Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo

Cristina Moutella
Agosto de 2002

Objetivo

Esse curso objetiva proporcionar um momento de profunda reflexão sobre a importância da fidelização de clientes e da construção e manutenção de relacionamentos com clientes como fatores de sobrevivência das empresas.

Ao final desse curso você estará apto a:

- entender os obstáculos da satisfação dos clientes;
- reconhecer a importância dos relacionamentos entre empresas e clientes ;
- identificar e desenvolver diferentes modelos de relacionamento com clientes;
- desenvolver e implementar estratégias de fidelização e reconhecê-las como um compromisso de toda a empresa;
- desenvolver e implementar programas de fidelidade.

Índice

1 O Novo Cliente 4

2 O que é Fidelizar? 5

3 Por que Fidelizar? 5

4 Da Satisfação à Fidelidade 6

5 A Empresa com Foco no Cliente 8

6 Relacionando-se com Clientes 11

6.1 Relação de Aprendizado 12
6.2 Modelos de Relacionamento 13

7 Fidelizando Clientes 15

7.1 O que sua Empresa faz de Diferente? 17
7.2 Atitudes para a Conquista da Lealdade dos Clientes 21
7.3 Segmentando Clientes 23
7.4 Estabelecendo Metas 24
7.5 Desenvolvendo Programas 25

8 Leitura Complementar: Exemplos de Estratégias de Fidelização 29

8.1 Banco1.net 29
8.2 Hering 29
8.3 Hewlett-Packard 32
8.4 Localiza 35
8.5 Lojas Renner 35
8.6 O Boticário 36
8.7 Submarino 39

1 O Novo Cliente

Até a década de 90, as empresas voltavam-se para seus produtos e o marketing era praticado em massa: atirar para todo lado e ver onde pega. O atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados à conquista de novos clientes.

Paralelamente ao uso cada vez mais intenso da tecnologia da informação nos negócios, também vem ocorrendo, nos últimos anos, uma mudança no foco do marketing. Os produtos estão cada vez mais parecidos e os clientes, mais exigentes, buscam por valores agregados e novos motivos para a compra. O foco das empresas se muda para o cliente e o marketing orienta seus esforços para os relacionamentos individuais, na tentativa de reter clientes e aumentar seu valor nos negócios da empresa.

É a era da interação. A ordem é interagir com clientes atuais, ex-clientes, clientes da concorrência, consumidores e clientes internos. Adquirir novos clientes, vender mais para os clientes antigos e reter os clientes de maior valor. Converter clientes eventuais em clientes habituais e tratá-los para tornarem-se cada vez mais importantes.

Evolução da Interação com o Cliente

Produto	Vendas	Canais	Marketing	Serviços	Clientes
Foco no produto e na velocidade e exatidão das transações.	Foco na performance de vendas por região. Transações em massa e marketing direto.	Foco na propaganda. Comunicações levam em consideração características demográficas.	Aumento do número de canais de comunicação. Início da mudança de foco para as relações com clientes.	Foco no uso do histórico do cliente para otimização dos serviços. A informação em cada ponto de contato com o cliente é chave.	Interação baseada nas necessidades e no comportamento de cada cliente.

Os famosos 4 Ps (Produto, Preço, Ponto e Promoção) do composto de marketing estão sendo cada vez mais contrapostos aos 4 Cs (Necessidades do **Cliente**, **Custo** para o cliente, **Conveniência** para o cliente e **Comunicação** com o cliente).

Foco do Marketing Tradicional

Produto	Preço
Ponto	Promoção

→ Consideração do cliente e potencial de compra

Foco na Experiência do Cliente

Cliente	Custo
Conveniência	Comunicação

→ Satisfação do cliente fidelização e valor

2 O que é Fidelizar?

De acordo com o dicionário, ser fiel é ser digno de fé; ser leal a seus compromissos; que não falha, seguro.

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

Na verdade, as empresas não desejam clientes fiéis como as pessoas desejam fidelidade em seus relacionamentos pessoais, nos quais não almejam vantagens financeiras, mas emocionais. Nos negócios, o objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam.

Se o que nos torna leais a nossos amigos e companheiros é o relacionamento baseado em emoções, a mesma premissa deve ser aplicada no relacionamento com clientes, dos quais se espera lealdade. Afinal, fidelidade não se compra, se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro.

Oferecer aos clientes um relacionamento prazeroso e de confiança é investir na conquista da lealdade desses clientes, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca.

Mas fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque ninguém é fiel de vez em quando. Ou se é ou não é. E se uma empresa consegue manter seus clientes fiéis à sua marca, ela possui um diferencial competitivo que irá garantir sua sobrevivência.

3 Por que Fidelizar?

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

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

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

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

Clientes Fiéis	Clientes não Fiéis
Compram de múltiplos canais	Utilizam poucos ou um único canal
Consomem mais	Compram eventualmente
Reclamam para resolver o problema	Deixam de comprar
Recomendam para 5 pessoas	Influenciam negativamente 13 pessoas
Mais baratos de se manter	Mais caros de se recuperar
Aumentam as vendas e reduzem as despesas	Diminuem as vendas e aumentam as despesas

4 Da Satisfação à Fidelidade

Um cliente satisfeito é um cliente fiel?

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

Fatores que influenciam na satisfação dos clientes:

- Produtos e serviços de qualidade
- Preço percebido como justo
- Condições de pagamento satisfatórias
- Cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa
- Disponibilidade de produtos/serviços
- Entrega adequada
- Escuta atenciosa
- Diálogo de compromisso
- Descontos e ofertas especiais
- Facilidade da compra (localização, tempo de espera, burocracia, interação, flexibilidade)

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

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

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

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

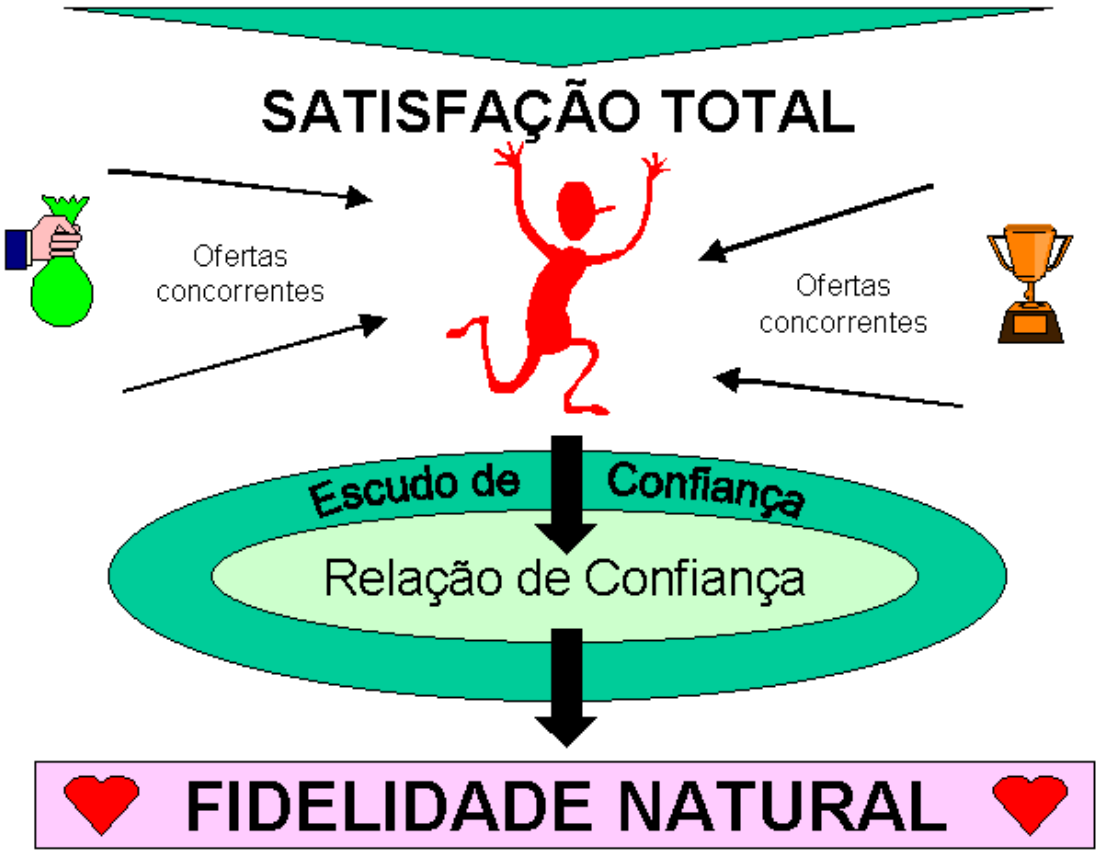
Mas as empresas devem investir em todos os clientes satisfeitos para torná-los fiéis?

Primeiramente, os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dará à empresa um diferencial que os concorrentes não têm: o conhecimento de seus clientes.

O principal objetivo dos chamados "programas de fidelidade" é identificar os melhores clientes e entender melhor suas necessidades, tornando o relacionamento único; único na empresa para cada cliente, único para o cliente com aquela empresa. Isso cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

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

Produtos e serviços de qualidade
Preço percebido como justo
Condições de pagto. satisfatórias
Cumprimento de prazos e compromissos
Disponibilidade de produtos/serviços
Entrega adequada
Escuta atenciosa
Diálogo de compromisso
Descontos e ofertas especiais
Entrega adequada
Fatores que influenciam na satisfação dos clientes


SATISFAÇÃO TOTAL
Ofertas concorrentes
Ofertas concorrentes
Escudo de Confiança
Relação de Confiança
FIDELIDADE NATURAL

5 A Empresa com Foco no Cliente

A estratégia de fidelização de clientes não pode estar calcada apenas em "programas de fidelidade". Iniciativas de marketing, muitas vezes, são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de mais nada, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é **fidelização estratégica**: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo.

A **fidelização tática** são ações que visam incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes.

A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência.

Fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes. Empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com seus clientes, os vê como adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos.

Por que isso ocorre?

- os funcionários não têm acesso às informações
- os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes
- os funcionários não são motivados a tomar decisões em favor do cliente
- não existe um ambiente propício para a colaboração do cliente
- não há comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes
- não há interesse dos funcionários na satisfação dos clientes

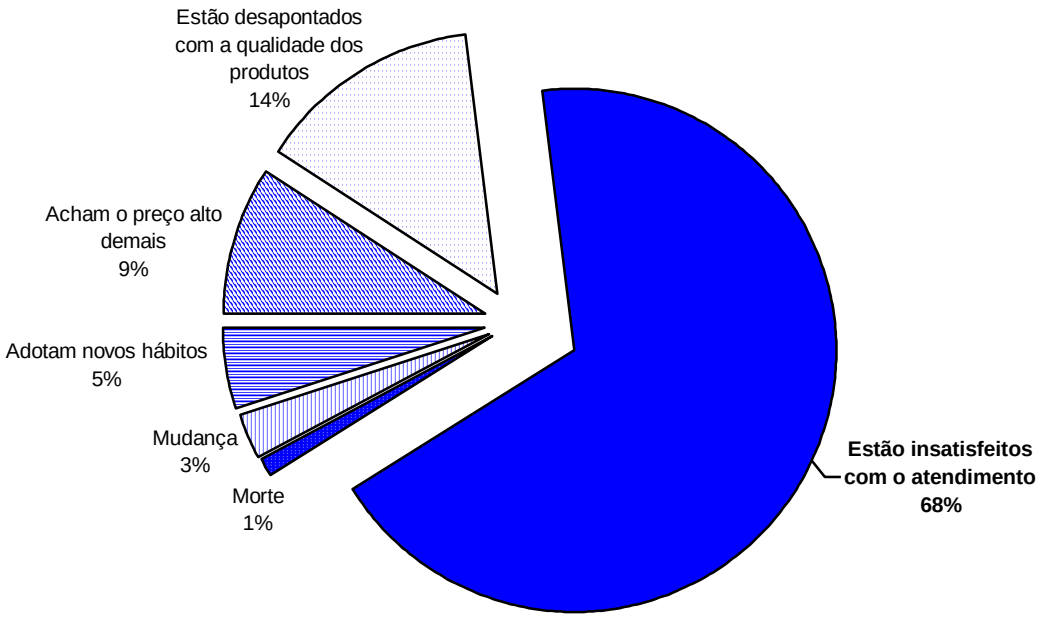
Quantas vezes já não ouvimos respostas como "o senhor vai ter que ligar para um outro número", "não é com o nosso departamento", "infelizmente eu não posso fazer nada" ou "eu sou só o gerente"? Se um funcionário acredita ser "somente o gerente", então também vê o cliente como "somente um cliente". Essas situações parecem absurdas, mas a responsabilidade não é somente dos funcionários. Eles não foram treinados para ver o cliente como a garantia de seu salário no final do mês, muito menos para recebê-lo como influenciador direto da sobrevivência e do sucesso da empresa.

Mas os funcionários desejam fazer tudo direito e pensam que estão fazendo, já que assim foram estabelecidas suas regras (ou nenhuma regra) de relacionamento com os clientes. As empresas que receiam dar a seus funcionários autonomia de decisão, não têm confiança em sua capacidade de decidir com responsabilidade e ponderação. Mas é nos "momentos da verdade " (qualquer momento em que um funcionário de uma empresa entra em contato com um cliente) que o papel dos funcionários é de extremo valor. Eles precisam ser habilitados a agir em prol do cliente, precisam ser investidos de responsabilidade e autoridade para agir como se a empresa fosse deles. E isso só se consegue com treinamento.

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos. Os funcionários devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir seus clientes com atenção e respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes.

Segundo pesquisa da Forum Corporation, 14% dos clientes que deixam de freqüentar empresas de serviços o fazer por estarem insatisfeitos com a qualidade do que compraram, mas 2/3 se afastam porque consideram os atendentes de serviços indiferentes ou pouco dispostos a ajudar.

Razões da Perda de Clientes por uma Empresa Varejista
Fonte: US News and World Report



Esta é a realidade da sua empresa?

- "Todos os funcionários sabem o que nossos clientes valorizam em nossa empresa."

Se os funcionários não são capazes de reconhecer as percepções de valor dos clientes em relação à empresa, marca ou produto, não poderão saber o que a empresa pode estar fazendo por eles.

- "De acordo com as mudanças nos valores percebidos pelos clientes, nossa empresa altera seus processos."

