.
- nível D– R\$ 1,5mil a R\$3mil/ano– 74 clientes (12,80%)=10,98% do consumo.
- nível E– abaixo R\$ 1,5 mil/ano– 399 clientes (69,04%) = 14,19% do consumo.

A frequência e retenção dos clientes medida indicou sensível melhora na avaliação dos períodos 2003/2002 e 2004/2003. No primeiro, houve a retenção de apenas 61,48% mas atenuada com o incremento de 22,47% de novos clientes. No segundo período, mesmo que parcial, há a indicação para uma retenção de 86,96% para um incremento de 12,52% novos clientes. Assim, o número de novos clientes que passaram a utilizar os serviços de oficina do concessionário evoluiu em 37,80% no período de 2002 a 2004 (parcial). A expectativa com o programa de fidelidade é manter a retenção em níveis próximos a 90%

A avaliação da satisfação dos clientes, no período compreendido entre o sexto bimestre de 2003 e o quinto bimestre de 2004, relativos à pesquisa QASC da VW, mostrou que 94,7% estavam satisfeitos com o atendimento; 92,2% com a execução dos serviços e 90,3% satisfeitos com os resultados dos serviços técnicos realizados, o que permitiu concluir que esses fatores, se mantidos nesse nível de aceitação, dificilmente comprometeriam o programa de fidelidade. Ao mesmo tempo, a mesma pesquisa mostrou claramente que o grande fator de insatisfação dos clientes concentra-se no preço das peças e serviços, com apenas 62,0% de aceitação. Isto deixou claro qual seria o grande motivador para manter os clientes nas oficinas da empresa, após o período da garantia: menores preços. Há, porém, dois itens específicos da pesquisa que, pela frequência de respostas negativas, devem receber uma maior atenção pelo concessionário: demora para início dos serviços e a necessidade de retorno para refazer serviços.

O gerente comercial de ônibus salientou, em que pese a pouca participação dos ônibus nos serviços de oficina – empresas de ônibus geralmente têm estruturas próprias de manutenção, para a importância de incluir e assegurar as vantagens do programa para as grandes empresas, considerando que são forte formadoras de opinião nos segmentos de transporte de passageiros.

9. Foram avaliadas as vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores concorrentes?

PARCIALMENTE. Apesar de não ter sido realizada uma pesquisa ou prospecção específica para identificar ofertas e ações de marketing dos concorrentes, há, segundo o gerente de serviços, conhecimento, por informações dos próprios clientes, de que os custos de manutenção dos veículos VW são, geralmente, inferiores aos custos dos principais concorrentes, notadamente Mercedes-Benz, Volvo e Scania. Comparados, entretanto, com os

custos de manutenção oferecidos pelos concorrentes não autorizados, que geralmente não utilizam peças originais e praticam preços muito baixos para os serviços, a percepção é de desvantagem. Três dos 10 clientes entrevistados mencionaram que optaram pela marca VW pela melhor relação custo-benefício de aquisição e manutenção

A opinião do gerente comercial de caminhões reforça este sentimento, baseado no fato de que o custo inicial de aquisição dos modelos VW é geralmente inferior aos similares das marcas MB, Volvo e Scania. Apenas os modelos Ford apresentam preços geralmente mais atrativos. Isto gera uma percepção vantajosa quando essa comparação é realizada. Uma desvantagem reconhecida pela área comercial da empresa, principalmente em relação as vendas Mercedes-Benz, é a dificuldade que tem a Sabrico em receber veículos usados como parte do pagamento, por não ter uma estrutura adequada para operar neste segmento. Nestas situações, obriga-se a repassar os veículos a “lojistas” de usados, o que algumas vezes dificulta ou inviabiliza a venda dos veículos novos.

10. Foi avaliada a capacidade do programa em agregar valor aos clientes e riscos de insucesso?

PARCIALMENTE. Considerando a clara necessidade dos clientes, manifestada nas entrevistas e nos freqüentes contatos, de reduzir seus custos de manutenção e a intenção de manter, após a garantia, os serviços no concessionário desde que os custos sejam suportáveis, a empresa avaliou que um programa de fidelidade que atende-se de forma imediata – através de descontos nos serviços realizados, essas necessidades teria capacidade de agregar valor aos clientes, principalmente àqueles de maior consumo e com veículos com mais tempo de uso. Permitiria também, segundo o gerente de serviços, incentivar o retorno ao concessionário de clientes que se afastaram por falta de um critério comercial mais adequado a veículos com mais tempo de uso.

Os riscos de insucesso foram avaliados sob dois aspectos: o estratégico e o operacional. Quanto ao estratégico, o risco estaria relacionado aos níveis de descontos oferecidos, que poderiam não ser suficientemente atraentes para muitos clientes, visto que, conforme média da pesquisa QASC, 38% destes ainda consideram altos os preços de peças e serviços. Considerando que esses níveis são os máximos possíveis de serem oferecidos, a empresa estaria, de certa forma, conformada com um possível desinteresse pelos clientes, porém, segundo o gerente de serviços, atenta para flexibilizar alguma vantagem marginal que

viabilizasse a participação destes clientes no *Sabrico Premium*. Quanto ao operacional, o risco do desenvolvimento do programa estar sendo prejudicado por falhas da operação (pessoas, sistemas, comunicações) foi avaliado, inicialmente, como de baixo risco, visto que a aplicação prática do programa está restrita ao setor de pós-venda e envolve um número restrito de pessoas que têm contatos diretos e permanente com os clientes.

Na entrevista com o gerente de serviços, responsável pela implementação do programa, percebeu-se, porém, que não foi pré-avaliado o risco de insucesso pela deficiência de divulgação junto aos clientes, o que está sendo considerado como responsável pelo baixo conhecimento – apenas três dos dez clientes entrevistados informaram conhecê-lo – do programa, nem pela possível dificuldade dos consultores técnicos de operar, simultânea e rapidamente, as diferentes informações exigidas pelo programa (nível de consumo, tempo após a garantia, intervalo das revisões preventivas, situação de débito na empresa) para efetivar os descontos.

11. Foram avaliados os recursos (pessoal, sistemas, banco de dados, investimentos) necessários para a implementação do programa?

SIM. Antes de planejar o programa a empresa verificou que seu banco de dados e sistema de informática poderiam gerar as informações necessárias e suficientes, principalmente as relacionadas às transações comerciais (valor de consumo de peças e serviços) dos clientes e as relacionadas ao tempo de uso dos veículos, para que se estruturasse o programa. Informações complementares também poderiam ser obtidas através do banco de dados do sistema de garantias da Volkswagen. Além disto, foi avaliado, inicialmente, que o pessoal de linha de frente, notadamente os consultores técnicos, teriam, pela agilidade e conhecimento das rotinas e do sistema de informática, condições de conduzir o programa da forma como foi concebido, tanto em termos de aplicação quanto de operação e controle. Quanto a investimentos, o programa, por sua simplicidade, demandaria basicamente custos de divulgação aos clientes, através de malas-diretas, cartas, e-mails, faixas e banners, e custos com o material impresso para operação e controle do programa, os quais poderiam ser perfeitamente suportados pelo setor.

O gerente de serviços ratificou o entendimento de que estes recursos disponíveis são suficientes para a operação do programa, mas que está sentindo a necessidade de simplificar um pouco o processo excluindo do programa o critério de consulta da situação de

débitos com a empresa, uma vez que, para abertura das ordens de serviço é necessário que o cliente tenha crédito previamente liberado pelo departamento financeiro, o que pressupõe que esteja com suas obrigações em dia.

12. Foram desenvolvidas ações de marketing da empresa integradas ao programa de fidelidade?

PARCIALMENTE. Considerando que o programa é direcionado ao pós-venda e mais diretamente ao setor de serviços, nem todas as ações de marketing da empresa estão relacionadas ou condicionadas ao *Sabrico Premium*, principalmente as estabelecidas pela área de venda de veículos. Mesmo assim, a divulgação e as características do programa foram incluídas nas propostas comerciais de venda de veículos e a identificação da marca do programa passou a integrar o material de divulgação da empresa em anúncios de jornal, revistas, veículos de demonstração da empresa, material promocional.

