

JOSIANE SCHOLUCHA

**MARKETING DE SERVIÇO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE (ÁREA ALIMENTÍCIA  
- RESTAURANTES INDUSTRIAIS)**

*Trabalho de conclusão do curso de Marketing Empresarial, da UFPR, apresentado como requisito para a obtenção do título de especialista em Marketing Empresarial.*

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA  
2006

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
2.1 MARKETING NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	8
2.2 VALOR COMO VANTAGEM COMPETITIVA .....	17
2.2.1 <i>Orientação ao relacionamento</i> .....	18
2.2.2 <i>Relacionamentos colaborativos</i> .....	20
2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	21
2.3.1 <i>Desmitificando o Mito</i> .....	23
2.3.1.1 <i>O cliente é o rei</i> .....	23
2.3.1.2 <i>O cliente tem sempre razão</i> .....	25
2.3.1.3 <i>O cliente está sempre em primeiro lugar</i> .....	26
2.3.1.4 <i>Tem-se sempre que acatar o que o cliente diz</i> .....	27
2.3.1.5 <i>O cliente é a razão de ser da empresa</i> .....	27
2.3.2 <i>Por Que é Preciso Desmitificar o Mito</i> .....	27
2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	28
2.5 O QUE QUER O CLIENTE? .....	31
2.5.1 <i>Etapas das Necessidades dos Clientes</i> .....	32
2.6 CLIENTES - "ATIVOS EM PROCESSO DE VALORIZAÇÃO" .....	35
2.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE E FIDELIZAÇÃO .....	38
2.8 RECLAMAÇÕES E DIÁLOGO COM O CLIENTE .....	42
2.9 QUALIDADE .....	44
2.10 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM FAVOR DO RELACIONAMENTO .....	45
2.11 OS QUATRO PS DO MARKETING .....	47
2.12 NOVAS TENDÊNCIAS DO MARKETING .....	48
2.13 MARKETING DE SERVIÇOS .....	48
2.14 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	50
2.14.1 <i>Principais fatores que influenciam no comportamento de compra</i> .....	50
2.14.2 <i>Conceito de Atendimento ao Cliente</i> .....	51
2.14.3 <i>Satisfação do Cliente</i> .....	51
2.14.4 <i>Como analisar a satisfação do cliente</i> .....	52
2.14.5 <i>Maximizando a satisfação do consumidor</i> .....	53
2.14.6 <i>Fidelização</i> .....	53
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>54</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	54
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	54
3.3 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS .....	54
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>55</b>
4.1 EVIDENCIAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>1</b>	<b>Pesquisa de satisfação – Cliente usuário</b>	<b>57</b>
<b>2</b>	<b>Higiene</b>	<b>57</b>
<b>3</b>	<b>Atendimento</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>Comunicação com os empregados</b>	<b>58</b>

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com o fito de analisar o nível de satisfação de cem funcionários de uma empresa industrial em relação ao serviço prestado por empresa do ramo de cozinha industrial. Nesse sentido, foi aplicado um questionário para a respectiva amostragem, no qual procurou-se avaliar sob todos os aspectos qualitativos sobre as refeições, desde a quantidade de calorias à qualidade de apresentação. Além disso, objetivou-se investigar o nível de *marketing* de relacionamento da empresa com os funcionários através de pesquisas e comunicados. Após a tabulação dos dados coletados, constatou-se que de forma geral, o nível de satisfação dos funcionários está entre bom e ótimo em 95% das perguntas efetuadas, o que evidencia uma linha de visualização da empresa de cozinha industrial em relação aos funcionários. Tal resultado, além de qualificar a empresa em questão, realça a estratégia da mesma em relação ao mercado competitivo, pois além dos funcionários, estarão divulgando o trabalho ofertado empresários que direta ou indiretamente estão a par do produto ofertado

**Palavras-chave:** cozinha industrial; *marketing* de relacionamento; prestação de serviço.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos conceitos mercadológicos mais utilizados atualmente para competir em tempo real é o chamado relacionamento um a um que visa obter fidelidade dos clientes através de experiências positivas no momento da compra de produtos ou serviços. Esse relacionamento com o cliente têm causado incertezas nas cabeças dos pequenos empresários quanto ao procedimento a ser adotado. Muitos acreditam tratar-se apenas do uso de tecnologias que não estão ao seu alcance e de complexos sistemas que muitas vezes são complicadíssimos de serem utilizados.

Na realidade, nos deparamos com clientes mais informados, mais ansiosos em satisfazer suas necessidades e a gestão deve preocupar-se em conhecer melhor esse cliente procurando criar um relacionamento que traga bons resultados para ambos.

A proposta é de conhecer e reconhecer seus clientes para desta forma poder direcionar seus produtos e serviços ajustando-se as suas preferências e expectativas estabelecendo um relacionamento que o leve a repetir suas compras e gerar um ciclo de vida junto à empresa alcançando níveis de lealdade que tragam benefícios ao cliente e a empresa.

Mas mudanças estruturais devem ser realizadas para construir-se um relacionamento onde haja a interação com o cliente, assim as empresas devem estar preparadas para identificar, diferenciar, interagir e personalizar produtos e serviços para que este relacionamento seja realmente proveitoso.

Buscando entender todas essas mudanças no mercado, foi analisado as atitudes tomadas por micros e pequenas empresas do segmento de empresas de cozinha industrial na cidade de São Paulo através de pesquisa exploratória realizada com o objetivo de mostrar a condição de criação de vantagens competitivas e de diferenciação dentro de um contexto de mudanças globais.

O problema central da pesquisa é responder a questão: a gestão do relacionamento com o cliente, empregado de empresas que recebem os alimentos de empresas de cozinha industrial faz parte da filosofia, da estratégia e é absorvido

por todos os envolvidos no processo de obtenção de fidelidade e lealdade dos clientes na cidade de Curitiba?

Nesse sentido, foram organizadas referências para dar maior embasamento teórico sobre marketing de relacionamento e sobre diferentes visões de autores acerca do tema relacionamento, num contexto geral e na forma de diálogo entre as partes envolvidas na busca de um senso comum que oriente e norteie ações voltadas a valores humanistas e necessidades da sociedade de atendimento às suas exigências, além das responsabilidades das empresas para com todos esses públicos envolvidos.

Uma das primeiras coisas que realmente verificou-se foi que a tradição da marca pesa muito e que as empresas trabalham para o fortalecimento constante dela, mas que isso por si só, não é o suficiente. As empresas estão cientes de que sistemas inteligentes não são capazes de dialogar e que não resolvem o problema de relacionamento com o cliente, mas esquecem que o cliente é o ativo precioso mais rapidamente se não for tratado de forma adequada. Aliás, o que custa mais para a empresa: convencer o novo cliente ou aquele que já comprou da empresa? Isso depende de como esse cliente, que já comprou, tem sido tratado ao longo desse relacionamento.

Foram identificados esses diferenciais além de reconhecermos as diferenças estruturais e de estratégias de marketing, aliadas à visão moderna de foco total no cliente, buscando satisfazer seus desejos e transformando-os em parte integrante da busca pela melhoria de sua capacidade de produzir qualidade acima de tudo.

Analisando o cenário mundial com o qual nos deparamos atualmente, verificamos, através de vários autores, muitas definições para o momento de transição em que estamos inseridos. Entre esses vários nomes destacamos "era da informação", "nova economia", "sociedade do conhecimento", "economia do conhecimento", todos introduzidos numa sociedade intitulada Pós Moderna, que ainda desconhece seus caminhos e nem mesmo consegue trilhar com clareza seus objetivos. Apenas podemos perceber uma busca real na geração de produção de riqueza.

O fato é que nesta realidade, a importância do conhecimento é exaltada e reconhecida como ferramenta estratégica de diferenciação entre as organizações perante seus mercados e públicos. Assim, a organização, geração, aquisição e o uso desse conhecimento tornam-se importantes para destacar uma organização de

outra, e produzir um marketing, que atendendo ao seu conceito básico, realmente conheça e mantenha um relacionamento com maior proximidade do cliente.

Essas práticas mercadológicas tem sido nomeadas por vários estudiosos de Marketing de Relacionamento, conforme Regis Mckenna , ou como o modelo idealizado' por Don Peppers e Martha Rogers de Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management - CRM*).

Esses desafios mostram a necessidade de uma mudança cultural nas organizações que devem trabalhar com foco na busca da classificação e identificação de seus clientes, e acima de tudo, utilizar essas informações para realmente estabelecer um relacionamento com o mesmo.

O mercado da alimentação é dividido em alimentação comercial e alimentação coletiva, sendo que os estabelecimentos que trabalham com produção e distribuição de alimentação para coletividades, atualmente recebem o nome de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) (Proença,1997, p.24).

A produção de refeições para uma clientela definida envolve fatores como: o número de operadores, tipo de alimento utilizado, técnicas de preparo e infraestrutura. Exigindo, ainda, uma série de equipamentos e utensílios que visam otimizar as operações, tornando-as mais rápidas e confiáveis do ponto de vista da conformidade do produto final (Proença,1996a).

O objetivo principal desta pesquisa está em identificar a gestão do relacionamento como estratégia, não somente como ferramenta, mas como filosofia a ser incorporada, assimilada e respeitada como base na geração de valores para os clientes e para as empresas de cozinha industrial no município de Curitiba. Outros objetivos, de caráter específico destacam-se verificar a avaliação no nível de satisfação do cliente (empregados) de pequenas e médias empresas em relação aos pratos de refeição servidos por empresas de cozinha industrial na cidade de Curitiba-PR; destacar a importância de avaliar a qualidade da refeição servida aos empregados de empresas, cujo perfil tenha como categorias de análise: idade, sexo, profissão, estado civil e atividade exercida na empresa. Outro objetivo de suma importância está em analisar a importância do marketing das empresas de cozinha industrial em relação aos concorrentes ; descrever a disposição das pequenas empresas do segmento de restaurantes da cidade de Curitiba em manter um programa de relacionamento com clientes de forma eficaz além de Reconhecer o relacionamento com o cliente como troca das partes envolvidas na busca de um bem

comum além de identificar o desafio do pequeno empresário em criar e manter um relacionamento duradouro com o cliente e a importância dessa gestão estratégica.

Esta monografia é de suma importância, uma vez que relaciona a importância do marketing com esse tipo de serviço prestado

Este estudo é composto de cinco capítulos , sendo que o capítulo 1 consiste de uma apresentação, objetivos, definição da questão de partida, metodologia, estrutura geral, limitações e definição dos termos.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico pertinente ao tema estudado, abordando temas relacionados ao marketing e cozinha industrial.

No capítulo 3, é feita a aplicação da metodologia proposta em forma de pesquisa quantitativa.

O capítulo 4 apresenta as os dados coletados através de tabulações em quadros e tabelas.

O capítulo 5 descreve as conclusões finais do estudo, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros.

E, por fim, o capítulo 6 contém as informações necessárias sobre a bibliografia utilizada para referência e elaboração do estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MARKETING NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Observando a forma pela qual as empresas mantêm seus clientes, e analisando a maneira como são atendidos, entendemos que não há real interesse pela palavra do consumidor, quer seja um elogio, crítica, sugestão e, principalmente, uma reclamação, fator esse que, comprovadamente, faz com que muitos clientes deixem de comprar de uma determinada empresa. Infelizmente, as organizações pensam que já estabeleceram um relacionamento com o cliente pelo simples fato de já terem vendido seus produtos a ele. Mas, hoje em dia, as empresas devem repensar as suas formas de atuarem já que a comunicação em massa, principalmente a propaganda, já não pode mais falar com todo mundo da mesma forma, e nesse contexto o relacionamento com o cliente torna-se ferramenta estratégica de comunicação e estabelecimento de conhecimentos que gerem lucro e aumentem vendas.

O desafio ocasionado por essa enorme interrogação na vida de milhões de consumidores que não têm a quem recorrer, faz-nos analisar que as pessoas, enquanto consumidores, não são ouvidas em suas reais necessidades e expectativas. Então, o estudo do porque de tal descaso, leva-nos a verificar que é muito fácil o cliente mudar de empresa, pois mesmo com os investimentos astronômicos feitos em aquisição de *softwares* de CRM e em *Call-Centers*, geralmente terceirizados, as empresas não colocam como prioridade manter seus clientes. Depois de tê-los perdido, gasta outros milhões, para atraí-los de volta, tudo por QUE! quando estão comprando da empresa são ignorados e desprezados.