As expectativas dos clientes mudam ao longo do tempo e, conseqüentemente, seu nível de satisfação com os serviços prestados pode mudar. A empresa deve alterar seus processos e sua estratégia de acordo com as mudanças nos valores percebidos pelos clientes. Deve acompanhar essas mudanças para atender às expectativas, às necessidades e aos desejos de seus clientes.

- "Nossos funcionários são reconhecidos, premiados e incentivados quando demonstram estar comprometidos com a fidelização de clientes."

O reconhecimento de funcionários apenas através do cumprimento de metas numéricas de receita e rentabilidade não incentiva o comprometimento com a fidelização dos clientes. Os esforços estarão voltados apenas para fechamento de vendas e aumento nos lucros e nunca dedicados à retenção dos clientes e aos relacionamentos de longo prazo.

- "Nas áreas de contato direto com os clientes a rotatividade de funcionários é alta."

Alta rotatividade de funcionários que fazem contato direto com clientes é prejudicial à empresa, porque demanda investimentos contínuos em treinamento e reposição. Através do incentivo e da premiação por esforços, voltados ao relacionamento com clientes, há o natural comprometimento com a fidelização.

A inovação de uma empresa depende dos riscos assumidos por seus funcionários. Uma empresa em sintonia com seus clientes, ousa, inova e não tem medo de ser diferente.

Programas de capacitação e motivação de funcionários, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são imprescindíveis para a fidelização. Quando um cliente entra em contato com um funcionário da empresa, sua percepção é de que está falando com a empresa e não com o funcionário. O cliente espera que o funcionário se comporte em nome da empresa, não como alguém que não é comprometido com o que faz.

Se toda a empresa não estiver empenhada em identificar e construir relacionamentos estratégicos, os funcionários também não se empenharão. Um time é fundamental para produzir resultados.

O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time. Em uma empresa, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa. Para solucionar problemas de clientes freqüentemente estão envolvidos vários funcionários. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. Sem confiança, está vulnerável às ações da concorrência.

> "Organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, é uma viagem."
> *Dennis Duffy*

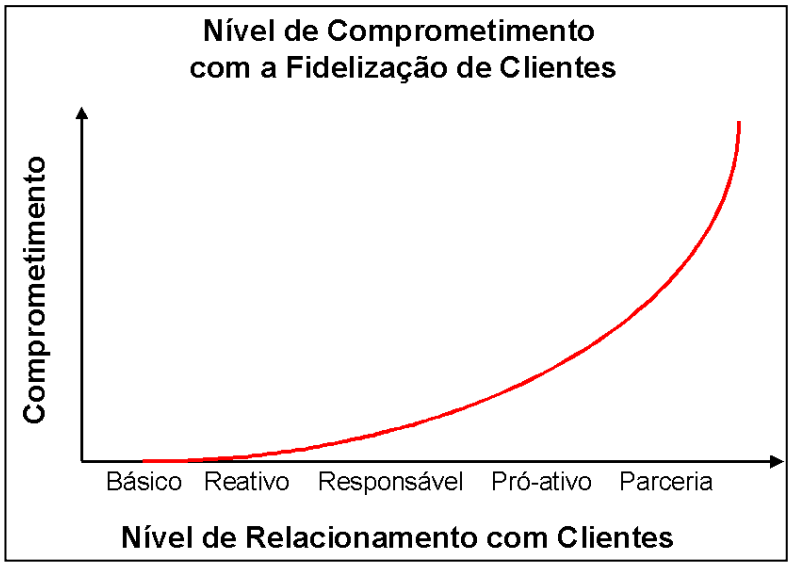
E acrescento, um trabalho constante e permanente, de melhoria contínua.

6 Relacionando-se com Clientes

O relacionamento de uma empresa com seus clientes se dá em vários níveis, de acordo com seu grau de comprometimento com a fidelização. Quanto mais comprometida e empenhada na valorização dos relacionamentos e na percepção dos clientes quanto aos valores percebidos dos produtos/serviços oferecidos, mais estará investindo na capacitação de seus funcionários para enfrentar os momentos da verdade.

O grau de comprometimento dos funcionários com a fidelização de clientes irá determinar o grau de resistência do escudo de confiança, fortalecendo as barreiras de bloqueio às ações da concorrência.

Níveis de Relacionamento com Clientes	
Básico	A empresa vende ao cliente exatamente o produto ou serviço que ele precisa. O vendedor da empresa vende o produto e encerra o relacionamento, não havendo nenhum tipo de acompanhamento.
Reativo	A empresa procura o cliente como reação a uma solicitação. O vendedor vende o produto e pede ao cliente que, se tiver alguma dúvida ou problema, entre em contato.
Responsável	A empresa entra em contato com o cliente para saber se está tudo OK. O vendedor entra em contato com o cliente, logo após a venda, para saber se o produto/serviço está de acordo com o esperado; o cliente também é incentivado a fornecer sugestões para a melhoria do produto/serviço.
Pró-ativo	A empresa se preocupa em aperfeiçoar a utilização do produto/serviço. O vendedor ou outro funcionário da empresa entra em contato com o cliente, de vez em quando, para fornecer informações sobre aperfeiçoamentos do produto/serviço ou sobre novos produtos que poderiam ser do interesse do cliente.
Parceria	A empresa está empenhada em encontrar formas de oferecer mais valor (qualidade) aos clientes. O foco no cliente é um compromisso de toda empresa.



6.1 Relação de Aprendizado

Para atender e entender seus clientes uma empresa precisa conhecê-los. E conhecendo-os, pode entender e atender melhor.

Quantas propostas de assinatura você tem recebido da revista que você já assina? Este é um exemplo da falta de conhecimento dos clientes e da falta de compromisso de toda uma empresa. Departamentos se comportam como ilhas e o foco da empresa é o produto e não o cliente.

Se uma empresa quer clientes fiéis, primeiro precisa saber quem são eles. Uma vez identificados, precisa recompensar seus melhores clientes oferecendo benefícios percebidos como de alto valor agregado ao produto ou serviço.

É fundamental que o cliente, ao entrar em contato com uma empresa, por qualquer canal, seja reconhecido. Fornecer as mesmas informações a cada vez que fala com um funcionário de uma empresa é cansativo, desgastante e assustador. É igualmente importante que, a cada momento da verdade, a empresa aprenda sobre o cliente e com o cliente.

Somente através de um processo de aprendizagem uma empresa poderá conhecer e entender os valores que são importantes para cada cliente. Esse conhecimento deve ser utilizado para oferecer benefícios que realmente atendam às expectativas dos clientes, facilitando suas transações com a empresa. Esse relacionamento de aprendizado fortalece os elos entre o cliente e a empresa e contribui para a conquista de sua fidelidade.

Os chamados "programas de fidelidade" são táticas para identificar clientes, obter informações e gerar relacionamentos com clientes, mas já vimos que não são suficientes para tornar esses clientes fiéis, principalmente se não forem bem utilizados. A fidelização, mais do que uma tática, é uma estratégia que visa o comprometimento de toda a empresa.

Para transformar as informações e as interações em uma relação de aprendizado é necessário personalizar o tratamento dispensado a esses clientes, assegurando que a "dor da mudança" seja tal que prefiram permanecer fiéis a participar de um programa semelhante oferecido pela concorrência.

Os programas de fidelidade, ou programas de marketing de freqüência ou ainda programas de relacionamento, utilizam as informações dos clientes para determinar quais são os de maior valor e os de maior potencial. A partir da identificação desses clientes, conhecê-los cada vez mais desenvolvendo uma relação de aprendizado. A empresa aprende com o cliente e, através desse aprendizado, muda seu comportamento personalizando seus serviços e produtos.

Benefícios para a empresa	Benefícios para o cliente
▪ Aumento do ciclo de vida do cliente ▪ Aumento das vendas ▪ Aumento da lucratividade por cliente ▪ Aumento da participação na carteira do cliente ▪ Retenção do cliente ▪ Diminuição dos custos ▪ Redução dos custos dos processos ▪ Melhoria da comunicação com o cliente	▪ Acesso a melhor comunicação ▪ Maior facilidade de compra ▪ Maior facilidade de comunicação ▪ Economia de tempo ▪ Necessidades específicas atendidas

6.2 Modelos de Relacionamento

Cada empresa deve definir o modelo que mais se adapta às necessidades, desejos e expectativas de seus clientes. Cada um desses modelos busca, de forma diferente, criar e manter relacionamentos duradouros e estáveis com seus clientes.

❖ Modelo de Recompensas

O Modelo de Recompensas tem por objetivo recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra com prêmios, bônus ou incentivos. Esse modelo é muito utilizado por companhias aéreas e hotéis, que oferecem viagens, salas vips, translados gratuitos, entre outros mimos, para clientes freqüentes.

Exemplos:

➢ Programa Fidelidade da TAM (www.tam.com.br)
O cliente acumula pontos através de viagens, utilizando os parceiros do programa e efetuando compras com os cartões de crédito fidelidade TAM ou de empresas parceiras. A cada 10 pontos acumulados, o programa oferece 1 trecho-convite. Os trechos-convite podem ser trocados por viagens grátis ou *upgrades* para uma classe superior.

➢ Programa Compliments, da rede de hotéis Accor (www.compliments.com.br)
Cada real gasto em hospedagem é convertido em pontos. Os pontos acumulados podem ser trocados por diárias grátis e os associados contam com benefícios exclusivos na rede de hotéis. Para se associar ao programa o cliente paga uma taxa, o que garante a adesão de clientes de maior potencial e mais fiéis.

❖ Modelo Educacional

O objetivo do Modelo Educacional é educar o cliente para o uso do produto ou serviço. Através de um programa de comunicação interativo, um conjunto de materiais informativos é colocado à disposição dos clientes, podendo ser enviados periodicamente ou mediante solicitação. Esse modelo é muito utilizado por sites de recolocação profissional, onde o usuário tem, à sua disposição, materiais diversos sobre como confeccionar currículos, como se comportar em entrevistas e dinâmicas, como orientar seus esforços na busca de um novo emprego, testes diversos, chat, pesquisa salarial, boletins e jornais, entre muitas outras informações úteis.

Exemplos:

➢ Catho Online (www.catho.com.br)

➢ Manager Online (www.manager.com.br)

❖ Modelo Contratual

O Modelo Contratual funciona como um clube de clientes, onde o cliente paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série de benefícios exclusivos aos sócios. Grandes portais são exemplos desse modelo, onde existem áreas de acesso restrito aos assinantes. Associações de profissionais também utilizam esse modelo.

Exemplos:

➢ Portal UOL (www.uol.com.br)
Os assinantes possuem acesso exclusivo a conteúdos do portal como Folha de São Paulo, Revista Veja, Almanaque Abril, Revista Exame, Revista Claudia, Revista Você S.A., G Magazine, The New York Times, El País, entre muitos outros.

- ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto (www.abemd.org.br)

Os associados são apoiados em suas atividades através de contatos promovidos entre os associados e o mercado, usufruem de descontos nos eventos promovidos pela entidade, além de outros benefícios.

❖ Modelo de Afinidade

O Modelo de Afinidade também funciona como um clube, com a diferença de que agrupa pessoas com um interesse em comum. O próprio interesse ou afinidade traz um alto nível de resposta, porque cria-se uma comunidade especializada em determinado assunto.

Exemplos:

- Comunidade Nintendo (www.nintendo.com.br)

Oferece dicas e truques de jogos, chat, fórum, *downloads*, notícias, promoções, informações por e-mail e acesso a áreas exclusivas.

- Comunidade Flamengo (www.flamengo.com.br)

Os associados recebem novidades e informações sobre eventos sociais e esportivos, têm direito a participar de promoções e concursos onde podem ganhar convites para jogos, camisas autografadas e viagens, além de outras vantagens.

❖ Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional)

No Modelo de Serviço de Valor Agregado o cliente é recompensado por seu relacionamento através de algum serviço agregado à compra do produto ou ao uso do serviço.

Exemplos:

- Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam esse modelo prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

- Curso de culinária para quem adquire um forno microondas ou de congelamento, no caso de freezers.

- Ducha gratuita no carro para quem adquirir determinada quantidade de litros de combustível.

❖ Modelo de Aliança

O Modelo de Aliança é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma parceria, ou aliança, para prestar um serviço diferenciado aos clientes que são comuns.

Exemplos:

- Companhias aéreas que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

- Descontos ou valores especiais em estacionamentos para clientes de restaurantes, bancos e estabelecimentos comerciais próximos.

7 Fidelizando Clientes

"Você colhe o que semeia;
Se você semear feijão, colherá feijão;
Se você semear joio, colherá joio;
É a mesma coisa com o serviço aos clientes;
Plante serviço amigável, cortês e rápido
e você terá uma colheita de respeito, lealdade e prosperidade"
Service Quality Institute

A "infidelidade" dos clientes ocorre quando encontram nos concorrentes preços menores, produtos diferenciados e prestação de serviços com maior valor percebido. Semelhante à traição amorosa, essa "traição" ocorre quando a relação está morna, sem envolvimento ou sem confiança. Ou quando se é traído. Nos relacionamentos entre empresas e clientes, a migração ocorre em busca do inesperado, da surpresa e de uma experiência diferenciada.

Em todo relacionamento, pessoal ou entre empresas e clientes, lida-se com emoções e valores, e a confiança e a lealdade a essas emoções e valores é que determina a duração e o término desses relacionamentos. Se somos tratados com carinho, respeito e dedicação, também dedicamos os mesmos sentimentos ao relacionamento. São fatores que aumentam a percepção de valor dos clientes em relação às empresas, marcas ou produtos. Quanto maior o valor percebido e atribuído, mais fiel o cliente se torna.

O que diferencia os relacionamentos pessoais dos corporativos é o conhecimento sobre os clientes. Se você não os conhece, não pode tratá-los de forma diferenciada. O verdadeiro valor está no conhecimento sobre os clientes e no uso desses conhecimentos para aprofundar e manter os relacionamentos.

A General Motors é ume exemplo de empresa que valoriza seus clientes. Ela possui regras claras para os relacionamentos com seus clientes, que deveriam ser seguidas por todas as organizações.

As regras da General Motors para valorizar o cliente:

1. Obedeça à regra de ouro: não faça aos outros o que você não gostaria que eles fizessem a você.
2. Use os elogios: seja generoso e ou outros responderão de maneira positiva.
3. Chame o cliente pelo nome; todos gostam de ser reconhecidos.
4. Seja amigo: isso leva ao conhecimento mútuo.
5. Sorria: é a melhor maneira de ouvir o que o cliente está dizendo.
6. Escute: é a distância mais curta entre duas pessoas.
7. Dê; o cliente perceberá e apreciará o valor recebido
8. Pense "você" em vez de pensar "eu". Use a palavra conscientemente e conserve sempre seu senso de humor.
9. Cuide dos clientes: as ações falam mais alto do que as palavras.

