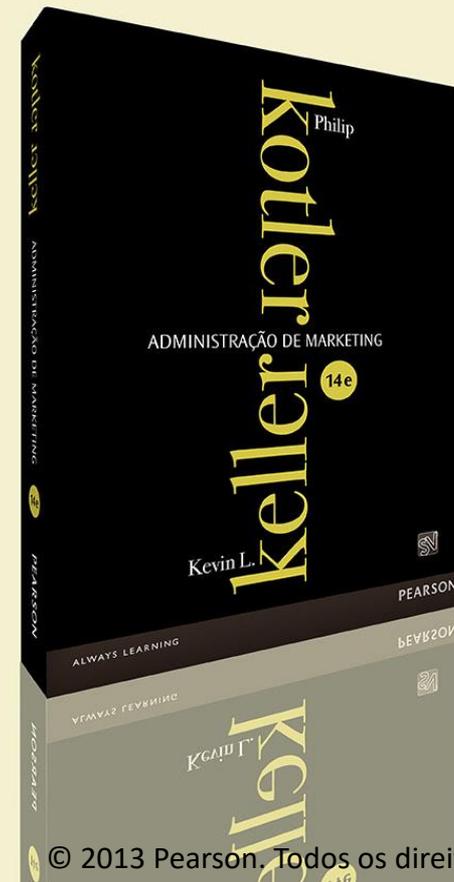


# Capítulo 5

## Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade



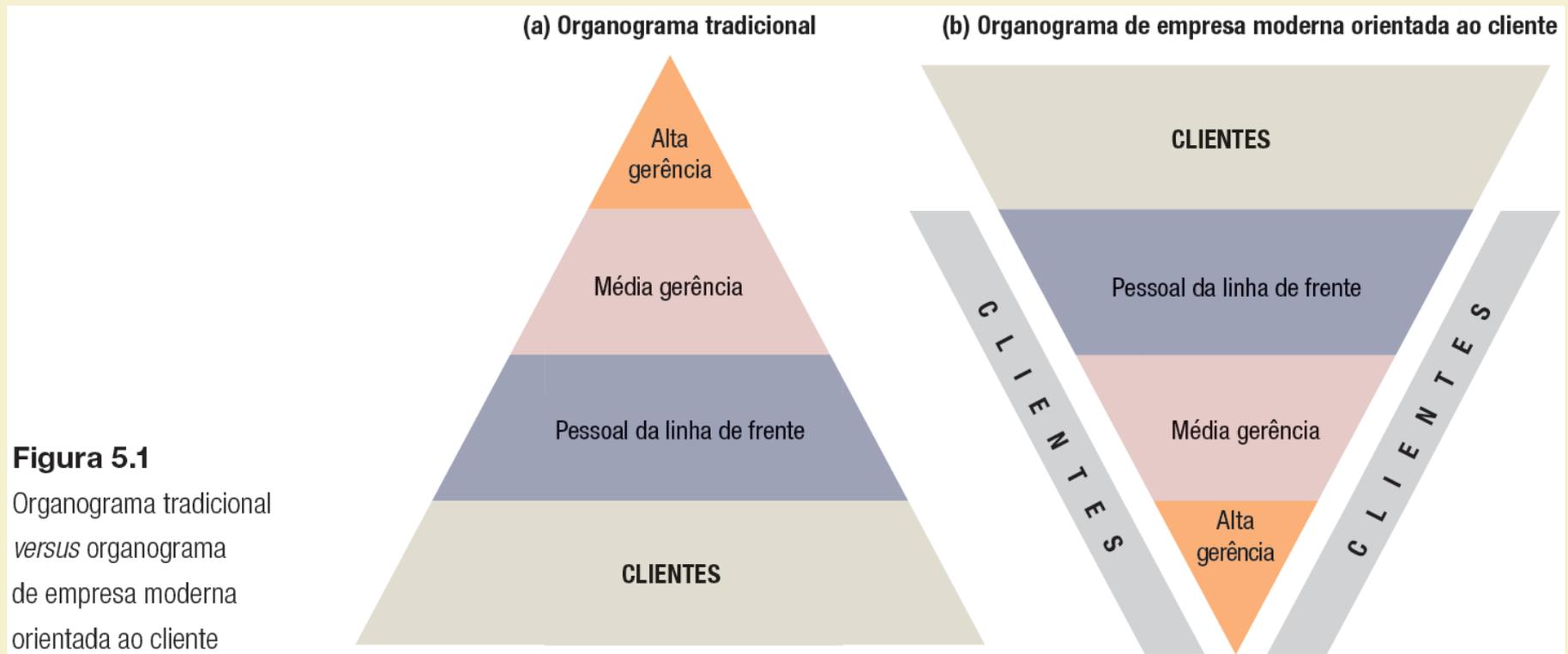
# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:
  1. O que é valor para o cliente, satisfação e fidelidade de clientes, e como as empresas podem proporcioná-los?
  2. O que é valor vitalício do cliente e como os profissionais de marketing podem maximizá-lo?
  3. Como as empresas podem atrair e reter os clientes certos e cultivar um relacionamento forte com eles?
  4. Quais são as vantagens e desvantagens do database marketing?