No entendimento do diretor superintendente e do gerente comercial de caminhões, os dois responsáveis pelo marketing na área de vendas, há o interesse de relacionar todas as ações de marketing de vendas ao programa, porém isto nem sempre é possível visto que algumas ações são compartilhadas com a VW e o banco VW e devem respeitar critérios por estes definidos. De qualquer forma, nas divulgações administradas diretamente pela empresa estão sendo apresentadas a logomarca do programa.

13. Foram desenvolvidas ações de divulgação interna para quebrar resistências e motivar todos os setores da empresa?

PARCIALMENTE. As entrevistas com os gerentes mostraram que a divulgação interna ficou aquém da necessária, pois foi basicamente concentrada para a área de vendas de veículos e praticamente restrita ao momento de lançamento do programa. Houve pouca divulgação para a área administrativa e departamento de peças de reposição. O material de divulgação interna se restringiu à circulação da mala-direta enviada aos clientes e à fixação na área interna da empresa de banners do programa. Ao mesmo tempo, que não se identificou qualquer resistência ao programa percebe-se internamente, porém, uma certa indiferença e desconhecimento com o desenvolvimento do programa. O gerente de serviços reconheceu essa deficiência e pretende renovar e ampliar essa divulgação.

14. Foram desenvolvidos canais de fácil comunicação e divulgação com os clientes?

PARCIALMENTE. O principal canal utilizado para a divulgação do início do programa foi a mala-direta, enviada para cerca de 3150 clientes cadastrados. Em complemento, outros meios foram sendo utilizados para manter uma comunicação, como contatos telefônicos, visitas a clientes, divulgação pela consultoria técnica e uso de e-mails. Entretanto, não houve planejamento nem desenvolvimento de ações no sentido de se manter constância e frequência nas comunicações com os clientes. As entrevistas com os 10 clientes representativos mostrou que há deficiência na divulgação, pois apenas 3 deles mencionaram conhecimento do programa.

O gerente de serviços, responsável pelo programa, reconhece que a divulgação tem sido deficiente, e que ações de melhoria devem ser rapidamente implementadas, principalmente com o uso mais intenso do e-mail para os clientes que utilizam, ou deixaram de utilizar, os serviços de oficina a partir de 2002. Inclusive um banco de dados de e-mails já está sendo providenciado. A ampliação da divulgação via a operadora de telemarketing da empresa também está sendo estudada.

15. Foram desenvolvidas melhorias nos produtos e serviços a partir de *feedback* dos clientes?

SIM. A partir de respostas de clientes a pesquisa QASC e reforçado pelas entrevistas, a empresa identificou a necessidade de desenvolver duas ações de melhorias:

- a) a primeira, já realizada, foi intensificar o treinamento dos mecânicos para melhorar a qualidade dos diagnósticos e dos serviços e, assim, reduzir o número de retorno de serviços, reclamado por 10% dos entrevistados (e 12,84% de insatisfação na pesquisa QASC) e que está acima do índice aceitável de 8% determinado pela VW. Neste sentido, a empresa inscreveu seus mecânicos (no mínimo um por curso) em todos os treinamentos técnicos oferecidos pela VW, durante o ano de 2004.
- b) a segunda, em estudo, é ampliar o horário de serviços na oficina, garantindo uma cobertura de 12 horas por dia, e introduzir o conceito de box rápido para serviços abaixo de 1,5 horas, o que foi solicitado por 20% dos clientes

entrevistados, com o objetivo de agilizar o início dos serviços (10,75 % de insatisfação no QASC), e diminuir o tempo de permanência dos veículos na oficina (9,86% de insatisfação no QASC).

16. Foram desenvolvidas as bases do programa: definir modelo, metas, prazos, investimentos, ações de marketing e meios de divulgação?

PARCIALMENTE. O modelo definido foi o aberto, com a divulgação do programa para todos os clientes cadastrados na empresa, e de benefícios diretos, com concessão imediata dos descontos por volume de compras e tempo de uso dos veículos. Não houve definição de metas específicas, a empresa apenas projetou que o programa poderia colaborar para o aumento da retenção de clientes e, por conseqüência, incrementar receitas de peças e serviços. Ao mesmo tempo, definiram-se as metas de consumo para criar a segmentação de clientes e definiu-se que a reavaliação de consumo seria renovada a cada 6 meses e considerado, para efeito dos níveis de descontos, os últimos 12 meses de consumo. Quanto a prazos, a empresa entendeu que os resultados do programa não poderiam ser avaliados, de forma definitiva, em intervalo inferior a 12 meses. Tampouco estipulou prazo limite para permanência do programa, projetando sua continuidade no caso de retornos positivos. Orçamento prévio de investimentos não foi definido, porque seus custos seriam discretos, basicamente direcionados para a divulgação, e avaliados a cada necessidade, sempre considerando o potencial de retorno do investimento. As ações de marketing foram planejadas e desenvolvidas no sentido de gerar maiores benefícios para os maiores consumidores, tanto em nível de descontos quanto em contatos e visitas mais frequentes. Os meios de divulgação escolhidos como mais apropriados ao modelo do programa e ao universo de clientes envolvidos foram: malas-diretas, e-mails e contatos pessoais.

Decorridos seis meses do início efetivo do programa, o gerente de serviços entende que, para melhoria do desenvolvimento do programa e obtenção de melhores resultados devem ser reavaliados: o prazo de avaliação (reduzindo-o para 6 meses), algumas ações de marketing (intensificando-as), os canais de divulgação (ampliando-os) e o processo operacional (simplificando-o).

17. Foram desenvolvidos os controles operacionais do programa e o treinamento dos envolvidos?

SIM. A operação e os controles operacionais do programa são relativamente simples, desenvolvem-se a partir da consultoria técnica e se restringem:

- a) a identificar os clientes por níveis de desconto definidos (níveis A, B, C e D) isto é feito pelos consultores técnicos a partir da planilha específica de segmentação de clientes. Estes níveis de desconto valem durante 6 meses.
- b) identificar os veículos pelos níveis de desconto pelo tempo de uso dos veículos (níveis 1, 2, 3 e 4) – esta informação é fornecida de forma automática pelo sistema quando da abertura da ordem de serviço. Este nível de desconto é válido por um ano.
- c) consultar a frequência das revisões – pode ser feito através do manual de manutenção do veículo ou da ficha de segmento de serviços do sistema.
- d) consultar a situação de crédito do cliente – verificar, junto ao setor financeiro, se há pendência de pagamentos.
- e) proceder os descontos devidos e registrar no cartão revisão os dados para a próxima revisão preventiva – quilometragem, e níveis de desconto.

Uma vez realizada as identificações dos níveis de desconto, o controle passa a ser feito através dos cartões de desconto e de revisão, que devem ser apresentados sempre que o veículo retornar para novos serviços. Os cartões servem também para mostrar e garantir aos clientes o acompanhamento dos benefícios assegurados pelo programa.

As pessoas diretamente envolvidas com esta operação são fundamentalmente os consultores técnicos, que executam toda a parte operacional, e que, segundo o gerente de serviços, receberam orientações e treinamentos suficientes para o desenvolvimento do programa, a assistente de telemarketing que colabora com os controles de consumo e o gerente de serviços, que é o responsável pela implementação do programa.

Para este, a avaliação preliminar dos primeiros 6 meses indica a necessidade de simplificar a operação (diminuir o número de consultas) e reciclar o treinamento dos envolvidos, principalmente dos três consultores técnicos. Os recursos utilizados para os controles operacionais (informações do sistema da empresa, planilha de descontos por

consumo, cartões de descontos e de revisão) ainda são suficientes, considerado o volume de clientes beneficiados pelo programa.