As pessoas adquirem produtos ou serviços por diversas razões, não somente pelo preço: compram porque são bem atendidas e porque confiam na qualidade dos produtos, na empresa e nos serviços prestados pela mesma. A conquista do cliente se dá em todos os "momentos da verdade", quando sua experiência com a empresa deve ser agradável, inesquecível e de alto valor percebido. Mas existem muitas empresas que esquecem que o cliente não está comprando apenas daquela vez, que satisfação não leva necessariamente à fidelidade e que esta se conquista, a longo prazo.

E ainda existem empresas que não conseguem deixar os clientes satisfeitos, relaxando em valores básicos como satisfação com o produto e com o atendimento através de seus canais de comunicação. Investem fortunas em recompensas e prêmios mas esquecem-se dos benefícios ligados às necessidades emocionais. São empresas que não se relacionam com seus clientes, mantêm seu foco no produto e nem consideram o que poderiam conseguir adquirindo conhecimento sobre o cliente e com o cliente.

O aprendizado através do relacionamento com o cliente é fundamental no esforço da fidelização. Partir para a construção de relacionamentos de confiança e lealdade requer total conhecimento dos clientes, suas expectativas e suas percepções de valor.

Questões-chave a serem consideradas:

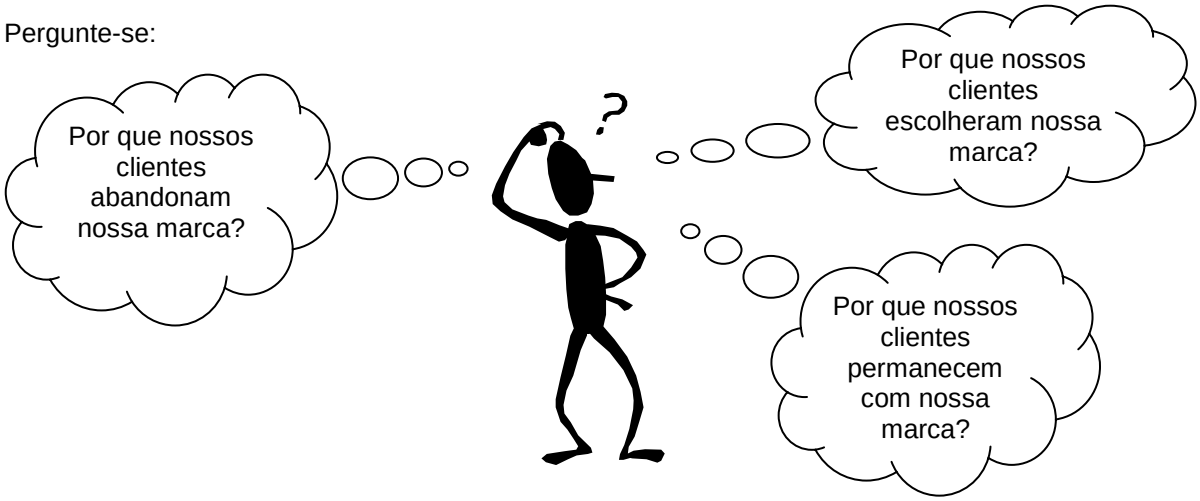
- ✓ Como sua empresa pode identificar seus melhores clientes?
- ✓ Quais os valores percebidos pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos?
- ✓ Esses valores podem ser obtidos fora de sua empresa? Onde?
- ✓ Quais deveriam ser os limites dos serviços prestados?
- ✓ De que maneiras sua empresa poderia obter informações sobre seus clientes?
- ✓ Como sua empresa poderia utilizar essas informações para oferecer produtos e serviços melhores, orientados para as expectativas do cliente?
- ✓ Quais são os inconvenientes que o cliente encontra ao fazer negócio com sua empresa?
- ✓ E que medidas sua empresa poderia tomar para reduzir esses inconvenientes e aumentar a percepção de valor?

A partir dessas respostas, sua empresa poderá iniciar o processo de tornar a fidelização de clientes parte integrante de sua missão, de sua cultura e de seus valores.

O que sua empresa vende: produtos ou serviços?

A percepção de valor dos clientes em relação às marcas ou produtos de uma empresa deve ser diferenciada em relação à concorrência. Se uma marca é vista pelo cliente como tão boa quanto a do concorrente, a empresa deve oferecer motivos para que o cliente escolha a sua e não migre.

Pergunte-se:



Inicialmente você pensará nas respostas mais óbvias: qualidade, preço, atendimento, variedade, comodidade e hábito.

Mas atualmente os serviços agregados aos produtos têm maior valor percebido do que apenas o produto oferecido. Já não mais se compram produtos na concepção física da palavra. Tudo o que os clientes compram são serviços capazes de atender suas necessidades, que podem ser entregue por pessoas, empresas ou produtos. Entendendo isso, as empresas podem decidir o foco do seu negócio: orientar-se para os clientes, criando vínculos de envolvimento, ou para os produtos.

Preço e qualidade não são mais fatores únicos na decisão da compra, porque se todos oferecerem a mesma qualidade pelo mesmo preço, o diferencial estará no relacionamento do cliente com a empresa e em sua confiança nesse relacionamento. Os clientes buscam um relacionamento a longo prazo onde suas necessidades individuais possam ser atendidas hoje e no futuro.

> "O consumidor raramente compra o que a empresa pensa que está lhe vendendo".
> *Peter Drucker*

7.1 O que sua Empresa faz de Diferente?

✓ **Oferece algum serviço que ninguém mais oferece?**

Pense em um posto de gasolina. O que poderia oferecer de diferente a seus clientes que os levasse a preferi-lo? Conheço um que possui sala vip com televisão, jornal, café, água e biscoitos caseiros. Além disso, o gerente do posto (trajando calça social e gravata) recebe cada cliente acompanhado de uma moça que traz, em uma bandeja, café e biscoitos. Todos os funcionários estão sempre de bom humor e não perdem tempo oferecendo coisas que não preciso. A cada 20 litros de gasolina adquiridos, o cliente ganha uma ducha grátis para o carro. E ainda possuem um programa de fidelidade onde o cliente ganha pontos em cada serviço adquirido. Ao completar determinado número de pontos, ganha hospedagem de um final de semana com acompanhante em uma cidade praiana ou serra, escolhida de uma lista. E não há nenhum outro posto na área com serviços semelhantes.

✓ **Oferece algum benefício extra?**

Há uma pousada em Penedo, na região de Itatiaia, no Rio de Janeiro que possui chalés charmosos e um ambiente muito aconchegante. Clientes antigos são reconhecidos, tratados pelo nome e não pagam a taxa de 10% de serviço. Novos clientes indicados pelos antigos também são isentas da taxa. Existem outras pousadas mais baratas na região com características semelhantes, mas nenhuma possui quatro travesseiros na cama, lareira de ferro, cortinas floridas nas janelas, colchão tão confortável, troca de roupa de cama todo dia, toalhas tão macias e felpudas ou bolo de cenoura no café da manhã quando solicitado por aquele cliente especial. Esses detalhes não são pequenos e fazem uma grande diferença.

✓ **É flexível e passível a mudanças?**

Relato de uma cliente: "Havia tempo que meu sofá precisava ser trocado. Certo sábado decidi comprar um sofá novo e tinha urgência: queria que ele fosse entregue em até 5 dias, quando teria uma festa em minha casa. Visitei várias lojas, gostei de alguns sofás, mas o menor prazo de entrega que conseguia era de 30 dias. Até que um vendedor de certa loja, depois de alguma negociação, me prometeu que entregaria o sofá que gostei, no tecido que eu escolhesse (desde que tivesse em estoque), no dia que eu precisava, com desconto de 10% e acompanhado de 2 almofadas. Ele ligou para o dono da fábrica, garantiu o tecido e fechamos o negócio."

✓ **Ouve seu cliente?**

Clientes fiéis, ou que desejam ser fiéis, costumam dar sugestões e fazer reclamações. Ouça-os. Você pode transformar um cliente aborrecido em um cliente fiel. Clientes podem ser uma fonte de idéias revolucionárias. Ouvir o cliente confirma seu reconhecimento como uma pessoa que merece carinho, aceitação, respeito, atenção e cuidado.

> "Temos uma só língua e dois ouvidos, para que possamos falar menos e escutar mais".
> *Diógenes*

✓ **Está empenhada em resolver os problemas de seu clientes?**

Relato de um cliente de uma tv por assinatura:

"Há pouco tempo tive um problema com uma empresa de tv por assinatura do Rio de Janeiro. Passei quinze dias tentando entrar em contato através do telefone de atendimento, liguei várias vezes em dias e horas diferentes e sempre desistia após quinze minutos de espera, já que a ligação não é gratuita. Enviei outros tantos e-mails, através do site, solicitando visita técnica. Não foi feito nenhum contato e não recebi nenhuma resposta.

Após os quinze dias, em um domingo, reclamei com a Anatel, a controladora de empresas de telecomunicações, preenchendo um formulário em seu site. No dia seguinte, à tarde, recebi uma ligação da empresa, mas de São Paulo. Queriam saber qual o meu problema com a empresa do Rio e qual meu problema técnico. Expliquei tudo e agendamos uma visita técnica para dois dias depois. O atendente foi exageradamente atencioso. Quando o técnico foi à minha residência, constava no pedido de visita uma frase: 'urgente caso Anatel urgente'. Ele precisou chamar outros técnicos porque o problema era externo e repetia ao telefone: 'tenho ordens de só sair daqui quando o problema estiver resolvido; é o caso da Anatel'. Eles resolveram o problema no mesmo dia, mas o telefone de atendimento continua muito ocupado."

✓ **Já experimentou ficar no lugar de seus clientes?**

Quantos canais de comunicação sua empresa oferece a seus clientes? Telefone? Internet? Algum outro? Pois teste cada um deles, sempre.

Experimente ligar para a central de atendimento e fazer um pedido, uma reclamação ou dar uma sugestão. Qual o tempo de espera? Como você é atendido? Quanto tempo você despende nessa operação? Sua sugestão ou reclamação é bem recebida? Quanto tempo levam para resolver o seu problema?

Entre no site de sua empresa. Navegue por ele e observe se as informações são facilmente encontradas e descritas, a linguagem é clara e objetiva ou o site não é lento demais. Experimente, se o site oferecer, fazer *downloads*, participar dos *chat's* e fórums e cadastrar-se nos formulários apropriados. Envie ou peça a alguém para enviar e-mails de sugestões e reclamações. São respondidos em menos de 48 horas? O nível de atendimento é o mesmo da central de atendimento? Se há venda através do site, experimente cumprir todo o processo, da busca pelo produto ao fechamento da compra. Parece seguro? É rápido? Você compraria somente com base nas informações disponíveis? E as formas de pagamento? São suficientes? E a entrega? Chegou no prazo, embalado apropriadamente? Você pode comprar para presente? Oferece cartões e embrulhos especiais?

Procure sempre se colocar no lugar do seu cliente, em todas as situações que ele possa passar por um "momento da verdade" com sua empresa. Pergunte a quem você conhece e compra seus produtos ou usufrui de seus serviços. Seja crítico e observador. Acima de tudo, seja honesto consigo mesmo e exija de sua empresa o mesmo que você exige em suas relações comerciais como cliente.

✓ **Surpreende seus clientes?**

Mais do que atender às necessidades e desejos de seus clientes, você deve surpreendê-los, satisfazê-los acima de suas expectativas, deixá-los marcados com ótimas impressões sobre sua empresa e sua marca. Assim como nas relações pessoais, quando adoramos ser surpreendidos com presentes, atenções especiais e outras pequenas surpresas, os clientes também agem e reagem com as emoções. E ficam igualmente felizes e apaixonados.

O hotel *Minneapolis Marriot City Center* criou um pacote denominado "*sweet dreams*" consistindo de um licor, um pequeno arranjo de flores e biscoitos caseiros. Eles são dados a clientes que estejam passando por dificuldades que o hotel não tenha meios para solucionar. Por exemplo, quando uma hóspede mencionou que seu vôo havia atrasado quatro horas e que ela estava exausta, recebeu em seu apartamento um "*sweet dreams*". Além disso, cada funcionário pode gastar até US$ 10, conforme seu próprio julgamento, para que possa satisfazer eventuais necessidades dos clientes.

✓ **Se preocupa com o que a concorrência faz de diferente?**

Depois de ter uma boa idéia do que sua empresa faz, não faz ou deveria fazer de diferente para conquistar a lealdade de seus clientes, que tal dar uma olhada na concorrência?

- Quem são seus concorrentes?
- Seus concorrentes estão com problemas internos? (Se sim, provavelmente os clientes estão insatisfeitos.)
- Sua empresa pode fazer pelos clientes deles mais do eles fazem?
- Os clientes dos concorrentes estão predispostos a serem desleais?
- Estão vulneráveis às ações de sua empresa?
- O que os clientes deles compram e por que?
- Os clientes estão pagando mais do que deveriam?
- Estão satisfeitos com o atendimento?
- Quais os valores percebidos pelos clientes em relação às empresas e às marcas?
- O negócio de seus concorrentes está focado nos clientes ou nos produtos?
- Quais suas estratégias de fidelização e não somente seus programas de fidelidade?
- Quais são as vantagens de sua empresa em relação a cada concorrente?
- E as desvantagens?
- <u>Seu próprio cliente está na concorrência?</u>

✓ **Sua empresa aprende com seus clientes?**

A Estranha História do Carro que não gostava de Sorvete de Baunilha

Não importa quão "louco" você possa achar que alguns de nossos clientes possam ser, eles podem estar certos. Uma queixa foi recebida pela Divisão Pontiac da General Motors. Veja o que relatava:

“Esta é a segunda vez que eu escrevo a vocês e não os culpo por não me responderem, porque eu posso parecer louco, mas o fato é que nós temos a tradição, em nossa família, de ter sorvete como sobremesa todas as noites após jantar. Mas o tipo de sorvete varia. Então, todas as noites, após termos jantado, a família vota em um sabor de sorvete e eu me dirijo até a loja para comprá-lo.

Recentemente comprei um novo Pontiac e desde então minhas idas à loja têm sido um problema. Vejam vocês: toda vez que eu compro sorvete de baunilha, quando eu volto da loja para minha casa, o carro não funciona. Se eu levo qualquer outro tipo de sorvete, o carro funciona bem.

