

DA SATISFAÇÃO COMO OBJETIVO À SATISFAÇÃO COMO ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Artur de Moura Rocha¹

Ana Rosa Gouveia Sobral Correia²

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar, sucintamente, a transformação da satisfação voltada à excelência do atendimento em satisfação como abordagem estratégica. Pensar nessa relação implica em transformar a satisfação em objetivo a ser alcançado com melhorias no serviço, ainda que focadas na qualidade, para uma abordagem ampliada, na qual a satisfação opera como fundamento da estrutura organizacional, isto é, como aquilo que orienta a empresa, na perspectiva de determinar quais elementos e áreas tem maior valor para o cliente e o que se pode fazer para ampliar a relação cliente-empresa, com a finalidade de estender o prazo dessa relação. A partir da “cadeia de valor” de Porter e da perspectiva do “marketing de relacionamento”, podemos enxergar alternativas promissoras, que, por sua vez, demanda uma maior abertura ao meio e aos clientes, criando formas de contato direto. Ao final, o que se tem é a perspectiva de tentar compreender as necessidades e desejos dos clientes, e perceber que tais necessidades e tais desejos estão em constante transformação, exigindo dinâmica e flexibilização da empresa, se quiser responder às demandas e obter a satisfação do cliente. Por fim, a pesquisa é de caráter bibliográfico, buscando mais pensar as perspectivas orientadas pela literatura da área.

Palavras-chave: Satisfação. Atendimento. Serviço. Cadeia de valor. Marketing de relacionamento.

ABSTRACT

¹ Acadêmico do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: arturrochafal@hotmail.com

² Professor Orientador do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

This research aims to present briefly the transformation of satisfaction focused on service excellence in satisfaction as a strategic approach. Think this relationship implies transforming satisfaction in objective to be achieved with improvements in service, although focused on quality, to an extended approach, in which satisfaction operates as the foundation of organizational structure, that is, as that which guides the company, in view of determining which elements and areas have greater value for the customer and what can be done to expand the customer-company relationship, in order to extend the term of this relationship. From the "value chain" of Porter and the perspective of "relationship marketing", we see promising alternatives, which, in turn, demands a greater openness to the media and customers, creating forms of direct contact. In the end, what you have is the prospect of trying to understand the needs and desires of customers, and realize that these needs and these desires are constantly changing, requiring dynamic and flexible company, if you want to respond to the demands and get satisfaction client. Finally, research is bibliographical, seeking more think the prospects driven literature.

Keywords: satisfaction, service, service, value chain, relationship marketing.

1 INTRODUÇÃO

Os clientes, a cada dia, estão mais exigentes com a qualidade dos produtos e serviços. Por esse motivo, as organizações buscam estratégias eficazes, agregam valores, investem em recursos humanos e tecnológicos, para manter uma boa relação e um bom atendimento ao cliente.

Quando o cliente é bem atendido, a organização converge para si valores como segurança e confiança, fatores indispensáveis para a continuação do negócio, captação de mais clientes e negociação de preços. Para se manter no mercado competitivo, deve continuamente buscar a satisfação do seu cliente, seja através da transparência na prestação de seus serviços, na produção de seus produtos, na elaboração de seus custos reais e até numa escuta atenta das necessidades a serem satisfeitas – ou mesmo antecipadas – a fim de poder melhorar a experiência com a compra.

Isto é, a preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente configura-se como uma importante vantagem competitiva para a organização, o que lhe

permitirá realizar seus objetivos, manter e/ou ampliar seu desempenho, ao mesmo tempo em que suprirá as necessidades e desejos de seus clientes e os manterá, até à fidelização.

Uma parte indispensável para o alcance da qualidade do serviço prestado ou produto vendido está, Robbins (2005), na capacitação de seus funcionários, com a finalidade de melhor atender os clientes. Porque, atender bem o cliente e com qualidade não se resume a tratá-lo bem. É fundamental compreender que os clientes estão cada dia mais bem informados, não apenas sobre os produtos/serviços, mas também sobre seus direitos, principalmente devido à globalização e a todas as transformações surgidas a partir daí, tendo na tecnologia seu ponto mais crucial e transformador das relações entre empresa-cliente, e nas experiências de consumo, o que revela um cenário de exigências crescentes e cada vez mais complexas por partes dos clientes.

Assim, esse mercado globalizado impõe novos desafios para as organizações, de modo que ela deve manter constantes esforços em criar e manter diferenciais. Não somente mantê-los e criá-los, mas fazer com que seus clientes percebam tal diferencial. Para isso, os gestores precisam buscar, renovar e aprimorar seus conhecimentos e ficarem atentos às constantes e cada vez mais rápidas mudanças do mercado global, com a intenção de promover inovações em sua organização.

Com a intenção de melhor compreender a importância do foco na qualidade da prestação de um serviço (ou mesmo durante a venda de um produto), este trabalho focará numa abordagem bibliográfica, elaborando uma sucinta discussão acerca da satisfação do cliente, sem, todavia, esgotar qualquer possibilidade de pensar tal satisfação e a criação de diferenciais para sua manutenção. Para melhor orientar esse processo, o trabalho está dividido em duas partes, abordando, primeiramente, a satisfação do cliente, focando-se em três questões: o atendimento ao cliente, a excelência no atendimento e a gestão em serviço, esses dois últimos numa relação muito próxima com a qualidade. Em seguida, trataremos de estratégias para melhor operacionalizar um atendimento de qualidade, com a finalidade de gerar valor para esse cliente e mantê-lo, a partir de abordagem: a cadeia de valor de Michael Porter e o marketing de relacionamento. A primeira foca nas mudanças estruturais da empresa, com a finalidade de orientá-la para a percepção das necessidades dos clientes, a partir da qual será possível reconhecer

ao que ele dá valor. A outra abordagem cria princípios e oferece ferramentas que permitem a criação e sustentabilidade de um relacionamento a longo prazo com o cliente, tendo como objetivo atender suas demandas, e ao fazer isso, mantê-lo como cliente, buscando formas de aumentar seu valor e fidelizá-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Podemos dizer que, se hoje as empresas estão tão focadas na qualidade de seus serviços, com a finalidade última de atender seus clientes, isso não se deve, necessariamente, a uma “qualidade” dessas empresas. Notar o cliente como um ser que deseja e que cria expectativas, e que isso impacta na experiência que ele tem com o serviço ou produto que consome, tornou-se a “chave do sucesso”, quando a outra via seria a dissolução. Até, então, aceitar a mudança como parte da vida de uma sociedade, o que cria novas necessidades e novos desejos foi outro embate poderoso. As que aceitarem e assimilaram isso, continuaram seus negócios. Se a descoberta do inconsciente é uma “revolução copérnica” na forma como o homem se percebe, o foco na satisfação do cliente tornou-se a pedra angular da existência das empresas. Uma pedra bem maleável, diga-se de passagem, quase fluída.

Isso acontece porque se caiu num verdadeiro abismo de relações não causais, irracionais até, entre o que se busca pelo que se deseja. A satisfação é o fantasma que assombra a empresa, mas através do qual ela vive. Saber compreender como esse processo pode significar a criação de um diferencial e o fortalecimento de uma marca, muitas vezes, independentemente do preço que se cobra.