18. Foram medidos os benefícios para a empresa: financeiros, comerciais, de imagem, de relacionamento?

PARCIALMENTE. O programa iniciou efetivamente em junho de 2004 e uma avaliação mais apurada em termos de benefícios financeiros e comerciais ainda não foi realizada. A previsão é de fazê-lo após os primeiros 12 meses de operação. Percebe-se, porém, que a aceitação pelos clientes que conhecem o programa é muito positiva e tem colaborado para reforçar a imagem da empresa como parceira comercial e interessada na melhoria de relacionamento com os clientes.

Para os gerentes comerciais há o sentimento de que o programa está reforçando a imagem da empresa e facilitando o relacionamento com os clientes, visto que está havendo melhor critério de descontos e maior flexibilidade de negociação pela área do pós-venda. Além disto, segundo o diretor superintendente, “a empresa criou um diferencial para este segmento de mercado, e também junto a Volkswagen, considerando que é dos poucos concessionários de caminhões e ônibus da marca que desenvolveu uma política permanente de benefícios para a área de pós-venda”. Para não ficar apenas no campo da percepção, o gerente de serviços pretende fazer uma avaliação prévia dos indicadores após os primeiros 6 meses do programa.

19. Foram medidos a aceitação dos clientes: receptividade, satisfação, recomendação?

PARCIALMENTE. Considerando que ainda não foi feita uma avaliação detalhada da performance dos primeiros 12 meses do programa, a única medição mais apurada que a empresa tem, até o momento, é baseada nas entrevistas realizadas com os clientes representativos, a qual indica que o programa é de conhecimento de apenas 30% dos entrevistados, porém com aceitação muito positiva de quem conhece e já usufruiu dos benefícios. Isto leva a acreditar que, ampliando a divulgação e a comunicação, o programa poderá ter uma maior participação dos clientes, gerando satisfação e recomendação.

Há também os indicadores da pesquisa QASC da VW que apontou melhoria em dois índices diretamente relacionados ao programa:

a) no de satisfação com os preços de peças e serviços praticados, que evoluiu de 50%, do segundo bimestre de 2004, para 82% no quinto bimestre de 2004.

b) no de recomendação, pelos clientes, do concessionário para terceiros, que alcançou média de 96,3% nos últimos 6 bimestres.

20. Foram medidos os indicadores do programa: volume de compras, retenção, frequência, participação?

NÃO. Como ainda não se completaram 12 meses de sua implantação estes indicadores ainda não foram medidos, para que se pudesse fazer uma avaliação comparada com os 12 meses anteriores ao programa. Porém para o gerente de serviços já há condições de se realizar uma avaliação parcial dos primeiros 6 meses do programa, e isto provavelmente será realizado em dezembro de 2004.

4.4.2 Avaliação da adequação e correção do planejamento e implementação

A partir dos parâmetros atribuídos para mensurar o percentual de adequação correção do planejamento e implementação do programa *Sabrico Premium*, conforme o modelo proposto, pôde-se quantificar e avaliar melhor o grau de adequação e correção dessa implementação e identificar os pontos falhos que precisam ser corrigidos ou aprimorados. Considerando o critério de peso atribuído às respostas (não = 0, parcialmente = 1 e sim = 2) a síntese da ponderação das 20 respostas está apresentada na tabela 7:

Tabela 7 – ponderação das vinte respostas à avaliação do *Sabrico Premium*

1. 2 pontos	2. 1 ponto	3. 1 ponto	4. 0 ponto	5. 2 pontos
6. 2 pontos	7. 2 pontos	8. 2 pontos	9. 1 ponto	10. 1 ponto
11. 2 pontos	12. 2 ponto	13. 1 ponto	14. 1 ponto	15. 2 pontos
16. 1 ponto	17. 2 pontos	18. 1 ponto	19. 1 ponto	20. 0 ponto

Assim, a soma apurada para as vinte questões foi de 26 pontos para 40 possíveis. Isto indica um percentual de adequação e correção de 65,00%, o que demonstra que a

adequação atual do programa é, conforme escala de adequação atribuída, apenas satisfatória e haverá necessidade de execução imediata dos itens não realizados e melhoria dos parcialmente realizados para melhorar sua adequação. Neste sentido, ações de melhorias são analisadas e apresentadas, considerando as deficiências dos pontos específicos. Para uma melhor visualização do nível de adequação e correção, a tabela 8 apresenta uma síntese da proporção das questões totalmente atendidas (8), parcialmente atendidas (10) e não atendidas (2).

Tabela 8 - síntese da proporção do atendimento das vintes questões

<p>foram IDENTIFICADOS os motivos que levaram a empresa a implementar o programa de fidelidade e que objetivos podem ser alcançados ?</p> <p>foram IDENTIFICADOS que negócios da empresa o programa de fidelidade pode melhorar e quais as ações de marketing são necessárias ?</p> <p>foi AVALIADO se o modelo de negócio da empresa é adequado para uma programa de fidelidade ?</p> <p>foi AVALIADO se a cultura e a liderança da empresa estimulam estratégias de marketing de relacionamento ?</p> <p>foram AVALIADOS os níveis de compras, lucratividade, frequência, retenção e satisfação dos clientes ?</p> <p>foram AVALIADOS os recursos (pessoal, sistemas, banco de dados, investimentos) necessários para a implementação do programa ?</p> <p>foram DESENVOLVIDAS melhorias nos produtos e serviços a partir do feedback dos clientes ?</p> <p>foram DESENVOLVIDOS os controles operacionais do programa e o treinamento dos envolvidos ?</p>	SIM
<p>foram IDENTIFICADOS benefícios ocultos já oferecidos aos clientes ?</p> <p>foram IDENTIFICADAS as necessidades e atributos que os segmentos de clientes mais importantes possam valorizar no programa ?</p> <p>foram AVALIADAS as vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores concorrentes ?</p> <p>foi AVALIADA a capacidade do programa em agregar valor aos clientes e riscos de insucesso ?</p> <p>foram DESENVOLVIDAS ações de marketing da empresa integradas ao programa de fidelidade ?</p> <p>foi DESENVOLVIDA a divulgação interna para quebrar resistências e motivar todos os setores da empresa ?</p> <p>foram DESENVOLVIDOS canais de fácil comunicação e divulgação com os clientes ?</p> <p>foram DESENVOLVIDAS as bases do programa: definir modelo, metas, prazos, investimentos, ações de marketing e meios de divulgação ?</p> <p>foram MEDIDOS os benefícios para a empresa: financeiros, comerciais, de imagem, de relacionamento ?</p> <p>foi MEDIDA a aceitação dos clientes: receptividade, satisfação, recomendação ?</p>	PARCIALMENTE
<p>foram IDENTIFICADAS ofertas competitivas e programas de relacionamento nos principais concorrentes ?</p> <p>foram MEDIDOS os indicadores de programa: volume de compras, retenção, frequência, participação ?</p>	NÃO

Analisando-se a pontuação das respostas por **ações** e **elementos-chaves** verifica-se o seguinte, com relação às **ações**:

- a) a ação de **identificar** apresenta 7 pontos em 10 possíveis, representando 70% de adequação;
- b) a ação de **avaliar** teve 75% de adequação, com 9 pontos em 12 possíveis;
- c) **desenvolver** apresentou 67% de adequação, tendo 8 pontos em 12;
- d) e a ação de **medir** foi a de menor adequação, com apenas 33% ou 2 pontos para 6 possíveis.

Excetuando-se a ação de medir, atenuada pelo fato de que os indicadores programa não terem sido ainda mensurados, observa-se que a média de adequação das outras 3 ações está em torno de 70%, equivalendo-se ao percentual de 65% da pontuação total, demonstrando assim certo equilíbrio nesta comparação e nas ações de melhoria a serem realizadas.

Sob o ponto de vista dos **elementos-chaves**, verifica-se:

- a) em relação a **empresa** há uma adequação de 75%, com 9 pontos em 12 possíveis;
- b) com 8 pontos em 12, a adequação em relação aos **clientes** é de 67%;
- c) considerando os **concorrentes**, a adequação é de apenas 25%, com somente 1 ponto em 4 possíveis;
- d) no que se refere ao **programa** a adequação é de 67%, com 8 pontos em 12.

