



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: MARKETING  
PROFESSOR ORIENTADOR: MARIÂNGELA ABRÃO

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES  
NA XEROX DO BRASIL

LETÍCIA RIBEIRO AGUIAR  
MATRÍCULA 2012886-0

Brasília/DF, maio de 2006.

LETÍCIA RIBEIRO AGUIAR

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES  
NA XEROX DO BRASIL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a) Orientador(a): Mariângela Abrão

Brasília/DF, maio de 2006.

LETÍCIA RIBEIRO AGUIAR

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NA XEROX DO BRASIL

Monografia apresentada para obtenção  
do título de Bacharel em Administração  
pelo programa de Graduação do Centro  
Universitário de Brasília.  
Prof (a) Orientador(a): Mariângela Abrão

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

Banca Examinadora

---

Pro<sup>a</sup> Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof Marcos André  
Examinador

---

Prof José Antônio  
Examinador

À minha família, meus pais, ao meu namorado e a Profa. Mariângela Abrão, que têm me incentivado e acompanhado durante este novo desafio da minha vida, fazendo assim com que eu atinja mais um dos meus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Mariângela Abrão a confiança, o apoio e a indispensável orientação que me deu para a realização deste trabalho.

Agradeço também, aos professores e colegas do curso de graduação a amizade e o convívio ao longo desses anos. E a Xerox do Brasil o auxílio ao estudo do Projeto Helper.

Agradeço finalmente, aos meus pais, namorado e amigos, a compreensão e o apoio dados em todos os momentos de ausência.

“Fidelidade é um compromisso  
Físico e emocional  
Assumido por um cliente  
Em troca de suas  
Necessidades serem  
Atendidas”  
Neil Woodcock

## RESUMO

Este trabalho consiste em analisar como a fidelização de clientes é importante para que as empresas tenham mais lucros e gastem menos na procura de novos clientes. Para esta análise são estudadas as ferramentas do marketing de relacionamento que aliadas aos programas de fidelização, auxiliam as empresas a obterem maiores satisfações dos clientes e conseqüentemente maior lucro. E analisar o projeto Helper como ferramenta de fidelização de clientes na Xerox do Brasil.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 Entendendo o <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	11
2.1 Conhecendo os Clientes .....	12
2.2 Encantando os Clientes.....	19
2.2.1 Programas de Fidelização .....	20
2.3 Fidelizando os Clientes.....	21
2.3.1 Programas de Fidelização .....	22
2.3.2 Quanto mais duradoura a fidelidade, maiores as recompensas.....	23
2.3.3 Marketing em função da fidelidade.....	25
2.3.4 Marketing em função do relacionamento .....	25
2.3.5 Marketing em função da frequência .....	26
2.3.6 Marketing em função da pertinência .....	26
2.4 Perdendo clientes .....	27
2.4.1 Motivo porque as empresas perdem clientes .....	27
2.4.2 O custo da perda de um cliente .....	29
2.5 Programas para reconquistar clientes.....	30
3 Metodologia Aplicada.....	32
3.1 Objetivo da pesquisa .....	32
3.2 Procedimento de coleta.....	32
3.3 Fontes de informação .....	32
3.3 Método de abordagem .....	33
3.4 Métodos de procedimentos particulares .....	33
4 Xerox do Brasil.....	34
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	36
6 CONCLUSÃO .....	40
7 REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES XEROX .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

No final da década de 80, acreditava-se que o simples fato dos clientes estarem satisfeitos, significaria que os lucros da empresa sempre cresceriam. Por trás deste lema, estava a crença de que a satisfação dos clientes gerava resultados financeiros positivos, especialmente nas compras regulares. A competição entre as empresas tem gerado, além da necessidade de se fornecer um produto ou serviço de qualidade, a necessidade de se desenvolver um relacionamento mais próximo com o cliente. Como os recursos e as matérias-primas são, de certa forma, acessíveis a todas as empresas, este relacionamento constitui o diferencial de cada uma.

O conceito de fidelização de clientes, volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. O cliente fiel, tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra. Suas compras não ocorrem aleatoriamente. O termo fidelidade denota a condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes. Se uma empresa deseja ser bem sucedida, esta cada vez mais será obrigada a utilizar todas as técnicas possíveis para competir com a concorrência e conseguir fidelizar o seu cliente.

A gestão do relacionamento com o cliente, definida por CRM – *Customer Relationship Management*, pode ser entendida como um conjunto de estratégias, processos e ferramentas que buscam conhecer melhor os clientes de modo a satisfazê-los e fidelizá-los, baseando-se na premissa que custa menos manter os clientes atuais do que atrair novos.

Esta pesquisa visa mostrar que o objetivo que realmente faz com que as organizações tenham constantes crescimentos financeiros, é a fidelização de clientes. A Identificação do problema é: Comprovação da eficácia da ferramenta Helper adotada pela Xerox do Brasil e a falta dela.

A presente pesquisa monográfica foi realizada individualmente por meio de pesquisa bibliográfica, com o objetivo descritivo através de um levantamento das características já existentes sobre o tema em questão, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre este tema. E pretende analisar a ferramenta de fidelização de clientes utilizada pela Xerox do Brasil.

Com o mercado altamente competitivo e a economia em constante mudança, as organizações vêm investindo cada vez mais em fidelizar seus clientes, independentemente da área ou mercado. Devido ao fato de um cliente fiel prestigiar mais, e apresentar novos clientes.

## 2 Entendendo o *Marketing* de Relacionamento

No final da década de 90, o *marketing* de relacionamento tornou-se o principal modismo entre gerentes de *marketing*, de serviço, de tecnologia da informação, até mesmo entre gerentes gerais. Isso ocorreu mesmo com os indícios de vários consumidores sem querer ser gerenciado em relacionamentos e de que, em mercados industriais, muitos compradores influentes usavam suas relações com fornecedores para extrair o valor máximo enquanto retornavam o valor mínimo. O marketing de relacionamento, ou marketing de relacionamento com o cliente – *CRM Customer Relationship Marketing* é apenas um dos possíveis modelos de gestão de clientes. (WOODCOCK & MACHTYNGER, 2001, p. 20).

Para Kotler (1999, p.59), o ponto de partida do marketing de relacionamento com o cliente são os consumidores prováveis, todos que podem comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não qualificados são aqueles que a empresa rejeita porque não tem crédito ou não seriam rentáveis. A empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e depois, em consumidores leais. Os consumidores novos e os leais podem também continuar comprando dos concorrentes. Depois a empresa age para transformar os consumidores leais em clientes – pessoas que compram apenas da empresa nas categorias de produtos relevantes. O desafio seguinte é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela. O desafio final é transformar os advogados em parceiros, situação em que eles a empresa, situação em que eles e a empresa, por razões de falência, mudança de cidade, insatisfação e assim por diante. O desafio da empresa é reativar os consumidores insatisfeitos através de estratégias de recuperação pelo fato de ser mais fácil recuperar consumidores do que encontrar outros.

O *Marketing* de relacionamento é a utilização de uma gama de abordagens de *marketing*, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e

vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.

Para Kotler (1998, p.60), o *Marketing* de relacionamento é dividido em cinco níveis:

- a- Marketing básico – o vendedor, simplesmente vende o produto
- b- Marketing reativo – o vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações.
- c- Marketing responsável – o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda pra conferir se o produto está atendendo as suas expectativas, assim como solicita ao consumidor sugestões para melhoria do produto ou serviço.
- d- Marketing proativo – o vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando pra informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos.
- e- Marketing de parceria – a empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

## 2.1 Conhecendo os Clientes

Denis Walker (1991, p. 11):

As necessidades de serviços mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como essas necessidades serão satisfeitas. As pesquisas, portanto, nunca podem oferecer um quadro totalmente acurado. Mas é importante, antes de planejar uma investida estratégica, focalizar o mercado, obter um registro das necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual das organizações. Subseqüentemente, é preciso ser capaz de fazer uma checagem de tempos em tempos para medir o progresso e identificar tendências e mudanças que estejam ocorrendo.