Apesar de tudo isso, a satisfação possui um “ponto fixo” que pode permitir a empresa aprender compreendê-la. Ela é um julgamento, diz-nos Araújo e Silva (2005, p. 1), “uma avaliação, efetuada *a posteriori* relativa a determinada transação”. Essa avaliação ocorre numa comparação entre suas expectativas e a transação realizada, compra de produto e/ou prestação de serviço. “O resultado desse processo comparativo pode ser positivo, negativo ou neutro, gerando assim satisfação, indiferença ou insatisfação”. Ainda o mesmo, a partir desse ponto, os tipos de comparações que um cliente pode fazer, para estabelecer o resultado:

Primeiro, comparação com as expectativas anteriores, isto é, o cliente tem como base uma expectativa antes da compra do produto ou da prestação do serviço, expectativa essa que pode ser suscitada pela própria empresa, no instante em que ela propaga um determinado tipo de valor ou imagem. A correspondência com essas expectativas definirá o resultado. Se a empresa for capaz de gerir sua imagem, ela já poderá se antecipar às próprias expectativas do seu cliente;

Segundo, comparação com a experiência do cliente, isto é, com aquilo que ele já conhece, com normas geralmente estabelecidas pelas suas necessidades, o que ele utilizará como ponto de comparação. Isso envolve compras em outras empresas, conhecimentos dos usos dos produtos e serviços, e uma expectativa, como já vimos, bem definida;

Terceiro, comparação entre razão e custo, isto é, o cliente preocupa-se muito mais com os benefícios dos produtos e serviços, e com seu preço, com o tempo gasto na aquisição, com seu tempo de duração. Esse tipo de cliente é muito mais suscetível aos fatores situacionais (disposição dos produtos, limpeza e higiene do local, facilidade de acesso etc.), e;

Por fim, comparação com desejos e valores, ou seja, com determinadas percepções dos clientes, em que o material vendido, o serviço prestado deve estar alinhado com demandas que podem lhes ser extrínseca. Por exemplo, ser um produto biodegradável, fazer parcerias com empresas, tais como fornecedoras, que não participem da cadeia de utilização de trabalho análogo ao escravo, tenha foco na sustentabilidade. Fatores que agregam valores e modificam a estrutura do produto ou serviço, pelos quais os clientes estão dispostos a pagarem mais caro, mas não estão dispostos a abrir mão.

A partir desse sucinto esquema, ainda que considerando a satisfação como um julgamento *a posteriori*, isto é, ocorrido após a compra ou prestação do serviço, partindo das possibilidades com as quais o cliente poderá efetuar suas comparações, a empresa deve tentar realizar suas atividades de tal forma a alcançar o máximo de satisfação de seus clientes. Assim, a primeira parte desta pesquisa está voltada para o atendimento e sua gestão, como os lugares onde a empresa poderá efetuar suas mudanças, a fim de atrair clientes em potencial. A possibilidade de satisfação só ocorre quando o cliente compra. Atraí-lo é a primeira tarefa da empresa.

2.1.1 Atendimento ao cliente

O primeiro passo de uma venda (seja de um produto, seja de um serviço) está no atendimento. Ele é o primeiro contato do *possível* cliente com a empresa. Possível, porque a realização da venda está determinada pela desenvoltura do funcionário no momento do atendimento. A empresa que não entende esse momento como um *momento crítico*, corre o risco alto de perder uma venda e perder um cliente. Não é possível pensar a satisfação do cliente, se ele, antes de mais nada, não se tornar um cliente, um consumidor dessa empresa.

Antes, porém, de passarmos às considerações da relação entre o atendimento e o cliente, parece importante estabelecer uma definição do que sejam ambos. O Aurélio define atendimento como o ato ou efeito de atender, isto é, o ato de cuidar, de prestar atenção às pessoas que recebemos ou com as quais mantemos algum contato. É uma deferência em relação a alguém, para o qual orientamos nossa atenção.

O cliente, por sua vez, pode ser definido como “toda entidade compradora potencial que tem uma necessidade ou um desejo a satisfazer” (SAMARA; MORSE, 2005, p. 2). Quando tal desejo surge ou uma necessidade se apresenta, ocorre um desequilíbrio interno, de modo que o cliente tende a tentar satisfazê-lo; tende a agir. Constitui-se aí um motivo, uma motivação. Kotler e Keller (2006, p. 182) definem esse motivo como sendo “uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir”. Essas necessidades “surgem de estados de tensão e, quando atingem determinado nível de intensidade, se transformam em uma predisposição (motivo) que direciona o comportamento para certas metas” (SAMARA; MORSE, 2005, p. 102). O cliente transforma-se num agente, buscando qualquer forma de satisfazer seu desejo ou sua necessidade. O atendimento ocorre como resultado dessa ação. É quando o cliente busca uma empresa, que a atenderá, isto é, demonstrará o interesse em sanar a necessidade ou realizar o desejo.

A satisfação da necessidade ou do desejo, como resultado do processo será possível por meio de dois fatores: primeiro, conhecimento das motivações do cliente, que o levam a procurar uma determinada empresa, muitas vezes determinada pelo tipo de imagem que a empresa deseja transmitir, e de fato transmite; depois, a qualidade de prestação do serviço, pois, como nos diz Paladini (2007, p.193), “não

há como empregar ações corretivas, apenas preventivas”, o que significa, determinar estratégias para uma abordagem eficiente, e conforme a necessidade do cliente, enfatizando-se “a busca de um aprimoramento contínuo, sempre mais próximo do que efetivamente o cliente deseja”. Voltamos ao conhecimento das necessidades dos clientes.

Muitas vezes, uma empresa fracassa porque seus funcionários não sabem agradar os clientes. A administração precisa criar uma cultura pro-cliente. O conhecimento do comportamento organizacional pode oferecer uma orientação significativa para criação de tais culturas – aquelas nas quais os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos para atender às necessidades dos clientes e dispostos a fazer o que for possível para agradá-los (ROBBINS; JODGE; SOBRAL, 2005, p. 16).

Isso será possível, se, seguindo o primeiro fator, a empresa tiver uma definição, a mais precisa possível, de seus objetivos, do que efetivamente busca com seus serviços e produtos, isto é, reconhecer-se em seu lugar, em seu segmento de mercado, e saber estabelecer suas estratégias a partir daí. Porque, ficará mais fácil – o que não significa menos complexo – reconhecer os “momentos de verdade” na prestação do serviço, pois, são eles que definem se a satisfação do cliente será alcançada ou não. Para Las Casas (1997), “momento de verdade” seria qualquer contato de um indivíduo com a empresa, da qual se forma alguma “impressão”, ou seja, aquilo que determinará a sua satisfação ou a sua frustração. A prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos de verdade na interação entre um cliente e a empresa. Essa soma desenvolve-se numa espécie de “ciclo”, o conjunto de processos, que ocorrem desde a entrada do cliente no estabelecimento até a sua saída. O serviço será o resultado disso.

O “ciclo de serviço” é definido por Albrecht (1992, p. 34) como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço”. Ou seja, a sequência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço na perspectiva do cliente, sendo que tal “cadeia contínua de eventos” corresponde ao período do serviço prestado. O reconhecimento desses vários momentos, desses vários eventos permite ao gestor, e ao funcionário que realiza o atendimento, entender que durante todo *processo* de prestação do serviço, são múltiplas as oportunidades de corresponder às necessidades de seus clientes, e na mesma medida, a multiplicidade de riscos nos quais se pode incorrer, interrompendo a cadeia e a prestação do serviço.

Enquanto podem avaliar o processo de prestação do serviço, o cliente, em igual medida avalia a qualidade de prestação desse serviço, o que envolve além de fatores emocionais (motivações, desejos, *status*), os fatores situacionais, tais como a localização, a limpeza do local, o conforto no momento da prestação do serviço, a cordialidade e presteza nas informações por parte do atendente, a qualidade de seu atendimento etc..

2.1.2 Excelência no atendimento

A excelência do atendimento não está somente na competência do atendente, daquele que presta o serviço. O reconhecimento da qualidade do serviço descansa também sobre as expectativas do cliente. Isto é, é uma convergência do serviço ofertado e da percepção do cliente por parte do que lhe foi prestado. O resultado desse encontro gerará a “excelência”.

Em operações de serviços, o cliente tem papel especialmente importante, ele tem poder de influenciar no processo de prestação, pelo simples motivo de que ele toma parte neste processo. Isso faz com que sua situação possa influenciar sua própria percepção de qualidade do serviço prestado. Além de ter implicações claras para a eficiência de utilização de recursos e até a percepção de qualidade por outros clientes (GIANESI, 2010, p. 216).

Os autores nos mostram que existem dois pontos cruciais a se considerar nessa perspectiva da excelência: a competência da empresa e as expectativas do cliente.

A competência da empresa está na sua capacidade, não somente de desenvolver uma cultura organizacional, como já foi abordado anteriormente, mas de posicionar-se no mercado. Ou seja, ser capaz de segmentar-se, estabelecer um ponto de localização no mercado, no qual ele será reconhecido pela sua capacidade de diferenciação.