Evidencia-se a pouca importância dada aos concorrentes, o que deverá ser corrigido. Em relação aos outros elementos, há uma adequação média de 70%, o que novamente demonstra um equilíbrio na comparação com a pontuação geral.

Esta avaliação por **ações** e **elementos-chaves** permite verificar a possibilidade de paradoxos entre um grau de adequação e correção satisfatório ou bom e a insuficiência total em alguma **ação** ou **elemento-chave**, o que provavelmente enfraqueceria a possibilidade de sucesso do programa. Além disto, permite também identificar deficiências localizadas e

direcionar mais claramente as ações de execução e melhoria dos pontos fracos. Desta forma, é importante que se façam as comparações de modo a verificar o equilíbrio entre a avaliação global e a avaliação por ação e elementos-chaves.

4.4.3 Ações para execução das questões não realizadas

Verificou-se que 10% das questões não foram realizadas. Assim, essas duas questões não atendidas – **4** e **20**, necessitam de reavaliação e ações devem ser tomadas para que sejam realizadas. Neste sentido, é proposto o seguinte plano de ação:

Para atender a questão **4**, estabelecer uma pesquisa ou prospecção que possa identificar as ofertas competitivas e/ou programas de relacionamento que os principais **concorrentes** possam estar praticando. Esta pesquisa pode utilizar informações dos sites dos concorrentes e de suas marcas, de divulgações na mídia, dos clientes comuns e até de contatos diretos com os concessionários, propondo uma troca de informações e idéias. O importante é que se tenha as informações como comparativo e referência para melhorias e correções do que já foi implementado.

O atendimento da questão **20** viabiliza-se com a antecipação e redução para 6 meses do prazo para **avaliação dos indicadores** qualitativos do programa (volume, compras, retenção, frequência, participação). Isto pode ser benéfico, considerando que, em que pese o período relativamente curto, uma avaliação semestral pode apresentar uma amostragem fiel do desenvolvimento do programa e, desta forma, permitir que correções que se mostrarem necessárias sejam introduzidas em tempo suficiente para garantir os resultados projetados e desejados pelo programa de fidelidade.

4.4.4 Ações de melhoria das questões parcialmente realizadas

As dez questões apenas parcialmente realizadas representam 50% dos vinte itens avaliados na adequação do planejamento e da implementação do programa de fidelidade *Sabrico Premium*. É um número expressivo e, desta forma, há necessidade de que se estabeleçam rapidamente ações de complemento para a melhoria das questões não totalmente atendidas:

A ampliação do atendimento às questões **2** e **3**, que mostrou deficiências na identificação de benefícios ocultos já oferecidos aos **clientes**, bem como de algumas necessidades e atributos que poderiam ser valorizadas pelo **programa**, poderá ser satisfeita com a inclusão e destaque desses benefícios – garantias e qualidade dos serviços aplicados, maior proximidade com o fabricante, incremento do valor de revenda - no material de divulgação do programa, o que tende a fortalecer a imagem e a penetração do *Sabrico Premium*, que tem por objetivo oferecer aos clientes uma maior parceria após o período de garantia. A inclusão de benefícios específicos (como atendimentos em horários e locais especiais) para os clientes que efetivamente se mostrarem fiéis ao programa é uma oferta que deve ser criteriosamente avaliada, pois pode gerar tanto incremento de receitas quanto de despesas.

A melhoria na avaliação das vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores **concorrentes**, apenas parcialmente atendida na questão **9**, está diretamente relacionada a ação que deverá se desenvolver para satisfazer a questão 4 – pesquisa de informações sobre ofertas da concorrência. Uma vez identificado as ações dos concorrentes se poderá avaliar totalmente as vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores concorrentes.

Há necessidade de melhoria no desenvolvimento das ações relacionadas ao marketing, divulgação e comunicação do **programa**. Isto ficou evidenciado pelo atendimento parcial das questões **10**, **12**, **13** e **14**. O marketing da empresa e do programa devem se integrar de forma a permitir que as ações estejam fortemente relacionadas. Isto vai possibilitar que se maximize os benefícios das ações e se amplie a intensidade de divulgação do programa, fixando-o como um diferencial e novo produto da empresa. Para tanto, será necessário reavaliar os canais de comunicação com os clientes, intensificando a divulgação do programa pelo canal mais eficaz, e melhorar a divulgação interna do programa, ampliando seu conhecimento para todas as áreas da empresa, inclusive as administrativas. Uma ação de reforço de imagem do programa junto aos clientes, e de relançamento interno, combinada com a renovação do material de divulgação é a melhor estratégia.

Será necessário ampliar o desenvolvimento das bases do programa pois, como ficou constatado pela questão **16**, não foram claramente definidas metas e investimentos. A fixação das metas deve levar em consideração três aspectos: financeiro (incremento da venda de peças e serviços na oficina), de retenção (incremento da frequência na oficina) e de

satisfação dos clientes (melhoria nos índices da pesquisa QASC), no período de 12 meses, com avaliação parcial a cada 6 meses. Um valor de investimentos deve ser fixado com base nas demandas passadas e na projeção de incremento das receitas do programa, mas de forma que possa ser mantido pelo período mínimo de 12 meses, mesmo que o programa não indique, neste período, crescimento de receita.

A satisfação total das questões **18** e **19** depende da avaliação semestral que deve ser implementada. A partir desta poderão ser medidos mais consistentemente os benefícios financeiros, comerciais, de imagem e de relacionamento, proporcionados à empresa pelo programa *Sabrico Premium*. Além disto, essa avaliação deverá, também, **mensurar** com mais precisão a receptividade, a satisfação e a recomendação dos clientes em relação ao programa, oferecendo informações que possam utilizadas para correções e aperfeiçoamento do programa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo se apresenta uma síntese dos pontos relevantes deste trabalho de conclusão, com o objetivo de facilitar a leitura, compreensão e aplicação do estudo desenvolvido, procurando, ainda, validá-lo como conhecimento científico.

O objetivo principal da realização desse trabalho foi o interesse de avaliar, de forma profunda e científica, o processo de planejamento e implementação do programa de fidelidade *Sabrico Premium*, verificando o seu grau de atendimento e adequação a um modelo de referência e, a partir deste, providenciar os ajustes e correções que se fizerem necessários.

5.1 CONCLUSÕES

Considerando os objetivos específicos propostos, o trabalho pode ser resumido em três etapas: (i) procurou identificar elementos-chaves dos conceitos de lealdade e fidelização de clientes e modelos existentes para o planejamento da implementação de um programa de fidelização de clientes; (ii) definiu um modelo de referência, descreveu o programa de fidelização de clientes da organização em estudo e comparou seu processo de planejamento e implementação com o modelo de referência definido; (iii) avaliou os resultados dessa comparação para a organização e sugeriu melhorias para o programa de fidelidade da organização.

A primeira etapa foi apresentada no capítulo 2, revisão bibliográfica, mais especificamente a partir do item 2.4, nos quais foram abordados fatores que levam à lealdade dos clientes, conceitos de fidelidade e deserções, alguns princípios e estratégias para a conquista da fidelidade do cliente e modelos para o planejamento e gerenciamento de programa de fidelidade. Explorando fontes de pesquisa a partir de publicações de diversos autores, consultando dissertações recentes e apoiando-se em informações disponíveis na internet, entende-se que o objetivo proposto foi atingido de forma satisfatória.

A segunda etapa desenvolveu-se a partir do capítulo 3, no qual, além de abordado os métodos do trabalho, foram apresentados o modelo de referência definido para avaliar o planejamento e a adequação da implementação de um programa de fidelidade e o questionário de vinte pontos. Avançou pelo capítulo 4, no qual foi descrito o programa de fidelidade *Sabrico Premium* e realizada a comparação e a avaliação entre o processo de planejamento e implementação desse programa e o modelo de referência definido. Considerando que, a partir de modelos existentes na literatura, houve o estabelecimento de um modelo de referência para avaliação do planejamento e adequação de implementação de programas de fidelidade voltados para o segmento de concessionárias de veículos, entende-se que foi alcançado o objetivo proposto.