Uma das importantes questões que devem ser levantadas pelas empresas é justamente, saber quem são seus clientes e o suficiente a respeito de cada um deles para compreender e atender suas necessidades individuais, buscando sua fidelidade. Através disto às empresas conseguirão avaliar os benefícios mais importantes para cada um. Conhecer os clientes é uma maneira inteligente e necessária de alcançar uma melhoria de às vezes 100% na qualidade e

desenvolvimento da empresa. Uma vez sabendo o que os clientes desejam, pode-se adquirir uma vantagem competitiva, transformando os desejos dos clientes em padrões de qualidade e diferencial. Quando os padrões são fixados é importante conhecer não só os desejos dos clientes mas também os substitutos da qualidade a que os clientes recorrem na decisão da compra. Muitas vezes não conhecem suficientemente os produtos ou serviços para tomar decisões realmente fundamentadas sobre sua qualidade.

A compreensão de que os clientes avaliam os produtos que compram é fundamental para o sucesso e conquista de clientes. Por isso é importante que as empresas estejam medindo constantemente a qualidade de seus produtos.

O conceito de qualidade confere ao cliente um grau de importância que o transforma no referencial básico de toda a estrutura de qualidade.

Em cada tipo de negócio é possível estabelecer parâmetros de qualidade, embora o conceito seja muitas vezes subjetivo ou mesmo intuitivo. O que é qualidade para um cliente poderá não ser para o outro.

A pronta resposta a reclamações, a rápida manutenção ou reparo são alguns dos exemplos de atendimento. Como há uma gama infinita de situações de atendimento é preciso verificar, em cada tipo de negócio, o que os clientes valorizam como qualidade de atendimento. Há, no entanto, uma boa regra que estabelece a valorização de relação custo-benefício. Se o benefício do produto ou serviço comprado é em geral maior que seu custo, há uma grande probabilidade de que o cliente esteja satisfeito com a compra. Nesse caso o papel do serviço de atendimento tende a ser minimizado.

Porém quando não há evidências de que o benefício é maior que o custo, o serviço do cliente tende a ser altamente valorizado, até mesmo como uma forma de compensar a relação.

O serviço ao cliente é, portanto, uma forma de proteção à imagem da empresa. Sem a qualidade do serviço a marca fica desprotegida.

Para sobreviver não há como a empresa deixar de considerar o cliente como meta fundamental: afinal, de sua plena satisfação via depender a manutenção dos produtos no mercado.

A qualidade é o elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura.

Para Paladini (1994, p. 25), as empresas, portanto, dependem da satisfação de seus clientes já que toda empresa tem como meta o atendimento ao consumidor, porque não há outro meio de manter-se no mercado.

Cabe, assim, perguntar: Por que o consumidor compra tal produto de tal empresa? O que o motiva a tanto? Uma possibilidade pode ser a de que ele não teve opção – comprou o que achou para comprar.

Outra alternativa é que ele considera o preço de tal produto acessível; ou gostou da embalagem, ou achou que era o melhor que havia; mas nenhum desses fatores garante fidelidade do consumidor ao produto.

A importância de atender ao consumidor com qualidade é evidente. Entre tantas razões, pode-se destacar o fato de que várias pesquisas mostram que um consumidor insatisfeito pode influenciar um número maior de consumidores do que um consumidor satisfeito. (PALADINI, 1994, p. 25).

Um dos aspectos a se destacar no esforço de definir o que quer o consumidor é entender que ele é quem define o que é qualidade. É certo que o consumidor tem aspirações comuns: marca que inspire confiança, produto adequado para o uso, preço que lhe pareça aceitável.

Há um nível mínimo de expectativas a serem atendidas entre os consumidores, que diz respeito às necessidades básicas para as quais o produto está direcionado. Se o produto atende ao que se propôs, tem-se um consumidor satisfeito; se não atende, tem um consumidor frustrado.

Tão importante quanto determinar exatamente a vontade do consumidor é repassar esta informação de forma precisa inicialmente para a área de planejamento e projeto de produtos (qualidade de projeto) e daí para a fábrica (qualidade de conformação). Considera-se essencial para que haja fixação da qualidade no produto a perfeita compreensão pela fábrica, do que exatamente quer o consumidor.

Fundamentalmente, é argumentado que a manutenção de clientes requer não apenas a melhoria (ou criação) de um departamento de serviços ao cliente, como também o compromisso de todos os níveis da empresa. É sugerido que os administradores devem implementar um conjunto de ações interligadas ao longo do tempo de modo a propiciar um contínuo desenvolvimento e melhoramento de suas relações com os clientes.

A luta pelo crescimento e perpetuidade no mercado requer das empresas modernas uma postura empenhada em bem servir o cliente, seja ele qual for, pois a satisfação deste é fator diferenciador de mercado. O que implica descobrir suas

necessidades e exigências de forma a mantê-lo cativo. Desta forma, é necessário oferecer produtos de qualidade com atendimento de qualidade, desafio constante para toda organização.

Para Paladini (1994, p.26), ao se comprar um produto tangível, existe freqüentemente uma experiência intangível que pode ter um efeito dos mais significativos. Os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. O mesmo cliente pode, de fato, reagir diferentemente ao mesmo serviço em circunstâncias diferentes. Isso representa a dificuldade – e o desafio – para prestadores de serviços e suas organizações. Estado de espírito, cultura e momento, assim como as experiências anteriores do cliente, afetam a maneira como o serviço é percebido. Tudo isso significa tratar os clientes como indivíduos e montar sistemas organizados que suportem, e não dificulte, a obtenção dessa meta. Na qual a reputação dos serviços, depende totalmente de como o cliente se sente ao adquirir um bem.

Através de estudos e pesquisas podem-se identificar quais são as características que mais influenciam o comportamento de compra dos clientes (sexo, ramo de atividade, cargo, classe sócio-econômica, estilo de vida, campanha ou ações através das quais foram captados).

Pelos esforços de marketing, as empresas desejam conquistar clientes que apresentem o maior potencial de rentabilidade para as mesmas, que realizem pedidos de valor mais alto possível, com a maior freqüência possível e que se mantenham fiéis às empresas pelo maior tempo possível.

A partir de um banco de dados que tenha o registro das características e histórico de compras de atuais clientes, podem-se detectar quais são as peculiaridades comuns aos melhores clientes, passando a concentrar esforços de marketing em grupos de clientes potenciais que possuam essas mesmas características.

Para estudar a mudança do papel do cliente e sua relação com fornecedores (produtores, comerciantes e prestadores de serviços), dentro de um processo evolutivo e dinâmico – com objetivo didático – é necessário estudar a história sobre clientes que será dividida em três fases.

A unidade industrial típica da idade média (...) um mestre como empregador em pequena escala, trabalhando lado a lado com seus ajudantes. E não só esse mestre artesão produzia os artigos que tinha de vender, como também era ele mesmo que realizava a venda. Numa parede da oficina costumava

haver uma janela para a rua, onde se penduravam os artigos à venda e se realizava a venda mesma.(HUBERMAN, 1982, p.63).