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Atualmente, as empresas têm enfrentado uma concorrência jamais vista. Se forem capazes, porém, de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem se conectar com os clientes — informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo.

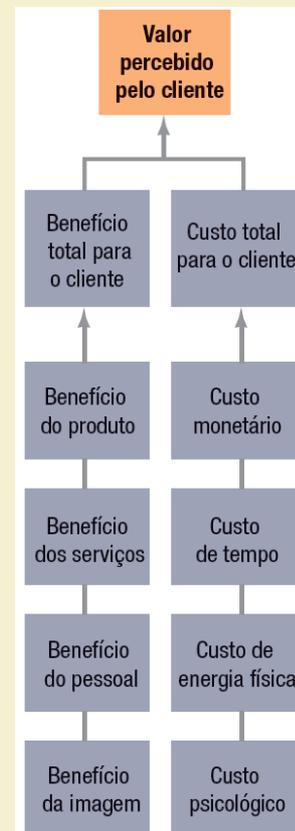
# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade



# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Valor percebido pelo cliente

- APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE VALOR



**Figura 5.2**

Determinantes do valor percebido pelo cliente

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Muitas vezes, os gerentes realizam uma **análise de valor para o cliente** que revela os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos dos vários concorrentes. As etapas dessa análise são:

- 1. Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes.*

- 1. Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios.*

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- 3. Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância.*
- 4. Examinar como os clientes em um segmento específico avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente específico sobre um atributo individual ou uma base de benefício.*
- 5. Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.*

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- **PROCESSOS DE ESCOLHAS E SUAS IMPLICAÇÕES**

- **ENTREGA DE ALTO VALOR PARA O CLIENTE**

- A Tabela, a seguir, exhibe marcas com o maior grau de fidelidade de clientes de acordo com um levantamento realizado em 2010 com consumidores norte-americanos.

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

**TABELA 5.1** As 25 maiores marcas em termos de fidelidade do cliente

Marca	Categoria	Classificação	
		2010	2009
iPhone Apple	Telefone móvel	1	1
Clairol	Tintura para cabelo	2	NA
Samsung	Telefone móvel	3	2
Mary Kay	Cosméticos (distribuição em massa)	4	7
Grey Goose	Vodca	5	6
Clinique	Cosméticos (luxo)	6	19
AVIS	Locação de automóveis	7	8
Walmart	Loja de varejo (desconto)	8	5
Google	Motor de busca	9	3
Amazon.com	Livros/música on-line	10	10
Bing	Motor de busca	11	NA
J. Crew	Loja de varejo (roupas)	12	23
AT&T	Telefonia móvel	13	123
Discover Card	Cartão de crédito	14	121
Verizon Wireless	Telefonia móvel	15	21
Hotel Intercontinental	Hotéis (luxo)	16	103
Cheerios	Cereais matinais: crianças	17	71
Dunkin' Donuts	Café	18	54
Home Depot	Loja de varejo (reforma do lar)	19	192
Domino's Pizza	Pizza	20	156
Barilla	Molho para macarrão	21	NA
Canon	Copiadora	22	44
Nike	Tênis esportivo	23	178
Coors Light	Cerveja (light)	24	63
Acer	Computador (netbook)	25	NA

