

# **PRÉ-REQUISITOS PARA UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO**

J. de REZENDE<sup>1</sup>, M. V. R. y RODRIGUEZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prof. D. Sc. LATEC/UFF

<sup>2</sup>Prof. D. Sc. Departamento de Administração/UFF

## **1. RESUMO**

Este artigo tem por finalidade discutir os pré-requisitos mínimos para a implantação de um programa de fidelização com aumento da margem de sucesso. Num mundo competitivo em que vivemos, onde empresas disputam espaço em busca de alguma vantagem competitiva para melhor se posicionar no mercado e traduzir esse melhor posicionamento em lucro, é necessário muito investimento em tempo, energia e conhecimento que suporte processos bem estruturados que levem às decisões bem sucedidas. Nesse contexto, são analisados os dados de clientes com o objetivo de focar naquilo que é o foco do cliente, visando a sua fidelização. A Fidelização é caracterizada pelo ato ou pela vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização, decidindo adquirir os produtos e/ou serviços oferecidos por ela com determinada constância (Sabatino, 2003). Para tanto, foi utilizada a metodologia apresentada por Peppers & Rogers, que são: identificar; diferenciar, interagir e personalizar seus clientes (Peppers, Rogers, 2001). A experiência de um estudo sobre a implantação de um cartão de fidelização, nós levaram a realização de uma pesquisa qualitativa onde tivemos como resultado a importância de um processo estruturado considerando aspectos ligados a filosofia de gerenciamento, ferramentas de melhoria de processos e a metodologia empregada.

**Palavras-Chave:** Conhecimento, data mining, marketing

## **1. ABSTRACT**

This article aims to discuss the pre-requisites for the minimum deployment of a loyalty process to increase the margin of company success. In a competitive world, where companies

compete space in search of any competitive edge to obtain one better position in the market to obtain a better positioning in profit, it is very necessary investment of time, energy and knowledge that support well-structured processes that lead to decisions successful. In this context, are analyzed data from customers in order to focus on what is the focus of the client – named loyalty. The Loyalty is characterized by the act or the will to a client invest time and money to build a relationship with an organization, deciding to purchase the products and / or services offered by it with certain constancy (Sabatino, 2003). The Peppers & Rogers (2001) methodology used which are: to identify, differentiate, interact and customize their clients. The experience of a study on the deployment of a loyalty card, we led the implementation of a qualitative research which had as a result the importance of a structured process for considering aspects of management philosophy, tools for improving processes and methodology employed.

**Palavras-Chave:** Knowledge, data mining, marketing

## **2. INTRODUÇÃO**

O maior desafio enfrentado pelas empresas atualmente é o de manter uma carteira de clientes lucrativos, e uma das condições básicas para vencer esse desafio é investir no relacionamento com o cliente focando sua retenção. Diversas pesquisas mostram que o custo de prospectar um novo cliente é bem mais caro do que manter os já existentes, e que o retorno do investimento nesse novo cliente dependerá do tempo de relacionamento.

Investir no relacionamento significa interpretar seus objetivos, expectativas e desejos, oferecendo seus produtos e serviços de acordo com o perfil de cada cliente. Isso é obtido através de técnicas de mineração de dados, metodologias de pesquisas para obtenção de informações dos clientes, banco de dados especiais e robustos, face à grande massa de dados, capacidade analítica para a extração da informação, e processos de disseminação das informações entre os envolvidos. A mineração de dados centrado nos clientes é fruto de toda uma evolução tecnológica que passaremos a reportar.

## **3. A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA PARA A MINERAÇÃO DE DADOS.**

A partir de 1950, havia esforços no sentido de desenvolver ferramentas computacionais que possuíssem inteligência, denominados sistemas baseados em inteligência artificial. Em 1958 foi então desenvolvido por Frank Rosenblatt do Laboratório de Aeronáutica de Cornell o chamado "*perceptron*", uma das aplicações que mais tarde seriam denominadas redes neuronais (Peat, 1985).