Muitas empresas desconhecem quem são seus melhores clientes e desprezam o fato de que devem dedicar maior tempo e disponibilizar mais estrutura para esse cliente. Verificamos isso através na análise do caso extraído do livro

"Erros de Marketing e Sucessos". A *Rubbermaid*, grande produtora e comerciante de produtos de plásticos e borracha, bem como de brinquedos, que era a preferida de investidores e acadêmicos durante seus dez anos de existência, inclusive ganhando destaque na revista *Fortune*, e sendo eleita a número um nos anos de 1993 e 1994, estava classificada como a segunda mais destacada marca nos estudos de bem-estar do consumidor da *Bay/or University* e recebeu o prêmio Thomas Edison por desenvolver produtos que tornavam as vidas das pessoas mais agradáveis. Sob a direção de Stanley Gault, sua ênfase na criação resultava em um novo produto por dia, contribuindo para que, regularmente, suas ações apresentassem um retorno de 25% ao ano.

Por volta de 1995, a *Rubbermaid* começou a enfraquecer, em parte por sua incapacidade de atender os pedidos de seu mais importante cliente, a *Wa/-Mart*. Suas ações despencaram 40% no início de 1999, deixando-a em situação de ser vendida.

Os grandes revendedores, em especial, os grandes varejistas, encontram-se em posição de domínio em relação aos fornecedores e parte de seu poder emana da facilidade que proporcionam aos fornecedores o acesso ao mercado consumidor. Se um fabricante de bens de consumo precisasse negociar com centenas de pequenos revendedores, em vez de contar com algumas grandes redes que dominam o mercado, realmente teria muitos problemas, pois os grandes varejistas chegam a responder por 50% e até mais, das vendas de muitos fabricantes. Imaginem, se um cliente com essa importância numa organização fica insatisfeito ou afasta-se? Toda a viabilidade de vendas, o faturamento e o compromisso com seus colaboradores e credores ficam comprometidos.

É claro que não podemos deixar de enfatizar que o risco é muito grande quando lidamos com clientes com tamanho potencial, mas, também, as recompensas que deles se recebem quando suas exigências são satisfeitas são enormes, e existem mercados onde esse relacionamento é extremamente necessário. Nesses casos estabelecem-se o marketing industrial.

"(...) o objetivo de qualquer produto tangível ou intangível (serviço) industrial é gerar benefícios, perceptíveis a cada cliente, que compõe famílias de clientes, segmentadas segundo mercados de importância para a empresa". (MOREIRA, J.C.T., 1995:71)

No caso de pequenas empresas a situação se inverte, pois existe uma incapacidade de compra em grande escala. As negociações tornam-se mais difíceis e os preços pagos pela compra de matérias primas, por exemplo, acabam por refletir no preço de venda do produto finalizado ao consumidor. Perante uma situação como essa, os pequenos empresários buscam diferenciar-se pela qualidade, variedade e atendimento oferecido para satisfazer seus clientes.

A idéia inicial desse projeto passa pela necessidade de identificação de que todas as empresas são, acima de tudo, prestadoras de serviços e devem prezar pela atribuição de credibilidade que somente poderá ser dada através de um relacionamento com seus clientes, principalmente no segmento estudado. E que já não devemos buscar apenas a fidelização, que em seu significado exprime ligação constante, afeição, hábitos, verdades que não se alteram pelo tempo; mas transpor essa linha e buscar a lealdade do cliente, ou seja, sinceridade, franqueza e honestidade que só podem ser estabelecidas num relacionamento humano.

Para isso, devem-se criar novos valores para os clientes e compartilhá-los, além de propor parceria como forma de atender todas as suas necessidades, deixando um canal de comunicação sempre aberto. O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e depois de qualquer contato, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na busca de novos clientes e esforçando-se para fidelizar e gerar a repetição de compra. Relacionamento com o cliente, não se trata somente de dados da venda, cadastro do cliente, itens consumidos, isso apenas exprime números que não significam nada se não soubermos o que podemos fazer de melhor para manter esse cliente.

A "era da informação" pressupõe que devemos nos utilizar dessa informação para termos uma vida melhor ou, até mesmo, uma visão maior do mundo. Então, quando uma venda acontece sem nenhum relacionamento prévio, significa que a empresa não tem a menor idéia de quem seja aquele cliente e por que ele a escolheu. O que deve acontecer imediatamente é o uso da informação para geração de relacionamento, ou seja, fazer um esforço imediato para entender e dialogar com esse cliente, a fim de saber se ele voltará ou não a comprar da empresa. Assim, existem também clientes que já se relacionam bem com a organização, mesmo sem nunca ter comprado nada, possuindo uma grande chance de optar pela mesma em suas próximas compras.

Entendemos que dessa forma as empresas devem preocupar-se com o

relacionamento visando potenciais futuros clientes, buscando identificá-los e aproveitando todas as oportunidades de relacionamento que surgirem a partir desse momento, usando toda sua capacidade de comprometimento com o bem-estar do cliente e principalmente dando-lhe atenção.

Assim, podemos verificar que a filosofia do Marketing de Relacionamento ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com eles um relacionamento estável e duradouro através da comunicação e do uso intensivo da informação em benefício da organização na busca de estabelecer esse relacionamento. Assim o treinamento da área de recursos humanos, sendo vistos como primeiros clientes da empresa, se faz extremamente necessário, tendo em vista que se os mesmos forem treinados e capacitados em todos os níveis, não focando somente a busca pela qualidade do atendimento, mas principalmente para que usem as informações transformando-as em chances de negociações e lucros para a empresa.

A relevância desse trabalho está em poder entender melhor o caminho que deve ser percorrido por todo e qualquer profissional que esteja empenhado em descobrir como melhorar suas capacidades como pessoa e como organização na busca de um relacionamento com todos que o cercam e principalmente para entendermos como devemos agir diante situações com clientes que querem apenas o que nós mesmos sempre queremos como pessoas: atenção.

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da estratégia de relacionamento para conquistar um diferencial competitivo em longo prazo. Para isso deve-se definir como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamento gerarão respostas, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir um relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

Como podemos verificar as empresas, integrando o marketing de relacionamento e a informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão concentrando-se em oferecer cada vez mais serviços e menos produtos para seus clientes, pois entendem que assim haverá uma geração de valor agregado e a elevação do nível de lealdade do cliente que se torna menos suscetível ao preço, podendo até pagar mais, pois está satisfeito com o atendimento e com a empresa. E melhor que isso, esse cliente faz a melhor e mais barata propaganda que a empresa pode ter: a propaganda boca a boca, que traduz exatamente a confiança que um

consumidor deposita numa marca ou produto.

As empresas necessitam dotar-se de estratégias, processos e tecnologias para que estejam preparadas para prestar o atendimento e o reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse relacionamento que se transforma, ao longo do tempo, em lucros para os acionistas e confiança para todos os outros públicos envolvidos no processo.

"(...) a organização baseada no conhecimento requer que cada um assuma responsabilidade pelos objetivos e pelas contribuições desta, bem como por seu comportamento" .(DRUCKER,1993, p. 97)

Partindo do pensamento de Peter Drucker a respeito do conhecimento como base para o comportamento das pessoas da sociedade Pós Moderna, propormos fazer uma aproximação entre a essência do ser humano e suas relações com outros seres humanos (clientes) na sua forma mais simples de ser, ou seja, trate o outro como deseja ser tratado.

Para tal estudo utilizaremos os conceitos de marketing tradicionalmente básico, reativo, responsável, pró-ativo, de parceria e principalmente de relacionamento. Além de teorias de comunicação que darão a sustentação para as relações.

Para começarmos a entender o relacionamento com o cliente devemos perceber o processo básico de atração e retenção de clientes. O ponto de partida são os possíveis clientes, ou seja, todos aqueles que poderão comprar o produto da empresa. A empresa trabalha junto a eles para determinar quais são os mais prováveis clientes potenciais, ou melhor, aqueles que já demonstram interesse pela marca ou produto e são capazes de comprá-los.

Mesmo depois desse processo, o cliente eventual pode continuar comprando da concorrência e não se tornar um cliente regular. Aí as estratégias de relacionamento começam e entrar em ação. Assim, conforme Kotler (2000), a seqüência desejada pelas empresas é:

- clientes potenciais que desejam comprar da empresa tornam-se;
- clientes eventuais que se tornam;
- clientes regulares que se tornam;
- clientes preferenciais que se tornam;
- associados, que se tornam;
- defensores, que se tornam;

- parceiros.

Esses são os desafios do Marketing de Relacionamento que quando atinge a fase de tornar um cliente em parceiro, faz com que a relação empresa *versus* cliente forme ativamente um conjunto. Alguns clientes nesse processo se tornarão inativos ou abandonarão a empresa por diversos motivos e algumas vezes por insatisfação. Nesse caso o desafio da empresa é reativar os insatisfeitos por meio de estratégias de reconquista de clientes. Se a empresa tiver um relacionamento bem estruturado com o cliente não deverá ter muita dificuldade em atrair ex-clientes, pois conhece seu histórico.

Seu banco de dados de clientes se tornará o recurso mais vital. As companhias criarão novos departamentos dedicados a descobrir formas de iniciar e manter diálogos com os clientes. Até mesmo o termo vago clientes será obsoleto: você o chamará pelo nome (...) A vida será mais fácil para os consumidores quando o pessoal do marketing trabalhar conjuntamente de forma mais eficaz para penetrar no Casulo. O marketing interativo pode ser um negócio e tanto. (...) É possível penetrar no Casulo através de serviços personalizados. Quanto mais você estiver disposto a ajudar o cliente, mas acessível ele será (POPCORN, F., 1994: 130)

As empresas necessitam de ferramentas específicas de marketing para desenvolver vínculos mais fortes com os clientes, assim como um nível mais alto de satisfação. Os autores Berry e Parasuraman destacam três abordagens de construção de valor:

- a) acréscimos de benefícios financeiros: programas de marketing de 'frequência' ou programas de marketing de clubes;
- b) acréscimos de benefícios sociais: personalização do relacionamento com o cliente;
- c) acréscimos de vínculos estruturais: oferecer equipamentos especiais que auxiliem o cliente a gerenciar sua compra.

A partir dos princípios do marketing tradicional, ou seja, processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de forma a atingir os objetivos da empresa, foi criado o Marketing de Relacionamento, mas com algumas diferenças:

Trata-se de um esforço colaborativo que ocorre em tempo real e de forma contínua entre a empresa e o cliente;

- Exige da empresa um alinhamento de seus processos e de seu

planejamento estratégico, direcionamento suas comunicações, tecnologia e treinando seus funcionários com a finalidade de manter o valor que o cliente individual deseja;

- Certifica-se da importância individual dos clientes na definição de valores que desejam;

  - Esforça-se em criar novos valores para esses clientes;

- Reconhece o valor do cliente em longo prazo por seu período de vida de consumo;

- Propõe-se a construir uma cadeia de relacionamentos dentro da empresa criando valores para a empresa e para o cliente.

Bretzke (2000) enfatiza que a vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como a transformação de insumos para a tomada de decisão e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente.

Assim, verificamos que o Marketing de Relacionamento necessita de investimentos principalmente em treinamento, tecnologia e comunicação para que a empresa mantenha-se constantemente adaptando-se às necessidades dos clientes e competindo com seus concorrentes.

O foco do Marketing de Relacionamento é no cliente, suas expectativas e na capacidade da empresa retribuí-las. Assim, os diferenciais do Marketing de Relacionamento podem-se resumir em:

- Estrutura organizacional descentralizada, com a mensuração em tempo real da satisfação do cliente;

- Foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com o cliente;

  - Comunicação personalizada e bidirecional;

  - Pontos de contatos múltiplos;

  - Novas formas de segmentação de mercado.

O objetivo do Marketing de Relacionamento é manter um cliente fiel por mais tempo. Se a empresa se adaptar convenientemente ao cliente poderá obter uma vantagem real em relação ao seu concorrente, além disso, poderá agregar serviços ao seu negócio que beneficiem seu cliente ao ponto desse tornar-se um defensor de sua empresa.

Os comerciantes que ignoram o componente serviço em seus produtos concentram-se na diferenciação e nos instrumentos para penetrarem nos mercados.

Os comerciantes que apreciam a importância do híbrido produto-serviço concentram-se no desenvolvimento de relações de fidelidade com o cliente".(MCKENNA, R., 1992:18)

Kotler (1999) enfatiza o resultado financeiro da conquista de um cliente afirmando que dado o esforço para converter um cliente potencial em efetivo, as empresas precisam analisar se o *custo de aquisição do cliente* (CAC) será coberto pelos *lucros no ciclo de vida do cliente* (LCVC). Para aumentar se LCVC, a empresa deve vender mais para cada cliente, mantê-los por maior número de anos e vender-lhes produtos que permitam lucros maiores. Com esses procedimentos, a empresa pode esperar chegar a um equilíbrio entre seu CAC e seu LCVC.

#### Marketing Tradicional *versus* Marketing de Relacionamento

O marketing tradicional aborda o gerenciamento dos elementos do mix de marketing dentro de um contexto funcional do departamento de marketing. Esse mix de marketing trata-se de um grupo de variáveis controladas que a empresa utiliza para produzir respostas que deseja o mercado-alvo, direcionando, assim, sua demanda de produtos.