Fonte: 2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List. Disponível em: <[www.brandkeys.com](http://www.brandkeys.com)>.

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Satisfação total do cliente
- Monitoramento de satisfação
  - TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO

○ INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – A tabela, a seguir, exhibe algumas das empresas líderes em 2009.

○ RECLAMAÇÕES DE CLIENTES



# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

**TABELA 5.2** Indicadores ACSI por setor, em 2009

Setor	Empresa	Pontuação
Transporte aéreo	Southwest Airlines	81
Vestuário	Jones Apparel	84
Automóveis e veículos leves	Lexus & BMW	87
Bancos	Wachovia	76
Cervejarias	Molson Coors Brewing	83
TV a cabo e TV por satélite	DIRECTV	71
Telefones celulares	Nokia	74
Cigarros	Philip Morris	79
Lojas de departamento e de desconto	Nordstrom & Kohl's	80
Serviço público de energia	Sempra Energy	80
Entrega rápida	FedEx	84
Serviço de telefonia fixa	Cox Communications	74
Alimentício	H. J. Heinz	89
Seguradoras de saúde	Blue Cross and Blue Shield	73
Hotelaria	Hilton Hotels	79
Corretagem na Internet	Fidelity Investments	80
Notícias e informações na Internet	MSNBC.com	76
Portais e motores de busca na Internet	Google	86
Viagens pela Internet	Expedia	77
Seguro de vida	Prudential Financial	79
Cuidados pessoais e limpeza	Clorox	87
Computadores	Apple	85
Refrigerantes	Dr Pepper Snapple	87
Supermercados	Publix	82
Serviço de telefonia móvel	Verizon Wireless	74

Fonte: ACSI LLC, <www.theacsi.org>. Usado com permissão.

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

- Qualidade de produtos
- IMPACTO DA QUALIDADE



# Maximização do valor vitalício do cliente

- **Lucratividade do cliente**

- Um **cliente lucrativo** é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente.

- **ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DO CLIENTE** -- A Figura a seguir mostra um método útil para analisar a lucratividade do cliente.

# Maximização do valor vitalício do cliente

		Clientes			
		C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
Produtos	P <sub>1</sub>	+	+	+	Produto altamente lucrativo
	P <sub>2</sub>	+			Produto lucrativo
	P <sub>3</sub>		-	-	Produto não lucrativo
	P <sub>4</sub>			-	Produto altamente não lucrativo
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente não lucrativo	

**Figura 5.3**  
 Análise da lucratividade cliente-produto

# Maximização do valor vitalício do cliente

- Estimativa do valor vitalício do cliente

**TABELA 5.3** Exemplo hipotético para ilustrar cálculos de CLV

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Número de clientes	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Receita por cliente		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Custo variável por cliente		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Margem por cliente		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Custo de aquisição por cliente	40										
Custo ou lucro total	-4.000	2.700	3.040	3.240	2.940	2.496	1.904	1.380	732	366	124
Valor presente	-4.000	2.454,55	2.512,40	2.434,26	2.008,06	1.549,82	1.074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

# Maximização do valor vitalício do cliente

**TABELA 5.4** Múltiplo de margem

	Taxa de desconto			
Taxa de retenção	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

- **Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)**
  - MARKETING PERSONALIZADO
    - *O marketing de permissão.*
    - *O marketing one-to-one.*

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip  
kotler

14e

Kevin L.  
keller

- EMPOWERMENT DE CLIENTE
- CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES DE CLIENTES