O Cliente da Idade Média, havia uma estreita relação entre quem produzia e o consumidor, Era fácil conhecer os clientes. O permanente contato entre produtor / cliente permitia um monitoramento constante das necessidades e dos interesses do cliente. Isto fazia com que o fornecedor (neste caso o próprio produtor), conhecesse bem o seu cliente, suas necessidades e seus anseios. Gradativamente, a partir da evolução da produtividade, de uma escala artesanal para industrial, o cliente passou a ser uma figura estranha a quem produzia. À medida que o tempo passava, as empresas se distanciavam cada vez mais dos clientes. O clímax foi atingido na Era do Produto.

O Início da Era do Produto, consistiu no fato das empresas, perderem totalmente o foco na razão de ser de todo e qualquer negócio, ou seja, no cliente.

Após-segunda guerra mundial é uma boa referência da Era do Produto. Em 1945, os Estados Unidos, como principal país aliado, assumiram o comando do mundo, seja nos aspectos políticos e / ou econômicos. A economia mundial voltou a crescer de forma significativa entrando numa era de euforia consumista. As empresas passaram a produzir o máximo possível; o importante era produzir em grande escala, o que importava era a quantidade a ser produzida. A preocupação com a qualidade não existia pois, bom ou ruim, o produto tinha um mercado fácil e assegurado.

O cliente nessas condições do ambiente empresarial, não tinha muita importância. Era simplesmente um ser ignorado, alguém sem o mínimo prestígio. Para ter sucesso, bastava à empresa voltar-se para a produção. O cliente era considerado apenas um “mal necessário”.

No início do século XX, Henry Ford – fundador da Ford e pioneiro na fabricação de automóveis – quando do lançamento do famoso carro (Modelo T), chegou a dizer: “... as pessoas podem comprar o Modelo T de qualquer cor, contanto que seja preto... .” Henry Ford (HUBERMAN, 1982, p.60)

Ao falar esta frase irônica, Henry Ford não demonstrava ser louco ou um homem sem visão; muito pelo contrário, ele foi um dos maiores empreendedores de todos os tempos. Esta frase sintetizava a filosofia empresarial da época, uma época em que o foco das empresas era o produto, a produção. Uma época, em que para a empresa ser bem sucedida, bastava “desovar” o produto no mercado. De qualquer forma, o cliente, ou melhor, o ávido consumidor comprava-o.

Na Era do Cliente, com a crise do petróleo, o mundo em geral entrou num período de crise econômica, ou seja, o consumo foi freado. Aí tudo começou a mudar; já não se vendia com a mesma facilidade de antes. Uma série de fatores políticos, econômicos e sociais começou a consolidar uma mudança radical no comportamento do consumidor, em todo o mundo, e, conseqüentemente, na forma como as empresas se relacionavam com seus clientes. A crise do petróleo foi a “gota d’água”. Começou a competição acirrada entre as empresas para disputar com unhas e dentes aquele que até então vivia ignorado; “o cliente”. A situação se inverteu de forma radical; agora, eram as empresas que começariam a correr atrás dos clientes.

Para se fazer uma empresa crescer é necessário começar com os clientes atuais descobrindo quem são eles, como é possível atrair novos clientes e como aumentar a fidelidade de cada pessoa que faz negócios com a empresa. Para se adquirir a clientela desejada, é necessário fazer com que as pessoas subam degraus de fidelidade como os a seguir.

Os *prospects* são pessoas que podem estar interessadas em comprar da empresa, são necessários para que um negócio dê certo, contudo, muitos negócios têm a idéia errônea de que para vencer basta atrair mais e mais prospects. As empresas se esquecem que é muito mais fácil vender para um cliente que a empresa já tem do que vender para novos clientes, pois o novo cliente não conhece a organização, nem os produtos e suspeita da qualidade do negócio. Já clientes antigos, já conhecem a empresa, o produto ou serviço, gastam dinheiro, já foram prospects e subiram vários degraus da Escala de Fidelidade. É sempre necessário atrair novos prospects, mas sempre se preocupando com os clientes antigos.

Os *Shoppers* são pessoas que visitaram a empresa pelo menos uma vez. Assim que um prospect passar a ser shopper é preciso começar a agir. O shopper fez um esforço para se aproximar da empresa mas a empresa tem apenas alguns segundos para cativar os shoppers e levá-los a fazer negócios. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos com um milhão de shoppers indica que eles decidem se vão comprar ou não nos mesmos oito segundos de permanência em uma loja. Os dados são surpreendentes, mas fazem sentido quando se pensa a respeito. Nos primeiros segundos, o cliente tem uma percepção do clima, das atitudes, da mercadoria. Se os empregados forem educados, se o espaço de vendas estiver bem arrumado e limpo,

se os preços forem competitivos e estiverem visíveis, as empresas terá uma boa chance de levar um shopper ao próximo degrau na Escala da Fidelidade.

Os Clientes eventuais são pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de uma empresa. A empresa tem um cliente no instante em que o mesmo compra algo, é nesta hora que é o momento de redobrar os esforços para fazer com que essa pessoa compre mais alguma coisa. As chances de conservar clientes são semelhantes em vários tipos de negócios. Se um cliente possui uma apólice de seguros de vida de uma seguradora, pode trocá-la se for procurado por um vendedor melhor. Mas se tiver uma apólice de seguro de vida, plano de aposentadoria e seguro de automóveis do mesmo agente, a fidelidade da organização ao mesmo irá às alturas.

Os clientes regulares são pessoas que adquirem regularmente os produtos ou serviços de uma empresa. Quando as empresas descobrem seus compradores freqüentes, não podem se dar ao luxo de ignorá-los. A Saks Fifth Avenue descobriu que seus principais clientes, que correspondem a 10% do total, eram responsáveis por mais de 50% de seu negócio. Iniciou um Saks First Club para esses melhores clientes. Além da Saks, muitas outras empresas fazem programas destinados a clientes especiais para sempre conseguirem manterem os mesmos.

Mas recompensar clientes fiéis é ainda mais essencial para um pequeno comerciante. Se uma grande corporação de varejo, com um bilhão de dólares em vendas anuais, perde dez clientes que gastam mil dólares cada, perdeu 0,01% de seu negócio, cifra que não provocará um grande impacto nas vendas. Mas se uma empresa que fatura 200 mil dólares por ano em vendas perde dez clientes que gastam mil dólares cada, perdeu 5% de seu negócio. E esses 5% podem corresponder a 25% de seus lucros liquidados. Uma pequena empresa deve cultivar e procurar ampliar sua base de clientes preferenciais. Sua sobrevivência esta em jogo.

Os Defensores são pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir. Os defensores podem fazer os negócios de uma empresa se expandirem. O simples fato de uma vizinha indicar um advogado para uma outra pessoa de uma forma grandiosa, com certeza é mais fácil que a mesma pessoa sair à procura de um outro advogado que não tem nenhum tipo de indicação. Segundo John Groman, vice-presidente da American Express, só existem três maneiras de fazer mais negócios. São elas:

a) Ter mais clientes. Novos clientes e shoppers aumentarão o volume de negócios, expondo mais pessoas aos bens ou serviços que se vende.

b) Fazer com que os clientes apareçam com mais frequência . Quanto mais vezes um cliente entrar em contato com a empresa, maiores são as vendas.

c) Fazer com que os clientes comprem mais ao entrar. Isso acontece quando se transforma os clientes eventuais em clientes regulares e defensores. Oferecendo aos melhores clientes o máximo em serviços e, especialmente proporcionando-lhes vantagens é possível aumentar enormemente os negócios com os clientes que já se possui.

## **2.2 Encantando os Clientes**

O que se custa mais caro: conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual? A busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas mas é mais cara, cerca de 6 vezes mais do que reter um cliente atual. Essa já é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes é mais fácil, porque se sabe quem são, onde estão e quais as suas necessidade.