Cobra (1992, p. 278) define segmentação de mercado como a “tarefa de identificar grandes quantidades de pessoas que constituem os mercados-alvo”. Essa identificação significa diferenciar os indivíduos a partir de seus desejos e necessidades, com a finalidade última de melhor atendê-los. Rocha e Christensen (1999, p. 35) corroboram, afirmando que “segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea”. Assim, as empresas compreendem melhor

as necessidades individuais de seus consumidores e, para melhor proporcionar uma experiência de consumo, a qual possa ser reconhecida pela “excelência”, passam a dividi-los em grupos mais focados nas semelhanças de interesses e desejos. Ou seja, “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237), estabelecendo, portanto como objetivo, “desenvolver programas de marketing específicos para cada grupo de clientes, de forma a melhor atender as suas necessidades” (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 37).

Toda a preocupação com a segmentação tem como parâmetro justamente a busca da excelência no atendimento, pois orienta a cultura da empresa para o reconhecimento e satisfação das necessidades dos clientes. Quanto mais especializada for a empresa nos desejos e motivações de seus clientes, maior será a possibilidade de um atendimento de qualidade. Uma forma de preparação está no treinamento de seus funcionários. A excelência do atendimento não será possível sem um corpo de funcionários preparados e conhecedores e praticantes da cultura da empresa. Chiavenato (1999, p. 295), dá-nos um conceito preciso de treinamento:

Uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Também é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O treinamento não somente orienta, como também prepara e desenvolve habilidades no funcionário para que ele possa desempenhar da melhor maneira possível o atendimento. Uma preparação que não surtirá efeito se o funcionário não estiver motivado. Assim, a busca da excelência orienta a empresa para dois caminhos, aparentemente distintos, mas suplementares, que pode ser conhecido a partir da idéia de “cliente interno” e “cliente externo”. Ou seja, a perspectiva da qualidade exige o foco nesses dois clientes que se encontram num *processo*, denominado prestação de serviço, encontro que determinará o alcance da satisfação ou não.

O outro ponto, não menos importante, está na importância em entender e saber reconhecer as expectativas dos clientes. Essas expectativas podem ser definidas como esperanças que se baseiam em supostos direitos, probabilidades,

pressupostos ou promessas. É também uma ação ou atitude de esperar por algo ou alguém, segundo o mesmo Aurélio. Podemos retirar daí duas considerações: A expectativa está relacionada com o reconhecimento de um direito e, ao mesmo tempo, um direito que depende de outro para sua realização. Essas duas considerações formularão o contexto de realização das necessidades e desejos. A “excelência” está em saber reconhecê-las. Todavia, é indispensável diferenciar “necessidade” de “expectativa”:

As necessidades incluem requisitos dos clientes. As expectativas são subjetivas. Subjetiva porque não se pode saber o que o cliente espera do atendimento, portanto, geralmente serão baseadas nas experiências passadas, comparações com produtos similares, tecnologia disponível ou outros fatores [...] (SANTOS, 2011, p. 6).

Grönroos (2003, p. 117), no sentido de melhor ampliar o entendimento sobre as “expectativas”, estabelece três diferentes tipos de expectativas que se relacionam num “modelo dinâmico”, o que é indispensável para a percepção da qualidade. São eles: (1) expectativas difusas, isto é, a existência de um problema que demanda uma resolução, mas sobre a qual o cliente não possui noção bem definida; (2) *expectativas explícitas*, expectativas bem definidas na mente do cliente, antes da prestação do serviço. Elas podem ser divididas em realistas e não-realistas, ou seja, uma necessidade que poderá ser plenamente satisfeita, porque a empresa possui os recursos necessários para a realização do serviço, ou; parcialmente satisfeita, visto que a demanda do cliente (sua expectativa) é superior ao que a empresa pode ou não oferecer; Por fim, *expectativas implícitas*, referentes a elementos de um serviço considerados óbvios para os clientes que eles sequer verbalizam sua necessidade ou pensam sobre eles, considerando-os como algo natural do processo.

Mesmo subjetivas, o conhecimento dessas expectativas transforma-se numa verdadeira vantagem competitiva. Não só porque será possível moldar o processo de atendimento à individualidade do cliente, como também permitirá à empresa determinar os seus esforços, saber onde concentrá-los, onde melhor gastar, de que forma dispor seus serviços, e alcançar a melhor correspondência entre o atendimento oferecido e as necessidades e desejos existentes. A excelência seria esse resultado, o que determinará a qualidade do serviço, como um valor (re)conhecido pelo cliente.

2.1.3 Qualidade em serviço

Desde o enfoque hierarquizador de Taylor e a especialização do método fordista de trabalho, a qualidade deixou de ser um fator de diferenciação para converter-se num valor indispensável para qualquer empresa que deseje conquistar e manter clientes. Isto é, ao invés de objetivo a ser alcançado, tornou-se o fundamento da prestação de um serviço ou de um produto. A princípio, poderíamos dizer que a qualidade aparece como uma preocupação em fazer corresponder o produto ou serviço com a sua imagem, ou seja, com aquilo que se promete cumprir na sua aquisição. Quer dizer: cumprir o objetivo para o qual um serviço é gerado ou um produto vendido. Depois daí, notou-se, com o pensamento da “Qualidade Total”, a exemplo do método 5s (método que estabelece modos de organização e valores pelo uso das ferramentas, processos e recursos desde o processo de produção até a venda), que a qualidade não seria simplesmente o oferecimento do que se promete – “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN; GRZYNA *apud* PALADINI, 2007, p. 31) –, mas a possibilidade de oferecer o que se promete na melhor maneira possível, “direcionamento para o cliente” (PALADINI, 2007, p. 31). Pode-se dizer que é aí que qualidade adentra o campo da excelência, como perspectiva de ofertar a melhor experiência possível com um serviço ou produto.

Não apenas nessa perspectiva, o simples uso do termo “qualidade” alcançou uma complexidade vertiginosa entre os autores que a tem em foco, revelando uma pluralidade de abordagens da qualidade. Alguns autores como Cooper e Lybrond (*apud* MORAIS, 2007) abordam a qualidade como um ato que envolve todos os funcionários de uma organização, com a finalidade de controlar e melhorar permanentemente os modos de realização do trabalho, buscando ir ao encontro das expectativas do cliente. Já para Gronröos (2003) a qualidade é frequentemente considerada como uma das chaves de sucesso, pois, para se manter neste mercado cada vez mais competitivo, a empresa depende da qualidade, e do valor de seus bens e serviços.

Paladini (2007, p. 30), a partir de um levantamento das possíveis definições sobre qualidade, estipula uma forma que a considere em sua multiplicidade, seja envolvendo a importância dos funcionários, seja como um objetivo de diferença para a empresa. Assim, ele resume qualidade como “um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço”, observando o enfoque no cliente,

isto é, num direcionamento que procura colocar o cliente no centro das preocupações da empresa. Respondendo a isso, será possível estabelecer a “multiplicidade de itens” que o cliente considera importante.

A gestão da qualidade terá relação, portanto, com a orientação para o uso, procurando gerar impactos na prestação dos serviços e/ou na produção dos produtos. Mais uma vez, Paladini (2007, p. 71-80) nos mostra que essa perspectiva acaba “desmembrando” a qualidade, que responderá em seus diversos aspectos: processo de produção, valor, confiança no produto e/ou marca e adequação ao cliente.