No entanto, estes primeiros esforços não foram positivos e as pesquisas foram suspensas. Somente em 1969 Minsky e Papert conseguiram provar que os denominados "*perceptrons*", desenvolvidos na década passada, poderiam aprender somente algumas regras bem simples, mas que não poderiam ser chamadas de ferramentas que pudessem trazer algum benefício prático. Ficou assim apenas a idéia de "*learning machine*" e novamente não se avançando com as pesquisas nesse sentido (Adriaans, 1998).

Já no final da década de 1970, surgiu o conceito de analistas do conhecimento, quando esse profissional tratava de explicitar o conhecimento de determinados especialistas, traduzindo este conhecimento em regras do tipo se-então ("*if - then*"). Esse procedimento funcionou razoavelmente bem para sistemas de diagnósticos bem especializados, como classificação geológica de amostras e diagnóstico de falhas em equipamentos. No entanto, esse procedimento, mostrou-se bem limitado e bastante demorado, servindo assim para o acúmulo de conhecimento explícito que possuísse certa estabilidade no tempo.

Somente no início da década de 1980, quando surgiu uma nova geração de cientistas, começou a ter uma nova vida a idéia de máquinas que podiam aprender, por meio do desenvolvimento e uso de algoritmos para criar árvores de decisão, a partir de uma classificação arbitrária de objetos. Ressurgiu assim uma nova arquitetura baseada agora à semelhança dos *perceptrons*, tão criticados no passado por Minsky e Papert, surgindo então diversos outros algoritmos voltados para *artificial neural networks* (Peat, 1985).

A forma das redes neuronais, denominadas *perceptrons*, possui: três camadas de nós, as unidades de entrada são denominadas fotorreceptoras, as unidades intermediárias são denominadas de *associators* e as unidades de saída de *responders*.

As redes neuronais que utilizam o algoritmo de *back-propagation* possuem nós de entrada e saída e nós intermediários escondidos, sendo este tipo de rede auto-ajustada, permitindo que a mesma possa aprender e resolver questões apresentadas a partir de um processo de ajuste automático de suas funções internas (Adriaans, 1998).

Já em 1981, Tuevo Kohonen demonstrou uma nova versão de rede neuronal que é conhecida como Kohonen's *self-organizing maps* que é uma coleção de neurônios ou

unidades, onde cada uma é conectada a um pequeno número de outras unidades, denominadas vizinhas (Adriaans, 1998).

Em 1982, John Hopfield apresenta um primeiro trabalho sobre redes neuronais na Academia Nacional de Ciências dos EUA. A posição respeitada de Hopfield na comunidade científica contribuiu para que outros pesquisadores se interessassem pelo tema, além de um aumento significativo no suporte às pesquisas (Rodrigues, 1992).

E, em 1986, Rumelhart desenvolveu um algoritmo que aprendia as regras a partir de fatos e resultados, para uma rede de múltiplos níveis, baseada no *perceptron*, este algoritmo é um dos mais utilizado atualmente, denominado *backpropagation* (Sundararajan, 1998).

Com estes novos recursos tecnológicos criou-se a possibilidade de obtenção de um conhecimento que estivesse escondido - "*hidden knowledge*" em uma grande quantidade de dados, surgindo os conceitos de KDD - *Knowledge Discovery in databases* e Data mining. Assim, com a utilização de uma base de dados contendo fatos e dados que irão auxiliar na busca de uma solução, utilizando o processo de KDD, conforme definição fornecida na Primeira Conferência Internacional sobre KDD em Montreal em 1995, qual seja:

*“KDD é um processo de extração não trivial, a partir de uma base de dados, de um conhecimento implícito, previamente desconhecido e potencialmente útil (Adriaans, 1998)”.*

O objetivo do processo de KDD é a obtenção de informações escondidas nos dados, a qual não se estará apto a distinguir em um primeiro momento. Assim, este conhecimento não estará visível se for utilizada uma linguagem de consulta estruturada SQL - *Structure Query Language* ou se analisados os dados a partir de uma ferramenta OLAP - *Online Analytical Processing Tool*.