A terceira etapa, apresentada partir do item 4.4, desenvolveu-se a partir da avaliação às respostas do questionário de vinte pontos, estabelecido a partir do modelo de referência, aplicado ao processo de implementação do *Sabrico Premium*. Determinou-se o grau de aderência ao modelo de planejamento e implementação do programa, a partir dos parâmetros atribuídos, e concluiu-se com a análise crítica e sugestões para ações de melhoria aos pontos parcialmente realizados e de execução para os pontos não realizados no planejamento e implementação do programa, conforme modelo e questionário de vinte pontos. Considerando que se avaliou os resultados dessa comparação para a organização e sugeriu melhorias para o programa de fidelidade da organização entende-se que foi cumprido o objetivo estabelecido.

A definição e estruturação deste programa de fidelidade, realizada internamente pelo concessionário, mostrou que, em que pese a boa receptividade pelos clientes de suas ofertas e benefícios, houve deficiência em vários pontos de seu planejamento e implementação, principalmente os relacionados à comunicação, divulgação e benchmarking. As deficiências evidenciadas apontam para correções que se fazem necessárias e que devem

ser introduzidas ao programa, o quanto antes, visando melhorar sua operacionalidade e performance, aumentar sua receptividade e incrementar seus resultados. Desatenção e negligência aos itens classificados como parcialmente realizados e não realizados, principalmente os relacionados à comunicação com os clientes e divulgação interna, certamente dificultará a obtenção de resultados e avaliação positiva do programa, e colocará em risco a sua permanência.

Esta avaliação e conclusão só foi possível pela comparação do processo de planejamento e implementação do *Sabrico Premium* com os pontos definidos pelo modelo de referência apresentado. Alcança-se, assim, o grande objetivo desse trabalho: instituir um modelo de referência que permita, de forma rápida e eficaz, e através de um processo comparativo, avaliar o grau de adequação do planejamento e da implementação de programas de fidelidade ao modelo, podendo ser aplicável a diversos segmentos de mercado.

Sob a ótica da pesquisa científica, espera-se que todo o trabalho de pesquisa ofereça sua contribuição, independente do tema e do conhecimento científico já existente. Neste sentido três critérios validam as pesquisas: a **relevância** – ser conveniente, útil, necessário e importante sob o ponto de vista teórico ou prático; a **contribuição** – quando colaborar, mediante resultados científicos, para algum fim na área de pesquisa a que se propõe, e a **validade** – quando mostrar ser exequível, considerando-se recursos, prazos e informações disponíveis.

Nesse contexto, o trabalho procurou ser relevante pois trata de um assunto atual e em franco desenvolvimento no ambiente empresarial, notadamente nas empresas prestadoras de serviços, nas quais a manutenção de fortes vínculos de relacionamento com os clientes também é fator fundamental para o sucesso da organização, ao mesmo tempo que mostra a importância de, ao se optar pela implementação de programa de fidelidade, fazê-lo de forma adequada e sob à luz da metodologia científica, diminuindo, assim, a necessidade de alterações e correções ao programa implementado. No que se refere à contribuição, o trabalho procurou integrar, ao amplo contexto da engenharia de produção, questões específicas ao ambiente do marketing de relacionamento ao envolver no estudo o gerenciamento de processos e sistemas que envolvem pessoas, materiais, equipamentos e o mercado, permitindo assim uma visão mais abrangente e ao mesmo tempo mais fragmentada do objeto em estudo, de forma a validar esse trabalho como ferramenta para melhor entender, construir ou adaptar

processos de implementação de programas de fidelidade às novas necessidades mercadológicas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considera-se que, apesar do entendimento de que os objetivos propostos foram atingidos, não se esgota o assunto tratado e este poderá ser abordado em estudos complementares. Neste sentido, apresento algumas recomendações:

1. Para a empresa, adicional às correções e melhorias, já indicadas, e que se fazem necessárias, aprofundar e ampliar pesquisa junto aos clientes com o objetivo de mensurar a receptividade e motivação dos benefícios oferecidos pelo programa, avaliando a necessidade de ampliação ou mudança desses, garantindo, portanto, maior adesão ao *Sabrico Premium*. Esta mesma pesquisa pode ser utilizada para identificar o nível de fidelidade dos clientes com a empresa e descobrir novos atributos valorizados pelos clientes que possam incrementar essa fidelidade;
2. Ainda para a empresa, desenvolver um trabalho complementar a esse com o objetivo de avaliar, transcorrido um prazo maior, o impacto das mudanças geradas no setor de pós-venda deste concessionário pelo programa de fidelidade em questão, quer na dimensão financeira e comercial quanto na dimensão de retenção e relacionamento de clientes;
3. Finalmente para a empresa, avaliar a possibilidade da ampliação deste programa para as outras áreas de negócio do concessionário - venda de peças de reposição e venda de veículos - fortalecendo, desta forma, a consolidação do programa de fidelidade como uma nova marca e identificação da empresa.
4. Para a comunidade científica, aprofundar estudos para identificação, a nível nacional, de outros programas de fidelidade existentes no segmento de concessionários de veículos (não restrito a caminhões e ônibus) com o objetivo de avaliar, a partir do modelo de referência proposto, a consistência

do seu processo de implementação, possibilitando assim a validação, em maior escala, do modelo e questionário de 20 pontos definidos;

5. Ainda para a comunidade científica, ampliar a aplicação deste modelo de referência, através do questionário de 20 pontos, para outros setores do mercado, não se restringindo ao segmento automotivo, alargando sua utilização e permitindo, desta forma, validá-lo de forma mais abrangente e consistente;
6. Ampliando o escopo de estudos sobre fidelidade de clientes, fica ainda para a comunidade científica a sugestão de estabelecer um estudo com o objetivo de identificar o nível de relação do grau de satisfação e fidelidade dos clientes com o grau de satisfação e fidelidade dos funcionários de uma empresa. Tenho a percepção de que esta relação é diretamente proporcional e quanto maior o comprometimento dos funcionários com seus clientes, maior será a fidelidade desses com a empresa, principalmente nas atividades de serviço.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente: reinvenção da gestão do atendimento ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALMEIDA, Stefânia Ordovás de. **Avaliação pós-consumo: proposição de uma escala para mensuração do encantamento do cliente.** Porto Alegre: Dissertação de mestrado, PUC, 2003.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. **The customer satisfaction index as a leading indicator.** [S.I.:s.n.], 1998. 11p. Apostila PPGE

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. **Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services.** [S.I.:s.n.], 1997. 17p. Apostila PPGE.

BARCELOS, Paulo. **Satisfação de Clientes.** Porto Alegre: apostila PPGE, 2001.

BEBER, Sedinei José Nardelli. **Estudo exploratório da insatisfação do consumidor com Os serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis.** Porto Alegre: Dissertação de mestrado, PPGE, 2000.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BHOTE, Keki, R. **O cliente na linha de frente.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BOGMANN, Itzhak Meir **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, Carlos José Barreto Viégas de. **Avaliação das condições para a adoção do marketing de relacionamento em uma concessionária de veículos.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2002

DANTAS, Edmundo Brandão. **Satisfação do cliente:** um discurso entre a teoria, o discurso e a prática. Florianópolis, UFSC – 2001

DUFFY, Dennis L. **Do something! Guia prático para fidelização de clientes.** São Paulo: Prentice Hall, 2002

GARRIDO, Ivan. **A lealdade do consumidor.** São Leopoldo: Dissertação de mestrado, Unisinos, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron, 1993, 343p.

HEATH, Rebecca P. **O preço da lealdade.** HSM Management, São Paulo, v.10, p 44-48, set/out 1998.