Morais (2007, p. 25) nos apresenta um quadro que busca resumir a muitas relações com a qualidade, conforme sua abordagem:

Quadro 1 – Conceitos de qualidade

Conceitos	Classificação	Dimensão
Conformidade com especificações	Cartesiano	Abrange uma dimensão: funcionamento
Adequação ao uso	Intuitivo	Abrange uma dimensão: funcionamento
Satisfação do cliente	Emocional	É tridimensional: funcional prazo e preço
Satisfação das reais necessidades dos clientes	Moléstico	É tridimensional: mencional prazo e preço

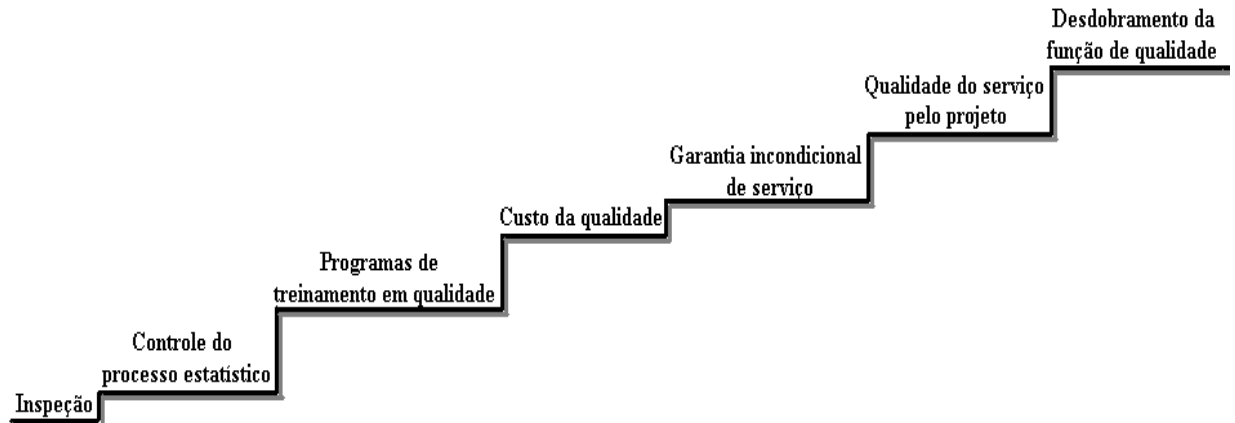
Fonte: Moraes (2007)

É possível perceber que do primeiro momento ao último, não há apenas um aumento na complexidade da perspectiva de se trabalhar com a qualidade, como ela vai integrando cada vez mais o *processo* da prestação do serviço e da produção do produto. Como já foi dito, isso transforma a qualidade em parte do processo. Isso é mais nítido quando se trata de serviços. Mesmo que não seja possível separar a prestação do serviço de sua própria produção, a qualidade na sua prestação é mais evidente, constituindo como uma espécie de escada, pois a cada etapa na qual se realiza contato com o cliente, correm “momentos de verdade”, isto é, conforme nos diz Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), oportunidades de satisfazer ou não as necessidades do cliente.

Ainda conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) esses momentos, configurados como “aspectos da garantia da qualidade” em uma organização de serviços podem ocorrer simultaneamente, não deixando de ser, para ilustração, útil

observar o seu desenvolvimento de uma maneira sistemática, de modo que ambos criaram a “escala da qualidade em serviços”, conforme a figura 1, na qual se resumem essas etapas progressivas.

Figura 1 – A escada da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

No primeiro “degrau” temos a inspeção, lugar onde a empresa iniciará a abordagem, na tentativa de lidar com questões de qualidade, a partir da qual a qualidade poderá ser reconhecida como fundamento e valor para o alcance da excelência na prestação do serviço. Ocorrido tal reconhecimento, o passo seguinte será o de estabelecer romãs de controle dos processos, utilizando-se para tanto ferramentas estatísticas (visando o controle de erros, por exemplo) durante o processo de atendimento, o que pode exigir, inclusive, a criação desses mesmos processos. Faz-se indispensável tornar-se consciente dos problemas e desvantagens da empresa, com o intuito de torná-los eficiente, para alcançar a qualidade, em início de estabelecimento como “processo”.

Nesse processo, deverão surgir programas de treinamento voltados para a qualidade, desde a preparação dos funcionários para oferecer melhor atendimento, definição de uma cultura voltada para a qualidade, até a preparação econômico-financeira para o impacto com a qualidade configurada como valor. A partir daí, serão indispensáveis a garantia de qualidade, tendo no marketing o centro de mensuração da eficiência e desempenho dos serviços, o custo da qualidade, buscando calcular os custos com a má qualidade, com erros e retornos, e qualidade dos serviços prestados, procurando definir processos que sejam a prova de falhas, ou tente evitá-los.

O desdobramento da função da qualidade aparece como o degrau mais alto porque a qualidade finalmente alcança o reconhecimento como uma exigência básica do cliente a ser incorporada ao desenho do processo de prestação do serviço.

Se Fitzsimmons e Fitzsimmons buscaram definir o processo de alcance da qualidade dos serviços, Lovelock e Wright (2001, p. 106) focam na qualidade do serviço a partir das avaliações por parte dos clientes, a partir da prestação do serviço. Nessa perspectiva são os clientes que avaliam a qualidade, conforme cada etapa de pós-compra do serviço, ou seja, o que aparece como parâmetro de qualidade aqui é o nível de satisfação dos clientes com a experiência do serviço prestado, conforme suas expectativas.

Conforme Diamante (2003), um dos principais problemas na perspectiva da qualidade pelo cliente, é a dificuldade em evidenciar o modo como cada cliente reconhece os momentos, e assim atribui-lhe valor, durante a prestação de serviço. A partir do “ciclo de serviço”, que vai desde a entrada no estabelecimento, passa pela disposição e facilidade em encontrar os produtos, o custo, o tempo de prestação do serviço, a eficiência e precisão do atendimento, até a saída, a autora observa a primazia do último momento, como o mais percebido pelo cliente, aquele que mais lhe marca, o que acaba, praticamente, por influenciar a futura decisão de retorno. A figura 2 apresenta os critérios da avaliação do serviço.

Figura 2 – Critérios da avaliação da qualidade dos serviços



Fonte: Diamante (2003).

Os elementos que compõem a figura são:

- **Credibilidade/segurança** – tem relação com a realização do serviço conforme o prometido, observando-se a precisão, a consistência e a segurança;
- **Velocidade de atendimento** – rapidez e prontidão no atendimento;
- **Tangibilidade** – corresponde à parte física do serviço, disposição, higiene e conforto dos objetos e mobiliários;
- **Flexibilidade** – capacidade de mudar e adaptar o serviço às necessidades dos clientes;
- **Acesso** – corresponde à facilidade de contato com o prestador do serviço;
- **Custo** – o valor a ser pago pelo serviço;
- **Atendimento/atmosfera** – a facilidade de encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações;
- **Consistência** – falta de variações no resultado do serviço, isto é, envolve a manutenção da qualidade da prestação do serviço;
- **Competência** – conhecimento e a habilidade do prestador de serviço no desempenho.

É importante registrar a necessidade de reconhecimento de quais desses fatores apresentados acima configurará como percepção de qualidade por parte do cliente. Para alguns poderá ser o custo, para outros a qualidade no atendimento, para outros ainda o tempo de prestação do serviço. O que poderá ajudar a identificar para qual tipo de público corresponde tal elemento, pode-se pensar em abordá-los por categorias: sócio-econômicas e culturais, percepção de valor (*status* social ou uso), características psicológicas e motivacionais. Além disso, um determinado elemento pode, por vezes, delimitar ou mesmo excluir outro. Por exemplo, a oferta de um atendimento de qualidade conjugado com a credibilidade e segurança podem afetar o custo do serviço. Se o cliente é alguém sensível ao custo, a prestação do serviço, por melhor que seja naqueles dois aspectos, não satisfará plenamente o cliente, porque o elemento que lhe é mais sensível parece negligenciado. Da mesma forma, alguém sensível à facilidade de acesso, ao conforto e à higiene do lugar, evitará serviços que possuem o custo como principal diferencial.

Esses elementos, quando conjugados com a cultura da qualidade, promovida pela empresa, permitem a transformação do serviço em algo em vias de se converter na melhor experiência que o cliente terá. A junção de ambos, contudo, por si só não garante o alcance da excelência. Tornar-se indispensável, a criação de uma cultura de relacionamento da empresa com o cliente, para que ela (empresa) seja capaz de conformar-se às exigências e necessidades de seus clientes, da mesma forma como saber reconhecer e posicionar-se no mercado.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA PARA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

No processo de transformação da satisfação de objetivo para integrante, ou mesmo até fundamento, da empresa, não apenas transforma sua forma de pensar e definir seu atendimento, voltando-se para a qualidade do serviço e atenção às expectativas, como também acaba, para a manutenção dessa perspectiva, reformulando sua estrutura, pensando numa abertura para o meio e para a criação de relacionamentos de longo de prazo.