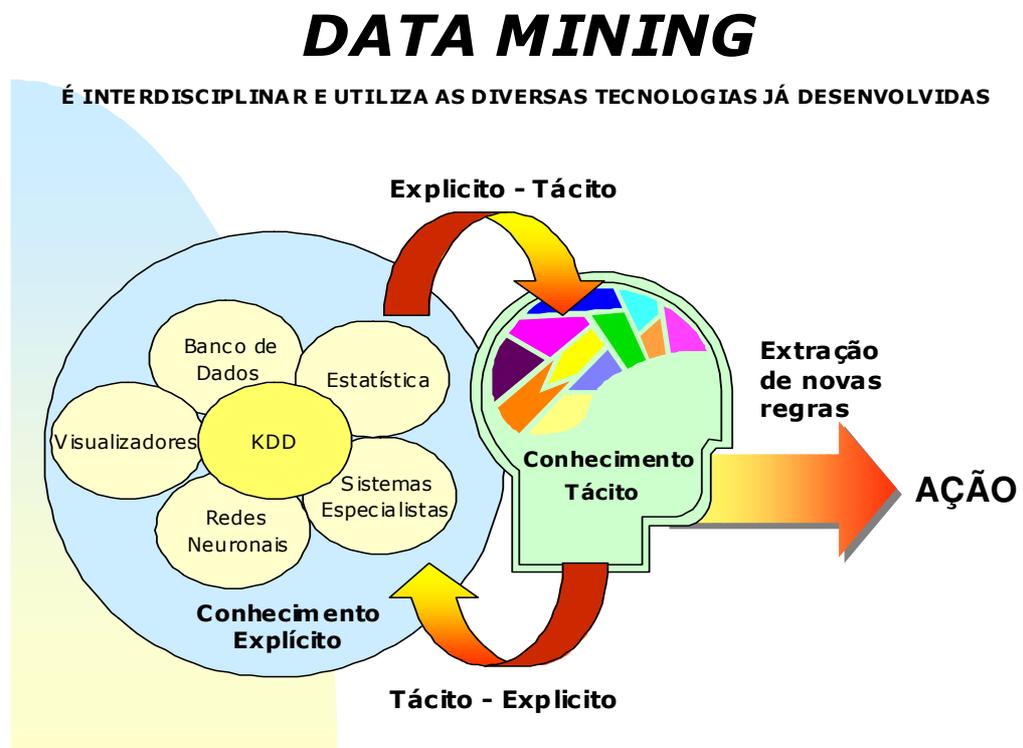
Neste caso, são utilizadas ferramentas de reconhecimento de padrões para a obtenção dos *Hidden Data*, sendo utilizadas as referências e pontos considerados importantes para a focalização da busca e obtenção de um conhecimento ainda mais profundo - *Deep Knowledge*, encontrado somente em pequenos pontos de conexão dos dados.

Para efeito de definição, serão utilizadas aquelas contidas no Adriaans (1998), quais sejam:

***Hidden knowledge:*** São dados que podem ser facilmente encontrados a partir do uso de ferramentas de reconhecimento de padrões ou algoritmos de aprendizagem por computador - *machine-learning*.

**Deep knowledge:** É uma informação que está armazenada em base de dados, mas que só pode ser localizada por meio de "dicas" ou "cola" que diga onde devemos procurar.

Assim, podemos definir que a técnica de *data mining* é bastante multi-disciplinar, composta por diversas especialidades, que utiliza o processo de KDD a partir de diversas tecnologias já desenvolvidas, tais como o apresentado na Figura 1.



**FIGURA 1 - A extração do conhecimento escondido**

Como principais vantagens identificadas no uso de *data mining* no estudo em questão têm (Adriaans, 1998):

- A grande quantidade de dados disponíveis em base de dados e relatórios, contendo informações de grande valor se mineradas e tratadas, podem ser obtidas informações importantes para o direcionamento dos esforços na gestão da tecnologia.