Eu quero que vocês saibam que estou sendo sério em relação a esta questão, não importa quão tola ela pareça: o que acontece com o Pontiac que o faz não funcionar quando eu compro sorvete de baunilha, e funciona toda vez que compro outro sabor?"

O presidente da Pontiac ficou sem compreender a carta, mas enviou um engenheiro para checar o assunto. Esse ficou surpreso por ter sido recebido por um homem bem-sucedido e educado, de bons relacionamentos. O técnico, então, acertou encontrar o homem logo após o jantar. Os dois entraram no carro e se dirigiram até a loja de sorvetes. Naquela noite foi escolhido o sorvete de baunilha, com a certeza de que depois que retornassem ao carro, ele não iria funcionar, o que efetivamente aconteceu.

O engenheiro retornou por mais três noites. Na primeira noite, o homem escolheu o sabor chocolate. O carro funcionou. Na segunda noite, escolheu morango. O carro funcionou. Na terceira noite, pegou o de baunilha. O carro falhou. Sendo um homem lógico, o engenheiro recusou-se a acreditar que o carro daquele homem era alérgico a baunilha. Assim, combinaram continuar as visitas até que conseguisse resolver o problema. Começou a fazer anotações: anotou todos os tipos de dados, hora do dia, tipo de combustível usado, hora de dirigir etc. Em pouco tempo, ele tinha uma pista: o homem levava menos tempo para comprar o sorvete de baunilha do que qualquer outro sabor. Por quê?

A resposta estava na disposição da loja. O sorvete de baunilha, sendo o sabor mais popular, estava numa caixa separada na frente da loja para ser pego rapidamente. Todos os outros sabores eram mantidos nos fundos a loja, num outro balcão, o que acarretava uma demora considerável para pegá-los. Agora a pergunta para o engenheiro era: por que o carro não queria funcionar quando se levava menos tempo? Uma vez identificado o problema – não o sorvete de baunilha – o engenheiro veio rapidamente com a resposta: saída do vapor.

Acontecia sempre, todas as noites, mas o tempo extra para pegar os outros sabores deixava o motor esfriar o suficiente para funcionar. Quando o homem pegava o sorvete de baunilha, o motor ainda estava quente para o vapor ter se dissipado.

Moral da historia: até os problemas que parecem mais banais às vezes são válidos; então, nunca devemos pré-julgar, ou dispensar um problema em potencial relatado a nós por um cliente.

7.2 Atitudes para a Conquista da Lealdade dos Clientes

- **Tornar o primeiro contato inesquecível**

A primeira vez que um cliente entra em contato com uma empresa deve ser mais do que um momento da verdade, mas um momento inesquecível, extremamente prazeroso e marcante. O primeiro contato deverá ser o início de um relacionamento duradouro e de lealdade, onde a confiança terá papel fundamental. Uma experiência desagradável irá afastar o futuro cliente para sempre.

- **Facilitar a comunicação do cliente com a empresa**

Diversas formas de comunicação com a empresa devem estar disponíveis ao cliente para que, a qualquer momento, ele possa receber o apoio necessário. Isso inclui cuidado com o tempo de espera e de retorno. Mesmo que você não resolva seu problema imediatamente, mostre a ele que está envolvido, buscando a solução mais adequada e que a solicitação dele não passou desapercebida. Cumpra tudo o que prometer e seja rápido, atenda rápido e responda rápido.

Todos os canais de comunicação devem oferecer o mesmo padrão de qualidade em atendimento e serviço. A percepção de valor do cliente em relação ao atendimento deve ser a mesma em todos os canais abertos pela empresa.

- **Desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente**

A comunicação com o cliente deve ser planejada desde o contato inicial, objetivando obter informações e conhecê-lo cada vez mais. Estar sempre em contato com o cliente reforça o relacionamento e a confiança.

Faça-os perceber o tamanho da importância que a empresa lhes dedica. Escreva aos clientes especiais. A velha carta com o já batido "Sr. Fulano" ainda tem uma força incrível nas comunicações empresariais. E nada de utilizar "Sr(a)."; o cliente precisa saber que a empresa o conhece.

- **Surpreender o cliente**

Ofereça sempre ao cliente mais do que ele espera. Não deixe que saia de um momento da verdade apenas com o que esperava obter e jamais permita que saia insatisfeito.

E seja criativo, porque os clientes cansam e suas necessidades e desejos mudam. Ninguém se impressiona depois de receber a mesma "surpresa" pela segunda vez.

- **Ouvir com cuidado, carinho e respeito**

Não apenas escute, mas ouça, ouça e ouça seus clientes, sem cansar. Utilize todas as formas de comunicação com os clientes para obter mais informações a seu respeito. Registre todas as suas reclamações e sugestões. Solucione seus problemas com atitudes firmes. Você não vai se arrepender de dedicar o máximo de tempo a isso.

Mas respeite o cliente, evitando irritá-lo ou prejudicar o relacionamento. O cliente deve ser levado a cooperar de forma espontânea e precisa ser recompensado com algum tipo de benefício. Se ele não perceber valor no fornecimento de informações, não mais contribuirá. Não se esqueça de que confiança é uma via de duas mãos.

- **Tratar clientes especiais de forma especial**

Um cliente importante tem que saber de sua condição e deve ser tratado como tal. Chame-o pelo nome e procure lembrar-se de suas características mais usuais.

Não crie benefícios para todos os clientes da empresa, sem qualquer critério. Perde o significado. Para se sentir importante o cliente tem que saber que existem outros que não são tão importantes quanto ele.

Seu cliente só se sentirá importante quando sua importância for traduzida em vantagens concretas e mensuráveis. Ninguém quer gastar milhares de reais para ganhar um brinde de baixa qualidade e de pouco valor percebido.

O cliente especial deve carregar seu rótulo "pendurado no pescoço", para que todos saibam que ele é especial e sintam inveja.

- **Investir na lealdade dos funcionários**

Já vimos que programas de fidelização não funcionam se forem atitudes isoladas. Toda a empresa deve estar envolvida e comprometida com a estratégia de fidelização. O ciclo de comunicação e o relacionamento com o cliente deve torná-lo leal à empresa, à marca ou ao produto.

Defina claramente a missão e a estratégia de negócio voltada para atender às necessidades dos clientes e ao desempenho dos relacionamentos com eles. Faça com que sejam compartilhadas e entendidas por toda a empresa. Invista tempo e recursos para prover alto valor percebido pelos clientes. Conheça seus melhores clientes e faça com que eles reconheçam seu valor para a empresa.

Envolva toda a organização e comprometa-se também com a lealdade dos clientes internos. Funcionários leais tendem a oferecer melhor atendimento ao cliente. A vinculação da lealdade do funcionário à satisfação no trabalho produz um número cada vez maior de clientes fiéis. A empresa desenvolve a lealdade dos clientes satisfazendo, primeiramente, seus clientes internos. A empresa encanta o cliente porque primeiro encantou o funcionário. Investir na produtividade, lealdade e satisfação dos funcionários é investir em sua capacidade para satisfazer os clientes.

Contrate funcionários que sejam capazes de gerar a necessária empatia com os clientes e invista em sua melhoria contínua. Funcionários com boa formação assumem uma atitude positiva em relação ao trabalho, sentem-se mais motivados, melhora a qualidade do serviço e o cliente fica satisfeito.

7.3 Segmentando Clientes

Criar programas que visam a fidelidade dos clientes ajuda na identificação de quem são os de maior valor e de maior potencial.

Obtidas as informações, deve-se agrupar os clientes através da **segmentação**, definindo grupos de clientes a serem trabalhados, direcionando os esforços para cada segmento potencial..

As **dimensões** de um segmento são os critérios utilizados para definir esses grupos de clientes. O método RFV (recência, freqüência, valor) é um dos mais utilizados.

Dimensão	*Indica ...*
Recência	... há quanto tempo ocorreu a última transação do cliente.
Freqüência	... o índice de freqüência de uso, da assiduidade do cliente.
Valor	... o montante gasto por um cliente em determinado período de tempo.
Permanência	... o período histórico em que um cliente consome a marca.
Variedade de transações	... quantos produtos diferentes o cliente compra.
Uso de canal	... o meio utilizado para compra (loja, internet, telefone, etc).

RFV (Recência, Freqüência, Valor) ou RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) é um método de classificação das ações de clientes em um banco de dados de modo que seja possível saber quais são os consumidores mais recentes, os que compram com maior freqüência e os que gastam mais. Seu conceito argumenta que os melhores clientes são, nesta ordem, aqueles que: 1º - compraram produtos ou serviços de sua empresa recentemente; 2º - compram de sua empresa com freqüência; 3º - gastam muito com os seus produtos ou serviços. Os dados de RFV derivam daqueles já existentes sobre os clientes no banco de dados da empresa e permitem identificar quais são os mais rentáveis dentro de cada critério.

A utilização da segmentação é crucial nos esforços de fidelização, pois determina grupos de clientes onde devemos concentrar nossos esforços e investimentos. Precisamos determinar que clientes são responsáveis pela maior parte do faturamento da empresa e pelo sucesso da empresa.

A lei de Pareto, também conhecida por regra dos 20/80, estabelece que 80% de determinado resultado é explicado somente por 20% das causas que o provocam. Nos negócios, significa que apenas 20% dos clientes de uma empresa são responsáveis por 80% de seu lucro, ou que 80% do sucesso dos esforços de marketing resultam de somente 20% do capital despendido. O problema está em aceitar que 80% dos esforços em qualquer área é feito em vão. E a grande oportunidade está em transformar esses 20% de clientes em responsáveis, não por 80%, mas por 100%, 150% ou 200% do seu lucro. É rentabilizar cada vez mais os clientes mais importantes, de maior valor e de maior potencial.

7.4 Estabelecendo Metas

Antes de mais nada, deve-se determinar que objetivos se pretende atingir com um programa de fidelização dos clientes.

Evitar que migrem para a concorrência e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam são os objetivos estratégicos mas, ao desenvolver programas de fidelidade, devemos estabelecer metas mensuráveis a serem atingidas em um determinado período de tempo.

Que **variáveis** quero controlar para medir o êxito do programa? Que fator deve ser controlado para monitorar se o sucesso está ou não sendo alcançado?

Os **indicadores de desempenho**, definidos em uma segunda etapa, são instrumentos utilizados para medir esse sucesso.

Por exemplo: para a variável "qualidade no atendimento" prestado aos clientes podem ser utilizados os indicadores "tempo médio de espera pelo atendimento", "tempo gasto com cada cliente", "índice de retenção de clientes", "número de reclamações recebidas em função do atendimento", etc.

Se desejamos obter um incremento nas vendas, um crescimento da receita decorrente do aumento da freqüência ou do montante de compras, devemos estabelecer metas quantitativas para o aumento esperado de receita e em que período de tempo.

Se o objetivo da fidelização é reter clientes, devemos ter como meta aumentar a vida útil desses clientes. Isto pode ser medido através do aumento da duração média dos relacionamentos com os clientes, do aumento da permanência dos clientes no consumo da marca.

Com o aumento da fidelidade, ocorrem mudanças na imagem da marca a longo prazo. É importante medir as alterações na percepção da marca ou da empresa. Os valores percebidos aumentaram? Os esforços de fidelização estão criando sólidas barreiras contra a ação da concorrência?

O primeiro passo para atingir suas metas é .... ter metas !

- ✓ Antes de criar suas metas, obtenha uma imagem clara da situação atual para que depois você possa comparar com sua visão do futuro.
- ✓ Determine o que você quer e por quê.
- ✓ Para cada meta, identifique potenciais obstáculos e prepare planos de contingência para quebrar essas barreiras.

7.5 Desenvolvendo Programas

Os **programas de marketing de freqüência** que objetivam incentivar os clientes a identificar-se não garantem, por si só, que os melhores clientes serão fiéis.

A proposta desses programas é oferecer alguma forma de pontuação ou bonificação diretamente relacionada à freqüência com que o cliente se identifica durante a compra. Normalmente, isso ocorre através de um cartão com tarja magnética, código de barras ou outro tipo de identificação. A cada compra, ele apresenta o cartão e ganha pontos por ter cedido informações. Esses pontos, uma vez acumulados, podem ser trocados por produtos, brindes ou prêmios, ou oferecem algum tipo de desconto em compras futuras.

As empresas aéreas foram pioneiras desse tipo de programa e, hoje, quase todas elas oferecem programas de milhagem muito semelhantes, quando não idênticos. Esse é o risco de se implementar programas de marketing de freqüência que se limitam a oferecer pontos ou milhas: são facilmente copiados pelos concorrentes e deixam de ser percebidos pelos clientes como algo realmente atrativo, como um diferencial de uma empresa em relação à outra.

O que realmente esses programas trazem de diferente é que o cliente "perdeu tempo" ensinando à empresa sobre seus hábitos de compra, suas preferências e suas necessidades. Quanto mais a empresa conseguir aprender sobre seus clientes e souber utilizar essas informações para oferecer o que eles realmente necessitam, mais comprometidos os clientes ficarão, mesmo que a concorrência ofereça algo semelhante. Aí sim, teremos um **programa de fidelidade**.

Antes de desenvolver programas de fidelização, é importante analisar alguns aspectos:

- ✓ Sua empresa conhece seus clientes?
- ✓ Desenvolve e mantém um relacionamento permanente desde o primeiro contato?
- ✓ Com que freqüência sua empresa está apta a manter contato com seus clientes?
- ✓ Ela está preparada para recompensar os clientes que compram com maior freqüência, de forma consistente e altamente satisfatória?

Já vimos que a estratégia de fidelização é um esforço de longo prazo e requer um comprometimento de toda a empresa para que seja bem sucedida. Essa estratégia pode envolver mais de um programa de fidelidade, visando clientes de diversos segmentos, de acordo com seu valor. Por exemplo:

- Programas de incentivo - programas que reconhecem e recompensam os clientes mais lucrativos.
- Programas educativos - voltado a clientes que só compram de uma linha de produtos, objetivando informá-los sobre os demais produtos oferecidos.
- Programas de vendas por referência - onde clientes são recompensados pela indicação de novos clientes.
- Programas voltados a clientes inativos - que objetivam o retorno de clientes que não compram há determinado período de tempo.
- Programas para atrair novos clientes

Objetivo	Exemplos de Programas
Atrair clientes	Programas de vendas por referência Programas para atrair novos clientes
Reter clientes	Programas de incentivo Programas educativos Programas voltados a clientes inativos

Fatores Críticos de Sucesso em um Programa de Fidelidade

- **Planejamento x Execução**

Não há planejamento que sobreviva a uma execução ruim. O sucesso do programa depende cada vez mais de se cumprir o que foi prometido. Se a empresa não puder cumprir o que prometeu, estará danificando seriamente sua credibilidade e, sem confiança, não há fidelidade.