Segundo Porter (1989), a reformulação dessa estrutura passa pela identificação daquelas atividades que “criam valor”, isto é, atividades capazes de gerar “vantagens competitivas”: “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores [...]” (PORTER, 1989, p.33). Isto, porque, segundo ele, as atividades são os “pilares da construção de vantagens competitivas”

Essa segunda parte tem como objetivo apresentar uma perspectiva de transformação da satisfação em fundamento, operando em duas margens: na reestruturação da organização, através de uma abordagem de determinação daquilo que considera como valor e na criação de ferramentas para construir e manter relacionamentos com seus clientes. A primeira trata-se da “cadeira de valor”, na perspectiva de Michael Poter, e a segunda aborda o “marketing de relacionamento”.

2.2.1 Cadeia de Valor

Muitas vezes, o mérito de uma pesquisa está em dizer o “óbvio”, o que equivale a dizer a realidade tal como ela é, se considerada como um “todo”. O grande mérito no qual se assenta a teoria de Michael Porter está, justamente, em reconhecer a inserção de qualquer empresa num meio – social, político, cultural, econômico, geográfico etc.. Elas, por sua vez, não somente dependem do meio para existir (fornecedores, clientes, funcionários etc.) como sofrem interferência por parte dele, seja de ordem social (mudança do nível dos clientes que cercam e consomem os produtos/serviços, pela migração geográfica, valorização imobiliária, modificação de impostos etc.), de ordem cultural (valorização de comidas sem glúten, orgânicas, a base de soja, veganas etc.), de ordem legal (imposição de uma lei para o consumo de bebidas, leis contra propagandas de cigarros e brinquedos, normas técnicas para produção, armazenamento e venda de produtos etc.), ou até mesmo de ordem natural (queima ou inundações de plantações, climas severos, catástrofes e doenças contagiosas). A empresa, ainda que impere o acaso, precisa estar preparada para lidar com as inconveniências e com os acontecimentos inesperados.

Michael Porter fornece uma teoria que permite às empresas aprenderem a reconhecer suas forças, suas vantagens e fraquezas, e, a partir daí, aprender a reconhecer constantemente o mercado onde estão inseridas, a fim de quando não puder antecipar, pelo menos minimizar e responder rapidamente aos imprevistos e danos. O primeiro desses está em reconhecer as forças competitivas que integram seu mercado: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes.

[...] na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos (PORTER, 1989, p. 27).

O primeiro deles aborda a possibilidade (facilidade, dificuldade) em se ter novas empresas concorrentes ingressando no mercado. Quanto mais fácil, no sentido de dispêndio de gastos, reconhecimento de clientes (e de suas exigências e desejos), fabricação do produto ou prestação do serviço, maior será o número de entrantes. A empresa deve estar atenta a essas empresas, para daí conseguir formular estratégias de diferenciação e de manutenção dos clientes.

O segundo trata do poder de barganha dos fornecedores, ou seja, o nível de dependência das empresas em relação aos seus fornecedores. Quanto maior for a dependência, mais difícil será para a empresa elaborar suas estratégias ou, em outro caso, manter o seu nível de qualidade. Ela também não terá uma boa margem de manobra em relação aos preços, em relação à qualidade do produto ou serviço que consome, ou no corte de gastos nessa área. Ela pode, inclusive, ver-se totalmente à mercê de uma única empresa, sendo obrigada a aceitar suas exigências. Ter o conhecimento do alcance do próprio poder é indispensável para o pensamento de estratégias de gestão.

O terceiro, por outro lado, diz respeito à barganha dos compradores, da sua força em poder determinar os preços dos produtos/serviços. A isso pode-se ligar, por exemplo, o reconhecimento do valor do produto/serviço por parte do cliente. Quando maior o *status* em relação à marca da empresa e de seus produtos/serviços, maior serão as possibilidades de manobra dela. Quanto maior for o valor em relação ao preço, mas será o poder de manobra dos compradores.

A quarta força diz respeito a empresas e produtos/serviços que podem substituir, inteiramente ou parcialmente, o produto/serviço da empresa. Muitas vezes, dois tipos de produtos/serviços obrigam a escolha, não somente em relação ao gasto envolvido, mas também a função que poderia dispensar outro. Um protetor solar que anula a escolha por um bronzeador. O macarrão que poderá substituir o arroz, pode ser outro exemplo. Reconhecer os substitutos poderá permitir à empresa criar vantagens agregadas ao seu produto/serviço, que façam com o cliente opte por essa opção, em vez de sua substituta. Ou ainda, entender que, no processo de substituição, a localização e o tempo para compra aparecem como possibilidades de

determinação da compra. Para isso, deve-se conhecer o comportamento de compra dos próprios clientes, isto é, saber quando eles mais compram, onde, em que condições para saber ofertar o produto/serviço no lugar mais efetivo.

Por fim, conhecer os concorrentes, para saber como, em que momento e de que forma disputar a fatia de mercado, partindo desde inovações mercadológicas, inovações tecnológicas, criação de necessidades até diferenças que agregam ao produto, ou a sua imagem.

Esse reconhecimento do meio tem, como principal função, fornecer à empresa a possibilidade de criar estratégias de crescimento e desenvolvimento. Para Kotler (2000, p. 96), as estratégias consistem em:

A primeira é identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda opção é identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrativo). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não – relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação)

Para cada oportunidade de crescimento, existem suas subdivisões, isto é, as formas como elas se dão. Para as estratégias do tipo intensivo existem quatro: (I) penetração de mercado, quando se procura aumentar a fatia de mercado, criando estratégias que aumentem o consumo do produto/serviço, seja pela maior visibilidade, promoções e premiações; (II) desenvolvimento de produto, quando um novo produto desenhado pela empresa é posto num mercado já existente, buscando aumentar a fatia desse mercado já existente; (III) desenvolvimento de mercado, quando um produto já existente adentra um mercado até então não explorado. Isto é, trata da diversificação do uso do produto/serviço, e; (IV) diversificação, quando a empresa cria novos produtos para novos mercados, envolvendo a produção e prestação de serviço que ela até então jamais fizera. É uma forma de crescimento a partir da expansão para outras áreas.

Para as estratégias do tipo integrativo existem duas: (I) integração vertical, pela aquisição das empresas fornecedoras de insumos ou dos canais de distribuição; (II) integração horizontal, quando a empresa resolve adquirir concorrentes ou aliar-se a empresas que vendam produtos/serviços substitutos aos seus.

Por fim, para aquelas do tipo conglomerativo, existem três: (I) desenvolvimento financeiro, quando empresas com pouco capital mas com boas oportunidades de investimento associam-se com empresas com muito capital, mas sem as oportunidades ou criatividade de investimento; (II) desenvolvimento de habilidade, quando empresas com oportunidades, mas sem tecnologias, associam-se com empresas com tecnologia, mas sem oportunidades de investimento, e; (III) desenvolvimento de estabilidade, quando empresa que operam em mercados sazonais ou com alta rotatividade diversificam-se com empresas de maior estabilidade, com a finalidade de formar fluxo de caixa.

Em relação às estratégias de desenvolvimento, Porter (1989,10-12), subdivide em três: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Para o primeiro, o autor trata de alcançar a liderança em custo total utilizando-se de políticas funcionais que possuem esse objetivo como norte básico. É importante reconhecer que o custo baixo em relação aos concorrentes deve ser um importante objetivo, sem ignorar, evidentemente a qualidade do produto/serviço ofertado. A manutenção dessa característica exige, muitas vezes, o domínio da matéria-prima, o que pode ser possível pela compra dos fornecedores, por exemplo. Uma vez tendo essa posição de baixo custo, com o aumento das possibilidades de lucro, torna-se indispensável o reinvestimento para a manutenção dessa posição.

Em relação ao segundo Porter (1989, p. 12), nos diz que “neste tipo de estratégia a empresa pode ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelo comprador”. A partir daí a empresa poderá reconhecer aqueles atributos que os clientes consideram como os mais importantes, a fim de posicionar-se e fidelizar seus clientes, quando satisfeita suas necessidades e desejos. Essas diferenciações, seguindo o autor, não podem estar somente restritas às práticas de marketing ou transformações do produto. Nessa perspectiva, as vantagens podem se originar em qualquer parte da cadeia de valores. O seu reconhecimento dependerá da capacidade da empresa em saber identificar os meios de diferenciação em relação a cada atividade, podendo ser encontrada no produto/serviço, no sistema de vendas, no marketing, na cadeia de distribuição, no status proporcionado.

A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios

equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais (PORTER, 1989, p.113).