- ❑ Apesar dos dados estarem dispersos em algumas bases de dados e até em formato tipo texto, as tecnologias hoje disponíveis facilitam o agrupamento desses dados em um único repositório para estudo.
- ❑ Diversidade de soluções tecnológicas aplicáveis que vão desde a utilização de árvores de decisão, redes neurais até algoritmos genéticos, ampliando para uma gama de possibilidades de sucesso enorme em termos dos resultados a serem obtidos.
- ❑ Capacidade de agrupar as diversas experiências pessoais dos profissionais que atuaram nos diversos projetos, obtendo-se então um somatório de experiências que nos indicará não uma solução, mas várias soluções possíveis e com maiores chances de sucesso na sua aplicação, já que estará retratando as diversas experiências registradas.

#### **4. A QUESTÃO PROBLEMA**

Um programa de fidelidade está ligado ao processo de valorização dos clientes, para entendê-lo e recompensá-lo por sua fidelidade, isso demonstra que realmente existe o interesse e eventualmente até a necessidade de valorizar o cliente e a relação com a empresa (Peppers and Rogers, 1996).

Em um programa de Fidelização mais do que atender aos clientes, a empresa deve relacionar-se com eles, conhecer seus desejos e antecipar suas necessidades. Um programa de fidelidade é um instrumento para conhecer melhor o cliente oferecendo algum benefício em troca de informações preciosas sobre ele. A vantagem competitiva dessa estratégia está no fato da busca de novos clientes, ampliadas em seis vezes em termos de custos para as empresas, se comparadas com o processo de manter os clientes já existentes.

A importância dos programas de fidelização de clientes pode ser verificado pelo crescimento geométrico desses programas, que vem sendo implementado nos últimos anos pelas empresas, principalmente por meio de programas de relacionamento e afinidade, que busca acompanhar as transações dos seus clientes e oferecer algo que esteja alinhado com o seu perfil de compras.

Dependendo da estratégia da empresa podem-se buscar outros tipos de relacionamento, tais como, programas de benefícios onde se dá alguns descontos de produtos para os clientes afiliados, programas de reembolso, entre outros. No que se refere a cadeia de distribuição de

produtos, um programa de fidelização pode ser desenhado de empresa para empresa, B2B, ou de empresa para clientes B2C. Infelizmente, nem todos esses programas conseguem atingir seus objetivos, pois não conseguem implementar a rotina: dados → informação → conhecimento → ação, que é a alma do processo.

Cada vez mais os clientes procuram empresas que oferecem um diferencial competitivo que possa ser traduzido em mais novas transações, sejam elas através da pós-venda, manutenção estendida ou qualquer outro relacionamento. Os principais atributos de um relacionamento podem ser traduzidos através do binômio segurança e atendimento.

Segundo Jack Welch, a vantagem competitiva de uma empresa está na capacidade de aprender mais sobre seus clientes do que os seus competidores, e na capacidade de converter esse conhecimento em ação mais rápido que os seus competidores.

Em um mercado competitivo em que atuamos uma vantagem competitiva está no uso de um Sistema de Informações de Marketing (SIM), que consiste de procedimentos que possam reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões, com o foco num processo de fidelização de clientes (Kotler, 1995).

Atualmente quase todas as empresas, dos mais diversos setores, possuem um ou mais programas de fidelização de clientes, porém nem todas fazem como parte de um Sistema de Informações de Marketing. A maioria possui um simples programa de pontuação, às vezes com sorteios ou troca de prêmios, onde num primeiro momento pode até ocorrer um aumento de vendas, porém esse crescimento não terá sustentabilidade e nem tão pouco o capital investido terá o retorno esperado.

## **5. METODOLOGIA**

O objetivo desse artigo é contribuir para uma discussão dos conceitos e da importância de um programa de fidelização que busca o relacionamento e afinidade desenhada de empresa para clientes – B2C.