O marketing tradicional trabalha com quatro variáveis ou os quatro Ps (produto, preço, praça e promoção), buscando um número cada vez maior de clientes para obter maior participação no mercado.

O Marketing de Relacionamento não é focado no produto, como o marketing tradicional, mas no cliente. Conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, é a filosofia do Marketing de Relacionamento que trabalha a comunicação com os clientes de forma individualizada, buscando desenvolver serviços e produtos personalizados.

Percebemos que a principal diferença é que o foco do marketing tradicional é na aquisição de clientes enquanto no Marketing de Relacionamento é a retenção de clientes dando ênfase para a conquista de fidelização. A abordagem passa a ser a da retenção e desenvolvimento do melhores clientes gerando relacionamentos e benefícios, e não simplesmente na venda de produtos ou serviços.

Algumas outras diferenças ocorrem na forma do planejamento da empresa. No Marketing de Relacionamento esse planejamento acontece de fora para dentro da organização, ou seja, a partir do cliente. Os profissionais de marketing, hoje em dia, dispõem de ferramentas para coleta de informações sobre cada cliente individualmente ou em grupo através da tecnologia. Assim, esses profissionais



devem agir como gerentes de clientes.

Peppers e Rogers (1994) afirmam que como profissional de marketing individualizado, entretanto, o profissional não estará procurando vender um único produto ao maior número de clientes possível. Ao contrário, ele estará procurando vender a um único cliente o maior número de produtos possíveis durante um longo período de tempo, e diferentes linhas de produto.

Então, esses profissionais tomarão decisões sobre quais clientes serão atendidos e de que maneira será feito esse atendimento visando atraí-los e mantê-los, administrando as demandas e lucratividade do produto para a colaboração com os clientes. Esse profissional buscará:

Determinar quais os clientes ou mix de clientes serão atendidos;
Desenvolver estratégias para cada cliente, alinhando as estratégias da empresa às dos clientes individuais;
Administrar a implementação de capacidade e dispor de processos pelos quais a lucratividade dos clientes seja planejada, comunicada e aperfeiçoada;
Aprimorar a visão favorável que os clientes têm de todos os

Peppers e Rogers (1994) sustentam que para gerenciar os clientes com eficácia, necessita-se encontrar formas de falar diretamente com eles, um de cada vez, em vez de, a exemplo do que ocorre com os gerentes de produtos, expedir mensagens comerciais para amplas faixas de clientes e não clientes. Terão que ser criadas formas que dêem condições aos clientes de se comunicar com a empresa, se quiser facilitar o tipo de processo colaborativo representado pelo marketing individualizado.

Vavra (1993) ressalta que o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação através de interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número.

Dessa forma, verificamos que o Marketing de Relacionamento pressupõe que sua estratégia seja formada por diversas áreas do conhecimento como gestão estratégica, marketing de serviços, marketing industrial e gestão de qualidade.

## 2.2 VALOR COMO VANTAGEM COMPETITIVA

"A função do marketing é criar e fornecer valor para os clientes, captando para si as vantagens daí decorrentes". (KOTLER, P 2003: 219).

Partindo desse ponto, podemos dizer que valor é a combinação exata de produtos de qualidade, serviços agregados, por um preço justo pelo qual o cliente se propõe pagar. As empresas necessitam desenvolver uma proposição de valor e um sistema competitivo onde a experiência prometida pelo produto, seja efetiva e confiável.

Essa capacidade de fornecer valor está diretamente ligada à condição de criar satisfação para seus empregados, pois estes satisfeitos transmitem credibilidade aos demais públicos, pois acreditam e compram a idéia da empresa em que trabalham. Então, o uso do Endomarketing vem a enriquecer essa estratégia, pois envolve toda a equipe nos propósitos da empresa.

O valor, por outro lado, depende muito da percepção do cliente. O que tem valor para um cliente pode não ter para o outro. E satisfazer os clientes pode implicar em geração de custos, portanto, devem-se analisar quais custos realmente agregam valor para oferecer benefícios percebidos pelos clientes e que gerarão uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva, idéia popularizada por Michael Porter, são os atributos que diferenciam uma empresa de seus concorrentes de forma relevante e sustentável. Esses atributos únicos tornam-se um valor para o cliente dessa empresa, como, por exemplo, comprar um produto que proporcione um status que outro não pode proporcionar. Esse valor "status" vem agregado ao produto adquirido de uma forma intangível, principal característica de serviços.

Essa vantagem competitiva pode tentar ser copiada pela concorrência, mas cabe a empresa desenvolver qualidade constantemente para que nunca possa ser copiada. Assim, agregar valor cada vez mais a seu produto, acaba por se tornar uma estratégia eficaz na busca de um diferencial em relação à concorrência.

Bekin (1995) acredita que numa economia orientada para o cliente, o momento da verdade, surge no contato entre o cliente e o pessoal da linha de frente. Aí é que passa a qualidade do serviço, seja de fato um serviço seja um produto industrial. Aí é que se demonstra a eficiência da orientação para o cliente, aí é que surge a vantagem competitiva.

Em momentos como esse, os funcionários não estão qualificados ou autorizados a dar aos clientes uma resposta adequada à demanda específica ou até mesmo a lhe dar uma informação que ele, o cliente, considera relevante. O funcionário não tem ao seu alcance, para satisfazê-lo, qualquer possibilidade de tomar uma decisão adequada. Portanto, propor valor depende muito do treinamento e da autonomia que se dá aos funcionários.

No caso deste estudo, o setor de restaurantes apresenta características muito atraentes ao estudo de valor percebido e envolvimento. Uma parcela da oferta dos restaurantes consiste em serviços, ou seja, ambiente, instalações, atendimento, opções de menus e facilidades. Uma outra parte consiste de produtos, ou seja, a refeição, a localização e o estacionamento.

Lovelock e Wright (1999) sustentam que a participação e o envolvimento do consumidor no processo de entrega de serviço, com inerente percepção de risco elevada, torna mais complexa e operacionalizada o controle da qualidade e do valor.

### 2.2.1 Orientação ao relacionamento

Estamos numa época onde todas as empresas já possuem como necessidade básica, qualidade em seus produtos ou serviços. Então, como se diferenciar de seus concorrentes? A resposta mais verdadeira a essa questão é que as empresas necessitam serem orientadas ao relacionamento.

Uma das coisas mais valiosas para as empresas são seus relacionamentos com os clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, possíveis clientes, enfim, com todo o público que as cercam. Esses relacionamentos formam um capital de conhecimento, experiência e confiança, que a empresa desfruta diante desses públicos que valorizam sua marca. Conforme Kotler (2003) os relacionamentos determinam o futuro do negócio.

Esses relacionamentos geram parcerias importantes que podem ajudar a solucionar muitos problemas internos e externos, além de dar informações valiosas para as tomadas de decisões gerenciais e planejamento estratégico da empresa.

Uma empresa orientada ao relacionamento concentra-se nos parceiros e clientes, em vez de nos produtos. Gerencia atribuindo mais ênfase à retenção e cultivo dos clientes existentes do que à conquista de novos, confiando mais no trabalho de equipes interfuncionais do que nas atividades de departamentos

isolados.

Claro que neste contexto, ser orientada ao relacionamento com o cliente, torna-se uma base muito forte para geração de benefícios a todos os públicos. Assim, uma organização orientada ao cliente:

- Concentra-se em descobrir o que os compradores desejam e atende a esses desejos de maneira que atinja também seus próprios objetivos;
- Utiliza Marketing de Relacionamento para construir negócios mutuamente benéficos em longo prazo, em que, comprador e vendedor focam o aumento do valor por meio da criação de trocas mais satisfatórias;
- Desenvolve uma orientação de mercado pela geração e difusão da inteligência de mercado em toda a organização;
- Descentraliza a autoridade de tomada de decisão para facilitar o feedback do cliente;
- Considera marketing como uma função criticamente importante na empresa;
- Usa o processo de planejamento estratégico para construir relacionamentos e criar valor.

O objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda a suas necessidades, desejos e expectativas. Para que a empresa funcione satisfatoriamente é preciso que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa".(BEKIN, S. 1995:21 )

A orientação ao relacionamento torna-se importante à medida que a atenção esteja totalmente voltada ao consumidor. Muitas vezes uma venda pode acontecer sem nenhum relacionamento prévio, isso significa que a empresa não tem a menor idéia de quem seja. aquele cliente e de porque ele a escolheu. Se não for feito um esforço imediato para entender e dialogar com esse cliente, as próximas vendas continuarão a serem feitas no escuro. Isso gera uma grande questão: Alguém saberá dizer quando esse cliente irá retomar?

Por outro lado, se o cliente já se relaciona bem com a empresa, mesmo sem nunca ter comprado nada, a probabilidade dele optar por ela na próxima compra torna-se muito maior, devido à credibilidade transmitida pela empresa.

A empresa deve entender, identificar e aproveitar todas as oportunidades de relacionamento com esses potenciais futuros clientes para estabelecer um relacionamento e somente empresas orientadas ao relacionamento com o cliente

têm essa visão.

### 2.2.2 Relacionamentos colaborativos

O conceito de marketing é ao mesmo tempo uma filosofia, uma forma de organização empresarial e de maneira mais específica, um conjunto de atividades que ligam a empresa ao cliente. Esta ligação cliente empresa se desenvolve em termos de uma troca mútua. A empresa satisfaz com o seu produto a expectativa do cliente e o cliente dá lucro à empresa, mantendo-a viva e operante.

Esse relacionamento torna-se colaborativo quando a empresa dá mais atenção ao cliente, ou seja, ouve mais do que fala. Nesses diálogos, podem surgir respostas a perguntas ou dúvidas que a organização busca há tempos e não consegue resolver sozinha. Talvez o ditado, "quem vê de fora vê melhor" encaixe-se nessa situação. O cliente percebe as falhas da empresa e se essa possui um canal de comunicação aberto e adequado, o cliente busca falar, dar opiniões, sugerir, porque se sente importante e sente que mostrar suas idéias não será em vão.

Isso ocorre com muito mais facilidade nas pequenas empresas, onde o número de clientes e funcionários é menor e a escala hierárquica também, o que torna mais acessível à informação ao gestor. Muitas vezes, nesses casos, a solução pode ser tomada de imediato já que a interação acontece com muita mais informalidade e com menores barreiras.

Nos casos das grandes empresas esse processo já é mais burocrático, pois infelizmente muitas vezes o cliente acaba por falar com um atendente de linha 0800 (SAC - Serviço de atendimento ao cliente) terceirizado e que precisa abrir processo, passar para o supervisor que vai passar para um gerente, que dará o retorno depois, enfim, o cliente acaba não falando com ninguém. E isso gera a perda de cliente que ficam insatisfeitos, pois não puderam estabelecer um relacionamento com a empresa que lhe fornece serviços há anos.

Dessa forma, perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação.

Vavra (1993) afirma que quando as empresas não têm oportunidade para interagir diretamente com os clientes, torna-se muito difícil implantar programas de marketing de qualidade.

Manter clientes exige que as empresas demonstrem cuidado e interesse por eles após terem feito uma compra. Esse cuidado e interesse fazem parte do gerenciamento e estabelecimento do relacionamento porque aplica princípios de marketing aos clientes após eles terem comprado bens ou serviços de uma empresa. Conforme Vavra (1993), os seguintes elementos são importantes:

- atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- fazer tudo o que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quanto necessitarem de tais produtos;
- mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los consciente de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

### 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Mas, o que é um “cliente”?

Uma conceituação muito simples (e, portanto, interessante), é a apresentada por Moura (1997,p.57): “Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”.

De acordo com esse conceito pode-se inferir, então, que todos os indivíduos e empresas que consomem produtos e serviços oferecidos por qualquer organização podem ser considerados clientes.

Esta visão dos dias de hoje, provavelmente não seja a mesma visão de cliente que se tinha no pós-guerra, quando os americanos começaram a dominar o mundo e os japoneses tiveram que se organizar para reconstruir um país em frangalhos. A visão de cliente, àquela época, talvez devesse ser uma visão mais honesta, mais pé-no-chão, onde a vontade de satisfazer necessidades, expectativas

e anseios de pessoas realmente estivesse presente. Afinal, vivia-se um momento de pós-guerra, em que o mundo precisava se reorganizar, tornar-se novamente adequado a condições de vida decentes e dignas daqueles que o habitavam. Solidariedade, mais do que simples consumismo, devia ser a palavra de ordem.