# Cultivo de relacionamentos com o cliente

- **Atração e retenção de clientes**

- **REDUÇÃO DA DESERÇÃO DE CLIENTES**

Para reduzir a taxa de deserção de clientes, a empresa deve:

- 1. Definir e medir sua taxa de retenção.*
- 2. Distinguir as causas de desgaste na relação com clientes e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas.*
- 3. Compare o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção.*

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

## • DINÂMICA DE RETENÇÃO

○ Figura abaixo mostra as principais etapas do processo de atrair e reter clientes com base em um funil, bem como exemplos de afirmações para mensurar o progresso deles por esse funil.

## • GESTÃO DA BASE DE CLIENTES

○ As empresas de sucesso aumentam o valor de sua base de clientes ao se superar em estratégias como:

○ *Reduzir o índice de deserção de clientes.*

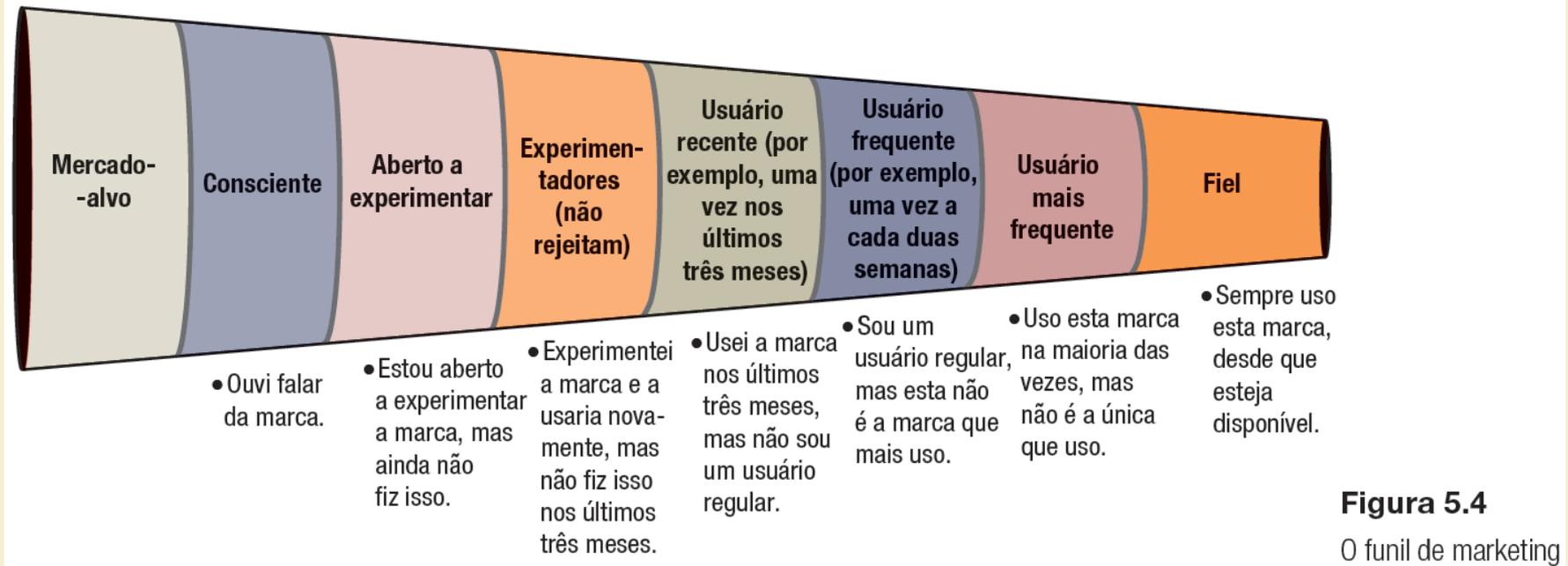
○ *Aumentar a longevidade do relacionamento com os clientes.*

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

## • GESTÃO DA BASE DE CLIENTES

- *Aumentar o potencial de crescimento de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (share of wallet), venda cruzada (cross-selling) e venda incremental (up-selling).*
- *Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.*
- *Concentrar esforços em clientes de alto valor.*

# Cultivo de relacionamentos com o cliente



**Figura 5.4**

O funil de marketing

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

## • Construção de fidelidade

○ Criar uma conexão forte e estreita com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing e, muitas vezes, a chave do sucesso a longo prazo do marketing. As empresas que pretendem formar tais ligações devem atender a algumas considerações específicas (veja a figura abaixo).