A metodologia do estudo baseou-se numa pesquisa qualitativa, que deve ser entendida como uma avaliação de caráter exploratório. A conceituação mais ampla do conceito de marketing é a do conjunto de atividades humanas destinadas a atender aos desejos e necessidades dos consumidores por meio dos processos de troca, utilizando ferramentas

específicas, tais como propaganda, promoção de vendas, diversos tipos de pesquisa, entre outros (cf. Peppers, 2000 e Kotler, 1995). Nesse contexto, as pesquisas de mercado têm um papel fundamental na intenção de tentar entender esses anseios, bem como obter mais informações sobre os seus clientes e também ser um instrumento de avaliação de novas oportunidades de negócios. Dessa forma foram entrevistados 29 proprietários de estabelecimentos comerciais que já passaram pela experiência da implantação de um cartão de fidelização, de uma empresa de energia da América do Sul.

## **6. RESULTADO**

O resultado da pesquisa realizada, bem como, de um profundo estudo bibliográfico, nos levou a resultados bastante objetivos, no que concerne a importância de um programa de fidelização, bem como, os cuidados que devem ser tomados para que o investimento nesse programa tenha retorno, não só financeiro, como também de imagem.

Consciente da necessidade da importância de um Programa de Fidelização, que na maioria das vezes é uma justa reivindicação de clientes e colaboradores. Mais consciente ainda, de se ter um programa diferenciado dos competidores que proporcione essa vantagem competitiva, não se pode cometer erros e nem tão pouco fazer investimento sem retorno.

Para isso, as premissas básicas de um Processo de Fidelização, como sustentação para um sistema de Inteligência de Marketing, voltado para a identificação, conhecimento dos desejos e necessidades, e do estreitamento do relacionamento com seus clientes, tem que ser desenhado sob a égide da Gestão do Conhecimento. O que significa a construção de um conjunto de processos que agem sobre a criação, disseminação e utilização do conhecimento em toda a organização, visando auferir vantagem competitiva, preferencialmente sustentável e que tem como premissa básica a estreita simbiose entre a Gestão de Pessoas e a Gestão Tecnológica.

É entendido que um projeto deste tipo deva ser abraçado por toda a empresa e não somente por parte dela, pois uma corrente é composta de elos, e basta um dos elos se romperem para toda corrente ser inutilizada. Semelhante a uma corrente, um programa ou processo de fidelização depende de todos as Gerencias da Companhia, tais como Marketing, Comunicação, Tecnologia da Informação, Logística de Distribuição, Engenharia, Recursos

Humanos e principalmente de uma equipe multidisciplinar para poder suportar a demanda advinda de um Sistema de Inteligência de Marketing voltado para o Cliente.

Como Gestão Tecnológica é entendida como sendo os hardwares e softwares especializados em transmissão de dados, armazenamento de dados, análise de dados, mineração de informação, detecção de fraudes, comunicação com os participantes e todo suporte tecnológico agregado ao processo.

Partindo da premissa de que um programa de fidelização tem como principal objetivo armazenar dados que serão transformados em informações, que por sua vez serão transformados em conhecimentos, que serão aplicados a cada grupo identificado, dando suporte às estratégias de negócios para cada grupo de cliente diferenciadamente. A consequência será o aumento de faturamento através das vendas cruzadas, da melhoria da imagem e da plena satisfação dos clientes, e considerando que os recursos financeiros são escassos e devem ser aplicados em programas que nos dêem retorno financeiro direta ou indiretamente, devemos ter em mente a importância do projeto que será desenvolvido.

Constatamos junto a nossa pesquisa a importância de um sistema de fidelização no aumento ou até mesmo na manutenção do faturamento do empreendimento. Para alcançarmos os objetivos precisamos desmistificar duas questões que são tidas como dogmas:

1. O cliente tem sempre razão – a natureza do ser humana é cada vez querer mais e mais, e se possível sem dar uma contra partida, isto é, “meus direitos são sagrados, porém meus deveres nem tanto”. A busca incessante para agradar o cliente, em alguns casos, pode levar a ruína da empresa, pois isso sempre se traduz em custos, dessa forma é natural que se faça a segmentação dos clientes, dando tratamento diferenciado para cada estrato. Isso, contudo, jamais pode ser visto como maltratar o cliente, e sim como diferenciá-los entre os clientes com retornos diferentes.
2. A fidelização do cliente se faz através de preço - na pesquisa realizada verificou-se que o atributo preço não está entre os principais atributos de fidelização, pois aquele que procura preço não está procurando um relacionamento duradouro e sim oportunidades de negócios.