O fato é que as filosofias de *Marketing* e Qualidade Total, apresentavam -se ao mundo com o mesmo princípio: a satisfação plena das necessidades, anseios e expectativas das pessoas. *Marketing*, portanto, só se justificava se, antes de se produzir qualquer bem ou serviço, se fosse ao mercado, descobrisse o que o mercado queria, de que modo queria, a que nível de preço e em que condições, e, só então, se elaborasse esse bem ou serviço, dentro da premissa maior de que ele realmente satisfaria necessidades, pois, quem os solicitou foi o público. Era importante também que aqueles que disseram o que queriam, soubessem que o bem ou serviço havia sido desenvolvido conforme suas expectativas – o que era feito pela propaganda e por outros itens do composto promocional. Depois do bem ou serviço colocado à disposição desse público, havia que cuidar para que ele realmente gostasse do que lhe foi oferecido e, a partir daí, permanecesse fiel a quem produziu e ofertou o bem ou serviço ao mercado. Do mesmo modo, Qualidade Total só se justificava se seu princípio maior fosse levado em conta: desenvolver bens ou serviços com uma qualidade intrínseca percebida pelo público-alvo, que agregasse valor ao que ele adquiria, com vantagens não só para a empresa, mas também para esse público.

Acontece que, a partir do princípio comum das duas filosofias, parece que um oportunismo sem fronteiras tomou conta do mundo: o lucro, que é a mola-mestra do capitalismo, parece ter se sobressaído a esse princípio, e daí parece ter começado toda a confusão: os empresários incorporaram o discurso do *Marketing* e da Qualidade, mas adotaram uma postura prática de finanças. É certo que a exigência do lucro sempre estava presente em ambas as filosofias – oriundas, afinal, do capitalismo, mas sua evolução não se manteve segundo os preceitos iniciais. A redução de custos de produção, condição importante para a Qualidade, virou sinônimo de corte de pessoal nas empresas. Esqueceram-se (esquecem-se) os empresários que há outras formas inteligentes de redução de custos e que, a partir de um bom controle de desperdício, que os especialistas em Qualidade Total têm condições de fazer muito bem, pode-se obter reduções significativas de custos.

A dura realidade, então, é que o cliente passou a ser uma espécie de “escora” para as empresas dos tempos modernos, um álibi para a tomada de decisões, um respaldo para sustentar ações dos dirigentes e empresários, que se permitem até certa “mentirinha”, embasados em pesquisas junto aos clientes ou em interpretações forjadas que beneficiem a organização (e não necessariamente também o cliente). A partir daí, surgiu o mito. O cliente como um ser, que ninguém vê, que ninguém toca, que ninguém contesta, um semideus que está presente em todas as organizações como um fantasma: tudo pode, tem sempre razão, é o rei.

Pode-se arriscar até a dizer que o cliente foi o grande mito do Século XX e continuará sendo o mito do Século XXI para muitas empresas. Mas é preciso desmistificar o mito, para se entender melhor o relacionamento empresa-cliente e se ter uma aproximação mais realista entre a teoria, o discurso e a prática.

### 2.3.1 Desmistificando o Mito

Dentre os jargões mais comuns que permeiam os discursos dos empresários e executivos os mais comuns são:

- ? O cliente é o Rei.
- ? O cliente tem sempre razão.
- ? O cliente está sempre em primeiro lugar.
- ? Tem-se sempre que acatar o que o cliente diz.
- ? O cliente é a razão de ser da empresa.

Ao usar qualquer desses jargões, fica clara a figura do cliente como mito. Por que dizer “o cliente” e não “os clientes”? O artigo definido no singular generaliza, dá importância, cria emoção. Algumas empresas insistem em usar a palavra “cliente” não só no singular, mas também com “C” maiúsculo. O que aumenta ainda mais o nível de importância do mito.

#### 2.3.1.1 O cliente é o rei

As discussões sobre tais jargões, começam a aparecer em revistas e periódicos especializados. Como diz Almeida (1999, p.5), “Um Rei pode tudo, a qualquer hora, em qualquer lugar, sobre quaisquer circunstâncias, sempre! O Rei Luís XIV, certa vez, disse: ‘O Estado sou Eu, portanto Eu sou a Lei’.”



O que parece acontecer é que os empresários e executivos resolveram usar o poder do “Rei” ao pé da letra e delegar ao cliente esse poder. Esquecem-se, porém, ainda conforme Almeida (1999, p.5), que:

“As histórias de reis e rainhas, por vezes irrigadas de romantismo e beleza, invariavelmente nos transmitem sentimentos de injustiça, arrogância e prepotência. Um Rei não tem parceiro, têm súditos. Um Rei não tem colaboradores, tem bajuladores. Um Rei não conta com trabalhadores ou fornecedores, mas sim com escravos. Seria esta a relação ideal a ser estabelecida entre fornecedores e clientes?”

Diante de tal ponto de vista, portanto, o conceito do cliente como “Rei” deve ser encarado como um mito prejudicial à empresa. Uma vez instalado e difundido esse conceito na cultura da organização e, por conseguinte, na cabeça das pessoas, os problemas, os prejuízos e a confusão começam a aparecer. Isto por que para um rei não há limites. Eis alguns pontos que devem ser mais bem avaliados:

Quando um empresário, executivo ou dirigente incorpora, promove e assume que “o cliente é o rei”, passa a orientação para os empregados de que o cliente pode tudo o que quiser, como quiser e que a empresa tem que dá-lo, sempre! É o mesmo que afirmar que não há limites. Para o cliente, tudo!

E como fica a relação com o cliente, a partir do momento em que a empresa, por meio de seus dirigentes e principais executivos, vendeu a idéia de que ele é um rei, e ele percebe na prática, que a coisa não é bem assim? O cliente não aceita nada menos do que o dito, que o prometido. Afinal, é importante lembrar que nem todos têm o discernimento de decodificar o conceito de rei como força de expressão. Além disso, no relacionamento com os clientes é preciso deixar as coisas perfeitamente claras para todos (clientes, empregados, fornecedores, diretoria e acionistas); principalmente para os empregados, em especial aqueles com baixa escolaridade.

A estes é preciso se dar uma orientação clara, de forma que possam agir conforme a política da empresa.

O lado positivo desse conceito do cliente como rei é que ele expressa bem a questão da soberania que o cliente passou a ter no mercado competitivo dos tempos atuais. A fim de neutralizar os efeitos de desvios interpretativos do tipo “o cliente pode tudo, sem limites”, Almeida (1999, p.6) propõe a alteração conceitual de que “O Cliente é um Rei Moderno”. Segundo ele, o limite é a diferença entre o rei moderno e

o rei antigo, já que o primeiro não pode tudo (está sujeito à Constituição de um país), embora não deixe de ser soberano. A analogia é pertinente para mostrar que para o cliente também há limites, mesmo sendo rei.

### 2.3.1.2 O cliente tem sempre razão

Este mito, fartamente difundido, está intimamente ligado ao mito anterior e pode, sob todas as óticas, ser considerado absurdo. Ora, se o cliente é rei, conseqüentemente ele sempre tem razão. Afinal, como já foi dito, quem teria coragem de contrariar um rei à moda antiga? Por outro lado, defende Almeida (1999, p.6): “Se o cliente é um Rei Moderno, evidentemente há possibilidades dele **não ter** razão. Como visto, um Rei Moderno, assim como o cliente, está sujeito a restrições, seja das leis, das normas ou dos limites naturais de qualquer negócio”.

Almeida (1999) ilustra com o exemplo dos hotéis, que informam que o horário dos cafés da manhã é a partir das 6 horas, e questiona se um cliente que exige seu café às 5 horas teria razão; ou se um cliente tem razão, ao exigir seu lugar num vôo, mesmo chegando atrasado ao aeroporto; ou, ainda, se um cliente tem o direito de entrar em um teatro após o início do espetáculo, ou de exigir a troca de um eletrodoméstico, mesmo quando evidente que a quebra desse aparelho foi decorrente de negligência ou imprudência sua.

Tais situações, em que o cliente não tem razão, são muito comuns e ocorrem aos milhares no cotidiano das empresas. Os empregados, nesses casos, têm de estar muito bem preparados para agir dentro de uma política (ou limite) definida (o) pela direção da empresa.

Nenhum empresário, em sã consciência, deseja criar problemas para seus clientes. Se eles forem inevitáveis, entretanto, tendo os clientes ou não razão, esses problemas podem constituir-se uma oportunidade para melhorar o produto ou serviço oferecido, ou, mesmo, fidelizar tais clientes.

O fato é que situações em que o cliente não tem razão, e insiste que tem, são rotineiras e não há como fugir delas. Nesses casos, romper com o cliente é fácil, qualquer pessoa consegue isso sem muitos esforços. O grande desafio é fazer com que o cliente entenda a situação, e continue escolhendo a empresa ou seu representante como fornecedor de bens ou serviços.

Dru Scott (2000, p.59), uma das maiores especialistas na avaliação da satisfação de clientes, lembra, porém, que “O cliente nem sempre tem razão, mas o cliente é sempre o cliente”. Explica a autora que esse ditado quer dizer simplesmente que solucionar o problema é muitas vezes mais importante do que saber quem está “certo” e que quando alguém está irritado, aquele que conseguir resolver o problema sem culpar a si próprio ou a outros, conseguirá reduzir a tensão, todos se sentirão melhor, e tempo será poupado: a organização estará a caminho de obter a satisfação do cliente. Para ela, se o cliente tem ou não razão não importa; o que importa é o compromisso que a organização tem de oferecer aos clientes, sempre que possível, o que eles desejam.

### 2.3.1.3 O cliente está sempre em primeiro lugar

Bobagem! Quem coloca o cliente em primeiro lugar, está simplesmente negligenciando uma das áreas mais importantes de qualquer organização, sem a qual a empresa não consegue se fazer presente no mercado de forma positiva: os recursos humanos.

Há teóricos que já defendem “o cliente em segundo lugar”. Pesquisa na Internet ([www.bacaninha.com.br/frases/conselhos\\_3htm](http://www.bacaninha.com.br/frases/conselhos_3htm)) captou uma frase interessante, que, infelizmente, não identifica o autor:

“O cliente vem em segundo lugar. Se você quiser realmente colocar os clientes em primeiro lugar, coloque os funcionários mais acima”.

A frase tem sentido, à medida que muitas empresas se esquecem de que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos. E aí entra a questão da motivação: que não está necessariamente ligada apenas a salário.

Além disso, há outros fatores, também ligados à motivação profissional, que refletem negativamente na satisfação dos clientes. Scott (2000) aponta o estresse como sendo, talvez, o mais importante desses fatores que ameaçam a satisfação dos clientes.

Explica Scott (2000, p.58) que:

O estresse é uma ameaça importante à satisfação do cliente, pois grande parte do que satisfaz aos clientes é ação positiva baseada em bom-senso e interesse pelo trabalho. Se você estiver numa condição de estresse, dificilmente irá pensar nas medidas positivas que poderia adotar para satisfazer a um cliente.

A autora afirma que essa ameaça à satisfação do cliente causada pelo estresse, gera nos empregados uma certa “limitação” de pensamento, quanto às medidas positivas que poderiam ser adotadas por eles para satisfazer os clientes. Segundo seu ponto de vista, o estresse se torna particularmente perigoso devido a diversas condições, como, por exemplo, quando o trabalho da pessoa focaliza principalmente problemas ou negativas, ou quando ela raramente recebe uma manifestação de outras pessoas acerca de um bom trabalho que esteja fazendo.

#### 2.3.1.4 Tem-se sempre que acatar o que o cliente diz

Nas subseções 2.2.1 e 2.2.2 foram mostradas algumas situações que podem ser criadas por clientes e que exigem uma reflexão melhor sobre esta afirmativa.

Acatar sempre o que o cliente diz pode levar a ações absolutamente comprometedoras inclusive para a sobrevivência da empresa.

Portanto, acatar sempre o que o cliente diz não tem sentido. Teria, se o cliente fosse mesmo um ser mitológico, que só dissesse coisas boas, fosse sempre educado e calmo e não legislasse, algumas vezes, em causa própria.

#### 2.3.1.5 O cliente é a razão de ser da empresa

De todas as afirmativas que compõem o *portifólio* dos jargões utilizados por empresários e dirigentes, essa é a única que parece fazer sentido. O cliente é mesmo a razão de ser da empresa. Uma empresa sem clientes não se justifica.

Ainda assim, porém, poucas empresas usam as lições que podem ser apreendidas dessa afirmativa para aplicações práticas. O cliente é a razão de ser da empresa, mas há bons e maus clientes: é preciso saber separar essas duas categorias, criando condições para reter os bons clientes e desfazer-se dos maus.

#### 2.3.2 Por Que é Preciso Desmistificar o Mito

A desmistificação do cliente é necessária para se entender melhor o relacionamento empresa-cliente.

Há que ver o cliente como um ser humano, sujeito a variações de humor, que age às vezes de boa fé, às vezes de má fé, que tem erros e acertos, que costumam muitas vezes ser egoísta, que pode ser educado e cortês e, de repente, se tornar extremamente mal-educado, que pode ser humilde ou soberbo, que pode ser justo ou injusto, que pode ajudar ou prejudicar.