- **Regras claras**

As regras devem ser claras para todos, clientes e funcionários da empresa, para que o serviço de atendimento ao cliente possa dar informações corretas e os problemas operacionais não se transformem em um pesadelo para o consumidor.

- **O cliente quer que saibam quem ele é**

Transforme as informações sobre o cliente em melhores serviços, adequados às suas necessidades e características. Não ofereça algo que não é do interesse do cliente. Não o chame de "prezado cliente" quando sabe o seu nome.

- **Feito "especialmente para você"**

Se o programa passa uma imagem de "especialmente feito para você", deve realmente ser percebido como tal. Diante da grande quantidade de programas semelhantes oferecidos no mercado, o cliente deve perceber que está diante de um programa relevante, e não mais um programa de vantagens que não consegue usufruir. O cliente gosta de se sentir especial. As vantagens e privilégios não devem ser oferecidos a todos para não perderem sua importância. Um cliente não é especial se recebe o mesmo que os outros.

- **Prêmios atraentes**

Os prêmios e vantagens oferecidas devem estar de acordo com o esforço de compra realizado pelo cliente. Oferecer brindes medíocres ou inalcançáveis pode transformar seu programa em um "programa de (in)fidelidade", enviando de vez seus clientes rumo à concorrência.

- **Manutenção de comportamentos pré-existentes**

Programas de fidelidade não devem somente recompensar comportamentos pré-existentes, mas induzir os clientes a comprar mais, experimentar novos produtos e ampliar seu relacionamento com a empresa.

Tipos de Programas de Fidelidade quanto à Marca

Os programas de fidelidade podem ser desenvolvidos por uma única empresa, visando a fidelização de seus clientes, ou em parceria, quando várias empresas se juntam em um único programa. O tipo de programa de fidelidade deve ser escolhido de acordo com os objetivos a serem alcançados, com o valor percebido dos clientes em relação aos produtos e às marca e com o investimento necessário para implementá-lo.

Programa de marcas exclusivas

São programas de uma só marca que objetiva desenvolver relações fidelizadas com seus clientes. Exemplo: Programa de Fidelidade do Boticário.

Programa de marcas associadas

São programas sem a presença de uma marca estrela. Vários parceiros se juntam em um programa de marcas associadas para alavancar a proposta de valor. A estrela é o programa, não as marcas, e as empresas estão sobre o mesmo "guarda-chuva". Exemplo: Smart Club.

Abordagens de acordo com a Empresa

Onde está o produto de sua empresa?

	Menor freqüência	Maior freqüência
Alto valor	Automóveis Viagens de férias Eletrodomésticos Imóveis Seguros	Compras com cartão de crédito Itens do vestuário Jantares especiais Supermercado
Baixo valor	Palitos Isqueiros populares Itens de aniversário	Ítens do vestuário Supermercado Jantares/almoços informais CD's Locação de vídeo

Exemplo Ilustrativo de Modelo de Freqüência de Compra e Valor

Qual a estratégia mais adequada?

	Menor freqüência	Maior freqüência
Alto valor	Medir satisfação da marca Fortalecer a lembrança da marca Reforçar as características da marca Antecipar a disposição à compra Aumentar a probabilidade de nova compra	Reconhecer e recompensar status Oferecer benefícios indiretos e ofertas especiais Aumentar o volume total de negócios
Baixo valor	Distribuição Promoção Comunicar novos usos Destacar qualidade Baixa fidelidade	Reconhecer e recompensar status Oferecer benefícios indiretos e ofertas especiais Aumentar o volume total de negócios Promoção

Exemplos de Abordagens/Estratégias de Fidelização

Concluindo ...

Não há limites para a criatividade quando se está decidido a gerar novas idéias para ser diferente e melhor. Oferecer aos clientes algo inteiramente novo, que atenda às suas necessidades e exceda suas expectativas, e torne-os cegos e surdos às ações da concorrência deve ser o objetivo principal de qualquer programa de fidelidade.

Relacionar-se com seus clientes é ouvi-los, entendê-los e atendê-los, exatamente nessa ordem. Não é tão difícil. É apenas uma questão de carinho e atenção redobradas por quem garante a sua sobrevivência e a de sua empresa.

Mas cuidado, o cliente eterno não existe. O conceito de cliente eterno é um mito. O que existe é uma fidelidade temporária, enquanto aquele cliente perceber uma vantagem extra em comprar da sua empresa. O que fazemos são esforços para uma maior retenção, para que este período de tempo se prolongue o máximo possível.

Soneto da Fidelização

De tudo, ao meu cliente serei atento
Antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto
Que mesmo em face do maior desacato
Dele se encante mais meu pensamento.

Quero ouvi-lo em cada vão momento
E em seu louvor hei de espalhar meu canto
E rir meu riso e derramar meu pranto
Ao seu pesar ou seu contentamento.

E assim, quando mais tarde me abandone
Quem sabe o cliente, angústia de quem vende
Quem sabe o lucro, fim de quem trabalha

Eu possa me dizer da fidelidade (que tive):
Que não seja imortal posto que é chama
Mas que seja infinita enquanto dure.

Paródia do "Soneto da Fidelidade", de Vinícius de Moraes

8 Leitura Complementar: Exemplos de Estratégias de Fidelização

8.1 Banco1.net

O gerente sempre encontra tempo para aquele cliente especial. Chama para um café, uma conversa para aconselhar investimentos e assim vai estreitando o relacionamento. Mas e se o banco em questão não tiver nenhuma agência? Esse é exatamente o problema do Banco1.net, uma instituição financeira “virtual”. Controlado pelo Unibanco, o Banco1.net é focado nas pessoas físicas de grandes centros urbanos. Com 100 mil correntistas, opera por cinco canais: telefone, internet, chat, e-mail e ATM.

O modelo pode ser vantajoso por eliminar os custos das agências físicas, mas se ressente do contato humano entre as partes. É aí que entra a tecnologia. Por ser um banco sem a cara do gerente, a instituição investe em marketing de relacionamento e trata o freguês como se o conhecesse um a um. De certa forma, conhece mesmo. O Banco1.net utiliza um pacote de aplicações de CRM da E.piphany para dividir e organizar a sua base de clientes em três níveis: muito, médio e pouco rentáveis.

A partir daí, cada qual é tratado de forma específica. Para o grupo dos pouco rentáveis, as ações são voltadas para redefinir o status do cliente, fazendo com que comprem novos serviços; para os que estão no grupo muito rentável, o objetivo é reforçar a fidelidade. “Apuramos um lucro mensal real por correntista e os agrupamos com base nisso”, explica Jackson Valle, diretor de operações do Banco1.net. “Saber de qual cliente se trata é uma preocupação que permeia todas as 17 áreas do banco”, diz.

“Hoje perdemos clientes a uma taxa menor do que dos grandes bancos de varejo”, afirma Valle. “Nosso grande problema é conseguir novos correntistas”, admite. Atualmente, 29,7% das pessoas que manifestam desejo de encerrar a conta mudam de idéia e acabam ficando – reflexo do esforço constante de procurar entender o freguês. Além disso, cerca de 30% das metas de venda do banco são cumpridas aproveitando-se uma interação espontânea do cliente.

Em meio a um mercado repleto de tubarões, o Banco1.net, que pela base de clientes ainda é considerado um peixe pequeno, tem que apresentar diferenciais convincentes para sobreviver. “Temos que agradar virtualmente e por isso precisamos de uma estrutura de tecnologia forte. Podemos cortar investimentos em outras áreas, mas não em TI”, afirma Valle. ”Atender bem o cliente tem que ser uma obsessão”.

8.2 Hering

Difícil um brasileiro que nunca tenha usado uma camiseta Hering. Mas o reconhecimento da marca, embora favorável à empresa catarinense, não era suficiente para competir no mercado a partir do momento que o consumidor passou a ter uma infinidade de opções de produtos e preços.

Com mais de 120 anos de história, até o início da década de 90 a Cia. Hering era voltada à produção. O cenário, porém, mudou. Hoje o cliente não quer só entrar em uma loja e comprar camisetas de qualidade; busca peças nas tendências da moda, bom atendimento e o reconhecimento pela fabricante do produto.

O movimento apontou que era chegado o momento de se mexer. "Queremos uma companhia para mais 120 anos e precisamos estabelecer maneiras de atingir esse objetivo. Acreditamos e fomos em frente", lembra Ronaldo Loos, superintendente de mercado. Segundo ele, as vocações industrial e comercial estavam distantes. "A primeira é importante por causa da qualidade, mas a prioridade passou a ser estreitar o relacionamento com nossos clientes", explica.

As mudanças começaram em 1993, quando foi inaugurada a primeira loja piloto da rede de franquias Hering Store, atendendo à necessidade de diversificar canais de distribuição - antes apoiados principalmente em revendedores multimarcas - e atingir consumidores das classes A e B. Lá, os

clientes passaram a encontrar carros-chefes das marcas Hering, como as camisetas World T-Shirt e peças da campanha de "O Câncer de Mama no Alvo da Moda" (que tem parte das vendas revertida para o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer), além da Hering Magic, licenciada de personagens como Garfield, Harry Potter e Mickey. Hoje a rede corresponde a 30% do faturamento da malharia - que em 2000 foi de 405 milhões de reais - e tem 108 lojas espalhadas pelo Brasil e mais de 50 na América Latina, incluindo Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela e Chile.

Outros passos apoiaram a nova política: a criação da loja virtual, a implantação do sistema de atendimento ao consumidor e a extensão da linha de produtos, com o surgimento de novas marcas, encontradas no varejo, para diferentes públicos: Dzarm (moda feminina), Omino (público masculino) e Public Image (adolescentes), que se somaram à linha PUC (público infanto-juvenil, de dois a 14 anos, também com lojas franqueadas) e Folha, desenvolvida para atender o público fiel à camiseta básica, encontrada em canais de auto-serviço como lojas de departamentos e supermercados. "Os objetivos do consumidor são diferentes em cada ponto-de-venda", diz Loos.

Desafio: a mudança de foco

O principal desafio ainda estava por vir: mudar o foco da empresa, totalmente voltada à fabricação, para o consumidor. "A cultura de atendimento ao cliente vem sendo construída ao longo do tempo, e coincidiu com esse processo de transformação", diz Fábio Hering, vice-presidente da companhia. "Uma empresa se engana quando entende que se voltar para o cliente é criar um departamento de atendimento. É preciso disseminar a cultura internamente e envolver a todos. Esse foi o maior desafio."

Como esse processo não se dá de um dia para o outro, em um primeiro momento a empresa elegeu as áreas que tinham contato com o mercado - como marketing, produção e financeira -, e começou a promover encontros com os funcionários para apontar a importância do relacionamento com o consumidor. Aos poucos, com um trabalho descrito como de "formiguinha", a Hering conquistou elementos de suas equipes que tanto se comprometeram com a causa como se mostraram dispostos a disseminar a nova cultura entre os colegas.

Não foi fácil enfrentar situações como lidar com funcionários que há tempos exerciam sua função da mesma forma e que precisariam se adaptar à nova realidade - que exigiria, por exemplo, mudar uma modelagem em função de manifestações de consumidores. "Não fosse pelo apoio da primeira gerência ligada à engenharia e da alta direção para cobrar uma ação, em um segundo momento, talvez não conseguíssemos imprimir a nova cultura nas áreas operacionais", recorda Amélia Malheiros, coordenadora de serviços ao consumidor.

Mas a empresa não se deixou abater pela resistência dos colaboradores. Como quando teve de enfrentar a resistência das revisoras, responsáveis pela avaliação da peça no final do processo fabril, indignadas porque os consumidores estavam entrando em contato com a empresa para reclamar de fios compridos - o que, para elas, era irrelevante. Diante de tal indignação, Amélia não teve dúvidas. Reuniu um grupo de revisoras e as levou à Hering Store localizada em um shopping center de Blumenau (SC). "Lá, perguntei a elas se pagariam por uma peça que tivesse fios compridos em uma loja daquele porte. A partir desse dia, elas concordaram que a revisão precisaria ser mais rígida", conta. "Hoje todos os funcionários têm consciência dessa responsabilidade com o consumidor", acrescenta Loos.

Para atualização dos funcionários, mensalmente é distribuído o informativo Cia. Hering com informações diversas, como novas coleções, ações sociais e campanhas de saúde preventivas. A troca de informações também se apóia na intranet e em encontros com colaboradores: no ano passado, um deles reuniu os quatro mil funcionários da empresa para divulgar as manifestações positivas e negativas dos consumidores. Todas essas ações fazem parte de uma estratégia mercadológica com foco em melhores resultados operacionais. De acordo com Fábio Hering, uma série de ações estratégicas simultâneas contribuiu para ampliar a margem bruta. "A principal visão é no crescimento do resultado, porque gera mais valor ao produto e ao serviço, e é um investimento que se consegue cobrar", diz.

Além dos portões da Cia. Hering

Não bastava, porém, a atenção interna ao relacionamento com o consumidor. Para atuar na linha de frente da rede de franquias, os vendedores das lojas recebem treinamento que vai desde o conhecimento dos produtos até as tendências da moda. A cada três meses, os franqueados se reúnem nos lançamentos das coleções e recebem orientação para garantir que o cliente saia da loja satisfeito, além de um livro com informações que visam potencializar as vendas - como instruções para a montagem da loja, quais produtos colocar na vitrine e a melhor maneira de explorar determinados itens.

Uma extranet contribui para a padronização da rede e para agilizar a troca de informações entre franqueados: os dados gerados pelas lojas são processados na empresa e devolvidos às franquias em forma de estatística, como ticket médio, peças por atendimento e vendas por metro quadrado. "Eles recebem as informações compiladas e comentadas, permitindo entender como estão as outras lojas da rede", diz Sérgio Tomio, da Proway, que criou a extranet. Um site específico divulga dados como padrões de vitrine, treinamentos e reclamações recebidas no SAC.