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes.
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente.
- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
- Avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programas de filiação (*club marketing programs*).
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

### Figura 5.5

Como desenvolver vínculos fortes com os clientes

# Cultivo de relacionamentos com o cliente

- INTERAÇÃO COM CLIENTES
- DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE
- CRIAÇÃO DE VÍNCULOS ESTRUTURAIS
- Recuperação de clientes

# Banco de dados de clientes e database marketing

- Os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes. E para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing.
- **Banco de dados de clientes**
- **Data warehouses e data mining**
  - Por meio do **data mining**, analistas de marketing podem extrair informações úteis de uma ampla massa de dados sobre indivíduos, tendências e segmentos. A figura a seguir apresenta alguns exemplos.

# Banco de dados de clientes e database marketing

**Qwest** Duas vezes por ano, a Qwest seleciona em sua lista de clientes aqueles com potencial para se tornarem mais lucrativos. O banco de dados da empresa contém cerca de 200 observações sobre o padrão das ligações de cada um. Examinando perfis demográficos, juntamente com o mix de ligações locais e de longa distância ou o fato de o consumidor usar ou não correio de voz, a Qwest pode estimar o gasto potencial dele. Em seguida, determina quanto do provável orçamento do cliente para telecomunicações já está sendo canalizado para ela. Munida desse conhecimento, a Qwest define um limite de quanto investir em marketing para esse cliente.

**Royal Caribbean** A Royal Caribbean usa seu banco de dados para oferecer pacotes de cruzeiros de última hora e, assim, lotar seus transatlânticos. Seu foco são aposentados e solteiros, consumidores com mais condições de assumir compromissos eventuais rapidamente. Um número menor de cabines vazias significa lucros maximizados para a linha de cruzeiros.

**Fingerhut** O uso habilidoso do *database marketing* e da construção de relacionamentos tornou a empresa de vendas por catálogo Fingerhut uma das maiores promotoras de marketing direto nos Estados Unidos. Seu banco de dados não só está repleto de detalhes demográficos, como idade, estado civil e número de filhos, como também identifica hobbies, interesses e aniversário dos clientes. A Fingerhut oferece ofertas personalizadas com base no que cada um está propenso a comprar. Graças a promoções especiais e regulares, como concursos anuais, brindes e prazos maiores de pagamento, ela se mantém em contato permanente com o cliente. Atualmente, a empresa aplica o *database marketing* a seus sites.

**Mars** A Mars é líder de mercado no setor de doces e também no de ração para animais de estimação. Na Alemanha, a empresa coletou o nome de praticamente todas as famílias que tinham gatos; para tanto, entrou em contato com veterinários e ofereceu um livreto gratuito sobre como cuidar de gatos. Para requisitar o livreto, o cliente preenchia um questionário, o que permitiu à Mars saber nome, idade e data de aniversário do animal. Agora, a empresa envia anualmente um cartão de aniversário para cada gato, juntamente com uma amostra de uma nova ração ou cupons de desconto para as marcas da empresa.

**American Express** Não é de admirar que em algum lugar secreto de Phoenix, no Arizona, agentes de segurança tomem conta dos 500 bilhões de bytes de dados sobre como os clientes da American Express (Amex) usam os 35 milhões de cartões green, gold e platinum da empresa. A Amex usa esse banco de dados para incluir ofertas especificamente direcionadas nas faturas mensais que envia aos clientes.