As pessoas desejam fazer negocio com empresas prestadoras de serviços que ofereçam serviços agregados a seus produtos, antes, durante e após venda. Eles procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

## 2.2.1 Programas de Fidelização

Dentro do contexto do Marketing de Relacionamento os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

Murray(1999, p. 83) coloca todo o sucesso dos anos 90 na construção de relacionamento com toda a infra-estrutura, mas principalmente com os clientes, e afirma que o Marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes.

Para Bretzke(2001, p.30) a fidelização do consumidor é um dos determinantes mais importantes para o sucesso do Marketing Direto. Esse tipo de programa tem influência direta na análise de valor a longo prazo para a aquisição de cada novo cliente. Para ele, compras repetidas, baseadas em desconto e oferta, não representam o conceito de fidelização.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto ou seus atributos – essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Bretzke (2001, p.30) afirma ainda que estimular a repetição da compra por meio de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades deles.

Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço, com a mensagem certa, na hora certa.

Fidelização nasce do Marketing de Relacionamento vendas repetidas do esforço de vendas. Para Bob Stone, o coração de um programa de fidelização é a persuasão customizada (“Customized persuasion”), que parte da premissa que nem todos os clientes são iguais – aproximadamente 80% de todas as compras repetidas de produtos e serviços vêm de 20% da base de clientes. Os programas de fidelização realizam esforços de Marketing específico por segmentos de mercado ou público-alvo para esses 20% dos clientes mais rentáveis do seu database. (Bretzke, 2001, p.32)

O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do Database de Clientes que, agregados aos dados de

compra, permitem desenvolver Estratégias de Marketing customizadas e programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

### **2.3 Fidelizando os Clientes**

Para Bretzke (2001, p.35), as regras básicas para a fidelização de clientes consistem em: (I) Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente; (II) Fazer coisas juntos; (III) Ouvir cuidadosamente; (IV) Pesquisar respeitosamente; (V) Descobrir a força da propaganda da resposta direta; (VI) Transformar compradores em adeptos.

Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente, isto significa que se deve ter uma estratégia de comunicação, onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré-estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

Fazer coisas juntos, este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as atividades que a empresa podem realizar com seus clientes. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado “*business-to-business*” quando empresa e cliente desenvolvem pesquisa em conjunto.

Ouvir cuidadosamente está ligado ao serviço de “*Customer Service*” (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como “*Focus Group*” para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

Pesquisar respeitosamente, a base do aperfeiçoamento de um Database Marketing está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas

deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como, por exemplo, um pequeno brinde.

A descoberta da força da propaganda de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

Transformar compradores em adeptos, segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra. O processo de adoção é muito importante, porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação. Isso quer dizer, que o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e portanto considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração.

### 2.3.1 Programas de Fidelização

A partir dos pontos apresentados por Bretzke (2001, p.40), foram desenvolvidos os programas de fidelização de acordo com os modelos de relacionamento, que são:

- a) O Modelo de Recompensas, que procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos;
- b) O Modelo Educacional, onde o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca a disposição do cliente um conjunto de materiais informativos, e podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação, tendo como principal característica em “educar” o cliente para o uso ou consumo do produto;
- c) O Modelo Contratual que é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série exclusiva de benefícios;

- d) O Modelo de Afinidade, que é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse, a essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta;
- e) O Modelo do Serviço de Valor Agregado, nesse tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço (redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam este 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);
- f) O Modelo de Aliança, é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns (Um exemplo típico são as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos).

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

### 2.3.2 Quanto mais duradoura a fidelidade, maiores as recompensas

De acordo com Jill Griffin (1998, p.23), as recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado.

Pesquisas revelam que em diversos setores (cartões de crédito, lavanderias industriais, serviços automotivos, distribuição industrial), quanto mais tempo a empresa mantiver um cliente fiel, mais lucros esse cliente gerará. Os lucros esperados por uma empresa de serviços automotivos de alguém que é cliente há quatro anos, por exemplo, são mais que o triplo dos lucros gerados por esse mesmo cliente no primeiro ano.

A fidelidade incrementada pode trazer economias de custo em pelo menos seis áreas:

- a) Custos de marketing reduzidos – os custos para conquista um cliente exigem mais dinheiro.
- b) Redução dos custos operacionais, como negociação de contratos e o processamento de pedidos.
- c) Menores despesas com a rotatividade de clientes – menos clientes perdidos para substituir.
- d) Maior sucesso nas vendas cruzadas, levando a uma parcela maior do orçamento dos clientes.
- e) Publicidade de boca em boca mais positiva.
- f) Redução no custo das falhas – reprocessamento, reclamações em garantia

Para Griffin (1998, p.25), os benefícios da fidelidade e seus efeitos sobre a lucratividade vão muito além da economia de custos. À medida que aumenta o uso, aumentam também as margens de lucros. As empresas de cartões de crédito, por exemplo, gastam em média 51 dólares para conquistar um novo cliente. O novo cliente usa pouco o cartão no início e a taxa de lucro é mínima, mas no segundo ano a coisa muda de figura. Se não acontece nada de grave que os leve a ficarem descontentes com a empresa, os clientes começam a usar o cartão regularmente e com mais frequência. O saldo cresce e com ele o lucro, Nos anos subseqüentes, os clientes compram ainda mais e os lucros elevam-se novamente. Em comparação às despesas de conquista, é mais barato manter esses clientes; assim, o investimento original de 51 dólares começa realmente a oferecer retorno.

Segundo Leslie Otten, do Sunday River Skiway, o fator motivador da sua busca de clientes para toda a vida é a “ganância” e apresenta cinco razões para transformar um cliente novo em um comprador para a vida toda. (i) As vendas aumentarão porque o cliente estará comprando mais da empresa. (ii) O administrador fortalecerá a posição no mercado enquanto os clientes estiverem comprando da empresa e não da concorrência. (iii) Os custos de marketing irão reduzir-se pelo fato da empresa não ter que gastar para atrair clientes regulares, uma vez que os mesmos já foram conquistados. Além deste fator, os clientes fazem o marketing de boca a boca contando para outros amigos, fato que faz diminuir os gastos com a publicidade. (iv) A empresa estará mais bem protegida da concorrência de preços, porque um cliente fiel é menos propenso a se deixar seduzir por alguns reais de desconto. (v) O cliente satisfeito estará apto a experimentar outros produtos da empresa, possibilitando a conquista de uma parcela maior do orçamento do mesmo. (Jill Griffin, 1998, p.25)

Griffin (1998, p.25) diz que quando uma empresa gasta menos para conquistar novos clientes, ela pode também direcionar recursos ao contínuo aperfeiçoamento de seus produtos e/ou serviços. Isso por sua vez, poderá contribuir para a fidelidade dos clientes.

### 2.3.3 Marketing em função da fidelidade

A meta do marketing em função da fidelidade é utilizar planos bem concebidos para gerar valores intrínsecos à empresa, a seus produtos e a seus serviços do ponto de vista dos clientes. A fidelidade cresce na proporção direta do valor percebido pelos clientes.

Os planos de marketing que consolidam a fidelidade de maneira eficiente precisam ser elaborados levando-se em conta o ponto de vista do cliente. Os planos eficazes gerarão uma resposta positiva do cliente, mais ou menos como esta, caso fosse traduzida em palavras: Sinto-me feliz ao comprar seu produto ou serviço porque você faz com que eu perceba que você me conhece. Você reconhece, por meio de dezenas de pequenos detalhes, o fato de eu comprar seus produtos há muito tempo. Isso faz com que eu me sinta valorizado e eu continuo voltando porque essa experiência é agradável e satisfatória. (Griffin, 1998, p.192)

### 2.3.4 Marketing em função do relacionamento

O objetivo do marketing de relacionamento é a partir de um relacionamento recentemente estabelecido e consolidar a fidelidade do cliente por meio de serviços que criam um vínculo pessoal.