Quando a central de atendimento recebe uma ligação referente à insatisfação com alguma loja, a empresa intervém junto ao franqueado para apurar o que aconteceu e cobrar uma solução. Na mesma semana da entrevista concedida a Consumidor Moderno, um franqueado havia recebi- do, via SAC, uma reclamação quanto ao atendimento na loja. "Ele mesmo, por sua conta, tomou a iniciativa de entrar em contato com a consumidora e pedir desculpas formalmente, dando a ela um vale-compras e oferecendo a oportunidade de retornar ao estabelecimento", diz Amélia. "Os franqueados conhecem nossa filosofia e se preocupam com isso", completa Loos.

Para incentivá-los, a companhia promove campanhas e premia o de melhor desempenho. Em 2000, o Prêmio foi uma Mercedes-Benz Classe A, e uma das exigências era a loja não ter recebido reclamações no SAC. Segundo Amélia, essa foi uma maneira de fazê-los enxergar a preocupação que a Cia. Hering tem com o atendimento. "Costumo brincar que essa foi a melhor fase, só faltava estender o tapete vermelho aos clientes. O importante é que isso começa como um incentivo e acaba se tornando o jeito da loja atender", acredita.

Mas nem tudo é perfeito. Da mesma forma que os funcionários resistiram às mudanças, os donos das lojas da rede também relutavam em passar informações à Cia. Hering por não querer alguém por perto apontando seus problemas. Segundo Loos, porém, isso não inviabiliza o processo. "De 1996 para cá a trajetória foi difícil, mas as pessoas se ajustaram", garante. Segundo o vice-presidente da malharia, Fábio Hering, no ano que vem a empresa começará a utilizar a rede de lojas como base para estreitar o contato com o consumidor. Por isso, prepara o cartão fidelidade Hering Store, que deve ser lançado no primeiro semestre de 2002 e funcionará como cartão de crédito e ferramenta de relacionamento. "Talvez sua principal função seja estabelecer um canal de comunicação, criando vantagens econômicas e de serviços para o consumidor", afirma Fábio Hering.

A força de vendas também foi levada a assumir uma nova postura dentro do processo de reestruturação da empresa. Vendedores que atendem as lojas da rede evoluíram de "tiradores de pedidos" para "consultores de franquias". Peça importante no processo, além de vender para as Hering Stores, o consultor tem a função de avaliar a iluminação do local, a vitrine, se as peças estão amarrotadas e analisar o comportamento das vendedoras das lojas. Também precisam entender de moda para diferenciar, por exemplo, uma calça capri de uma corsário. "Buscamos formatar o modelo Hering de atendimento ao cliente por meio da força de vendas", diz Amélia. "Os consultores têm a missão de olhar as lojas de maneira crítica e analisar os pontos que nos permitam levar ao franqueado as ações para a melhoria da loja." Mas nas chamadas lojas multimarcas os 250 representantes da companhia também são um elo importante. "Eles nos ajudam a traçar um perfil e qualificar as lojas dentro do varejo de confecções, permitindo definir em que lojas atuaremos e com quais marcas", ressalta Amélia.

O papel do atendimento

Instituído em 1995, o serviço de atendimento ao consumidor da Cia. Hering, segundo Amélia, está cada dia mais integrado às outras áreas da empresa. Hoje, todos os funcionários contratados para as áreas comercial e administrativa estagiam no setor. Os pontos mais relevantes levantados pelos

consumidores, que podem gerar ações preventivas e corretivas, são apresentados aos colaboradores do departamento de produção em encontros periódicos.

De acordo com o vice-presidente, Fábio Hering, uma das prioridades para 2002 é aprimorar o banco de dados de clientes e segmentá-lo. "Um dos grandes ativos que a empresa pode criar é conhecer as necessidades de seus clientes, para depois atendê-las com produtos e serviços e ganhar dinheiro com isso", diz. "O banco de dados existe, mas não é segmentado de forma que se consiga extrair o máximo dele", explica Amélia. Atualmente, cerca de 30 mil pessoas fazem parte do Clube Consumidores Especiais Hering e recebem um informativo com lançamentos e dicas, como para a conservação das peças. "Preocupamo-nos em passar informações sobre cuidados na lavagem. Entre os casos de reclamações de danos, 95% são por lavagem incorreta", diz Amélia.

Segundo Loos, hoje o desafio da área de atendimento é manter o elevado nível conseguido. "Nossa relação com o consumidor é eterna e a responsabilidade aumenta cada vez mais, porque também cresce a expectativa em relação à marca", afirma o superintendente de mercado. "Impressiona-me 95% dos contatos serem positivos. As pessoas ligam para saber onde comprar, dar sugestões. É uma central de oportunidades."

Uma das chances de melhorar processos surgiu recentemente em função de manifestações de consumidores quanto ao processo de fixação de cor nas leggings de lycra da marca PUC. Alguns clientes reclamavam que após algumas lavagens a peça apresentava aspecto de velha. Depois de receber as peças, a empresa avaliou as tecnologias que poderiam melhorar a fixação das cores e mudou todo o processo de tingimento. "É mais caro que o anterior, mas confere cor, brilho e toque muito melhores e conquistamos o consumidor. A mudança envolveu várias áreas, de análise até tecnologia, chegando a fornecedores", diz Amélia.

Além do SAC, com cinco atendentes para o consumidor final, a área de atendimento é composta por telepedidos (com nove operadores que efetuam vendas por telefone a pessoas jurídicas), teleserviços (com dez funcionários para pós-vendas de telepedidos), cobrança (sete pessoas) e telesuporte (três atendentes responsáveis pelo atendimento a vendedores e representantes, que usam os programas da malharia instalados em seus notebooks). "No telesuporte, atendemos desde dúvidas sobre sistemas e hardware, até problemas como por que não chegou determinado pedido e atualização de estoque", diz Sérgio Tomio, da Proway, que coordena a área. Antes de irem para a linha de frente, os atendentes passam por treinamento técnico e conhecem todo o fluxo produtivo - desde o algodão até quando o produto é finalizado. "Não temos scripts formatados. Na hora do contato o profissional precisa saber se posicionar", diz Amélia. Os operadores participam dos lançamentos das coleções nos mesmos encontros trimestrais promovidos para os franqueados. Mas começam a receber informações quando as coleções ainda estão em fase embrionária, vendo as peças quando os catálogos ficam prontos. "Quando a coleção chega à loja já estão prontos para atender", detalha a coordenadora da área de atendimento.

8.3 Hewlett-Packard

Um cliente manda um e-mail para a central de atendimento da Hewlett-Packard Brasil, a popular HP, para ter mais informações sobre determinada impressora. Em menos de dez minutos ele tem em mãos todas as informações de que precisa. O cliente, satisfeito com a agilidade no atendimento, entra no site mundial da empresa e manda um e-mail para Carly Fiorina, CEO, elogiando a experiência que teve com a companhia no País, o que o levou a adquirir o produto.

Mas para chegar a esse ponto, ao contrário do que é visto em muitas companhias, é preciso o envolvimento, não só da área de atendimento mas de toda a empresa, de trabalhar de olho no cliente. "Cada vez mais, o foco está na experiência total do cliente. Em todos os pontos de interação dele com a HP, sua experiência deve ser gratificante", conta Carlos Ribeiro, presidente da HP Brasil.

Assim que um funcionário é admitido na empresa, seja lá em que área vá atuar, já é informado que atender bem o cliente faz parte de suas responsabilidades. Para aprimorar a cultura de excelência no atendimento, a empresa faz treinamentos com toda sua equipe e mantém um ciclo de palestras que visa transmitir ao colaborador qual seu papel na HP e o que ele poderá agregar de valor para o cliente.

Para motivar a equipe, está sendo implantada mundialmente uma política de bonificação em função de pesquisas de satisfação. Serão levantamentos feitos no mundo todo para medir a satisfação do cliente em cada região, por produto. "Num primeiro momento, quem participará dessa bonificação serão os altos executivos mundiais e a idéia é que isso se espalhe pela organização. Mas ainda não temos detalhes de como isso será feito", diz Edissa Furlan, gerente de relacionamento com clientes CBO (*Consumer Business Organization*). Como gerenciar a experiência do cliente é um ponto considerado de extrema importância pela HP, a empresa criou um programa chamado TCE - *Total Customer Experience*, que visa acompanhar o cliente durante todo seu ciclo de vida, desde a compra, dar as informações solicitadas, ajudá-lo a utilizar o equipamento da melhor forma, até o momento em que comprará novamente um equipamento HP. "Temos que fazer com que o ciclo funcione perfeitamente para que na recompra escolha HP. Isso é uma diretriz mundial", explica Sandra Carolinski, gerente de operações.

O TCE tem um comitê executivo, do qual fazem parte um funcionário de cada área, inclusive o próprio Ribeiro, e tem como responsabilidade entender o que está acontecendo com o cliente, avaliar resultados das pesquisas mundiais de satisfação, detectar os pontos que podem ser melhorados e avaliar estratégias mundiais e como implementá-la no Brasil, e transmitir para todos os funcionários. "Existem todos os treinamentos, passamos material, para que a informação não fique somente com uma dúzia de pessoas mas que todos tenham essa visão. A pessoa pode não ter a responsabilidade de resolver determinado problema por não ser de sua área, mas tem que ter a atitude de encaminhá-lo", diz Sandra.

O atendimento

A central de atendimento da HP é terceirizada com a Teletech e está dividida em SAC (pré-vendas e televendas) e *call center* (pós-vendas). Para suportar a operação, a Teletech usa equipamento de telefonia da Lucent, URA da GMK e o sistema de atendimento do pré-vendas é o Orbium, enquanto o pós-vendas utiliza PeopleSoft.

Para dar foco ao cliente, os especialistas (é dessa forma que a HP se refere a seus atendentes) estão separados em atendimento para consumidor pessoa física e para empresas. "Isso foi feito porque cada perfil de cliente tem uma necessidade específica, principalmente diante da gama de produtos e soluções que a HP oferece", explica Sandra. No total, são mais de 90, incluindo os responsáveis pelos e-mails, que atendem tanto no pré-vendas como no pós, dando suporte on-line aos clientes, e as posições de atendimento de *customer satisfaction*, que cuida de manifestações mais delicadas.

Caso a manifestação não seja resolvida na central de atendimento, dentro da HP há uma área chamada *customer care*, dedicada ao tratamento dos problemas de satisfação de clientes e implementação de ações corretivas e preventivas. Essa área faz com que a manifestação corra dentro da empresa para depois dar um retorno ao consumidor.

Para passar a cultura interna da HP de excelência no atendimento, semanalmente os responsáveis pela área estão no call center e, quando possível, a equipe da Teletech é chamada para participar de reuniões na HP, nas quais é apresentada a filosofia da empresa no que se refere a cliente, além de participarem de encontros com as áreas de marketing.

"O SAC e o call center precisam estar totalmente alinhados com a direção estratégica da empresa para não só exceder em excelência de atendimento como para prover informações importantes para as áreas de marketing e para a direção da empresa", diz Ribeiro. "Os especialistas são guardiões da marca e quando entendem isso, é fantástico", completa Edissa.

O envolvimento do atendimento com as outras áreas é importante mas o maior deles é com o marketing, departamento para o qual é passado o maior número de informações. E a recíproca é verdadeira. Se tem, por exemplo, um anúncio que será publicado em determinado jornal, os atendentes recebem treinamento e um resumo do assunto. "Existem ocasiões em que o marketing solicita a base de clientes do SAC para ações de realização de campanhas. O departamento que cuida diretamente de SAC e call center mantém relacionamento com as áreas de marketing, vendas e suporte, reportando mensalmente os resultados obtidos. A cada campanha de vendas e marketing, que envolvem o SAC, os relatórios são enviados a todos os envolvidos no processo", conta Ribeiro.

Sandra explica que será feito um trabalho intenso com a base levantada no atendimento - 300 mil clientes cadastrados no SAC e 350 mil no call center - principalmente no segmento empresas. "Estamos limpando a base, mensalmente passamos para o marketing indicações. Por exemplo, se vendi um PC para determinado cliente há pouco tempo, não oferecerei de novo o produto. É um trabalho mais inteligente", enfatiza Sandra.

Para ter sempre os especialistas afiados na linha de frente, a equipe de treinamento da HP está a cada 15 dias com o pessoal da Teletech. Os atendentes de pré-vendas recebem o mesmo treinamento de promotores de lojas, vendedores, representantes, para que se mantenha a mesma linguagem.

O treinamento para o pós-venda é feito com os técnicos de produto dentro da HP, porque é preciso que o atendente conheça detalhes como o sistema operacional, saiba detectar se há incompatibilidade de driver (programa que encaminha informações para o sistema operacional), onde está esse driver, e se o equipamento está sendo usado da maneira como deveria. "O perfil do atendimento é um pouco diferente. Suas informações são as mesmas do pós-venda, que é quem as põe em prática", diz Edissa.

A partir de novembro, os atendentes terão o laboratório da HP em Alphaville (SP) como parte do treinamento. "A idéia é tirá-lo do call center para ele experimentar um ambiente totalmente HP, já que lá terá contato com todas as soluções", diz ela.

No pós-venda está sendo implementado um sistema em que o próprio *call center* identificará a necessidade do equipamento ser levado a um centro autorizado de serviço ou não. Se ao fazer todos os testes, conduzidos pelo atendente que está na outra ponta, o equipamento não funcionar, o próprio call center abrirá uma ordem de serviço no centro autorizado mais perto da casa do cliente.

Além de facilitar a vida do consumidor, que não terá que explicar tudo de novo quando chegar ao posto autorizado, esse sistema permitirá que tanto o atendimento quanto o posto tenham a mesma informação, e o serviço será acompanhado até o final pelo *call center*. "É interessante porque quando chega no centro autorizado já tem o histórico do cliente, do que foi feito. O cliente fica satisfeito e nós ganhamos no tempo de atendimento", diz Sandra.

No controle da qualidade

A HP conta também com uma área de qualidade, chamada A Voz do Cliente, que monitora todas as manifestações. Os clientes que ligam diretamente à HP são direcionados para esse departamento e é lá também que está a ombudsman, função criada no ano passado visando ampliar o canal de comunicação com os clientes e ajudar na análise de processos de melhoria com base nas solicitações.

O objetivo da área de qualidade é capturar todos os retornos recebidos dos clientes, mantê-los em banco de dados que servirá de base de análise das respectivas áreas da empresa para melhoria de processos, produtos e serviços. "Em cada uma das áreas da empresa temos responsáveis diretos pelo contato com clientes e algumas áreas realizam pesquisas mensais de medição de satisfação e lealdade dos clientes como, por exemplo, a área de suporte aos clientes", diz Ribeiro.