# Banco de dados de clientes e database marketing

- De modo geral, as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações:

- 1. Para identificar clientes potenciais.*
- 2. Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular.*
- 3. Para intensificar a fidelidade do cliente.*
- 4. Para reativar as compras dos clientes.*
- 5. Para evitar erros sérios que envolvam o cliente.*

# Banco de dados de clientes e database marketing

- **Desvantagens do database marketing e do CRM**

- Após abordar as vantagens do *database marketing*, devemos mencionar suas *desvantagens* também. Cinco problemas principais podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente.

1. *Algumas situações simplesmente não são propícias à gestão de banco de dados.*

2. *Formar e manter um banco de dados de clientes requer um investimento adequado e de grande porte em hardware, software de database, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada.*

# Banco de dados de clientes e database marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING  
Philip  
kotler 14e Kevin L.  
keller

- 3. Pode ser difícil fazer com que todos na empresa sejam orientados ao cliente e usem as informações disponíveis.*
- 4. Nem todos os clientes querem um relacionamento com a empresa.*
- 5. As premissas que sustentam o CRM nem sempre se comprovam na prática.*

# Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip  
kotler

14e

Kevin L.  
keller

**M**emorando  
de  
**Marketing**

## Marketing e qualidade total

Os profissionais de marketing desempenham vários papéis para ajudar suas empresas a definir e entregar alta qualidade de bens e serviços para os clientes-alvo:

- Eles identificam corretamente as necessidades e exigências dos clientes.
- Eles comunicam adequadamente as expectativas dos clientes para os designers de produto.
- Eles se certificam de que os pedidos dos clientes são atendidos corretamente e dentro do prazo combinado.
- Eles verificam se os clientes receberam o nível adequado de instruções, treinamento e assistência técnica para utilização do produto.

- Eles mantêm contato com os clientes após a venda para garantir que eles estão, e permanecerão, satisfeitos.
- Eles coletam ideias dos clientes para melhorias de bens e serviços e as transmitem aos departamentos apropriados.

Ao fazer isso, os profissionais de marketing dão contribuições substanciais para a gestão da qualidade total e a satisfação do cliente, bem como para a rentabilidade do cliente e da empresa.

# Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip  
kotler

14e

Kevin L.  
keller

## Memorando de Marketing

### Cálculo do valor vitalício do cliente

Pesquisadores e profissionais têm usado muitas abordagens diferentes para a modelagem e a estimativa de CLV. Don Lehmann, da Columbia, e Sunil Gupta, de Harvard, recomendam a seguinte fórmula para calcular o CLV para um cliente ainda não adquirido:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1+i)^t} - AC$$

- onde  $p_t$  = preço pago por um consumidor no momento  $t$ ,
- $c_t$  = custo direto de atender o cliente no tempo  $t$ ,
- $i$  = taxa de desconto ou custo de capital para a empresa,
- $r_t$  = probabilidade de repetição de compra pelo cliente ou de ele estar "ativo" no tempo  $t$ ,
- $AC$  = custo de aquisição,
- $T$  = horizonte de tempo para estimar o CLV.

Uma decisão fundamental é o horizonte de tempo a ser usado para estimar o CLV. Normalmente, o período de três a cinco anos é razoável. Com essa informação e estimativas de outras variáveis, podemos calcular o CLV usando uma análise de planilha.

Gupta e Lehmann ilustram sua abordagem pelo cálculo do CLV de 100 clientes ao longo de um período de 10 anos (veja a Tabela 5.3). Nesse exemplo, a empresa adquire 100 clientes a um custo de aquisição por cliente de US\$ 40. Portanto, no ano 0, ele gasta US\$ 4.000.

Alguns desses clientes deixam de comprar da empresa a cada ano. O valor presente dos lucros desse cohort (grupo específico) de clientes em 10 anos é de US\$ 13.286,52. O CLV líquido (após a dedução dos custos de aquisição) é de US\$ 9.286,52, ou US\$ 92,87 por cliente.