O desenvolvimento do programa de fidelização deverá estar baseado em um Sistema de Informações de Marketing, que por sua vez deverá estar suportado por Sistema de Inteligência de Marketing; Pesquisa de Marketing; Relatórios internos e externos, Sistema de Análise de apoio as Decisões; e em estreita simbiose com o Planejamento Estratégico da Empresa.

## 7. CONCLUSÕES

As principais constatações que tiramos estão focadas no que chamaremos “os 10 passos de sucesso de um programa de fidelização” que passaremos a descrevê-los:

1. O programa tem obrigatoriamente de ser abraçado por toda a companhia tendo como principais responsáveis a Presidência e a Diretoria Executiva;
2. O programa tem que estar alinhado com o Planejamento Estratégico da Companhia;
3. O programa tem que ser desenvolvido sob a orientação de uma metodologia que busque a identificação; diferenciação; interação e a personalização de seus clientes;
4. É necessário desenhar detalhadamente os macro-processos, processos e sub-processos que envolvam todo o programa, incluindo sua abrangência, características, sistemas anti-fraudes, etc, bem como realizar um cronograma de desenvolvimento e implantação de cada etapa;
5. É necessário definir previamente toda tecnologia necessária para transmissão, armazenagem e análise dos dados (ambiente; software de mineração de dados, Bancos de dados; sistema de automação, etc);
6. É necessário definir os meios de comunicação com os clientes, avaliando as necessidades de informações, o fluxo das informações, tipos de informações que serão disponibilizadas, a comunicação institucional, as mídias que serão utilizadas (página WEB; SAC; atualização de dados, consultas, etc.);
7. É necessário definir a equipe do projeto, tipo de capacitação para todos os envolvidos, contratar especialistas para suprir qualquer lacuna se houver necessidade ( SAC, Gerentes, atendentes, etc.);
8. É necessário definir como, onde e quando será lançado o programa piloto, bem como sua duração, de acordo com a estratégia determinada. Lembrando que o programa piloto é para pequenos ajustes, não para ser uma aventura que responda se vai dar certo ou errado e nem tão pouco para ser tudo refeito posteriormente no lançamento do programa.
9. É necessário definir a estratégia de expansão do programa.

10. Estimar todo o investimento necessário para a implementação do programa, incluindo tecnologia, treinamento, comunicação, pessoal, ferramentas tecnológicas e de gestão, etc. Estimar qual o retorno esperado e calcular o fluxo de caixa do programa.

Esses tópicos não devem ser desenvolvidos em ordem seqüencial, pois muito deles correm paralelamente.

Longe de esgotar o assunto, porém para minimizar as probabilidades de fracasso de um programa dessa importância e, ao mesmo tempo, fazer com que esse seja um programa diferenciado que faça jus aos desafios e a importância do programa, faz-se necessário, antes de tudo, estar alinhado com as necessidades apresentadas.

## **8. REFERÊNCIAS**

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, S. A. CRM – Uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

COSTA, C. C. O verdadeiro valor do Cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr, M. M. (Org). Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

KIM, W. C. A estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P., BES, F. T. Marketing Lateral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NOBREGA, C. Antropomarketing. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

PEPPERS, D., ROGERS, M. CRM Series – Marketing 1 TO 1. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, D., ROGERS, M. El marketing del siglo XXI. Buenos Aires: Vergara/Business, 2000.

PEPPERS, D., ROGERS, M. Marketing Um a Um – Marketing individualizado na era do Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REZENDE, J. Modelo de Localização de Estações de Serviços utilizando Lógica Fuzzy. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, D. Sc. Engenharia Civil, 2006.

RODRIGUEZ, Martius, Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SABATINO, L. Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.