Pesquisa de satisfação

Todas as áreas do *call center* têm uma pesquisa de satisfação, feita pela Omni Marketing. Toda semana, a HP passa para o instituto de pesquisa o banco de dados dos clientes que contataram o call center na semana anterior e a Omni faz a pesquisa por telefone, com perguntas específicas de acordo com cada operação. Quando o cliente afirma que gostaria que alguém da HP o contatasse, geralmente para saber mais sobre determinado produto ou conhecer os lançamentos da companhia, sai imediatamente um e-mail do instituto para o *call center*, que ligará para o cliente.

Os resultados são consolidados mensalmente e o último deles apontou índices de satisfação de 91%. A pesquisa é um dos itens de métrica do *call center* e, segundo a HP, entre os retornos que essa ferramenta proporciona estão a compra de novos produtos pelos consumidores e satisfação do

cliente por saber que está participando de uma pesquisa e também por receber o contato da HP, quando solicitado.

De acordo com a HP, essa pesquisa serve também de instrumento para melhorias no atendimento e permite detectar, por exemplo, se determinada informação de produto não está atendendo à expectativa, farão um treinamento. Os dados também vão para o gerente da operação do *call center* para saber, em termos de operação, onde melhorar.

"Vimos que havia muitas ligações sobre suprimentos, então criamos uma página específica no site para esse assunto", exemplifica Sandra. "As informações se refletem também em material de ponto-de-venda, varejo, e hoje temos até um guia de suprimentos gerado graças às informações que os clientes queriam", completa Edissa.

8.4 Localiza

A história da Localiza, empresa que atua no segmento de aluguel de carros, começou em maio de 1973 quando quatro sócios – duas duplas de irmãos, os Mattar e os Resende – iniciaram o negócio com apenas seis Fuscas usados e financiados em uma pequena agência no centro de Belo Horizonte. Hoje, a Localiza possui uma rede de mais de 400 representantes nos principais países latino-americanos e faturamento de 130 milhões de dólares. No decorrer desta metamorfose de David para Golias, a companhia percebeu que poderia ganhar muitos pontos com o cliente oferecendo não apenas carros, mas informações.

O projeto de atendimento da Localiza começa pela interligação da rede com grandes centrais de reservas de agências de viagem. Com isso, as informações da empresa, como preço e frota disponível, podem ser acessadas em tempo real. “Com isso ganhamos uma agilidade muito grande. Quando o cliente chega no balcão do aeroporto, tem que sair com o carro em menos de um minuto”, afirma Antonio Cláudio Resende, vice-presidente da Localiza.

Para manter o cliente sempre bem informado, a Localiza também investiu em um sistema que fornece rapidamente informações sobre quantos carros foram alugados, quantidade de quilômetros rodados, se houve multas, acidentes, etc. Uma solução especialmente interessante para os clientes corporativos.

Outra vantagem é a conexão com uma ampla rede de prestadores de serviço em todo o Brasil. Se o cliente liga e diz que perdeu a chave ou que o carro quebrou, o sistema encontra o chaveiro ou reboque mais próximo. A Localiza conta ainda com um programa de fidelidade. A cada 300 reais que o freguês paga, marca um ponto; a cada dez pontos acumulados, recebe uma locação grátis. O cliente paga e a informação vai para um banco de dados do programa de fidelidade, para controle do processo.

Este é apenas um exemplo de como são aproveitados os 4 milhões de reais que a Localiza investe anualmente em TI. Vale a pena? “O cliente satisfeito é retorno garantido, pois não terá dúvidas na hora de alugar um carro”, responde Resende.

8.5 Lojas Renner

As Lojas Renner vem investindo na idéia de catalogar e divulgar histórias marcantes dos relacionamentos com os Clientes. Criou um concurso, onde os funcionários são incentivados através da distribuição de prêmios a relatarem histórias marcantes com o Cliente.

Histórias como a da uma vendedora das Lojas Renner de Porto Alegre que atendeu o telefonema de uma senhora de São Paulo para saber se a loja tinha serviço de entrega, pois o seu sobrinho estava completando 2 anos naquele dia e ela gostaria de presenteá-lo. A vendedora informou que a loja não tinha o serviço de entrega, mas se ofereceu para levar o presente pessoalmente. A vendedora utilizou seu cartão de crédito para efetuar a compra, encheu alguns balões, convidou uma colega, fantasiou-se de "Minnie" e no caminho comprou um cartão de aniversário.

Quando as funcionárias das Lojas Renner chegaram na casa, a mãe do aniversariante, emocionada, não acreditou no que estava acontecendo e tirou uma foto. Hoje, as duas funcionárias das Lojas Renner fazem parte do álbum de fotos daquela família, um privilégio que nenhum outro concorrente tem.

Alguns dias depois, ela foi ressarcida da compra e presenteada com uma pulseira pelo Cliente, além de ganhar um prêmio em dinheiro das Lojas Renner como a melhor História do mês.

8.6 O Boticário

O sentimento que surge quando alguém passa ao nosso lado usando um perfume que nos remete a boas lembranças é indescritível: saudades de um amigo distante, daquela paquera dos tempos de colégio. É com essa magia dos perfumes, aliada à eterna busca de encantar os clientes, que O Boticário se tornou orgulho nacional na área de cosméticos.

E não é para menos. Há 25 anos, comemorados no dia 22 de março de 2002, nascia no centro de Curitiba uma farmácia de manipulação pelas mãos do farmacêutico recém-formado Miguel Krigsner - presidente d' O Boticário - e de mais três colegas (dois dermatologistas e outro da mesma área de Krigsner). Naquela época, o objetivo dos proprietários já era prestar atendimento personalizado a seus clientes. Da preparação de medicamentos prescritos em receitas e de fragrâncias especiais, logo veio a idéia de elaborar produtos próprios, como cremes e xampus, e coube a eles desenvolvê-los mais adequados ao clima tropical do País, já que o mercado era dominado por multinacionais.

Um quarto de século depois, a empresa oferece ao mercado cerca de 450 diferentes itens, divididos entre as linhas de cuidados para o corpo, faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e xampus. Os perfumes são o carro-chefe, responsáveis por 61% do faturamento - que em 2001 somou 377 milhões de reais resultantes da indústria e 985 milhões de reais da rede de franquias. No Brasil, O Boticário tem 38 lojas próprias (espalhadas em Curitiba, no Paraná; Belo Horizonte, em Minas Gerais; Brasília, no Distrito Federal; e Aracaju, em Sergipe) e 2,1 mil franqueadas, com previsão de abrir mais 110 franquias em 2002.

Os produtos tropicais também fizeram sucesso no exterior. São 61 lojas em Portugal, cinco na Bolívia, duas no Peru e duas no Paraguai, além da distribuição no Japão, cobrindo 400 pontos-de-venda. Ainda para este ano está prevista a abertura de lojas no México, onde a empresa já realiza pesquisas de mercado com os consumidores. "Em apenas 25 anos, O Boticário se tornou motivo de orgulho não só internamente, mas para os clientes brasileiros que vêem a marca despontando no mercado internacional e nos dão um retorno", afirma Krigsner. "É gratificante, fruto de um trabalho de muito anos e do padrão mundial que atingimos." A expectativa é que a exportação, hoje na casa dos 2% das vendas, chegue a 6% no período de cinco anos.

Colaboradores satisfeitos, sucesso garantido

Uma das maiores preocupações do presidente da empresa de cosméticos é manter seus 1.250 colaboradores satisfeitos para que atendam bem seus clientes. "As pessoas precisam ter amor no que fazem", diz Krigsner. "Vestir a camisa para que sejam os primeiros propagadores da boa imagem d' O Boticário para a família e os amigos." A empresa mantém programas como o "Fábrica de Talentos", para preparar e qualificar os funcionários da área de operações. Em parceria com o Senai e iniciado há dois anos - quando foi inaugurado o complexo industrial em São José dos Pinhais, próximo a Curitiba, para abrigar em uma área de mais de 34 mil metros quadrados as plantas industrial e administrativa -, o programa surgiu da necessidade de treinamento que acompanharia o crescimento da empresa. Em 2001 foram investidos 86 mil reais no treinamento de 600 profissionais, em cursos como os de desenvolvimento interpessoal e de equipes, controle estatístico do processo e limpeza. Para este ano são previstos investimentos de 110 mil reais, com o envolvimento da comunidade, visando à formação de um banco de talentos.

O tão sonhado "bom ambiente de trabalho" pode ser notado em detalhes. Na área de produção, responsável pelos 59 milhões de unidades fabricadas no ano passado, a música embala o trabalho e os funcionários são identificados por camisetas de cores diferentes: cor-de-rosa para mulheres, azul

para os rapazes, amarelo para os temporários. A impressão é que a leveza do local flui para os frascos de perfumes. Nas toaletes, vidros de deocolônias em uma cesta sobre a pia estão à disposição dos colaboradores.

De olho no consumidor, foi criada há um ano uma equipe cuja função é elaborar novos produtos e apresentá-los ao marketing, invertendo o processo. Normalmente, o departamento de marketing passa ao setor de pesquisa e desenvolvimento um *briefing* sobre o produto que querem lançar. A formulação é desenvolvida no laboratório e levada para análise do marketing; se aprovado, segue para a Anvisa - Agência Nacional de Vigilância Sanitária - junto com o laudo dermatológico, que inclui testes alérgicos realizados em um grupo de voluntários que usam o produto de acordo com a indicação da empresa e com acompanhamento médico.

Um caso de amor com os consumidores

A adoção do conceito de relacionamento foi o pulo-do-gato. O clube de relacionamento d' O Boticário hoje conta com três programas e mais de 200 mil participantes e é um dos responsáveis pela imagem da empresa no mercado. O "Garota Thaty" foi o pioneiro: lançado em 1993 e voltado para garotas de 13 e 14 anos - com quem a empresa "conversa" sobre temas jovens, como namoro -, reúne 139 mil adolescentes (68% do total). O "Amiga Ma Chérie" tem 30 mil participantes (15%) e nasceu em 1998 para o relacionamento com meninas de cinco a 12 anos que recebem dicas do dia-a-dia - por exemplo, como manter o quarto organizado. Em 2000, entrava em ação o "Amigos do Boti", para crianças de três a sete anos, com foco em meio ambiente. Os dois últimos também já são aplicados em Portugal.

O relacionamento já está atravessado gerações: há casos de participantes do "Garota Thaty" que, agora mães, inscrevem seus filhos no "Amigo Boti" - responsável pela criação de tal elo entre companhia e cliente que, diariamente, faz com que cheguem ao serviço de atendimento ao consumidor da empresa cerca de 200 cartas em que crianças contam ao amigo O Boticário seus sonhos, amizades, viagens de férias... Para o público adulto, além das campanhas de marketing, a empresa lançou no ano passado o "Programa Fidelidade", em que cada real gasto nas lojas da rede vale um ponto e atraiu até agora 1,6 milhão de pessoas (com previsão de chegar a dois milhões até o final do ano). "O programa nos permite entender o comportamento de compra para desenvolvermos ações mercadológicas", diz a diretora de marketing Silvana Cassol.

Segmentadas, as campanhas podem atingir apenas duas mil pessoas. Os inscritos também recebem informações antecipadas de lançamentos e dicas de beleza. O programa exigiu a implantação de ferramentas iguais nos pontos-de-venda em todo o País e o treinamento a sete mil consultoras. 90% das franqueadas já fazem parte do programa. "Nunca teremos 100% porque sempre há novas lojas inaugurando", explica Silvana. Entre os resultados, o programa já gerou acréscimo de 30% nas vendas e mostrou ao O Boticário que seus clientes vão, em média, três vezes por ano nas lojas da rede.

Segundo Sérgio Valeixo, gerente de informações de mercados e clientes, as transações são eletrônicas, permitindo ao cliente trocar na hora os pontos acumulados. Além de produtos O Boticário, os pontos podem ser trocados junto a parceiros da empresa nesse programa por mimos que vão de sanduíches a camisetas e entradas de cinema.

Na linha de frente com o cliente

Em 1985, antes da aprovação do Código de Defesa do Consumidor, O Boticário criou seu Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), com dois funcionários. Hoje, são 38 colaboradores a postos para atender os clientes brasileiros de segunda a sexta-feira, das 8h30 às 17h30. No ano passado, o SAC de Curitiba passou a receber também manifestações dos clientes de Portugal; uma operadora portuguesa foi contratada para o serviço, que também funciona durante a semana, no horário das 11 às 16 horas, que poderá ser mudado em abril.

Os atendentes são treinados de três a quatro vezes por ano, incluindo reciclagem técnica, cursos e dinâmicas que desenvolvem a sensibilidade, percepção e capacidade de negociação. Em 2001, o atendimento recebeu mais de 500 mil ligações, 36 mil cartas e 29 mil e-mails. Segundo Valeixo, entre as estratégias adotadas pelo departamento estão o envolvimento das áreas internas nas questões

trazidas pelos clientes, possibilitando o aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos. "Além disso, é preciso ouvir atentamente os clientes para transformar as ações coletadas em base para desenvolver ações estratégicas", diz o gerente.

Entre as manifestações que mobilizou a empresa está o de uma cliente mineira, que escreveu à empresa narrando sua admiração pela marca e a falta de condições de comprar seus produtos. Como ela ia se casar em breve, a empresa mandou um profissional para maquiá-la no dia do casamento. "Talvez ela nunca seja nossa consumidora, mas respeitará a marca por toda a vida", acredita Silvana Cassol. A maioria das manifestações recebidas (49%) refere-se a pedidos de amostras de produtos por parte de habitantes de municípios pequenos sem lojas da rede. Entre as reclamações (4% do total), boa parte é de clientes observando ter "algo diferente" no perfume, caso em que o SAC envia um material explicando sobre o processo de saturação olfativa, que ocorre com o uso prolongado de determinado perfume, aconselhando o uso de outra fragrância por algum tempo para recuperar a capacidade olfativa.

Para melhorar ainda mais os processos de atendimento ao consumidor, no final de 2001 foram investidos 450 mil reais em CRM (gestão do relacionamento com o cliente), incluindo duas novas soluções tecnológicas para o SAC: um software da Damovo que contempla a parte de CTI e o sistema de call center da ISO Enterprise, ambos em fase de implantação. Este ano, a empresa contratou a consultoria Peppers & Rogers para juntos analisarem todo o processo de CRM. "Queremos revalidar nossa estratégia e encontrar novas maneiras de superarmos as expectativas de nossos clientes", diz Silvana. "Precisamos saber a melhor maneira de nos comunicar com cada um dos nossos públicos", completa o presidente d' O Boticário, Miguel Krigsner.