Como ser humano, portanto, o cliente pode ser um “rei relativo”. A obrigação de qualquer empresa, em princípio, é tratar seus clientes dentro dos padrões normais de educação e cortesia. Mas não tem de acatar sempre tudo o que ele diz como verdade, já que nem sempre ele terá razão.

Em suma, o cliente não deve ser visto como mito, mas como um ser de carne e osso: a empresa depende dele e deve viver em função dele, mas com essa visão.

Assim fica mais fácil administrar, fica mais fácil treinar as pessoas que vão atendê-lo e a empresa adota uma postura mais pé no chão. Afinal, há reis que são verdadeiros oportunistas, há reis injustos, há reis maus, há reis que agem de má fé.

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O que é satisfação?

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas essa regra não funciona. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado.

Um cuidado importante que deve ser tomado é quanto à percepção do cliente com relação à empresa, se o(s) produto(s) que ela oferece não satisfazem as suas necessidades ou, mesmo, quando, ao oferecer um serviço, ela não o faz de modo adequado. Como afirmam Berry e Parasuraman (1992, p.53):

Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável.

Os autores afirmam que os clientes reagem com certa indiferença aos serviços realizados conforme o planejado (os serviços de rotina). O mesmo não acontece com os clientes que se deparam com os serviços não rotineiros. Neste caso, a indiferença dá lugar a um exame atento da maneira como a empresa de serviços trata do assunto. Tais clientes formam, segundo Berry e Parasuraman (1992, p.53), “uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviço”.

O problema é que muitas empresas não se empenham em saber se seus clientes estão satisfeitos ou se seus clientes não costumam se manifestar espontaneamente quanto à sua satisfação. Como diz Moller e Barlow (1996, p.20) em seu livro “Reclamação de cliente? Não tem melhor presente”:

Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber *feedback* negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando.

Moller e Barlow (1996) alertam para o fato de que os clientes insatisfeitos podem manifestar ou não sua insatisfação. No primeiro caso, dizem algo; no segundo, vão embora. Os que vão embora estão tirando das empresas qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os que reclamam, porém, ao conversarem com os empregados da organização com a qual estão insatisfeitos, oferecem a ela a oportunidade de reverter a situação indesejável, o que possibilita o aumento da probabilidade de novos negócios. Daí afirmarem que a reclamação do cliente é um presente.

Esse ponto de vista de Moller e Barlow deve ser examinado detidamente, já que estimula os clientes a se manifestarem, mesmo que negativamente. Embora se concorde que as reclamações possam ser uma grande fonte de manifestação da insatisfação dos clientes, cabem algumas críticas a essa teoria, principalmente no que se refere ao mercado brasileiro, em que os clientes, acostumados às impunidades e, por conseguinte, desacreditados do sistema ou por pura preguiça,

não costumam se manifestar. Para que a reclamação aparecesse, neste caso, haveria, talvez, que fazer uma campanha publicitária estimulando os insatisfeitos a se manifestarem. Por outro lado, haveria que preparar o pessoal das empresas a aceitar a reclamação de fato como um presente e saber fazer uso dela.

Há também o caso das empresas que fazem avaliações regulares da satisfação de seus clientes, mas pouco, ou quase nada fazem para corrigir os pontos negativos apontados pelos métodos de avaliação. Como afirmam Benevello e Dantas (1999, p.598), referindo-se ao pessoal de *marketing* das empresas do extinto Sistema Telebrás, quando implantou nelas métodos de avaliação da satisfação dos clientes, num momento em que ainda prevalecia uma cultura tipicamente de engenharia:

“O pessoal da área de *marketing* das diversas empresas quase cansou de fazer pesquisas ‘para as gavetas’, mas não desistiu. Isso por que os gerentes recebiam os relatórios e, muitas vezes, os ‘engavetavam’, ignorando seus resultados e não fazendo qualquer esforço no sentido de corrigir os pontos negativos identificados pelos clientes. Era como se estes não existissem”.

Sendo a maioria dos gerentes das áreas técnicas (às quais se destinavam às pesquisas) engenheiros, a idéia que prevalecia era de que “aquelas informações não eram importantes”. Questionamentos do tipo: “como se pode fazer pesquisa com 600 pessoas, quando se tem uma população de milhares de usuários de serviços de telecomunicações? Essas pesquisas refletem a opinião de 600 pessoas, não do universo!”.

Ou, ainda: “Eu nunca fui entrevistado!”. Tais questionamentos parecem mostrar que estatística não era o forte da maioria dos engenheiros de telecomunicações daquela época.

Começou-se a dar importância às pesquisas de satisfação de clientes apenas no momento em que iniciaram os movimentos pró-privatização do Sistema Telebrás, quando grupos de empresários organizaram-se para pressionar ao governo nesse sentido.

Temendo as implicações decorrentes da privatização, os engenheiros começaram a tomar suas decisões em função dos resultados das pesquisas, atribuindo enfim a elas, a devida importância.

## 2.5 O QUE QUER O CLIENTE?

Ouve-se com freqüência por aí as seguintes discussões e argumentos: “Não creio que devamos começar um processo voltado para qualidade até que saibamos o que quer o cliente”; “O cliente quer o menor preço e nada mais”; “Creio que a entrega a tempo é o mais importante”. Se não se pode lograr uma maior compreensão das necessidades do cliente e de seus níveis de satisfação, nunca se poderá ser capaz de tomar as decisões firmes comumente exigidas para iniciar as mudanças e melhorias em qualquer organização. Como se sabe, “uma iniciativa de qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso” (HERRINGTON, 1999, p.1).

O árbitro final do sucesso é o cliente e a recompensa final do sucesso são os ganhos. Muitos empresários simplificam excessivamente o conceito de satisfação do cliente. Há uma tendência em se pensar em termos de cliente médio – um cliente que somente quer uma ou algumas poucas coisas. Isso parece lógico, a partir de duas perspectivas: a primeira é que cada empresário tem numerosos clientes e que cada um desses clientes, em determinado momento, tem um nível único de satisfação individual. A segunda é que cada um desses níveis de satisfação do cliente muda com o tempo. A satisfação do cliente, então, é um objetivo complexo, que muda constantemente; portanto, todo processo destinado a determinar a satisfação do cliente deve poder detectar tanto essa complexidade quanto o ritmo da mudança.

Por sorte, a satisfação do cliente segue um padrão lógico. Para compreendê-lo, pode-se contar com o modelo das etapas de satisfação do homem, desenvolvido por Maslow (1943).

Maslow (1943) acreditava que essas necessidades deviam satisfazer-se segundo uma seqüência fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. Além disso, essas necessidades tinham que se satisfazer cumulativamente. Então, se a motivação atual de uma pessoa é a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e a de participação, já devem ter sido satisfeitas.

Se, entretanto, uma necessidade inferior como a de segurança, deixa subitamente de estar satisfeita, haverá uma mudança de comportamento. Obter a



estima já não será uma motivação. O comportamento e a motivação do indivíduo buscarão satisfazer a necessidade hoje não satisfeita de sentir-se seguro. Uma vez que o indivíduo se sinta novamente seguro, sua motivação então se concentrará em satisfazer a necessidade imediatamente superior, a de participação. Uma vez satisfeita, a necessidade operativa será novamente a de conseguir obter a estima.

Boa parte do modelo de Maslow permite prever o êxito ou o fracasso das iniciativas de mudança cultural contemporâneas.

Os empregados que se preocupam com a estabilidade em seu trabalho (segurança), por exemplo, talvez não respondam a programas de reconhecimento não monetários (estima). As iniciativas de *empowerment* (realização pessoal) talvez não tenham sucesso em uma cultura de baixo respeito pelos indivíduos (estima). É muito provável que tentar o *empowerment* sem criar primeiro a identificação com o grupo em que se está inserido (participação na sociedade) seja inútil. Se não é possível oferecer uma garantia de estabilidade no trabalho (segurança), qualquer programa de qualidade destinado a aumentar a produtividade por iniciativa dos empregados irá por água abaixo e será impossível tornar a organização eficiente.

Como os indivíduos, os clientes têm hierarquias de necessidades análogas. Torna-se crítico, para uma iniciativa bem-sucedida de qualidade, compreender a hierarquia de satisfação do cliente e conhecer suas necessidades atuais e seu nível de satisfação. Isto se converte, então, no marco para a avaliação e a ação.

### 2.5.1 Etapas das Necessidades dos Clientes

As necessidades humanas inferiores são fisiológicas: comida, descanso, etc. A necessidade análoga do cliente é que funcionem os produtos ou serviços essenciais.

Se a máquina não funciona, o produto químico não reage, o voo é cancelado, ou o banco não paga os cheques, então nenhum outro nível da relação cliente – fornecedor realmente importa. Esta é a necessidade básica. A oferta principal, seja um produto, seja um serviço, deve funcionar.

A necessidade seguinte é a segurança: estabilidade, proteção, confiabilidade, ausência de ansiedades, etc. A analogia com o cliente é a necessidade de obter o conjunto de serviços básicos associados com o produto principal (por exemplo, a entrega de produtos a tempo e sem danos). Em uma atividade dedicada aos

serviços, o equivalente à segurança é a facilidade de acesso, horas de operação apropriadas ou acesso localizado ao serviço. Tanto no campo dos produtos quanto no dos serviços, existe a necessidade de que o faturamento seja preciso e confiável.

Em uma atividade muito sensível ao preço, como é o caso das atividades do setor de produtos industriais, a confiança em que o preço do provedor é competitivo é uma necessidade de segurança. As garantias contemplam essas necessidades oferecendo uma “rede de segurança” que respalda o compromisso da confiabilidade.

A terceira necessidade humana de Maslow (1943), a necessidade social ou participação na sociedade, equivale à necessidade do cliente de contar com uma relação aberta, acessível, interpessoal, humana e bilateral. Aqui se vai mais além dos produtos e serviços e se entra na dimensão humana. Os empregados dos provedores têm que escutar os empregados do cliente e comunicar-se com eles para compreender suas expectativas únicas ou para solucionar seus problemas.

Exemplos da necessidade de participação dos clientes são os contatos freqüentes com a força de vendas, a assistência ao cliente do serviço 0800, os serviços técnicos e os serviços ao cliente para ajudá-lo a decidir que produto ou serviço existente é o mais adequado para ele e também o serviço pós-venda.

A quarta necessidade na hierarquia de Maslow (1943) é a estima: a necessidade humana de alcançar o reconhecimento, ou de ter prestígio, uma reputação favorável ou experiência. Na atividade comercial, os fornecedores dão ao cliente o prestígio e a estatura quando assinam unilateralmente recursos destinados a compreender e antecipar as forças de mudança que afetam o cliente e desenvolvendo logo novos produtos e/ou serviços. O fornecedor toma a iniciativa e aceita o risco de apresentar idéias e soluções que os próprios clientes talvez não haviam considerado como possíveis ou valiosas.

O nível mais alto na escala de Maslow (1943) é a realização pessoal. O indivíduo que se sente realizado tem a convicção interna de excelência e domínio no que faz.

A relação com o cliente realizado chega a um estado de excelência que, amiúde, é descrito como uma verdadeira sociedade. O cliente converteu o fornecedor em um participante completo e abriu de uma conduta específica e de longo prazo com que realiza sua atividade. É o domínio sobre a atividade do cliente que move essa relação.

Herrington (1999) estabelece uma hierarquia de necessidades de satisfação do cliente, equivalente à hierarquia de necessidades de Maslow (1943), conforme segue:

- produtos e serviços essenciais que funcionem (necessidade fisiológica).
- serviços básicos confiáveis, relacionados com os produtos e serviços essenciais (necessidade de segurança).
- interação humana que facilite a seleção e o uso dos produtos e serviços existentes (necessidades de participação).
- novas soluções comerciais desenvolvidas pelo fornecedor (necessidade de estima).
- associação (auto-realização).

Assim, o diferencial das empresas é a qualidade na prestação de serviços ou produtos, podendo assim satisfazer seus clientes.

A busca incessante de maneiras de agradar aos consumidores, oferecendo produtos e serviços para conquistá-los e mantê-los, e obtendo lucro com essa atividade, é o que caracteriza a empresa orientada para o mercado que pratica os conceitos de marketing de maneira eficiente. (SAMARA; BARROS, 1997, p.2).

De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além de suas expectativas.

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor. (KOTLER, 1998, p.53)

É através da área de marketing que as empresas tem relação com o mercado, podendo assim conhecer e atender as necessidades e desejos dos consumidores, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Segundo Kotler (1998, p.37):

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que as concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos.

Uma empresa pode definir seu mercado-alvo, mas pode falhar em conhecer as necessidades dos clientes. Embora a área de marketing seja entender essas necessidades, não é tão simples, já que cada consumidor tem necessidades diferentes.

O marketing profissional para uma empresa é saber atender as necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.