HESKETT, James L; SASSER, Earl; SCHLESINGER, Leonard A.. **Lucro na prestação de serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

HESKETT, James L; SASSER, Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **O valor permanente dos clientes.** Belo Horizonte: MindQuest, 2002.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A pesquisa qualitativa.** BH: UFMG, 1997

JONES, Thomas O. **Fidelização de clientes:** medindo, gerenciando e criando valor. Belo Horizonte: MindQuest, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing,** São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**, São Paulo: Cultrix, 1997.

LOPES, Aurélio. **Fidelizar é preciso**. Datamidia FCBI: www.datamidia.com.br. 2003

MALHORTA Naresh, K.- **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib – **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILAN, Gabriel S. **A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva**. Porto Alegre: Dissertação de mestrado, PPGEP UFRGS, 2002

NEZZE, Marlene. **Fidelização do cliente bancário: o marketing de relacionamento com base na estratégia da lealdade**. Florianópolis: Dissertação de mestrado UFSC, 2002.

PAIXÃO, Cristiane de Oliveira Roque. **A estratégia do serviço agregado na indústria automobilística – o caso fiat**. Florianópolis: Dissertação de mestrado UFSC, 2002

PRAHALAD, C.K. **Reexame de competências**. HSM Management, nov/dez 1999.

RAPHAEL, Murray. **A Escala da Lealdade**. HSM Management., São Paulo, mar/abr 1999.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, Frederick. **Princípios da Lealdade. Como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Rio de Janeiro: Campus 2002.

RUMMLER, Geary A.; BRASCHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron, 1994, 263p.

RUST, Roland; ZAHORIK, Anthony; KEININGHAM, Timothy. **Mensurando o impacto financeiro de sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

SAMARA, Beatriz Santos – **Pesquisa de marketing, conceitos e metodologias**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SEWELL, Carl. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

SEYBOLD, P.B; MARSHAK. R.T. **Cliente.com**. São Paulo: Makron Books, 2000

SHANK, John. **O Custo focado no cliente**. HSM Management, São Paulo, v.19 p 54-62, mar/abr 2000.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo. Makron Books, 1999.

ZEMKE, Rust. **A nova estratégia do marketing**. São Paulo: Pioneira, 1995.

APÊNDICES

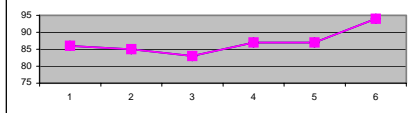
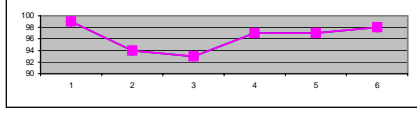
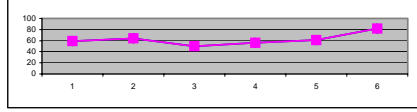
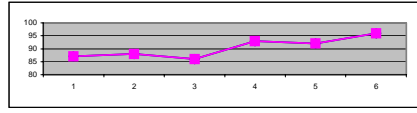
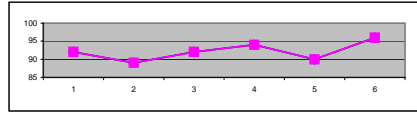
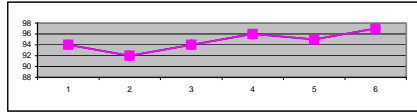
APÊNDICE A

1 – planilha síntese do número de clientes por níveis de descontos de consumo – A,B,C,D e E

2 – quadro resumo dos indicadores QASC dos últimos 6 bimestres – 6B 2003 a 5B 2004

CLIENTES ABR 2003 - MAR 2004		CONSUMO - OFICINA + FUNILARIA & PINTURA										Nivel Desconto	
CLIENTE	PEÇAS	MECÂNICA	TTL OFICINA	PTS.OFIC	FUNILARIA	PINTURA	TTL F+P	PTS. F+P	TTL GERAL	% PART.	TTL PONTOS	Peças	Serviços
NÍVEL A DE DESCONTO = 24 CLIENTES	360.895,61	238.505,69	599.401,30	599.401,30	18.944,02	11.491,95	30.435,97	60.871,94	629.837,27	46,09%	660.273,24	8%	15%
NÍVEL B DE DESCONTO = 21 CLIENTES	360.895,61	238.505,69	599.401,30	599.401,30	18.944,02	11.491,95	30.435,97	60.871,94	629.837,27	12,04%	660.273,24	7%	12%
NÍVEL C DE DESCONTO = 60 CLIENTES	139.130,31	76.548,71	215.679,02	215.679,02	9.218,26	3.349,71	12.567,97	25.135,94	228.246,99	16,70%	240.814,96	6%	10%
NÍVEL D DE DESCONTO = 74 CLIENTES	84.718,83	57.525,92	142.244,75	142.244,75	5.438,50	2.382,99	7.821,49	15.642,98	150.066,24	10,98%	157.887,73	5%	8%
NÍVEL E DE DESCONTO = 399 CLIENTES	133.830,81	56.797,70	190.628,51	190.628,51	2.937,50	360,00	3.297,50	6.595,00	193.926,01	14,19%	197.223,51	0%	0%

QASC - SÍNTESE BIMESTRES						
QUESTÕES / BIMESTRES	6B 2003	1B 2004	2B 2004	3B 2004	4B 2004	5B 2004
Índices de Satisfação dos Clientes						
1. Você foi bem atendido? (considere: atenção, orientação, presteza...)	94	92	94	96	95	97
	média 6 bimestres					94,7
2. Durante a execução do serviço na oficina, você ficou satisfeito?	92	89	92	94	90	96
	média 6 bimestres					92,2
3. Você ficou satisfeito com o serviço realizado?	87	88	86	93	92	96
	média 6 bimestres					90,3
4. Você acha que o valor cobrado foi justo?	59	64	50	56	61	82
	média 6 bimestres					62,0
5. Você recomendaria o mesmo concessionário VW-Caminhões a alguém?	99	94	93	97	97	98
	média 6 bimestres					96,3
ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO	86	85	83	87	87	94
	média 6 bimestres					87,0



APÊNDICE B

Entrevistas

- 1 - Questionário cliente*
 - 2 - Questionário interno*
-

**ENTREVISTA SOBRE PROGRAMA DE FIDELIDADE SABRICO PREMIUM
CLIENTES**

Esta entrevista objetiva conhecer sua opinião sobre nosso programa de fidelidade Sabrico Premium. Ela vai permitir identificar os pontos que devem ser melhorados. Obrigado.

Na sua opinião há algum(ns) benefício(s) oculto(s) (não muito divulgados) que a Sabrico já lhe oferece ?

Quais as necessidades e atributos mais importantes que Você poderia valorizar em um programa de fidelidade na área de pós-venda do nosso concessionário ?

No seu entendimento, quais são as vantagens e desvantagens da nossa empresa em relação aos concorrentes que Você conhece ?

Como você avalia o nosso relacionamento com sua empresa, ao longo do tempo?

Você conhece ou foi comunicado sobre nosso programa de fidelidade Sabrico Premium e acha que há um fácil canal de divulgação ?

Que melhorias podem ser desenvolvidas em nossos produtos e serviços da área do pós-venda ?

Como Você considera a aceitação do nosso programa de fidelidade, em termos de: receptividade, satisfação, recomendação ?

Entrevistado: _____

Empresa _____

Segmento: _____ **Frota:** _____

ENTREVISTA SOBRE PROGRAMA DE FIDELIDADE SABRICO PREMIUM INTERNA

Esta entrevista objetiva conhecer sua opinião sobre nosso programa de fidelidade Sabrico Premium. Ela vai nos permitir identificar os pontos que devem ser melhorados. Obrigado.

Na sua opinião, foram bem identificados os motivos que levaram a empresa a implementar o programa de fidelidade e os objetivos que se desejaria alcançar ?

Foram identificadas ofertas competitivas e programas de relacionamento nos principais concorrentes ?

Que negócios da empresa o programa de fidelidade poderia melhorar e quais ações de marketing seriam necessárias ?