Desde o ano passado, a empresa está integrando as informações das duas bases de dados existentes para que quando o consumidor entre em contato com O Boticário, seja numa loja ou via call center, seu histórico completo seja localizado. "O grande problema hoje é cruzar esses dados, quase que manualmente, para ter uma real visão do nosso cliente", diz Silvana. "É chegar ao consumidor independente da forma pela qual ele nos contatou", acrescenta Sérgio Valeixo.

Com ações desse tipo, trazendo cada vez mais clientes e fidelizando os já existentes, O Boticário estima que seu faturamento cresça 23% este ano. "Nosso desafio é, dentro da proposta de empresa moderna, melhorar nossa eficiência operacional, tendo uma leitura cada vez melhor do que o consumidor quer. É fazer com que ele se torne mais e mais fiel, em um momento em que todas as empresas lutam por isso", diz Krigsner. "Passei 50% da minha vida aqui dentro e foi um aprendizado muito grande. É um sonho realizado e uma série de valores transmitidos para a organização."

O Boticário na era virtual

No final de 2001, a empresa de cosméticos relançou seu portal, criado pela Agência Click, com investimentos de dois milhões de reais. No site, encontram-se informações sobre a empresa, seus produtos e o programa de fidelidade, além de serviços como o Consultor Virtual (a pessoa preenche seus dados, como cor da pele e idade, e recebe na mesma hora indicação do produto certo) e o Pedir Presentes (uma espécie de lista de presentes, que permite ao internauta enviar um e-mail para quem quiser pedindo o produto que gostaria de ganhar). Para este ano, estão previstos investimentos ainda maiores, para integrar ao portal fornecedores, intranet e franqueados, que passarão a fazer pedidos e acompanhá-los pela web. "Só com franqueados a previsão de investimentos chega a três milhões de reais", diz Silvana. "Não é um projeto que nasce pronto, mas que cresce a cada ano."

Em março, na convenção em que O Boticário reunirá todos os franqueados em comemoração aos seus 25 anos, será apresentado o projeto de vendas on-line para consumidor final, que deverá entrar em operação em abril. Silvana adianta que a expectativa é que 2% das vendas sejam realizadas pela web. "Na primeira compra, principalmente o público feminino precisa sentir o produto, mas acreditamos que a segunda compra, quando já se conhece o que será comprado, poderá ser feita via site".

A entrada no e-commerce, além de criar uma facilidade para o consumidor, permitirá que pessoas de pequenas cidades, onde não existem lojas da rede, tenham acesso aos cosméticos. Estuda-se atualmente a possibilidade de envolver o franqueado na transação eletrônica B2C (business-to-

consumer). "Temos lojas, quiosques e vendas in company. O importante é que teremos todos os canais integrados", diz Silvana.

8.7 Submarino

Quando o Submarino entrou em operação, em outubro de 1999, não foi fácil cumprir o que é hoje sua principal missão: encantar o cliente. Naquela época, a loja virtual chegou a demorar 14 dias para entregar o produto ao consumidor. O problema, segundo a empresa, era causado por fornecedores que não cumpriam prazos. Atualmente, porém, em um ou dois dias a pessoa recebe seu pedido.

A solução veio no início do ano passado, quando a loja virtual optou por um depósito próprio. Num espaço de dez mil m2, localizado na zona oeste de São Paulo, são encontrados mais de 75 mil títulos de produtos - de brinquedos, livros e cds até aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos. "O investimento no depósito permitiu a disponibilidade de entrega imediata para o consumidor, e isso o encantou", comenta Murillo Tavares, presidente do Submarino.

Segundo o executivo, todos os investimentos na empresa visam a satisfação de seus clientes. No ano passado, a loja virtual investiu cerca de US$10 milhões em melhorias para o consumidor. Desse total, US$4 milhões em tecnologia e US$6 milhões divididos entre depósito, inventário e sistema de atendimento ao consumidor. Com a casa em ordem, o volume de investimentos previstos para este ano é bem menor, ficando em torno de US$5 milhões. "80% dos investimentos foram voltados para satisfação dos clientes e qualidade dos serviços. Os 20% restantes foram destinados a aumentar a eficiência interna", diz Tavares.

O Submarino não divulga seu faturamento, mas informa que espera crescer em 2001 quatro vezes mais que o ano passado. Um dos fatores que proporcionarão esse crescimento é o aumento de vendas para a base de clientes, que hoje está na casa dos 400 mil, já que o site oferece ao consumidor uma gama maior de produtos se comparado ao início de sua operação. Além disso, Tavares acredita que a indicação de novos clientes por aqueles que já efetuam compras no site, a famosa propaganda boca a boca, também contribuirá para o aumento do faturamento. Segundo ele, todo mês cerca de 15 mil pessoas acessam o portal por indicação. "O fato de continuarmos prestando excelentes serviços é o que nos permitirá crescer", afirma.

O presidente do Submarino conta que uma empresa de serviços só consegue passar a cultura de encantamento ao cliente para seus funcionários por um intenso processo de doutrinação. Como isso é feito no portal? Em todas as ocasiões em que a equipe está reunida, o conceito de excelência no atendimento é reforçado e cabe aos gestores das áreas disseminá-lo entre os funcionários. "Se cada gerente faz isso constantemente, acaba impregnando a organização com essa cultura. Treinamentos formais e reciclagem de pessoas resolvem, mas o mais importante é trazer isso à tona em todas as áreas, e mostrar para todo mundo que esse é o tema mais importante", diz Tavares.

Segundo Peter Furukawa, diretor de logística, encantar o cliente é uma questão de sobrevivência. "Sempre dizemos aos funcionários que o Submarino só vai existir se crescer muito, caso contrário, não sobrevive", diz. O diretor explica que, quando o portal atingir a marca de dois milhões de clientes, o negócio irá se auto-sustentar, mas por enquanto o que é preciso é conquistar o consumidor. "As pessoas ainda têm receio de comprar pela Internet", diz.

O relacionamento com o cliente

O presidente da loja virtual acredita que, em relação ao *Customer Relationship Management*, há, por um lado, uma onda muito grande de empresas vendendo softwares de CRM, cujos aplicativos são caros e, geralmente, com baixo retorno. Por outro lado, as companhias têm a cultura de atendimento ao consumidor e os processos ordenados para atendê-los. "No Submarino, primeiro foi desenhado como seria o relacionamento com o consumidor e a partir daí pensamos numa solução tecnológica", explica Tavares.

Para isso, analisaram processos e metas para cada tipo de atendimento e estruturaram o que teria que ser feito. "Depois foi implementada uma ferramenta totalmente adequada ao negócio exatamente porque já havíamos praticado sem elas", completa. Hoje, quem entra em contato com a loja virtual

por e-mail ou por telefone tem tudo registrado. Basta fornecer ao atendente nome e e-mail para se ter acesso ao histórico do cliente, como compras anteriores e número de vezes que entrou em contato.

Por enquanto, as informações recebidas via chat ainda não ficam registradas, mas o portal está fazendo uma adaptação no sistema para tornar esse registro possível. Segundo Furukawa, a pontocom trabalha com base de consumidores segmentados por tipos de produtos que são comprados. "Assim, quando há um lançamento, por exemplo, enviamos um e-mail para os clientes que costumam comprar determinado item", explica.

Além disso, o Submarino faz pesquisas para entender seus clientes: seleciona o perfil das pessoas que deseja para seu levantamento, envia as questões por e-mail e dá pequenos descontos para as futuras compras àqueles que responderem à pesquisa. O contato com o consumidor permitiu ao site identificar que o portal se comunica muito com pessoas que já estão acostumadas a navegar na Internet. Em função do cliente, por exemplo, foram colocados mais links para direcioná-lo no momento da compra. "Temos no site o SOS, mas se um consumidor não o localiza para esclarecer suas dúvidas e liga para a central de atendimento, é porque nossa comunicação não está sendo eficiente", diz Furukawa. "Em função disso, temos um funcionário que em tempo integral só cuida de reduzir o número de perguntas que o consumidor tem", completa.

O atendimento do portal

Vários são os caminhos para o cliente entrar em contato com o Submarino. No atendimento estão a postos 70 pessoas, divididos entre chat, e-mail e *call center*, além dos 20 funcionários do televendas, já que, apesar da origem virtual, 8% das vendas do Submarino são realizadas por telefone, para atender àqueles que não têm computador.

O chat é o campeão de contatos porque é o caminho mais fácil para o consumidor se comunicar com o site enquanto faz suas compras. No chat, por exemplo, um atendente chega a conversar com até seis pessoas ao mesmo tempo, totalizando cerca de mil contatos por dia, a maioria deles para esclarecer dúvidas.

Já as manifestações que chegam por e-mail, na casa dos 15 mil ao mês, os atendentes têm no máximo seis horas para responder ao cliente. O *call center* atende aproximadamente 18 mil contatos por mês e utiliza a infra-estrutura da Telefutura, mas os 12 atendentes são funcionários do Submarino. Há também dois funcionários que atendem os clientes que preferem, em caso de troca, fazê-lo pessoalmente. "Eles verificam se está dentro da política baseada no Código do Consumidor, e efetivam a troca ou devolvem o dinheiro", explica Fabiana Cardoso, gerente de atendimento. Há ainda três pessoas que trabalham em tempo integral para resolver os casos mais críticos, como reclamações na mídia. Eles verificam o que aconteceu com o cliente e nos processos internos e passam a resposta para o canal que entrará em contato com o consumidor. "Se é um problema que fugiu do nosso alcance, tentamos reverter de alguma forma. Ligamos para o cliente para entender o problema e tentamos trazê-lo de volta, oferecendo, por exemplo, cupons de descontos", diz Fabiana. No atendimento, o *turn over* gira em torno de 10%, exceto na época de Natal, quando são contratados temporários para atender a grande demanda de novembro e dezembro.

Aprendendo com os tropeços

No começo, Furukawa diz que, como a empresa tinha acabado de nascer, o atendimento tinha que lutar para mudar um processo interno. Um exemplo é que, como o portal oferece muitos itens diferentes, algumas vezes o sistema vende um produto que não está disponível no depósito, e acaba emitindo uma nota fiscal. "É um caso raro, mas é um problema grave porque o site afirmou que nós tínhamos o item, cobramos o consumidor e não temos o produto", diz Furukawa.

Antes, o Submarino não comunicava ao consumidor o que estava acontecendo e, depois de dez dias, entregava o produto. Foi quando o atendimento disse que isso não funciona porque o cliente liga de dez em dez minutos e que o processo deveria ser mudado. Quando isso acontece agora, é enviado um e-mail para o consumidor explicando que há o problema e questionando se o consumidor concorda em aguardar alguns dias para o recebimento da mercadoria ou se quer o reembolso. "O que fizemos foi a comunicação pró-ativa", diz. Furukawa explica que a cultura do atendimento do Submarino é de brigar pelo consumidor. Por exemplo, há um e-mail, chamado capitão, pelo qual as

pessoas reclamam. "No começo, esse e-mail era aberto direto pelo Murillo Tavares, agora está na caixa da gerente de atendimento, Fabiana Cardoso, que o responde", diz. Mas hoje, segundo ele, a maioria dos e-mails são elogios. "É quando lavo minha alma".

Os bastidores do portal

Quando o produto entra no depósito do Submarino, recebe um código e vai para uma prateleira, também identificada por computador. Assim, quando da venda de determinado item, fica mais fácil localizá-lo, pois o sistema indica exatamente onde está. Diariamente, o portal recebe cerca de 1,5 mil pedidos, contra os 200 de janeiro do ano passado. No Natal, época em que o portal atinge o pico das vendas, a média é de 6,5 mil pedidos por dia. "No final deste ano, queremos ter 30 mil pedidos por dia", imagina Tavares. A pessoa entra no site e faz o pedido de compra, o quê, segundo Furukawa, é possível fazer em menos de três minutos se a pessoa já for cadastrada e tiver em mente o que quer comprar. Depois disso, a informação vai para o back office, no qual são checados os números de cartões de crédito e também os pedidos que serão pagos por boletos, é verificado o estoque, impressos o pedido e a nota fiscal. Os pedidos solicitados no site são checados seis vezes ao dia, de acordo com os horários de maior movimento. "Os picos acontecem das 11h às 14h, das 16h às 18h, e das 20h até meia-noite, horário campeão de vendas", explica Furukawa.

As encomendas não são entregues no mesmo dia e a maioria delas, 65%, são feitas por e-sedex. Se uma pessoa de fora de São Paulo, por exemplo, efetua determinada compra às 19 horas, a encomenda sairá às 18 horas do dia seguinte. "Em São Paulo, o benefício é que se o cliente comprar até meia-noite, receberá o produto no outro dia", diz Furukawa. Feita a compra, o cliente tem como acompanhá-la pelo site. De acordo com Furukawa, fora do depósito o percentual de erro é muito baixo. "Hoje, 0,7% dos pedidos dão algum tipo de problema na entrega e 95% deles ocorrem porque o consumidor dá endereço errado ou não está em casa quando da entrega", explica. "90% dos casos são resolvidos em 24 horas, os outros 10% podem demorar até dois dias", completa.

Reestruturação reduziu número de funcionários

Em abril deste ano, o Submarino demitiu 90 funcionários. Segundo Tavares, por uma reestruturação interna, já que houve um aumento do valor médio dos pedidos. "O portal atingiu o faturamento com menos pedidos, nosso ticket médio está muito mais alto do que prevíamos. Então, não manteremos uma estrutura para um número menor de pedidos apesar do faturamento estar igual, porque estamos vendendo com bastante sucesso eletrônicos e informática. Não esperávamos ter tanto sucesso, a verdade é essa", diz o executivo. Tavares garante que as demissões não afetaram aqueles que permaneceram na empresa e afirma que a equipe básica, que está desde o início, continua praticamente a mesma. "Essas pessoas comungam o princípio de encantar o cliente, e perceberam que o que o Submarino está fazendo é economizar recursos e continuar na rota para o sucesso", acredita.

Além disso, o portal encerrou as operações das subsidiárias em Portugal e na Argentina, anunciada no início do mês de junho. Segundo o Submarino, o fim das operações faz parte da estratégia da loja virtual para acelerar a obtenção do ponto de equilíbrio financeiro, previsto para o segundo semestre de 2001 no Brasil.