Um dos marcos da década de 90 é a disposição das empresas para desenvolver formas diferentes e excitantes de realizar o marketing de relacionamento com os clientes. O segredo é saber as necessidades reais dos clientes e em seguida oferece os produtos e serviços que atenderam estas necessidades.

### 2.3.5 Marketing em função da frequência

O marketing em função da frequência é um poderoso fortalecedor da fidelidade pelo fato do seu objetivo ser simples, ou seja, desenvolver a fidelidade e incrementar os negócios, recompensando os clientes pelas compras cumulativas por meio de comunicação personalizada, incentivos e acompanhamento do desempenho. Essa técnica é uma forma de agradecer regularmente os clientes em troca da compra de produtos ou utilização de serviço.

Uma ótima forma de se exemplificar o marketing em função da frequência, é o programa cliente freqüente implantado pioneiramente pela *American Airlines*. O sucesso desse programa e sua adaptação para incontáveis outros setores atestam o fato de ele ter sido construído sobre um princípio muito importante: a recompensa dos melhores clientes da empresa e ao fazer isso, a proteção desses clientes das ofertas e concessões da concorrência. (Griffin, 1998, p.193)

### 2.3.6 Marketing em função da pertinência

Organizar os clientes em grupos ou clubes é uma das formas de fortalecer as aquisições regulares e desenvolver a fidelidade.

Em março de 91 a empresa MCI Communications Corporation lançou o programa “Amigos e família” que solicitava ao cliente que formasse um círculo de até 20 amigos ou membros da família que queiram se candidatar ao desconto nas

tarifas, descontos esses que chegam até 40% em determinados meses. O programa se tornou tão popular e apoiava-se no poder de persuasão (um membro recrutando o outro) – que a MCI incorporou cinco milhões de novos assinantes em um período de 12 meses. Esse gigante das telecomunicações encontrou uma maneira engenhosa de transformar seus clientes em defensores.

## **2.4 Perdendo clientes**

De acordo com o artigo *Marketing* de vendas (Revista News, 20/04/2001, P.10) , a análise das características comuns aos clientes que estão sendo perdidos poderá revelar que uma parte deles pertence justamente ao grupo que apresenta menor rentabilidade, sinalizando que as ações de marketing que os atraíram para a empresa estavam dirigidas para o alvo errado. Essa revelação ajudará a redirecionar a estratégia das organizações nas próximas ações.

É possível também detectar que uma parte deles pertence justamente ao grupo de clientes mais rentáveis. Um simples exercício de projeção do faturamento que está sendo deixado de ter com a contínua perda de clientes rentáveis já irá permitir dimensionar o nível ideal de investimento em estratégias de fidelização e recuperação de clientes.

### **2.4.1 Motivo porque as empresas perdem clientes**

Será que se deve continuar acreditando que a economia do país e a agressividade dos concorrentes são as eternas e naturais causas da perda de clientes? Causas contra as quais não há nada que possa ser feito? Os clientes que abandonaram as empresas estavam errados ao escolher a mesma ou abandonaram

pelos motivos errados? O que foi deixado de fazer ou foi feito de errado para perdê-los?

Se as organizações estão realmente dispostas a trabalhar no sentido de reverter esse quadro, não podem ter receio de buscar as respostas junto a quem realmente pode dá-las: cada um dos clientes inativos.

A forma de se fazer vai depender da natureza dos produtos ou serviços de cada empresa, assim como do perfil dos clientes atendidos. Entrevistas pessoais realizadas pelo gerente de vendas ou por um instituto de pesquisa, entrevistas por telefone realizadas por operadores de telemarketing bem treinados ou questionários de resposta direta enviados pelo correio são algumas das alternativas. A melhor será aquela que permitir obter informações junto ao maior número possível de clientes e a maior veracidade nas respostas.

Pelas pesquisas pode-se descobrir que as empresas foram e seriam incapazes de fidelizar tais clientes, pelo simples motivo de terem adquirido os produtos ou serviços na expectativa de benefícios que eles não possuem. Determinadas empresas exageram na promessa, ou uma determinada promessa que nunca poderia ter sido feita a determinado grupo de clientes potenciais. (Revista News, 20/04/2001, p.12)

Esta é uma situação mais comum do que se pensa. O entusiasmo da equipe de vendas, ou a pressão exercida sobre ela para o alcance de metas, pode estimular uma agressividade negativa no fechamento de negócios. As empresas podem estar alimentando nos clientes uma expectativa que não poderá ser correspondida. O mesmo ocorre quando uma determinada campanha enfatiza um benefício que é real para um determinado grupo de pessoas, mas atinge um grupo para o qual ele não se aplica. (Revista News, 20/04/2001, p.12)

Se a empresa está falhando no atendimento pós-venda isto é considerada uma falha dupla, pois a mesma está deixando também de monitorar adequadamente o nível de satisfação dos clientes enquanto eles ainda estão com ela e de adotar a tempo as medidas necessárias para corrigir as falhas no processo de atendimento.

Se o problema é a qualidade de produtos e serviços, uma das principais vantagens de se investir em Centrais de Atendimento ao Cliente é manter aberto um canal para receber reclamações sobre problemas que estão ocorrendo com os

produtos e serviços. Mas ter a Central não é o suficiente, se o procedimento padrão se limitar a substituir produtos, encaminhar o cliente a empresas contratadas para assistência técnica, solucionar caso a caso ou repetir as normas e condições de fornecimento com as quais o cliente concordou ao contratar o serviço.

O maior benefício de uma Central de Atendimento é funcionar como um radar permanente, detectando os problemas que a empresa está enfrentando no mercado, contribuindo para a revisão dos processos de produção, das estratégias de comunicação e de fidelização de clientes.

Se as organizações desenvolvem um produto ou serviço fantástico, que apresenta inúmeras vantagens em relação aos concorrentes, conseguem explorar adequadamente esses diferenciais e captar os clientes e mais tarde, ao investigar os motivos que os levaram a migrar para a concorrência, as mesmas descobrem que os clientes estão nos trocando por uma alternativa pior. Será que o problema está no cliente e não na empresa? (Revista News, 20/04/2001, p.12)

Se isso está ocorrendo, a culpa é da empresa por não ser capaz de manter diferenciais na mente dos clientes o tempo todo. Se estão em um negócio que possibilita vendas repetidas para o mesmo cliente – e por isso desejarem fidelizá-lo – tem-se que encarar a realidade: cada venda é uma nova venda. Tem-se ao favor o fato de que o cliente já experimentou determinado produto ou serviço, mas não se pode dar como garantia a próxima venda.

Em muitos segmentos, a melhor (e algumas vezes a única) forma de acompanhar de perto os passos dos concorrentes é através dos próprios clientes e dos clientes que foram perdidos para os concorrentes.

#### 2.4.2 O custo da perda de um cliente

Para Griffin (1998 p.27), exatamente como a manutenção dos clientes apresenta impacto positivo sobre a lucratividade, a perda destes pode Ter um impacto negativo. Os motivos para um cliente fiel ser tão rentável são os mesmos

para a perda desse cliente ser tão prejudicial. Custa menos vender e atender a um cliente fiel.

Os novos clientes são mais dispendiosos, conseqüentemente a saída de clientes antigos pode ocasionar perdas drásticas e afetar o lucro líquido muito mais rapidamente que a saída de clientes recentes.