## 2.6 CLIENTES - "ATIVOS EM PROCESSO DE VALORIZAÇÃO".

Conforme conceitua Tom Peters, os clientes são como "ativos em processo de valorização". Isso porque os clientes são os recursos mais importantes de uma empresa, e essa nem mesmo pode mensurar o seu valor, como o faz com estoques, equipamentos, recursos humanos. Os clientes devem ser vistos como ativos a serem gerenciados visando à maximização de seus resultados.

Kotler (2003) comenta que os clientes substituíram os bens e serviços como fator escasso. Provavelmente esta situação se dê pelo excesso de capacidade de produção, sendo que isso leva-nos a uma evolução do focó de produtos para o foco na conquista e retenção de clientes.

No cenário atual, se uma organização não cuidar de seus clientes, alguém tomará o seu lugar, pois pensar neles tornou-se uma condição necessária para o sucesso de uma empresa, seja ela pequena ou grande.

Assim, a grande tendência das empresas é de ampliar sua participação nas compras dos clientes, e ao mesmo tempo aumentar o valor vitalício desse consumidor, utilizando-se de estratégias de Marketing de Relacionamento, cuidando da qualidade de seus produtos e serviços, e buscando valorizar sua marca.

Hoje o ciclo de vida de um produto é muito pequeno devido às novas tecnologias e a tendência do mercado de buscar novidades. Já o ciclo de vida do cliente pode ser prolongado se a empresa cuidar de um relacionamento direto, consciente, e engajado na solução de problemas individuais de cada um.

"Nesse cenário de uma economia orientada para o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor do cliente. Não se trata mais de entregar

um produto com determinadas qualificações técnicas ao consumidor, mas de adequar este produto às expectativas de qualidade do consumidor final. A isto se chama associar um determinado tipo de serviço agregado ao produto. A percepção que o cliente possui do produto vai determinar como será este produto".(BEKIN, S .1995:06)

Muitas empresas ainda não acordaram para essa realidade, já que pesquisas apontam que as empresas destinam cerca de 70% de suas verbas de marketing à conquista de novos clientes, mesmo que 90% de suas receitas decorram dos clientes atuais. Isso mostra que as empresas concentram-se excessivamente na aquisição de clientes e esquecem de cuidar do seu ativo mais importante: os clientes já existentes.

Assim, acabam por perdê-los tendo que gastar outra gorda fatia de seu orçamento na conquista de novos clientes para substituir os perdidos, formando um ciclo que desgasta a imagem de qualquer organização.

Vavra (1993) descreve que o que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes.

Vários autores afirmam que os clientes devem ser tratados como colaboradores, pois se estiverem envolvidos com a empresa, podem ajudar a solucionar muitos problemas. Assim, conforme Peppers e Rogers (1994), algumas oportunidades devem ser aproveitadas e algumas atitudes tomadas para uma empresa relacionar-se com esse cliente de forma eficaz:

- A empresa deve parar de pensar em seus clientes como alvos, ou adversários, começando a prestar atenção nas perspectivas e necessidades individuais de cada cliente, um de cada vez, em vez de só prestar atenção nas necessidades ou opiniões conjuntas de um segmento ou grupo de mercado.

- A empresa não deve pensar em fatia de clientes, sem possuir um produto de qualidade e um serviço de qualidade, cujo desenvolvimento dependerá da colaboração dos clientes.

- Para gerar clientes satisfeitos, a empresa precisa servir a cada um individualmente, ao longo do tempo, e isso exige uma perspectiva de marketing

individualizado.

- A empresa deve se lembrar das suas transações anteriores com o seu cliente, afinal, ele se lembrará perfeitamente das suas transações anteriores feitas com a organização.

- Para aprofundar o relacionamento com um produto que não tenha satisfeito o cliente, a empresa precisa primeiramente tomar ciência e eliminar quaisquer obstáculos que possam existir no caminho da contínua preferência oferecida por essa determinada pessoa.

- Tratar as reclamações como oportunidades para negócios adicionais. Quando um cliente reclama, ele está presenteando a empresa com uma oportunidade para colaborar na solução de um problema. Se estiver preparada para isso, a empresa pode conquistar não apenas a lealdade desse cliente, mas também a lealdade de todo amigo, colega ou parente que ele recomendá-la em vez de reclamar da organização.

- Criar oportunidades para os clientes colaborarem com a empresa, ou seja, instalar algum tipo de informação, uma razão para que haja continuidade no relacionamento.

Dessa forma, a empresa se qualifica para promover mais satisfação do que seus concorrentes, porque mesmo alguns clientes satisfeitos podem mudar de fornecedor.

As empresas estão passando da busca na participação de mercado para a busca na participação da mente do consumidor, assim, lucrarão com cada relacionamento. Como afirma Kotler (2003) em vez de ver um cliente em cada indivíduo, devemos ver um indivíduo em cada cliente.

- permanece fiel por mais tempo.
- compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.
- custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Entretanto, mesmo sendo importante servir bem a todos os clientes e buscar satisfazê-los, não é regra que se tenha que servir igualmente bem a todos os clientes. Isso decorre do fato de alguns clientes serem mais importantes do que outros, pois geram maior lucro durante o seu ciclo de vida e esses clientes devem receber mais benefícios, objetivando retê-los os por mais tempo. Ao mesmo tempo, esses benefícios oferecidos podem servir de incentivo aos demais clientes para migrarem para uma categoria superior, como são os casos dos benefícios oferecidos por programas de fidelidade, por exemplo.

Outro fator importante da orientação para os clientes é o trabalho desenvolvido entre a organização e os funcionários. Deve-se deixar claro que, em termos financeiros, se todos se concentram em fornecer o maior valor possível aos clientes, geram mais receita e acarreta menores custos a organização.

Assim, a contratação de pessoas que tomam atitudes certas, torna-se fator importante. Além disso, essas pessoas devem ser treinadas sobre a cultura da organização, a valorização do cliente e estarem conscientes do planejamento de marketing, para que as estratégias sejam implementadas por todos.

## 2.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE E FIDELIZAÇÃO

A maior parte das empresas dedica mais atenção à participação no mercado do que à satisfação dos clientes. Isso leva a um erro fatal porque se o nível de satisfação começar a cair, em breve se iniciará o desgaste da participação de mercado.

Com o uso das estratégias de Marketing de Relacionamento, as empresas podem melhorar o nível de satisfação dos clientes e quanto mais alta essa satisfação, maior o grau de retenção e a geração de lucros em longo prazo.

Eis algumas estatísticas que endossam essa afirmação:

1) Apenas cerca de 4% dos clientes insatisfeitos reclamam. Para cada cliente que reclamar, há vinte outros que não reclamam. E entre os que não reclamam, uma média que vai de 65% a 90% deixa de comprar o produto;

2) A conquista de novos clientes pode custar de cinco a dez vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes;

3) Em média, as empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano;

4) Uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% a 85%, dependendo do setor de atividade;

5) A rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos.

A queda das barreiras nos mercados mundiais e a globalização, aliadas ao conhecimento de seus direitos (C.D.C. - Código de Defesa do Consumidor), tornaram os clientes mais exigentes. Assim, a satisfação dos clientes é condição necessária, mas não suficiente, pois mesmo possuindo uma capacidade de retenção de clientes alta, as empresas perdem com regularidade algum percentual de clientes satisfeitos. A necessidade de superar as expectativas e reter clientes deve caminhar para a fidelização e comprometimento dos clientes. Apenas para exemplificar, no setor de produtos embalados, os clientes fiéis geralmente pagam entre 7% e 10% mais do que a média dos demais clientes.

"Quando se abre o mercado para a concorrência, as empresas aprendem que devem cortejar rapidamente seus clientes para eles permanecerem fiéis".(VAVRA, T.G. 1993, p.21).

Mas como uma organização objetiva à conquista de novos clientes, os atuais freqüentemente são negligenciados. Assume-se que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece. Seu valor para a empresa é esquecido; sua contribuição para o lucro é dada como certa. Presume-se que sua satisfação continua. A organização falha em sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente pela afirmação de que não se pode satisfazer a todos.

Para buscar essa fidelização as empresas precisam entender o que é relacionamento como uma troca justa de valor por informação gerando benefícios mútuos. Então, a empresa passa a oferecer valor para que o cliente forneça informações sobre ele, suas necessidades e preferências.

Com essas informações, o investimento em comunicação direta é mais bem direcionado, pois a empresa começa a oferecer produtos e serviços interessantes para seus clientes. Isso provocará uma aproximação e simpatia pela marca, envolvendo-o emocionalmente e iniciando o processo de fidelização. As empresas passaram a compreender que os consumidores modernos vivem numa sociedade imediatista e, portanto, desejam satisfação instantânea então, as empresas devem vender experiências intangíveis, agregando serviços a seus produtos e qualidade



acima de tudo.

Vavra (1993) descreve que da perspectiva pós-marketing, as atividades tornam-se componentes críticos de qualquer projeto de satisfação ou serviço, porque através do oferecimento de informação e segurança pós-compra, ajudam a influenciar como os clientes percebem a qualidade do produto ou serviço.

Fidelização, dentro de uma organização, é quando uma quantidade considerável de clientes não muda para outras marcas, e isso reflete na taxa de retenção de clientes. Conforme pesquisas estatísticas, em média as empresas perdem a metade de seus clientes em menos de cinco anos. Já as que desfrutam de alta fidelidade consigam reter mais de 80% de seus clientes no mesmo período.

As empresas devem despertar para o relacionamento como forma de fidelização, pois dispensam melhor tratamento aos novos clientes do que aos antigos. E essa relação de fidelidade nunca é tão forte a ponto de o cliente resistir ao apelo de um concorrente com oferta de valor melhor, abrangendo tudo o que já tem, mais algumas outras coisas.

Vavra (1993) defende o conceito de Pós-marketing como o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos clientes.

Peppers e Rogers (1994) argumentam que as empresas precisam saber quais são os consumidores que jamais comprarão o seu produto, para parar de investir dinheiro e esforços tentando em vão que eles façam algo. E precisa saber quem são os seus clientes leais, para que possa tomar providências no sentido de se certificar de que a marca é a que eles escolhem com maior frequência ainda.

Em situações onde cada um dos maiores concorrentes já dispõe de um produto de qualidade, o concorrente que firmar o relacionamento de mais alta qualidade com os seus clientes individuais conquistarão sua lealdade. Essa lealdade caracteriza-se principalmente pelo *feedback* que o cliente fornecerá para a empresa ajudando-a a trilhar seus caminhos.

Essa satisfação passa também pelo ambiente interno, fazendo com que o funcionário esteja satisfeito com a empresa e trabalhe melhor, inclusive melhorando o atendimento ao cliente e tornando-se mais receptivo a atender suas necessidades.

O Endomarketing tem essa função de integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Dessa forma, os clientes potenciais e atuais podem caminhar em busca de uma maior intensidade de lealdade em relação à empresa, subindo de um degrau para outro, passando de um nível para outro, conforme a descrição abaixo:

- clientes prováveis (*suspects*): o universo de pessoas (ou organizações) identificadas como suspeitos de se tornarem clientes.

- Clientes potenciais (*prospects*): indivíduos que já ouviram falar dos produtos ou serviços de uma empresa e, portanto, têm algum grau de conhecimentos dela, mas ainda não compraram.

- Experimentadores: compradores de primeira vez; aqueles que estão testando produtos ou serviços de uma empresa; seu julgamento é velado.

- Repetidores de compras: compradores que estão iniciando um compromisso mental com a empresa ao repetirem a compra do produto ou serviço.

- Clientes fiéis: pessoas que compram uma variedade de produtos e serviços de uma empresa durante muito tempo, escolhendo as marcas desta entre outras concorrentes e, desse modo, demonstrando lealdade.

Algumas empresas ficam satisfeitas em transformar um cliente potencial em repetidor de compra, quando na verdade o cliente deve ser conduzido por uma escala de lealdade, transformando o maior número de experimentadores em defensores. Assim a retenção e a fidelização trabalham de forma crescente aumentando o ciclo de vida do cliente junto à empresa.

"Os seus melhores clientes são aqueles que estão tão satisfeitos com o seu produto ou serviço que o indicarão aos seus amigos e colegas. Os seus melhores clientes são os seus cabos eleitorais".(PEPPERS, D e ROGERS, M. 1994:115)

É importante observar que quando um cliente torná-se fiel ele recomenda a empresa e traz com ele outros clientes. Assim, as empresas, grandes ou pequenas, têm condições de conseguir clientes arranjados por outros clientes. Aliás, a transformação ditada pela mudança de paradigma da individualização faz com que fique mais fácil oferecer recompensas personalizadas, significativas, em troca de novos clientes trazidos pelos já existentes.