Tal diferenciação só será possível, se o cliente for capaz de reconhecer seu valor. Para isso, além de identificar a percepção do cliente, como já abordamos mais acima, na relação das suas expectativas, a empresa poderá utilizar algumas ferramentas, como ainda sugere o autor: proliferar fontes de diferenciação, tornar o uso real consistente com o uso intencionado, empregar sinais de valores para reforçar a diferenciação e empregar informação para o uso junto ao produto, a fim de facilitar a experiência.

Por fim, a terceira estratégia visa a otimização da cadeia de valores para um segmento de diferenciação, ou alguns, a fim de buscar, com isso, o reconhecimento da diferenciação ou a liderança de custo na sua área de atuação. Isto é, tornar-se a referência do mercado. “A escolha do escopo competitivo envolve simultaneamente a compreensão de inter-relações em ambos os níveis”. Ou seja, a empresa busca focar suas forças em um ou alguns segmentos, com a finalidade de criar vantagem competitiva e alcançar o domínio daquela área, pela diferenciação e pelo custo.

Essas estratégias (crescimento e desenvolvimento) visam dar conhecimento a empresa a respeito de suas áreas de atuação, sobre qual(is) dela(s) podem ser consideradas como áreas estratégicas. Porter denominará isso de *cadeia de valor*, isto é, a identificação e estratificação das áreas da empresa em suas áreas estratégicas. Essa cadeia de valor é um conjunto de atividades relacionadas por suas diversas áreas: fornecedores, canais de distribuição, empresas e clientes, a partir do qual, o autor diferencia as “atividades de valor” e as “atividades de margem”. Ou ainda, em “atividades primárias” e “atividades de suporte”. As atividades do primeiro tipo são: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As do segundo tipo são: aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos, infra-estrutura.

Em relação às atividades do primeiro tipo, podemos dizer: a logística interna é constituída de atividades como recebimento, armazenagem e distribuição de insumos para a produção, manuseio de material, controle de estoque de matérias-primas, devoluções a fornecedores, etc.; às operações concernem atividades relacionadas à transformação dos insumos em produto final, envolvendo desde a fabricação até a manutenção dos equipamentos; em relação à logística externa, integram-se aí atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e

distribuição do produto aos clientes, focando-se desde o estoque de produtos acabados, até processamento de pedidos e manuseio desses produtos; em relação às atividades de marketing e vendas, aparecem aí atividades voltadas para a propaganda, para ofertas, determinação de formas de vendas, seu fortalecimento, escolha dos canais de distribuição, política de preços e informações ao público, e; os serviços são atividades relacionadas aos serviços que visam melhorar ou manter o valor do produto para o cliente, focando-se em treinamento, reposição de produtos, ajustes no processo de atendimento, etc..

As atividades do segundo tipo relacionam-se a: aquisição dos insumos necessários para a manutenção das atividades primárias, desde a matéria-prima utilizada até equipamentos e prédios para desenvolver as atividades; o desenvolvimento tecnológico foca-se em tecnologias relacionadas às atividades de valor, envolvendo procedimentos, desenvolvimento e/ou melhoria dos processos de produção, transporte de materiais, compra ou criação de sistemas de informação; em relação à gestão de recursos humanos, estão subordinadas a essa área os recrutamentos, treinamentos, promoções de benefícios, negociações, relações com sindicatos, e; a infraestrutura é responsável pelas atividades de gerenciamento, planejamento, planejamento financeiro, consultoria jurídica, contabilidade, assuntos governamentais, que possam facilitar ou impactar negativamente, até restringir as atividades de valor.

Todas essas atividades, vale salientar, devem estar integradas, com a finalidade última de otimizar as tarefas organizacionais e coordenar suas estratégias com o fim de atender às necessidades e desejos dos clientes. É permitir, através do próprio desenvolvimento, a capacidade de se tornar flexível perante as mudanças estruturais, sejam das expectativas e exigências de seus clientes, sejam das leis, sejam das próprias necessidades da organização. Por meio dessas estratégias, ela será mais capaz de determinar seus objetivos e alcançá-los e, assim, manter a possibilidade de gerar valor para o cliente, criar diferenciais e saber economizar. Tendo em mente a pesquisa, até aqui desenvolvida, é importante salientar que o conhecimento dessas estratégias, das suas relações e da sua inserção no meio que a circunda, influencia e orienta, a sua principal motivação está em ser capaz de oferecer um produto/serviço conforme as exigências e expectativas dos clientes. Isto é, trata-se ao final em criar relacionamentos duradouros, que possam oferecer vantagens mútuas.

2.2.2 Marketing de Relacionamento

Num balanço até o momento, fizemos algumas considerações sobre o universo de um processo de satisfação. Abordamos ora o processo do atendimento, isto é, a “ferramenta” com a qual uma empresa *adquire* clientes. Também não deixamos escapar a importância da percepção do cliente, desde o momento em que decide realizar uma compra, até o que ele espera no momento quando se encontra com a empresa que lhe fornecerá o produto ou prestará o serviço. Conhecer as necessidades e desejos dos clientes e fornecer-lhe um serviço conforme essa necessidade. A soma disso poderá resultar na sua satisfação. Agora, nesse processo de estabelecer estratégias, por parte da empresa, para criar valor para seus clientes, entramos num momento, no qual o foco recai sobre a sua *manutenção*, o que demanda pensar a satisfação menos como um momento pontual no resultado e mais relacionada a um processo com o qual a empresa tem de lidar. Pois, é o retorno desse cliente o que deveria mais importar para a empresa.

O foco, portanto, amplia-se e, ao mesmo tempo, modifica-se. Não somente adquirir clientes, mas mantê-los. A sua satisfação é o elemento que deve orientar o *relacionamento* entre cliente e empresa. Isto é, não se trata somente de satisfazer uma necessidade ou desejo, mas de construir um relacionamento, um processo que ocorre após a venda e antecede a próxima venda. É a manutenção de um vínculo que aproxime a empresa do cliente, na mesma medida em que se abre às próprias sugestões dos clientes, uma ferramenta capaz de não somente evitar gastos, como de flexibilizar as ações de atendimento. Essa perspectiva denomina-se “marketing de relacionamento”.

Pacheco (2001, p. 9), nos diz que após o advento do marketing de massa, seguido de um processo de segmentarização e criação de nichos, criou-se concomitantemente, outra relação de marketing, um que envolvia o atendimento um-a-um, nos idos da década de 1980 no mercado americano: atendimento porta-a-porta, venda por correspondência e vendas por telefone. Se essas são as primeiras formas de um marketing mais próximo do cliente, em vias de estabelecer um relacionamento, ele ainda, contudo, não é propriamente o marketing de relacionamento. Pois, além do atendimento individualizado, há a preocupação, como no marketing de nicho, de satisfazer as necessidades específicas de cada cliente, o que poderá envolver produtos diferentes e serviços variados. Além disso, numa

abordagem mais ampla, o marketing de relacionamento deixou de envolver apenas o cliente, para relacionar-se a toda cadeia que cerca uma empresa: clientes, fornecedores, governo, funcionários, sociedade.

Na verdade, podemos encarar o Marketing de Relacionamento como uma evolução natural a partir do marketing de vendas diretas e da segmentação levada ao extremo. No Marketing de Relacionamento cada cliente passa a ser tratado como indivíduo, recebendo um composto de marketing dedicado, com produtos, serviços, distribuição e comunicação específicos (PACHECO, 2001, p. 11).

Esse tipo de marketing demanda uma mudança de abordagem. Focando-se mais, como já foi dito, no espaço de tempo entre uma compra e a seguinte, de modo não apenas a manter o cliente, como transformar o próprio modo como esse cliente experiêcia sua compra na empresa. Uma experiência que tem como fundamento o longo prazo. O que significa estabelecer vínculos, a partir de um maior aprofundamento dos conhecimentos por parte da empresa em relação ao seu cliente, na mesma medida em que cria medidas e ferramentas de acesso: às informações, aos funcionários atendentes, ao extremo de envolver-se no processo de produção do produto ou na prestação do serviço. Um exemplo, empresas de carro que permitem a seus clientes escolher as cores dos seus carros, personalizando-os. Personalização e acesso são dois importantes fatores para o estabelecimento dessa relação. O centro desse relacionamento, aparece uma ferramenta que torna possível e viável essa prática: a tecnologia, especialmente os sistemas informatizados de banco de dados e a internet cuja interligação facilita o contato.