Os sistemas contábeis atuais foram projetados para mostrar os ganhos e as perdas a curto prazo e não ajudam a empresa a rastrear os benefícios da manutenção de um relacionamento com os clientes ao longo de um extenso período de tempo.

Cientes perdidos custam muito caro:

- “Um cliente de um supermercado gastará \$ 50.000 no decorrer de 10 anos.
- Um revendedor de automóveis pode esperar \$ 150.000 de faturamento de um cliente leal durante sua vida.
- Um fabricante de eletrodomésticos pode contabilizar aproximadamente \$ 3.000 de vendas de um cliente satisfeito durante um período de 20 anos.” (Vavra, 1993, p.236)

## **2.5 Programas para reconquistar clientes**

Os programas para reconquistar clientes podem tomar muitas formas, desde um altamente organizado, agressivo até a simples manutenção do nome do cliente em um *mailing list* para mostrar que ele não foi esquecido pela empresa. Um dos maiores erros de marketing, é retirar os nomes dos clientes inativos do banco de dados. Quando isso é feito, o cliente geralmente para de receber qualquer comunicação da empresa e sua insatisfação com ela torna-se realidade à medida que a empresa inconscientemente interrompe qualquer informação.

O mercado atual das indústrias recentemente desregulamentadas pelo governo apresenta muitas empresas enfrentando o problema de recuperar clientes

perdidos pela primeira vez. Por outro lado, setores mais recentes como a televisão a cabo e telefonia celular vêm convivendo com cancelamentos de assinaturas e pedidos de interrupção dos serviços a partir do segundo dia do fechamento do negócio.

Os três pontos abaixo são os mais recomendáveis para a reconquista de um cliente perdido: (i) *Descobrir por que o cliente parou de comprar*, para planejar uma abordagem bem sucedida para um ex-cliente, deve ser descoberta a razão que o levou a abandonar a empresa. Pode ser algo que a empresa já sabia ou não, ou ainda pode ser alguma coisa fora do controle da empresa. Os arquivos de clientes perdidos devem ser pesquisados para encontrar se há pistas das causas que os levaram a deixar a empresa. Assim que a razão do desligamento for descoberta, adote uma abordagem para superá-la. (ii) *Pesquisar a situação atual do cliente*, não se deve pressupor que as necessidades dos clientes existentes um ano ou seis meses atrás ainda permaneçam. O mercado muda rapidamente e novas demandas podem ocorrer. A situação particular do cliente pode ter mudado; orçamento apertado, maior tempo de trabalho no escritório e hábitos de compra. Tais circunstâncias podem proporcionar oportunidades para conquistar o interesse do cliente. Oferecer uma solução para um problema novo ou uma idéia para o uso imediato do produto ou serviço, serão freqüentemente bem aceitas pelos clientes. (iii) *Fazer contato*, após verificar qual será a melhor maneira de abordagem, deve-se entrar em contato com o cliente. Trata-se de um negócio e não de um acontecimento social. O principal interesse do cliente não é manter uma rixa antiga ou lidar com antigos amigos, mas simplesmente, fazer o melhor negócio. Oferecer algo que o cliente não esteja recebendo, em termos de benefícios, serviços, qualidade ou qualquer outro extra, pode proporcionar uma nova chance.

### **3 Metodologia Aplicada**

A presente pesquisa monográfica foi realizada individualmente por meio de pesquisa bibliográfica, com o objetivo descritivo através de um levantamento das características já existentes sobre o tema em questão, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre este tema.

#### **3.1 Objetivo da pesquisa**

O objetivo desta pesquisa é o descritivo. De acordo com Tachizawa & Mendes (1999, p.37), o objetivo descritivo é um levantamento das características conhecidas, componentes, fatos, fenômenos, problemas e hipóteses.

#### **3.2 Procedimento de coleta**

O procedimento de coleta é a pesquisa bibliográfica. Como descrito por Tachizawa & Mendes (1999, p.39) a pesquisa bibliográfica é o conjunto de materiais grafados e escritos, que possuem informações já elaboradas e publicadas.

#### **3.3 Fontes de informação**

O campo bibliográfico, é utilizado como fonte de informação através da coleta através de livros, revistas, internet e periódicos.

### **3.3 Método de abordagem**

A abordagem de a pesquisa realizar-se-a através do método dedutivo. Na opinião de Silvio Luiz de Oliveira (200, p.40), o método dedutivo procura transformar enunciados complexos, universais em particulares, permitindo assim a observação na prática de maneira metódica os fenômenos descritos em livros, periódicos e revistas.

### **3.4 Métodos de procedimentos particulares**

São as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios (previstos nos objetivos específicos) que resultarão em cada parte do trabalho.

O método monográfico foi escolhido para investigar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os aspectos.

Todos os métodos e procedimentos descritos acima, servirão de insumo para esta pesquisa monográfica.

#### 4 Xerox do Brasil

A empresa Xerox Comércio e Indústria Ltda – *Xerox The Document Company* - Xerox do Brasil – Filial Brasília, atua no ramo de tecnologia de processamento de documentos, informação e conhecimento, tendo como objeto social “soluções que dão tratamento à informação, eletronicamente ou em papel, para atender, de forma produtiva e mais competitiva, a todas as necessidades de processamento de documentos do cliente”, sendo líder na venda de produtos e serviços que geram soluções para a gestão de documentos no mercado brasileiro, sendo vista como padrão referencial em crescimento e produtividade, satisfação e retenção de clientes, satisfação e motivação de empregados e em responsabilidade social.

Mais do que uma empresa que comercializa máquinas copadoras, sua atividade primária, a Xerox do Brasil é, sobretudo, o bem sucedido resultado do arrojo de seu fundador, Henrique Sérgio Gregori, um jovem empresário brasileiro que provou ser possível acreditar e realizar um sonho: trazer para o País a tecnologia revolucionária das copadoras automáticas. A cada ano a Xerox vem atingindo resultados mais expressivos. Basta dizer que a Xerox do Brasil é, hoje, a terceira maior empresa do Grupo Xerox no mundo, superada apenas pelo Estados Unidos e pelo Japão.

Vendendo uma idéia que deu certo, a Xerox do Brasil não poderia ter acontecido de outra forma: com sucesso. E, aliada ao profundo humanismo de seu fundador, transformou-se numa empresa, motivo de orgulho para seus dirigentes e empregados.

Em 2003, foi criado o Programa Helper, onde estagiárias atuam com o principal objetivo de satisfazer e fidelizar os clientes da Xerox do Brasil, através de suporte e treinamentos gerenciados no local de trabalho dos clientes, aumentando assim o volume de cópias e impressões, diminuindo a subutilização dos equipamentos Xerox e, assim, aumentando a venda de supplies (suprimentos).

No Brasil, empresas de processamento de documentos, como Lexmark, Ricoh, Hewlett Packard (HP), dentre outras, tendem a buscar uma estratégia de mercado voltada para a qualidade de atendimento ao cliente, tendo como visão final à satisfação dos mesmos, porém, com o crescimento constante do nível de exigência do mercado consumidor e da concorrência, alcançar a fidelização está sendo cada vez mais difícil.

Na Xerox do Brasil – XBRA, não é diferente, e percebeu-se um aumento considerável no número de reclamações de seus clientes por causa de problemas com os equipamentos adquiridos, dentre elas as principais eram de equipamentos subutilizados e quebrados, causando assim uma série de evasões dos clientes Xerox.

Após a aquisição do equipamento Xerox pelo cliente, um técnico era enviado para fazer a instalação e instruíva rapidamente o usuário principal da máquina, geralmente um operador ou estagiário da empresa local. Após algum tempo, a XBRA marcava uma data para que todos os clientes que adquiriram máquinas naquele período recebessem um treinamento mais aprofundado das funcionalidades do equipamento, fazendo com que o cliente recebesse várias informações de uma só vez.