Usar um horizonte de tempo infinito evita ter que selecionar um horizonte de tempo arbitrário para o cálculo do CLV. No caso de um horizonte de tempo infinito, se as margens (preço menos custo) e as taxas de retenção permanecerem constantes ao longo do tempo, o CLV futuro de um cliente existente será simplificado para o seguinte:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}$$

Em outras palavras, o CLV simplesmente se torna a margem ( $m$ ) vezes um *múltiplo de margem* [ $r/(1+i-r)$ ].

A Tabela 5.4 mostra o múltiplo de margem para várias combinações de  $r$  e  $i$  e um modo simples de estimar o CLV de um cliente. Quando a taxa de retenção é de 80 por cento e a taxa de desconto é de 12 por cento, o múltiplo de margem é de cerca de 2,5. Portanto, o CLV futuro de um cliente existente nesse cenário é simplesmente sua margem anual multiplicada por 2,5.

**Fonte:** GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Models of customer value. Berend Wierenga, ed., *Handbook of marketing decision models*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2007; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing* 17, n. 1, p. 9-24, inverno 2006; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. *Managing customers as investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005; FADER, Peter; HARDIE, Bruce; LEE, Ka. RFM and CLV: using iso-value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research* 42, n. 4, p. 415-30, nov. 2005; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. *Journal of Marketing Research* 41, n. 1, p. 7-18, fev. 2004; REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* 64, p. 17-35, out. 2000.

# Estudo de caso: ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASOS NO SETOR DE SEGUROS

- O mercado securitário caracteriza-se pela intensa competição entre os players, fazendo com que as empresas busquem estratégias de relacionamento com os clientes
- O seguro corresponde, basicamente, a terceirização que o gestor faz de parte do seu risco ao mercado
- O estudo considerou os seguintes fatores para identificar o posicionamento da empresa:
  - (i) prospecção,
  - (ii) processos utilizados para fidelizar os clientes,
  - (iii) identificar como é feita a utilização do CRM,
  - (iv) analisar o perfil dos clientes considerados problemáticos e como ocorre sua gestão e
  - (v) quais os impactos da fidelização nos negócios da seguradora.



# Estudo de caso: ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASOS NO SETOR DE SEGUROS

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

Kevin L.

keller

Quadro 2: Comparativo dos resultados

Fatores analisados	HDI Seguros	Liberty Seguros
Prospecção	Realizada pelos corretores	Comunicação em massa e campanhas
Fidelização	Descontos significativos após 3 anos sem sinistros	Descontos na renovação e redução do valor da franquia
Utilização do CRM	Não há uma clara utilização	Utiliza apenas como fonte de dados para gestão do relacionamento
Perfil dos clientes problemáticos	Fraudadores ou acionam a seguradora para sinistros sem coberturas	Contratam o seguro com intuito de burlar o acordo
Impactos da fidelização nos resultados	Não há uma mensuração	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

- O relacionamento com o cliente é realizado por parte dos **corretores**, que por sua vez representam mais de uma companhia seguradora, logo não há um esforço para lealdade dos clientes com a seguradora, mas sim com o corretor
- A mensuração da retenção ocorre pelo ato da renovação das apólices, fornecendo descontos e serviços agregados a medida que o **tempo de relacionamento aumenta**

Disponível em:

[http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/8944c73a-0941-40e3-90d3-1016292ccc4b/artigo\\_gt-adm\\_vinicius-jeferson-alessio\\_vii-spi.pdf?MOD=AJPERES](http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/8944c73a-0941-40e3-90d3-1016292ccc4b/artigo_gt-adm_vinicius-jeferson-alessio_vii-spi.pdf?MOD=AJPERES)



# Resumo

1. Os clientes maximizam valor.
2. A satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação a suas expectativas.
3. Perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa.
4. Qualidade é a totalidade dos atributos e características de produtos que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.
5. A gestão do relacionamento com o cliente normalmente requer a construção de bancos de dados de clientes.