A construção desse relacionamento, que acaba tendo na tecnologia a base, não se restringe somente aí. Pacheco (2001, p. 14-26) nos apresenta uma série de princípios aos quais responde o marketing de relacionamento, com os quais se poderá melhor compreender as vantagens que se podem aproveitar no estabelecimento dessa relação, bem como as ferramentas usualmente utilizadas pelo marketing de relacionamento. Os princípios são: confiança e relação ganha-ganha, princípio de Pareto, fidelidade do consumidor, valor potencial do cliente, referência e abordagem integrada.

O primeiro princípio diz respeito a uma série de ações promovidas pela empresa, com a finalidade de conquistar e manter seu cliente. A confiança surgida

daí aumenta a possibilidade de retorno para novas compras, além de, permanecendo o longo prazo e a qualidade dos serviços prestados, a manutenção da relação, independentemente de ofertas de empresas similares. Obviamente, isso só se torna possível, se a relação for benéfica para ambos os lados. Isso envolve, por exemplo, o uso e sigilo das informações dos clientes, sempre realizados com o consentimento, além da possibilidade de envio de panfletos promocionais ou mesmo o uso da ligação como forma de manutenção do relacionamento.

Não é somente importante para a empresa demonstrar seu interesse para e o cliente, e com isso conquistá-lo, mas saber as vantagens de se manter tal relação. Vantagens, inclusive, financeiras. O princípio de Pareto aparece como uma forma de determinar esse tipo de conhecimento. Tal princípio estipula que 20% dos clientes são responsáveis por 80% do lucro da empresa. Assim, por exemplo, utilizando o sistema ABC (sistema que estratifica conforme o peso econômico-financeiro aqueles clientes que possuem o maior retorno, aumento o foco sobre esses), é possível identificar os clientes de maior impacto, permitindo a criação de estratégias específicas para eles.

Outro princípio, o da fidelidade, considera, por exemplo, o custo de aquisição de um novo cliente em relação ao custo de manutenção dos já existentes. Isso permite não apenas a redução dos custos – gerar a experiência com a compra demanda mais recursos –, como também, ao fidelizar o cliente, faz com ele seja mais predisposto a gastar mais. Os que são fidelizados tendem, inclusive, a tornarem-se promotores espontâneos da marca, indicando a familiares e amigos, além de gerar o famoso buzz marketing, marketing boca-a-boca, podendo criar grupos de compartilhamento de experiências, de trocas de informações e de incentivo de uso.

O autor, nesse sentido, estratifica essa própria relação de fidelização, formando um plano cartesiano entre a fidelidade e o tempo, de modo que surgem alguns tipos de consumidores: clientes prováveis, clientes potenciais, experimentadores, clientes fiéis, repetidores e advogados da marca. O objetivo do marketing de relacionamento tem como objetivo identificar entre os clientes prováveis, potenciais e experimentadores, aqueles que se tornarão fiéis. Esses, por sua vez, no estabelecimento de uma relação de longo prazo, criar os repetidores (inclusive, compulsivos), aqueles que são capazes de comprar todas as atualizações

de um mesmo produto, independentemente da sua necessidade, e aqueles que defenderão a marca espontaneamente, como se fizesse parte da empresa.

Além dos consumidores que consultam seus conhecidos, os consumidores também costumam contar suas experiências voluntariamente. Se uma pessoa tem uma boa experiência com a sua empresa certamente contará a outras pessoas. O contrário é ainda mais observado (PACHECO, 2001, p. 25).

O princípio seguinte, o do valor potencial do cliente, tenta estabelecer o retorno financeiro do relacionamento com clientes durante o tempo de duração de tal relação. Para essa aproximação, a estabilidade e o histórico de compras do cliente são as principais fontes de informação. A partir disso calcula-se o rendimento futuro, que poderá variar conforme a fidelidade do comprador.

A vantagem de se orientar por tal tipo de princípio está na capacidade de enxergar não apenas o valor a longo prazo de um cliente, como estabelecer estratégias para incentivá-lo a comprar mais, ou comprar com mais frequência. Essas compras podem ser pelo aumento do *status* na aquisição do produto ou serviço, o que possibilitará um maior gasto por parte do cliente, ou pela aquisição de outros produtos, complementares ao principal.

Dois exemplos: vendedoras de carros, que oferecem desde seguros, equipamentos eletrônicos até tapetes no processo de venda do carro, sabendo-se que esse último é o produto principal e foco da compra, mas ao qual se tenta agregar outros produtos e serviços, que tenham como intenção “facilitar” a vida do cliente, e; as empresas de TV por assinatura, que oferecem internet e linha telefônica como parte do serviço principal. Como se trata de estatística e fidelidade torna-se um problema muito complexo a determinação do real valor de um cliente. Ainda mais quando, e a empresa reconhece isso, o cliente advoga pela marca, indicando-a terceiros (familiares, amigos e desconhecidos).

Essa possibilidade de um cliente recomendar o serviço ou produto da empresa a um terceiro é outro dos princípios do marketing de relacionamento. Trata-se da propaganda boca-a-boca. O grande problema dela é a falta de controle com a sua disseminação, que pode tanto beneficiar pela empresa, se ela se realiza como uma “corrente do bem”, isto é, quando os clientes advogam pela marca, procurando mostrar seus benefícios e diferenciais.

Todavia, o oposto também pode ocorrer, e ocorre numa proporção mais vertiginosa, dificultando a vida da empresa a lidar com a crise. Enquanto na primeira forma, o testemunho do cliente e a comprovação do benefício são as principais formas de disseminação, na segunda o suficiente assenta-se na “suspeita”. A empresa pode, obviamente, buscar controlar a forma como o buzz marketing funciona, criando programas de incentivo na recomendação, com o fornecimento de benefícios, descontos e prêmios. Outra forma é a disponibilização de um canal, diretamente interligado com a empresa, para que o cliente tenha acesso e possa ser considerado. A internet facilitou muito essa última estratégia.

O último princípio, o da abordagem integrada, diz muito mais respeito à forma como a empresa estrutura-se do que necessariamente aos seus clientes. Ela envolve a concepção que a empresa possui de seus processos e de sua estrutura. Assinala Pacheco (2001, p.25) a esse respeito: “para garantir a agilidade e a autonomia necessárias nos pontos de interação com os clientes é preciso uma estrutura organizacional mais flexível, com menos níveis hierárquicos e que facilite o fluxo de informações”. Isto é, quanto mais verticalizada e mais burocratizada, menor será o impacto e a importância de um marketing de relacionamento. Pois, essa forma de marketing envolve a flexibilidade de circulação de informação e a agilidade em responder às necessidades dos clientes, prejudicada pela restrição de acesso às informações.

A empresa deve ser capaz de compilar, processar e compreender o histórico de seus clientes, a fim de criar as mais diversas formas de contato com ele, facilitando-os. Além de criar acessos, é indispensável manter a constância naquilo que a empresa deseja passar ao seu cliente, mantendo a uniformidade da mensagem, em seus diversos meios de transmissão. Se um sistema de informação é uma ferramenta indispensável, ela não realizará sozinha o objetivo de aproximação e conquista do cliente. É preciso a transformação da própria cultura da empresa, mais horizontalizada e integrada entre seus setores/áreas/departamentos.

Descritos os princípios, o autor nos apresenta agora algumas ferramentas, isto é, práticas de marketing de relacionamento. Algumas já foram apresentadas como exemplos dos princípios, como a internet. Ela facilitou e barateou o acesso entre empresa e cliente, modificando inclusive o contato: através de redes sociais, interação espontânea entre diversos clientes, formas de compra on-line, participação em enquetes, fornecimento de dados sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Os sistemas de informação, por outro lado, permitiram a possibilidade de uma enorme concentração e comparação de dados. Não apenas armazenar, mas acompanhar o histórico de consumo, análise de crédito, fornecimento de informações pessoais através das conexões em rede etc.. Isso permitiu às empresas gerarem e gerirem Data base Marketing e Dataminings, através dos quais as empresas podem criar estratégias um-a-um, hiperespecializadas, conforme o histórico de compra e consulta aos sítios dessas empresas na internet. Por exemplo, muitos *sites* fornecem, à visita de um comprador frequente, opções que estão alinhados com suas preferências, enviando, inclusive, email com ofertas e indicações de compra. Uma data base permite essa orientação, e a determinação das melhores formas de gasto dos recursos para captar e manter um cliente.