Com o surgimento de tais reclamações, a XBRA começou a questionar a forma de atendimento que era prestada aos seus clientes, e chegou à conclusão de que estava faltando algo para aperfeiçoar este atendimento, pois, além da grande insatisfação dos clientes, esta estratégia de atendimento tinha um custo elevado para a empresa.

Então, após estudos decorrentes da área de marketing da XBRA, localizada no Rio de Janeiro, surgiu a idéia de uma equipe de estagiários, que atendessem os clientes da empresa em seus próprios locais de trabalho, conhecendo suas principais aplicações, treinando não somente os operadores, mas todos que tinham interesse em conhecer o equipamento e prestando suporte a todos os clientes da XBRA.

Em Brasília, foi percebido um aumento considerável na satisfação do cliente da XBRA, e o projeto já foi considerado pela empresa um grande sucesso.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

O método de pesquisa apresenta algumas limitações, que se encontram a seguir: Os questionários foram distribuídos somente para o departamento de cada cliente selecionado, devido a impossibilidade de pesquisar todos os clientes da XBRA. Outro fator foi a escolha de qual classe de cliente foi investigada, uma vez que a XBRA possui clientes privados e governo, cuja satisfação só pode ser medida através de quebras ou renovações de contratos, eventualmente, dados de difícil acesso para a pesquisadora.

A avaliação dos resultados coletados através de um questionário contendo três tipos de questões foi feita quantitativamente, para as questões fechadas, e qualitativamente, para a questão aberta.

As tabelas de um a três dizem respeito aos resultados percebidos pelo cliente após a visita da Helper a sua empresa, mostrando se os objetivos do programa foram ou não atendidos.

Nesta questão a pesquisadora quis averiguar se os usuários estavam utilizando o equipamento Xerox como impressora padrão após a instalação e treinamento do driver feito pela Helper. Pode-se perceber pela tabela 1 que 58,98% dos clientes responderam que o volume de impressões aumentou consideravelmente e 28,20% informaram que aumentou, porém não muito, e 12,82% se mostraram indiferentes perante a pergunta.

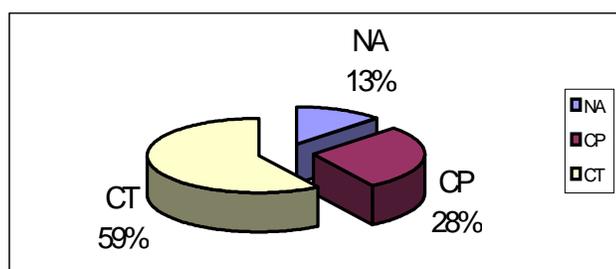


Gráfico 1 Aumento do volume de impressões

DT	0	0,00%
DP	0	0,00%
NA	5	12,82%
CP	11	28,20%
CT	23	58,98%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 1 – Fonte: Questionário aos clientes

Na segunda questão a pesquisadora procurou mostrar que o índice de reclamações após a implementação do programa helper teve uma considerável redução. Nota-se pela tabela 2 que 89,74% dos clientes responderam positivamente a pergunta, mostrando que diminuiu a quantidade de reclamações após a implementação do programa, e 76,92% dos clientes afirma que este índice diminuiu perceptivelmente, levando a pesquisadora a acreditar que não ocorreram mais problemas de quebra de equipamentos devido a atolamentos de papel ou má utilização do equipamento após o treinamento ministrado pelas helpers.

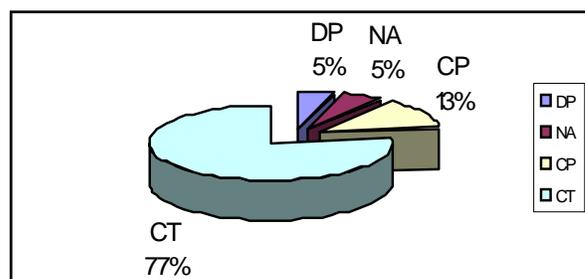


Gráfico 2 – Índice de reclamações ao centro de atendimento Xerox

DT	0	0,00%
DP	2	5,13%
NA	2	5,13%
CP	5	12,82%
CT	30	76,92%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 2 – Fonte: Questionário aos clientes

A terceira questão mediu a durabilidade do toner dos clientes, apresentando resultados duplamente satisfatórios, tanto para o cliente quanto para a Xerox. Nota-se pela tabela 3 que 51,28% dos clientes responderam positivamente a pergunta, mostrando que o toner está acabando mais cedo, levando a conclusão que a atuação das helpers tem trazido para a Xerox uma maior procura por suprimentos, e 15,39% dos clientes responderam negativamente a pergunta, o que não significa uma resposta negativa ao programa, através deste índice pode-se dizer que houve uma redução nos erros de cópia, levando o cliente a uma satisfação maior perante a Xerox, pois reduziu o número de desperdícios.

DT	2	5,13%
DP	4	10,26%
NA	13	33,33%
CP	6	15,38%
CT	14	35,90%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 3 – Durabilidade do cartucho de toner

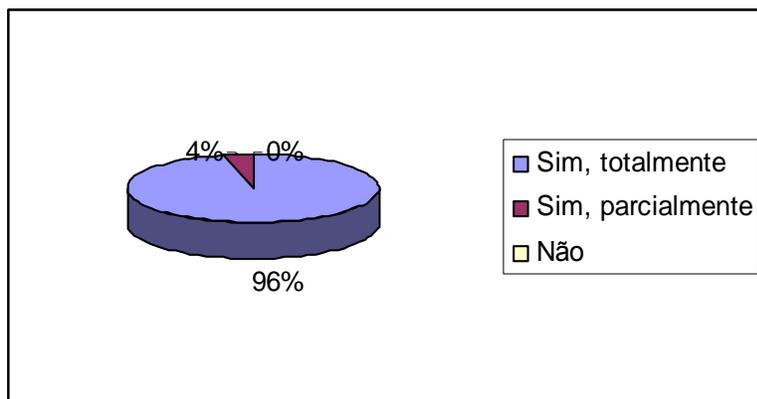


Gráfico 3 O fator pré-venda é diretamente ligado ao pós-venda?

Pré e pós-venda estão ligados diretamente pelo fato de um ser o resultado do outro. Pois na busca de novas oportunidades de venda (pré-venda) é feito um levantamento de informações da situação atual (LISA) do cliente, e é proposta uma solução. Vendida essa solução, é necessária uma assistência e/ou um suporte, pois a venda não acaba na venda propriamente dita.

Visando a satisfação do cliente no pós-venda, a Xerox entrou com o Manifesto Pró-Cliente: CLIENTAR (pré-venda).

**Clientar:**

- Vamos buscar excelência no atendimento, demonstrando receptividade e disposição de entender o requerimento do cliente.
- Assumir o problema, deixando claro para o cliente que ele vai ser resolvido com qualidade, isto é, dentro da sua expectativa.
- Aproveitar o “momento da verdade”, aquele que acontece todas as vezes que nos deparamos com um cliente e temos a oportunidade de estabelecer um bom contato.
- Não perder a primeira chance, porque ela poderá ser a única.
- Lembrar de nosso compromisso com ética nos negócios.
- Aprender a diferença entre o que é urgente e o que é importante ao atender a um ou mais requerimentos.
- Jamais deixar o cliente sem resposta.
- Reconhecer as falhas e demonstrar sensibilidade para com o problema do cliente, pedindo desculpas no momento oportuno.
- Assumir com a companhia o compromisso de transformar e evoluir sempre o conceito do cliente.