Você entende que nosso modelo de negócio da empresa é adequado para um programa de fidelidade ?

Na sua opinião a cultura e a liderança da empresa estimulam estratégias de marketing de relacionamento ?

No seu entendimento, quais são as vantagens e desvantagens da empresa em relação aos melhores concorrentes ?

Foi avaliada a capacidade do programa em agregar valor aos clientes e riscos de insucesso ?

Foi avaliado se há na empresa os recursos (pessoal, sistemas, banco dados, investimentos) necessários para a implementação do programa ?

Você entende que as ações de marketing da empresa foram integradas ao programa de fidelidade ?

Na sua opinião, houve ações de divulgação interna do Sabrico Premium e estas motivaram todos os setores da empresa ?

Você acha que há um fácil canal de divulgação e comunicação do Sabrico Premium com os clientes ?

Como foram desenvolvidas as bases do programa: definir modelo, metas, prazos, investimentos, ações de marketing e meios de divulgação ?

Como foram desenvolvidos os controles operacionais do programa e o treinamento dos envolvidos ?

Já foram medidos os benefícios para a empresa: financeiros - volume compras, comerciais - retenção, frequência, participação, de imagem, de relacionamento - receptividade, satisfação, recomendação pelos clientes ?

Entrevistado: _____

Cargo: _____

ANEXOS

ANEXO A

Material de divulgação e controle do programa Sabrico Premium

- 1 - interior da mala-direta enviada aos clientes*
 - 2 - modelo do cartão de desconto por volume de compras*
 - 3 - modelo do cartão de desconto por tempo após a garantia*
 - 4 - modelo do cartão de revisão*
 - 5 - termo de adesão do cliente*
-

A SABRICO cuida do seu Volkswagen e de seu orçamento também!



A SABRICO sabe que seu veículo é um equipamento indispensável para o seu negócio e mantê-lo sempre em boas condições de trabalho - revisado e com manutenção em dia - é essencial para um bom desempenho do veículo.

Assim, a SABRICO, que sempre trabalha para oferecer aos seus clientes as melhores condições e os melhores serviços, agregando valor ao seu caminhão, oferece a você o programa de fidelidade SABRICO PREMIUM.

Estruturado em função do acúmulo de pontos referente ao **volume de compras nas oficinas SABRICO** e no tempo de uso do veículo, o SABRICO PREMIUM é assim: quanto mais você compra, mantendo e renovando seu veículo, e quanto mais você o utiliza, após o término da garantia, mais você acumula pontos e descontos. **Estes pontos serão revertidos em descontos* e benefícios para você após o período da garantia.** Confira a escala de descontos:

É considerado o consumo de peças e serviços (pagos pelo cliente) de abril/03 a março/04.

- Oficina:
cada R\$ 1,00 = 1 Ponto
- Funilaria e Pintura:
cada R\$ 1,00 = 2 Pontos

VOLUME DE COMPRAS Descontos para o cliente:	Descontos de maio a outubro de 2004 Oficina & Funilaria / Pintura		
	Peças	Serviços	Nível
A partir de R\$ 1.500,00 - 1.500 Pontos	5%	8%	D
A partir de R\$ 3.000,00 - 3.000 Pontos	6%	10%	C
A partir de R\$ 6.000,00 - 6.000 Pontos	7%	12%	B
A partir de R\$ 12.000,00 - 12.000 Pontos	8%	15%	A

Quanto mais você usa, mais vantagens você tem!

Em complemento aos benefícios pelo volume de compras cada veículo recebe **descontos adicionais** pelo tempo de uso após a garantia.

ANO(S) APÓS A GARANTIA Descontos para o veículo:	Níveis de Desconto Oficina & Funilaria / Pintura
	Peças & Serviços
1 ano	2%
2 anos	4%
3 anos	6%
4 anos ou mais	8%

Entre em contato conosco e solicite sua adesão!

*Contratos ou acordos comerciais firmados previamente prevalecem até o encerramento.



A

Nível A

Este cartão lhe dá direito a descontos de

8% PEÇAS
15% SERVIÇOS

em todos serviços de oficina, funilaria e pintura desde que atendidos os critérios definidos no verso.

Condições de Efetivação do Desconto

- 01.** O veículo estar com todas as revisões preventivas realizadas, conforme plano de manutenções da VW do Brasil, a partir da data de adesão ao programa Premium;
- 02.** A revisão ser realizada dentro da tolerância de -2000 Km e +2000 Km do previsto;
- 03.** Não estar com débitos com a **SABRICO** por ocasião da data de abertura da OS;
- 04.** Havendo intervalo de até uma revisão ao programado o desconto concedido será de 50% dos constantes no verso;
- 05.** Intervalos de revisão superiores a um perdem direito ao desconto;
- 06.** Descontos válidos até 30/10/2004.



1

Ano 1

Este cartão lhe dá direito a descontos adicionais de

2%

em todos serviços de oficina, funilaria e pintura desde que atendidos os critérios definidos no verso.

Condições de Efetivação do Desconto

- 01.** O veículo estar no ano (indicado no verso) após a garantia;
- 02.** Veículo estar com todas as revisões preventivas realizadas, conforme plano de manutenções da VVV do Brasil, a partir da data de adesão ao programa Premium;
- 03.** Revisão realizada dentro da tolerância de -2000 Km e + 2000 Km do previsto;
- 04.** Não estar com débitos com a SABRICO por ocasião da data de abertura da OS;
- 05.** Havendo intervalo de até uma revisão ao programado o desconto concedido será de 50% dos constantes no verso;
- 06.** Intervalos de revisão superiores a um perdem direito ao desconto;
- 07.** Descontos válidos até 30/10/2004.



BÔNUS DE DESCONTO - APÓS A GARANTIA
APRESENTE ESSE CARTÃO PARA GARANTIR OS
SEGUINTE DESCONTOS NA SUA

REVISÃO PREVENTIVA DE _____ KM

% PEÇAS DE REPOSIÇÃO

% SERVIÇOS

% ANO APÓS A GARANTIA

OU PARA OUTROS SERVIÇOS

Este Bônus será válido somente:

- para a revisão indicada e se estiver assinado pelo nosso CT;
- para outros serviços antes da revisão programada;
- se for observado o limite de 2000 Km antes e 2000 Km após a Km indicada;
- se o cliente não tiver débitos de pagamentos com a Sabrico;
- se o cliente não tiver acordo comercial diferente do oferecido.

BÔNUS EXCLUSIVO PARA O _____

MODELO _____ PLACA _____

CONSULTOR _____

DATA ____ / ____ / ____.

Promoção válida para bônus fornecidos até 30/10/2004.



TERMO DE ADESÃO

Empresa _____ CGC/CPF _____

Endereço _____ Cidade _____

Fone _____ Contato _____

Pelo presente Termo de Adesão manifestamos o interesse desta empresa em participar do Programa de Fidelidade Sabrico, denominado de **SABRICO PREMIUM** e aceitamos as condições e critérios abaixo definidos.