Outra forma, menos tecnológica, mas que pode se apoiar nela, é o *cartão resposta*, disponibilizado pelas empresas para que seus clientes avaliem seus produtos e/ou serviços e possam apontar melhorias. A empresa também sempre pode convidar um grupo teste de clientes, e realizar outras pesquisas mais aprofundadas, envolvendo os hábitos e forma de uso e consumo. Essa estratégia exige muito cuidado, pois não pode interferir com o momento de uso e/ou compra. Além disso, ela depende em larga medida do desejo de participar do cliente. Podem vir agregadas às embalagens dos produtos, ou ser uma “avaliação” após a prestação do serviço.

O tempo de realização dessas pesquisas deve ser uma preocupação constante, buscando criar perguntas-chaves, perguntas curtas e questionários com poucas opções. Outra forma, muito próxima dessa é o *marketing direto*, o que envolve a interação com o cliente, através, por exemplo, de mensagens eletrônicas que demandam respostas. Quanto mais personalizado for (e parecer) a relação, maior poderá ser o retorno.

Todavia, as empresas precisam saber quando efetivamente realizar esses serviços, pois eles acabam tornando-se estorvos para o cliente, que se recebem por e-mail, por exemplo, acabam considerando a mensagem um *spam* (mensagem indesejada), não apenas prejudicando qualquer relacionamento, como impedindo-o. Uma forma correta será sempre, após o primeiro contato, a empresa pedir permissão para enviar esses tipos de mensagens. Seja para divulgação de experiências de outros clientes, sejam curiosidades sobre o serviço, sejam ofertas e sugestões.

A ferramenta mais utilizada atualmente, juntamente com a internet, é o centro de atendimento, composta por grupos de pessoas preparadas para atender, por telefone, às dúvidas dos clientes, resolver pendências e negociações financeiras ou reclamar. A empresa também pode utilizá-la como forma de propagando, colocando um funcionário em contato com um potencial cliente para oferecer seus produtos/serviços. Obviamente que, o que parecia uma excelente ideia, converteu-se num dos principais fatores de estremecimento e inviabilidade de relacionamentos entre empresa e cliente, ainda mais quando aquela insiste na sua abordagem, o que indica uma falta de compreensão sobre as expectativas e o tipo de cliente desejado.

Por fim, os programas de fidelização de clientes, os quais buscam não somente satisfazer as necessidades, mas mantê-los. Esses programas podem proporcionar um conjunto de benefícios e reconhecimentos pelo tempo de permanência de um cliente. Eles podem recompensar não apenas pelo tempo, mas pela frequência. Isto é, quanto mais compra um cliente, o que significa o aumento potencial de seu valor, mais benefícios ele terá. Um exemplo são as milhas de cartões de créditos e empresas áreas.

A diferenciação desses clientes pelo consumo também é outra ferramenta. Ele tem disponível outros serviços e produtos, mais facilidade no acesso aos funcionários (gerentes personalizados), horários de atendimento diferenciados, utilização de outros meios para compra, áreas físicas de acesso exclusivo. De todas as formas, as ferramentas de marketing de relacionamento procuram conhecer as necessidades e desejos de seus clientes, personalizar o melhor possível o atendimento, com a finalidade de estender o maior tempo possível a relação, a fim de aumentar seu valor potencial de retorno e gerar benefícios mútuos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar a satisfação como o *objetivo* da empresa, numa perspectiva de se criar, com isso, um diferencial, modificou a própria forma como a empresa se organiza. Isso significa dizer que a *satisfação* do cliente deixou de ser apenas a avaliação *a posteriori* da venda do produto ou da prestação do serviço. Ela se transformou no fundamento que estrutura a empresa, com a finalidade de fazer da satisfação uma experiência entre ambos e para ambos. Dessa forma, a satisfação é

o gatilho que inicia a relação, e a atravessa, na medida em que sustenta essa relação.

Da preocupação inicial com um atendimento que melhor servisse aos interesses dos clientes, não apenas pela eficiência na sua execução, no atendimento de uma demanda com o produto ou serviço, na disposição e localização dos produtos, na gentileza dos funcionários, mas também na transformação operacional da organização e nas mudanças de estratégias de captação e manutenção dos clientes. Se na transformação organizacional foca-se nos elementos que são valorizados pelos clientes, o marketing modifica-se ao propor princípios e ferramentas de contato direto e manutenção de um relacionamento entre ambos, com maior participação do próprio cliente.

Tudo isso se torna viável, se a empresa reconhece que os clientes desejam e criam expectativas, e tais desejos e tais expectativas são singulares, exigindo bastante atenção em relação a suas criações/aparições. Nessa perspectiva, mesmo a qualidade, como princípio estruturador das atividades e objetivos, sofre interferência, pois ela precisa adaptar-se a essa realidade, a da satisfação do cliente. Assim, um produto ou serviço, só será reconhecido por sua qualidade, conforme a experiência do cliente. Apesar da dificuldade de identificação dessas expectativas, é indispensável tentar entendê-las para criar ferramentas mais precisas e produtos/serviços mais dinâmicos, a fim de atender as demandas de qualidade.

Dessa forma, a principal função desta pesquisa foi esboçar um caminho, ainda que acidentado, entre a percepção da satisfação do cliente como objetivo da excelência no atendimento, e sua transformação em base da estruturação da empresa, buscando identificar os elementos de maior valor, para melhor atender, e ferramentas que visassem criar relacionamentos de longo prazo entre os clientes e a empresa.

A partir daí foi possível compreender não apenas que as empresas são organismos dinâmicos que interagem com diversos tipos de clientes (internos e externos) como bem dependem de diversos fatores para realizar seus objetivos (fornecedores, leis, demandas sociais e culturais), fatores esses que ora determinarão os valores que facilitarão a satisfação ora exigirão a transformação da cultura da empresa para conseguir alcançá-las (maior horizontalidade, maior compartilhamento de informações, mais abertura aos clientes). Não somente a

tecnologia se apresenta como ferramenta facilitadora, mas também a capacitação e desenvolvimento das relações pessoais se tornam indispensáveis, para manter clientes e aumentar seu valor para a empresa.

Por fim, a satisfação não é apenas uma disposição do indivíduo frente ao que uma empresa oferece. Ela, como fundamento, orienta toda uma cultura, criando princípios de orientação e ferramentas que atendam essas demandas. A satisfação pensada como o fio de ouro que sustenta e interliga a pós-compra com aquilo que antecede a próxima compra permite o trabalho da empresa justamente nesses “intervalos”, a fim de fortalecer o relacionamento, podendo fazer, inclusive, do cliente um defensor da marca, alguém que espontaneamente, ou por meio de benefícios, propagará a sua relação com o produto ou serviço, o que poderá servir de base para o despertar do desejo de outros tantos. A satisfação aparece aí como uma “corrente marítima” que arrasta empresa, clientes, clientes em potencial e funcionários numa direção só, a dos benefícios mútuos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; SILVA, Roberto Pereira da. Reflexões sobre o Pensamento de Marketing voltado para a Satisfação dos Clientes. **Revista Estação**, ano 3, n. 3, jun. 2005. Disponível em: <http://www.uel.br/proex/estacao/index.php?arq=ARQ_art&FWS_Ano_Edicao=3&FWS_N_Edicao=3&FWS_Cod_Categoria=1&FWS_N_Texto=2>. Acesso em: 27 fev 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DIAMANTE, Cristina. **Modelo de Gestão para Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, Irineu G. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

GIANESI, Irineu G. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORAIS, Francielza Barbalho de. **Avaliação da qualidade em Serviços no setor de varejo: Um estudo baseado no modelo SERVQUAL**. 2007. Monografia (Graduação) – Faculdade de Natal (FAL). Natal, 2007.

PACHECO, Edson Luis Zanetti. **Marketing de relacionamento: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FGV, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Zâmora Cristina dos. **Excelência no atendimento**. 2011. Disponível em: <http://www.cefetes.br/pse/disciplinas/cds/excelencia_no_atendimento/apostila_excelencia_no_atendimento_zamora.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2016.