## 2.8 RECLAMAÇÕES E DIÁLOGO COM O CLIENTE

Devido a grande tendência mundial de fusões e aquisições que acontecem constantemente com as empresas, vivenciamos uma era das empresas sem identidades, porque suas marcas mudam seguidamente. A comunicação de massa já não pode falar com todo mundo da mesma forma e as empresa acabam por achar que já possuem um relacionamento com seu cliente, e encontram-se cometendo falhas que comprometem sua imagem e credibilidade.

As empresas investem fortunas em maravilhosos sistemas de *Call-Centers*, geralmente terceirizados, que desconhecem a cultura da empresa e que não possuem habilidade para resolver os problemas dos clientes. Quantos consumidores já não estão cansados de ouvir uma atendente de *Call-Center* dizer: "Vamos estar realizando um pedido urgente para a área técnica que vai estar entrando em contato para estar resolvendo o problema".

Essas mesmas atendentes oferecem ao cliente textos decorados, assim como perguntas e respostas pré-respondidas, com soluções vagas e que acabam por irritar muito o cliente que se sente tratado como um número e não como indivíduo. Essas empresas acreditam que a tradição de sua marca seja suficiente para manter seu cliente comprando seus produtos e serviços, mas que empresa é essa que não ouve seu cliente quando ele quer falar?

Algumas compreendem que tradição não é suficiente e que tecnologia não resolve o problema de atendimento porque sistemas inteligentes, capazes de fornecer dados de negociações passadas, não são capazes de dialogar. Essas empresas descobriram que não sabiam quem eram seus melhores clientes e a quais deveriam dedicar mais tempo e estrutura.

É necessário lembrar que as empresas não estão manipulando bancos de dados, mas ricos clientes prósperos, reais e potenciais, que se tornarão fiéis e interessados no que ela tem a dizer ou a vender se forem abordados como se deve: comunicando-se de forma clara, pertinente, original e tratando-os com o mais absoluto respeito.

- a) todas as partes de um diálogo devem ter condições de participar dele, ou seja, cada uma das partes precisa ter meios de se comunicar com a outra.
- b) todas as partes de um dialogo precisam querer participar, ou seja, o

assunto de um diálogo individualizado precisa ser de interesse da empresa e do cliente.

c) os diálogos podem ser controlados por qualquer participante, ou seja, com uma conversação e uma troca de idéias, o diálogo tomará o seu próprio rumo.

d) o diálogo com um cliente individual mudará o comportamento da empresa em relação a esse único indivíduo, e mudará o comportamento desse indivíduo em relação à empresa.

Nas empresas que estabelecem um diálogo individualizado, o cliente não é um código de processo, não fala com quem atender, não precisa repetir seus dados ou problemas e nem recebe o mesmo erro que já deveria ter sido corrigido. Esses clientes lembram-se dessa empresa todas as vezes que precisam de novos produtos e tem essa marca em mente o ano todo.

O cliente tratado de forma individualizada aceita, inclusive, pagar um preço mais alto, comprar mais, acrescentar acessórios e contar sobre seus desejos, ficando mais a vontade para fazer reclamações, porque sabe que será ouvido e que isso trará resultados benéficos inclusive para outros clientes.

A forma mais freqüente de *feedback* advindo do cliente é a reclamação, 14% daqueles que mudam de marca o fazem devido às reclamações que não recebem a devida atenção. A atenção que a empresa dá a uma reclamação revela muito do compromisso dela para com a satisfação do cliente e a qualidade do produto.

Provavelmente o fator mais significativo é que a reclamação de um cliente resolvida de forma satisfatória é aquela que o envolveu diretamente na exposição de um problema e, normalmente, na busca de uma solução.

Pesquisas comprovam que quando as reclamações são atendidas, 82% dos que reclamam voltam a comprar da empresa. E esses clientes acabam até por defender a empresa e recomendam com orgulho a sua opção, pois acreditam que estão comprando de uma empresa que realmente se preocupa com o cliente mantendo um relacionamento de credibilidade.

Os mercados são constituídos por seres humanos que precisam de atenção e de diálogo, e não por segmentos demográficos. O diálogo estabelece um envolvimento que gera conhecimento e simpatia, criando um canal de troca constante de informações com os clientes.

Esse tipo de troca constrói e renova os fatores de valor de uma empresa ou

de uma marca, desenvolvendo relacionamentos que transparecem os valores e os compromissos dela com seus consumidores.

Vavra (1993) enfatiza que manter um dialogo com os clientes traz oportunidades para comunicar que eles são importantes. Isso lhes assegura que suas opiniões são importantes e que a empresa está interessada em atender suas necessidades. O dialogo também pode aliviar a tensão de um cliente aborrecido, acalma um insatisfeito ou reafirma uma decisão de compra. Ouvir os clientes é um serviço que acrescenta valor, que poucas empresas oferecem, mas trata-se de uma postura esperada por muitas e muitas pessoas.

Além de lidar com reclamações e programas de mensuração da satisfação de clientes, a organização tem oportunidade muito real de contactá-los constantemente. O relacionamento com eles é um meio muito eficaz de conservar sua lealdade. Esse é o papel de um programa de comunicação mantido pela empresa. O contato direto com o cliente é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros.

## 2.9 QUALIDADE

Qualidade, atualmente, passa a ser indispensável em todo e qualquer negócio. Ela é que garante a fidelização dos clientes, pois quando se oferece produtos ou serviços de qualidade, o cliente percebe e passa a extrair deles o que julga necessário para satisfazer suas necessidades e desejos.

Quando há qualidade os clientes voltam e esse fator tornasse uma grande defesa contra a competição com seus concorrentes. Além disso, a qualidade é o atributo principal de um negócio, sem ela não há caminho para o crescimento e aumento de lucro da empresa.

No relacionamento com o cliente, cabe a empresa verificar o padrão de qualidade definido por ele, e fazê-lo acontecer, cumprindo essas especificações. A manutenção do mercado por parte das empresas no que diz respeito a atrair e reter clientes, está intimamente ligada à oferta da qualidade procurada, dependendo muito mais de uma abordagem seletiva no atendimento ao cliente.

Vavra (1993) destaca que as percepções dos clientes sobre qualidade de

produtos e serviços é uma correlata-chave para a fixação de relacionamentos em longo prazo. O objetivo do pós-marketing de aumentar a lealdade exige que a empresa conheça totalmente as oportunidades de seus clientes avaliarem a qualidade de seus produtos e serviços.

Isso demonstra que a qualidade está totalmente ligada ao estabelecimento de um relacionamento que possa trazer benefícios aos dois lados, pois o cliente ajuda a empresa a melhorar sua qualidade geral, e a empresa ajuda o cliente a adquirir produtos e serviços de qualidade superior.

Devemos lembrar que a percepção de qualidade é subjetiva, então alguns clientes podem achar que um determinado atributo seja importante e outro não e vice-versa. Cabe a empresa se adequar a essa necessidade de seus clientes, buscando satisfazer o maior número de clientes possíveis e rentáveis a empresa.

Outra forma de oferecer qualidade ao cliente é agregando serviços aos produtos oferecidos. Segundo Mckenna (2002) adicionar serviços não é uma tarefa fácil, pois requer o entendimento das necessidades e desejos dos consumidores, imaginação aplicada e uma conexão constante através de uma interface confiável com o consumidor.

Estabelecendo e mantendo um relacionamento que seja aberto, eficaz e franco com o cliente, obtêm-se condições de estar conectado e interagindo com o consumidor constantemente e aprimorando sua qualidade.

## 2.10 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM FAVOR DO RELACIONAMENTO

Na realidade em que estamos inseridos, sabemos da importância do conhecimento em nossas vidas e de nossas organizações. Existem muitas tentativas de se criar metodologias para gestão do conhecimento, incluindo no seu conjunto de atividades a aquisição, geração, organização, compartilhamento e uso do conhecimento.

A importância para as organizações de se conhecer e se manter um relacionamento mais próximo com os clientes, torna-se a cada dia, uma prática mercadológica indispensável e a ela se dá o nome de Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management - CRM*).

É extremamente relevante a integração entre o Marketing de Relacionamento e a gestão do conhecimento sendo que o Marketing de Relacionamento pode e deve

articular processos que gerem esse conhecimento. Essa ligação existente assume o importante papel de gerir o conhecimento sobre os clientes para se conquistar um efetivo relacionamento com os mesmos.

O poder econômico e de produção das empresas na atualidade está mais no conhecimento do que em seus ativos imobilizados. O valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como a compreensão do cliente, baseada no conhecimento, pode ser desenvolvida.

Devido ao reconhecimento do papel fundamental do conhecimento para as organizações, a sua gestão tem sido muito valorizada atualmente. Na realidade, as organizações precisam gerir o crescente volume de conhecimento produzido de forma estruturada e consciente.

Gestão do conhecimento por definição consiste em atividades gerenciais que focam no desenvolvimento e controle do conhecimento na organização para cumprir objetivos organizacionais.

Existem vários modelos de gestão do conhecimento, mas em resumo suas atividades principais são:

- aquisição de conhecimento;
- geração de conhecimento;
- compartilhamento do conhecimento;
- uso do conhecimento;
- identificação do conhecimento;
- armazenamento do conhecimento;
- realimentação (*feedback*);
- aprendizado;
- organização do conhecimento;
- codificação;
- filtragem;
- avaliação.

Esses processos podem ser usados para relacionar a gestão do conhecimento e Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Vavra (1993) afirma que no mercado de informações intensivas, o sucesso das empresas não depende apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usam as informações coletadas.

Essas informações devem gerar um conhecimento a ser compartilhado entre toda a empresa buscando o objetivo final do negócio. Conforme Bekin (1995) neste novo mundo o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento, e quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente e a gestão do conhecimento são abordagens gerenciais que devem ser implantadas dentro de uma cultura organizacional propícia, devem ser alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e não devem ser vistos apenas como um conjunto de ferramentas tecnológicas, mas fundamentalmente, como filosofia gerencial.

Os modelos de gestão do conhecimento incluem processos do conhecimento que enfatizam o ciclo do conhecimento, ou seja, como o conhecimento flui e é manipulado nas organizações. Assim a gestão do conhecimento e a Gestão do Relacionamento com o Cliente se relacionam.

O conhecimento sobre os clientes é de vital importância, pois qualidade tornou-se indispensável para estar-se estabelecido num mercado de muita concorrência, então, as empresas se diferenciam pelo conhecimento que têm de seus clientes. Este conhecimento potencializa ações para a conquista da fidelidade, além de que na gestão do relacionamento com o cliente, as atividades ligadas ao conhecimento são fundamentais para atingir os propósitos dessa maneira de gerenciamento.

Desta forma, a gestão sistematizada e integrada do conhecimento torna-se extremamente importante tendo em vista que as organizações precisam lidar com grandes quantidades de informações e conhecimentos sobre os clientes. Para obter uma visão única, é necessária essa integração dos dados que trará pontos que estrategicamente devem ser trabalhados na conquista e retenção dos clientes.

## 2.11 OS QUATRO PS DO MARKETING

De acordo com Mc Carthy, citado por Kotler (1998, p.97), popularizou uma classificação de ferramentas que as empresas usam para atingirem seus objetivos



de marketing no mercado-alvo, sendo chamada os quatros P's: Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção.

**Produto:** É a ferramenta básica, a oferta tangível da empresa para o mercado, inclui qualidade, designer, características, marca, embalagens, tamanhos, serviços, garantias e devolução. Tais serviços de apoio podem fornecer uma vantagem competitiva em mercado globalmente competitivo.

**Preço:** A ferramenta crítica do composto de Marketing é o preço. Quanto os consumidores pagam pelo produto, o preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procurarão produtos concorrentes.

**Praça:** Outra ferramenta importante do composto de Marketing inclui a várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos.

**Promoção:** Inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

## 2.12 NOVAS TENDÊNCIAS DO MARKETING

De acordo com Las Casas (1997, p.36), as empresas estão revendo suas estratégias, devido ao marketing estar sofrendo rápidas transformações. Muitas das formas tradicionais de administração estão sendo referenciadas por alguns profissionais do setor, como forma tradicional de comercialização. A presença dos computadores na comercialização revolucionou o marketing, devido à rapidez e flexibilidade.

A informação passou a ser considerada como diferencial. Estruturas ágeis e flexíveis, adaptadas ao ambiente instável e mutante, são necessárias para que se possam obter resultados satisfatórios.

Sendo assim um novo Marketing irá focar a administração estratégica de parcerias entre vendedores e consumidores numa rede de valor que objetiva fornecer serviços superiores aos clientes.

## 2.13 MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo Cobra (1986, p.3): "O marketing de serviços é um campo de investigação recente e ainda em fase de estruturação". Entendem-se como serviços

de Marketing todos os fatores que auxiliam a empresa a atender a demanda do mercado para os seus produtos, através dos serviços de pesquisa de mercado. Sendo esses serviços identificar as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços ofertados quanto a novos produtos ou serviços existentes no mercado e novos mercados.