1. O Programa **SABRICO PREMIUM** tem por objetivo lhe oferecer, após o período da garantia, a oportunidade de manter o plano de revisões VW através da concessão de descontos na compra de peças e serviços, realizados nas oficinas da Sabrico Caminhões e Ônibus Ltda.
2. Estes descontos são válidos para todos os veículos VW Caminhões e Ônibus, somente após o término do período de garantia definido pela Volkswagen do Brasil Ltda.
3. A definição dos níveis de descontos obedecem dois critérios: o de consumo de peças (por um determinado período) e o de tempo de uso do veículo após o término do período de garantia do fabricante. Os seus níveis de desconto estão definidos no verso deste termo.
4. São 4 os níveis de desconto por consumo: A,B,C e D. E 4 os níveis de desconto por ano(s) após a garantia: 1,2,3 e 4. A tabela com os níveis e os descontos está apresentada no verso deste Termo.
5. Os níveis de desconto por consumo são definidos considerando o consumo de peças e serviços, em nossas oficinas, durante um período de 12 meses e tem validade durante 6 meses. Após este período (6 meses), o nível de consumo será redefinido, considerando um novo período de consumo de 12 meses. Este novo período é renovado a cada 6 meses.
6. O valor deste consumo é convertido em pontos na base de R\$ 1 = 1 ponto para serviços de oficina e de R\$ 1 = 2 pontos para serviços de funilaria e pintura.
7. Para fazer jus aos descontos referente a consumo e a ano após a garantia, o cliente deverá obedecer as seguintes determinações:
 - 7.1 após a assinatura deste termo, as revisões deverão ser realizadas na seqüência e nos intervalos de quilometragem definidos para a operação do veículo, quando da sua compra (grupos I, II ou III).
 - 7.2 a tolerância para a realização destas km será de -2.000 Km e + 2.000 Km da quilometragem definida.
 - 7.3 não estar em débito com a Sabrico por ocasião da abertura da ordem de serviço.
8. Não sendo observada a seqüência de revisões prevista no item 7.1 ou a tolerância indicada no item 7.2, será concedido apenas 50% do valor do desconto previsto.
9. A interrupção das revisões por 2 períodos consecutivos dará a Sabrico o direito ao cancelamento dos descontos, e manifesta, de forma automática, a renúncia pelo cliente a continuidade deste Termo de Adesão.
10. A desistência a este Termo de Adesão poderá ser manifestada a qualquer momento, através de comunicação por escrito (carta ou e-mail) para a Sabrico.

Estando de acordo com as definições deste Termo de Adesão, assinam o mesmo em 2 vias.

Sabrico Caminhões e Ônibus Ltda

Porto Alegre, ___ / ___ / _____

SABRICO Caminhões e Ônibus LTDA.

Av. Francisco Silveira Bitencourt, 1725 - Sarandi - 91150-010 - Fone: (51) 3364.9700

A N E X O B

Material da pesquisa QASC da VW
1 - questionário enviado aos clientes
2 – Modelo da planilha síntese dos resultados bimestrais



Avaliação da Qualidade de Atendimento e Serviços ao Cliente - QASC



D.N.: 4721 - SABRICO

REGIÃO : 93

Nº de Quest.: 268

Índice Retorno : 32,4%

Passagens na oficina de
JUL/2004 a AGO/2004

DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	RESPOSTAS		% Red.	ÍNDICES OBTIDOS			RESULTADOS EM RELAÇÃO À MÉDIA DA REGIÃO	4B2004		3B2004	
	SIM	NÃO		DN	REG.	PAIS		IND	EVOL	IND	EVOL
1. Você foi bem atendido? (considere: atenção, orientação, presteza...)	97,4% 261	2,6% 7	0,00	97	96	96	1	95	2	96	-1
2. Durante a execução do serviço na oficina, você ficou satisfeito?	96,6% 258	3,4% 9	0,19	96	94	94	2	90	6	94	-4
3. Você ficou satisfeito com o serviço realizado?	96,3% 257	3,8% 10	0,19	96	94	94	2	92	4	93	-1
4. Você acha que o valor cobrado foi justo?	84,5% 223	15,5% 41	2,27	82	81	80	1	61	21	56	5
5. Você recomendaria o mesmo concessionário VW-Caminhões a alguém que...	98,1% 261	1,9% 5		98	97	97	1	97	1	97	0
ÍNDICES DE SATISFAÇÃO				94	92	92	2	87	7	87	0

Objetivo do ano : 92

DETALHAMENTO DAS QUESTÕES NEGATIVAS												
DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Nº MENÇÕES	ÍNDICES OBTIDOS (°)			NÚMERO DE MENÇÕES NEGATIVAS	ALTERNATIVAS ASSINALADAS			4B2004		3B2004	
		DN	REG.	PAIS		nº (peso)	Qt. Quest.	%Repres. (°)	IND	Evol (%)	IND	Evol (%)
1. Você foi bem atendido? (Considere: atenção, orientação, presteza, cortesia)						Nenhuma	0	0				
a. Demora no atendimento da recepção	1	14,3	18,9	24,3	1	1(0,0)	7	2,61	37,5	-62	14,3	162
b. Demora na preparação da O. S. no levantamento	2	28,6	30,6	23,8	2	2(0,5)	0	0	62,5	-54	0,0	0
c. Falta de atenção e cortesia dos funcionários	0	0,0	21,6	24,5	0	3(1,0)	0	0	25,0	-100	42,9	-42
d. Diagnóstico impreciso do serviço solicitado	4	57,1	38,7	39,1	4	4(1,5)	0	0	50,0	14	71,4	-30
e. Falta de local confortável para ficar...	0	0,0	9,0	10,2	0	5(2,0)	0	0	12,5	-100	0,0	0
2. Durante a execução do serviço na oficina, você ficou satisfeito?						Nenhuma	3	1,12				
a. Impedimento da minha entrada na oficina	0	0,0	2,7	5,5	0	1(0,0)	5	1,87	5,0	-100	0,0	0
b. Demora para início do serviço	4	44,4	55,4	45,5	4	2(0,5)	1	0,37	65,0	-32	36,4	79
c. Demora para liberar o veículo por falta de peças	1	11,1	26,6	35,3	1	3(1,0)	0	0	25,0	-56	36,4	-31
d. Não pude acompanhar o serviço	1	11,1	8,2	14,2	1	4(1,5)	0	0	10,0	11	0,0	0
e. Peças foram trocadas em vez...	0	0,0	9,2	11,4	0	5(2,0)	0	0	10,0	-100	18,2	-45
f. Falta de atenção e cortesia dos funcionários	1	11,1	8,7	12,7	1	6(2,5)	0	0	5,0	122	18,2	-72
3. Você ficou satisfeito com o serviço realizado?						Nenhuma	0	0				
a. Demora na execução do serviço	5	50,0	39,2	35,9	5	1(0,0)	9	3,37	38,9	29	30,8	26
b. Necessidade de retorno para refazer o serviço	3	30,0	49,0	51,2	3	2(0,5)	1	0,37	61,1	-51	76,9	-21
c. Serviços adicionais sem minha autorização	0	0,0	5,2	5,0	0	3(1,0)	0	0	5,6	-100	7,7	-28
d. Falta de informação quanto ao serviço executado	3	30,0	20,6	21,9	3	4(1,5)	0	0	11,1	170	15,4	-28
4. Você acha que o valor cobrado foi justo?						Nenhuma	3	1,14				
a. Valor excessivo das peças aplicadas	28	68,3	60,4	60,8	28	1(0,0)	30	11,36	67,1	2	61,8	9
b. Valor excessivo da hora de mão-de-obra	16	39,0	47,2	47,3	16	2(0,5)	4	1,52	48,0	-19	52,9	-9
c. Nº de horas excessivo para execução do serviço	6	14,6	16,3	17,7	6	3(1,0)	4	1,52	27,4	-47	38,2	-28
5. Você recomendaria o mesmo concessionário VWC a alguém que necessitasse de AT?												
5.2. Não	5	1,9	3,1	2,7	5				3,0	-37	3,4	-12

Total de questionários com pelo menos 1 item negativo : 50

DEMONSTRATIVO DE EMISSÃO DE QUESTIONÁRIOS												
PERÍODO	TOTAL NATO	QUEST REJEITADOS			TOTAL EMITIDO	DEVOLUÇÃO DO CORREIO			REC. P/ CLIENTES		RESP. P/ CLIENTE	
		NOME INVÁLIDO (°)	CEP	OUTROS		MUDOU-SE	END	OUTROS	QTDE.	%	QTDE.	%
5º BIMESTRE/2.004	918	91	0	0	827	4	1	4	818	98,9%	268	32,4%
4º BIMESTRE/2.004	833	162	0	0	671	7	7	1	656	97,8%	238	35,5%
3º BIMESTRE/2.004	799	138	0	0	661	3	3	0	655	99,1%	210	31,8%

(°) Nome do Cliente inválido ou em branco

5º BIMESTRE/2.004