E no âmbito de pós-venda, a Xerox vem sendo a pioneira nisso, pois dentre suas concorrentes, não há serviço igual, normalmente na compra de alguns eletrônicos, o comprador ainda recebe a visita de um técnico para sua instalação, na Xerox do Brasil além de uma equipe de instalações, o cliente também recebe todo um suporte, treinamentos sempre que solicitados, para total produção dos equipamentos e abertura para novas compras.

## 6 CONCLUSÃO

Após a finalização desta pesquisa acadêmica, concluí-se que o Projeto Helper representa a solução que os clientes das empresas xerográficas estavam procurando, colocando a Xerox do Brasil com um grande diferencial perante seus concorrentes.

O objetivo geral desse estudo foi o de avaliar a efetividade do Projeto Helper e verificar a satisfação dos clientes de Brasília que por ele foram atendidos. Para isso valeu-se de quatro objetivos específicos: 1) Identificação dos objetivos do Projeto; 2) Identificação e análise das melhorias advindas do Projeto Helper para a Xerox do Brasil; 3) Identificação e análise das melhorias advindas do Projeto para os clientes da Xerox do Brasil; 4) Avaliar a satisfação dos clientes atendidos pelo Projeto Helper em Brasília.

Através de entrevistas informais com as Helpers e sua supervisora, constatou-se que os principais objetivos do Projeto são:

- Fidelização e satisfação dos clientes
- Aumento da demanda por impressão no equipamento Xerox.
- Auxílio na venda de suprimentos Xerox.
- Redução do número de máquinas subutilizadas.

Após a aplicação de um questionário com os clientes da XBRA, a identificou-se que as melhorias que o Projeto trouxe para os clientes da Xerox foram a melhor agilidade na execução em seus processos empresariais, menor subutilização de equipamentos adquiridos, maior utilização das funções e recursos oferecidos pelo equipamento Xerox, redução no índice de atolamentos, quebra de equipamento e erros de impressão, ou seja, redução de desperdícios,

Já as melhorias para a Xerox identificadas através do questionário foram a maior procura por suprimentos Xerox, redução do índice de reclamações aos CACs, redução no índice de abertura de chamados a técnicos e analistas e maior Satisfação de seus clientes e funcionários.

Embora a análise do caso Xerox do Brasil forneça uma base frágil para generalização, os propósitos de adota-la não são somente o de proporcionar um

conhecimento de características específicas a partir de procedimentos estatísticos, mas também de expandir e generalizar as proposições teóricas apresentadas.

No mundo real, as coisas nem sempre saem de acordo com o planejado. Os problemas são inevitáveis em qualquer relacionamento comercial contínuo. As reservas de hotel não foram feitas; o automóvel enguiçou; o cliente enfrenta dificuldades para operar uma nova máquina de escritório. O importante é a empresa responder a esses problemas. Algumas pesquisas sugerem que aqueles clientes cujas reclamações são adequadamente atendidas podem se transformar em clientes mais fiéis que as pessoas que nunca tiveram problemas.

Evidentemente, a manutenção da fidelidade e da satisfação dos clientes depende da capacidade da empresa em identificar rapidamente a insatisfação e dar uma resposta imediata. Se a empresa ignorar o problema de um cliente, haverá poucas chances de o problema ser corrigido antes dele optar pela concorrência. A monitoração constante e a solicitação do feedback dos clientes são essenciais para a manutenção de uma clientela fiel.

Como foi apresentado no decorrer deste trabalho, atualmente as empresas estão competindo num mercado agressivo e composto de muitos concorrentes, onde cada um deles oferece produtos ou serviços relativamente equivalentes. Os consumidores, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de traição a uma marca favorita ou temor de perder valor ao mudar entre as marcas disponíveis.

Competir no mercado para conquistar novos clientes pode ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena, ou seja, compram da sua empresa e do seu concorrente ao mesmo tempo. Eles poderiam comprar uma ou duas vezes. O que é realmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais (fidelização). Portanto, a retenção de clientes é de longe, mais importante do que a atração de novos clientes.

Uma empresa que manter um trabalho de fidelização, terá no decorrer do tempo, uma fatia de clientes regulares, muito maior do que seus concorrentes. Sendo assim, não basta apenas vender ou executar o serviço, se a empresa não dá

a mínima atenção para quem está querendo apenas um pouco de “carinho” para continuar dando lucro às organizações sem reclamar de preço ou quantidade, mas sim, pelo fato de ser um defensor fiel à marca e Ter o prazer de gastar sabendo que por trás do produto ou serviço adquirido, existem uma empresa disposta a dar toda a atenção que o cliente merece.

## 7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você: O que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes.** 7. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BRETZKE, Miriam. **Sistema de Fidelização: Como encantar o seu cliente.** Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente Fiel: Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros.** São Paulo: Futura, 1998.

HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem.** 18. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

KOLTER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOLTER, Philip. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1988.

MURRAY, Raphael. **Conquistando a Fidelidade: Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio.** São Paulo: Futura, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática.** São Paulo: Atlas, 1994.

ROCHA, Carlos. Marketing de Relacionamento. Disponível em: <<http://www.marketing.vendas.com.br/news.html>>. Acesso em: 25/02/2006.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A Hora da Recompensa: Como obter sucesso através dos programas de fidelizações.** São Paulo: Cobra, 1999.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G.. **Como Fazer Monografia na Prática.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 1999.

VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento:** Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar.** São Paulo: Makron, 1991.

WOODCOCK, Neil; MACHATYNGER, Liz; STONE, Merlin. **Marketing de Relacionamento com os Clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES XEROX

### *Questionário*

Este é um questionário que você está recebendo a respeito do Programa Helper da Xerox do Brasil que procura levantar informações relevantes sobre sua satisfação perante o mesmo. Os dados obtidos serão utilizados, como base para elaboração de um trabalho acadêmico. O questionário é composto por três questões únicas. Leia atentamente as perguntas antes de responde-las e marque apenas uma das opções. Sua colaboração é muito importante para o sucesso do trabalho.

**1º Questão: Quanto aos resultados após o atendimento (treinamento, configuração e suporte) oferecido pelas Helpers, responda os itens abaixo:**

*a) O volume de cópias/impressão de sua empresa aumentou?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*b) Houve uma melhora na qualidade das cópias?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*c) O índice de Reclamações ao Centro Xerox diminuiu?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*d) A durabilidade do cartucho de toner diminuiu?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*e) Houve um aumento na utilização dos recursos da máquina (cópia, impressão, fax e scanner)?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*f) Os usuários de sua empresa estão procurando utilizar mais o equipamento Xerox após o treinamento?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*g) O relacionamento com a Xerox melhorou? Aumentou o contato entre clientes e a Xerox?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*h) Os processos empresariais ficaram com uma maior agilidade de execução?*

- Discordo Totalmente

- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*i) O atendimento apresentado pela Xerox atualmente está melhor?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

*j) Você considera o Programa Helper como uma ferramenta de satisfação e fidelização de clientes? Um diferencial da Xerox?*

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo, Nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**2º Questão: Quanto ao atendimento oferecido ao cliente, você encontra-se:**

*a) Cordialidade da Helper:*

- Totalmente Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

*b) Velocidade de resposta ao chamado:*

- Totalmente Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente Insatisfeito

- Totalmente Insatisfeito

*c) Apresentação e Postura:*

- Totalmente Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

*d) Confiança e segurança da Helper com relação ao que está sendo feito:*

- Totalmente Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

**3º Questão: Para você o Programa Helper apresenta alguma limitação que venha a prejudicar a imagem do mesmo perante o cliente? Qual?**

---

---

---

---

---

---

---