Kotler (1998, p.412), utiliza o seguinte conceito para serviços: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

De acordo com KOTLER (1998, p.414), os serviços possuem quatro características: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

**Intangibilidade:** Quando nos referimos a serviços podemos dizer que são intangíveis, já que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.

Os compradores procuram sinais da qualidade do serviço para reduzir essa incerteza. Buscam saber sobre essa qualidade com base a localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos. Segundo Kotler (1998, p.414): “A tarefa do fornecedor é administrar a evidência, tangibilizar o intangível”.

**Inseparabilidade:** Geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, mas isso não acontece para bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos através de vendedores, e mais tarde consumidos. A pessoa que presta o serviço já faz parte do mesmo. A interação fornecedor-cliente é uma característica do Marketing de serviços, já que o cliente está presente enquanto o serviço é produzido, ambos afetando o resultado do serviço. Quando os serviços são de entretenimento e serviços pessoais geralmente os compradores estão interessados em um fornecedor específico. Existe clientes que tem maior preferência por certo fornecedor, com isso o preço é mais elevado devido o seu tempo ser limitado. Havendo várias estratégias para superar esta limitação, podendo o fornecedor trabalhar com grupos maiores de clientes.

**Variabilidade:** Os serviços dependem de quem os executam e também do lugar onde são prestados, por isso são altamente variáveis. Geralmente os compradores de serviços estão conscientes dessa variabilidade, e sempre conversarão com outras pessoas antes de escolher o seu fornecedor. Há providências que podem ser tomadas pelas empresas de serviços com relação ao

controle de qualidade, como investir em relação a treinamento de pessoal, padronizar o processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparações de compra, possibilitando assim detectar os pontos fracos do serviço e poder corrigi-los.

**Perecibilidade:** Kotler (1998, p.416) define: “Serviços não podem ser estocados”. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Mas quando a demanda é instável as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis.

## 2.14 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Kotler (1998, p. 161): “A área de comportamento do consumidor estuda como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, idéias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos”.

Não é tão simples compreender ou entender o comportamento do consumidor, já que podem dizer suas necessidades e desejos, mas por outro lado, agem de forma diferente. Com isso, os profissionais de marketing devem estudar os desejos, comportamentos, preferências e percepções de compra de seus consumidores-alvos.

Anteriormente, era mais fácil entender os consumidores através de suas experiências diárias de vendas. Mas o crescimento das empresas e dos mercados tem retirado muito administrador de marketing do contato diário com os consumidores. O administrador de marketing tem que confiar no modelo dos sete O'S de pesquisa do consumidor para obter respostas diversas perguntas sobre qualquer mercado (KOTLER,1998).

### 2.14.1 Principais fatores que influenciam no comportamento de compra

A escolha do consumidor se vê influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

**Fatores culturais:** Este fator é o que mais exerce influência sobre o comportamento do consumidor. Segundo Kotler (1998, p.162): “Cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa”.

**Fatores sociais:** Outros fatores que influenciam o comportamento do consumidor são os fatores sociais como grupos de referências, famílias e papéis e posições sociais. Kotler (1998, p.164) define: “Os grupos de referências de uma pessoa compreende todos os grupos que tem influência direta (face-a-face) ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa”.

**Fatores pessoais:** As características pessoais também influenciam as decisões do comprador, quem incluem a idade e o estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima.

**Fatores psicológicos:** motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes, são fatores importantes que influenciam as decisões de compra de uma pessoa.

#### 2.14.2 Conceito de Atendimento ao Cliente

Com as novas exigências da economia global, o cliente passa a ser referência, sendo assim as empresas passam a direcionar suas estratégias no foco principal que é o cliente. Com as tendências na era da informação os consumidores passam a estar bem informado quanto aos seus direitos e ficando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Segundo Shiozawa (1993, p.47): “O Código de Defesa do Consumidor garante que aquilo que antes o fornecedor encarava como uma concessão ou um favor torna-se um direito do consumidor”.

Com todas estas mudanças os consumidores procuram tirar proveito da situação e sai de uma posição imposta pelos fornecedores, que era aceitar o que viesse e agora exigem a qualidade que eles querem ou vão a busca de outros fornecedores.

#### 2.14.3 Satisfação do Cliente

Para Kotler (1998, p.53): “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.”

Segundo este conceito a satisfação está ligada diretamente à percepção do cliente em relação às expectativas criadas por ele, se o retorno oferecido pelo serviço prestado for menor que o esperado ele estará insatisfeito, se for o esperado, estará satisfeito e se exceder suas expectativas, estará altamente satisfeito.

Os consumidores criam suas expectativas através de experiências anteriores, experiências de compras anteriores de amigos e até mesmo de informações e promessas de empresas e concorrentes. Se a empresa cria expectativas elevadas, há possibilidade de não se conseguir atender estas expectativas, criando assim um cliente insatisfeito (KOTLER, 1998, p. 29).

Com base em Kotler (1998), pode-se inferir que a satisfação do cliente está relacionado no chamado Marketing de Relacionamento onde é praticado a construção de relacionamento de satisfação a longo prazo com seus consumidores, para reter sua preferência.

Segundo Kotler (1998, p.30): As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” em longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos.

Já para Las Casas (1997), as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados e também o crescimento de consumidores mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos comerciantes. Porém se percebe que muitas empresas dizem estar dando atenção aos seus clientes, mas na prática sabe-se que são poucas que realmente aplicam uma orientação verdadeira. “Muitos alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, se esbarra em fatores culturais” (LAS CASAS, 1997, p. 153).

#### 2.14.4 Como analisar a satisfação do cliente

Uma maneira de analisar a satisfação é através de um questionário. A empresa deve adaptar as perguntas conforme a necessidade da satisfação, a

aplicação do questionário deve ser feita de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável.(LAS CASAS, 1997).

Algumas preocupações para analisar a satisfação do cliente de acordo com Kotler (1998), as empresas precisam entender que as expectativas de cada consumidor é diferente umas das outras, com isso é necessário entender os seus clientes, e compreender que eles podem estar satisfeitos ou não no momento em que preenchem o questionário, mas em outras situações serem totalmente diferentes.

#### 2.14.5 Maximizando a satisfação do consumidor

Para Lauterborn citado por Cobra (1997), uma empresa para ter sucesso deve ter seu foco no cliente, a ênfase deve ser dada ao custo para o consumidor dos produtos ofertados para atender suas necessidades e desejos.

O papel social do Marketing no Brasil teria de ser a realização da satisfação das necessidades dos consumidores. Mas o que se vê na realidade é a tentativa de criar desejos de consumo que não atenda a nenhuma necessidade.(COBRA, 1997).

#### 2.14.6 Fidelização

Segundo Kotler citado por Moutella (2004), conquistar clientes novos custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os mesmos clientes que já possui. Com estas informações pode-se dizer que manter os clientes contentes não são despesas, e sim um investimento. Um cliente fiel tende a se preocupar com a empresa e reclamar se algo não lhe agrada, já um cliente infiel simplesmente vai embora se alguma coisa o contraria e poderá contaminar outros potenciais clientes com uma imagem negativa da sua organização.

Todo cliente espera ser tratado de uma forma que lhe satisfaça, mas satisfação não é sinônimo de fidelidade. A fidelidade depende da identificação das necessidades dos clientes e o que a empresa produz para satisfazê-las. Essas necessidades podem ser um preço justo, uma entrega antes do tempo, um atendimento sincero, etc. (MOUTELLA, 2004).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

No sentido de viabilizar a pesquisa proposta e atender seus objetivos, o modelo utilizado foi o estudo de caso.

Para Godoy (1995, p.25), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

Assim, esse modelo tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder "como" e "por que" os fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados.

Dentro da sua própria concepção, o estudo de caso não pretende partir de uma visão predeterminada da realidade, mas aprender os aspectos ricos e imprevistos que envolvem uma determinada situação (Lüdke *et al.*, 1992).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram entrevistados 100 funcionários de uma empresa de grande porte no distrito industrial de Curitiba entre os meses de abril a junho de 2006.

#### 3.3 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no intervalo das refeições (almoço e janta), a partir de uma amostragem intencional, tendo como critérios:

- a) sexo: 100 funcionários do sexo masculino;
- b) idade: superior a vinte anos;
- c) tempo de serviço: mais de dois anos de carteira profissional assinada na respectiva empresa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 EVIDENCIAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

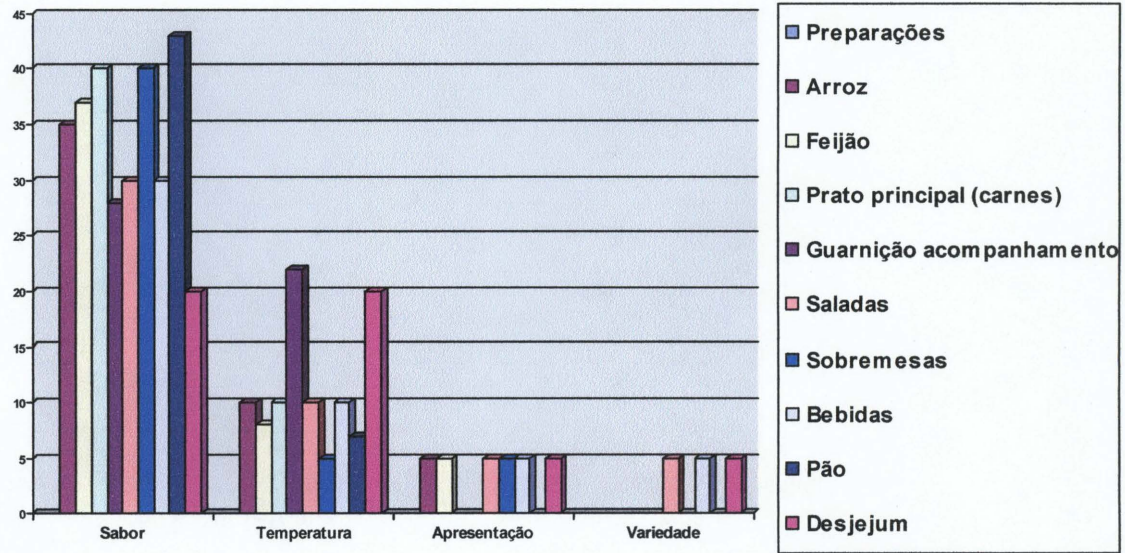
<b>Pesquisa de satisfação – Cliente usuário</b>				
<b>RESPOSTAS</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Aspecto do ambiente de atendimento do restaurante	70	16	10	04
Apresentação dos funcionários (quanto a higienização, uniformes e atendimento)	88	11	1	0
Apresentação dos alimentos na linha de distribuição	12	76	10	02
Eventos realizados em datas comemorativas	95	02	03	0
Satisfação no cardápio elaborado	05	65	25	05
Temperatura dos alimentos	78	02	09	11
Higienização dos produtos oferecidos	55	39	05	01
Instrumentos e formas de pesquisa para melhor atender	69	21	08	02
Qualidade da refeição servida	05	76	15	4

<b>Pesquisa de satisfação – Cliente usuário</b>				
<b>Qualidade dos produtos e serviços</b>	<b>Sabor</b>	<b>Temperatura</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Variedade</b>
<b>Preparações</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Arroz	91	06	01	02
Feijão	84	10	03	03
Prato principal (carnes)	56	35	08	01
Guarnição acompanhamento	71	21	06	02
Saladas	95	03	-	02
Sobremesas	67	21	02	10
Bebidas	98	----	01	01
Pão	----	----	----	----
Desjejum	100	---	---	---
Higiene Ambiental	89	10	01	---
Higiene dos utensílios	91	06	02	01



Higiene dos alimentos	68	23	07	02
Higiene e apresentação dos profissionais	91	09	--	--
<b>Equipe</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Cortesia e espírito de servir	96	02	02	---
Soluções de problemas	84	15	01	---
Postura	92	03	02	03
Presença e presteza da gerente	94	06	---	---
Receptividade e retorno das soluções	92	07	01	----
<b>Outros</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Cenário e ambiente em geral	88	09	02	01
Eventos realizados	43	52	05	---
Fluxo e sinalização	64	33	03	---
Instrumentos de pesquisa	18	72	10	---
Divulgação do cardápio	100	---	---	---
Identificação das preparações e calorias	91	09	---	---
Quantidade suficiente de utensílios	100	---	---	---
Agilidade na reposição	86	09	04	01
<b>O padrão de qualidade se mantêm em todos os turnos e finais de semana?</b>				
Sim		89		
Não		11		
<b>Caso deseje, identifique-se</b>				
Nome:			Setor:	
<b>Obrigada por sua participação e sua atenção é muito importante para nos, pois você é nosso guia.</b>				

**GRÁFICO 1 - Pesquisa de satisfação – Cliente usuário**



**GRÁFICO 2 HIGIENE**

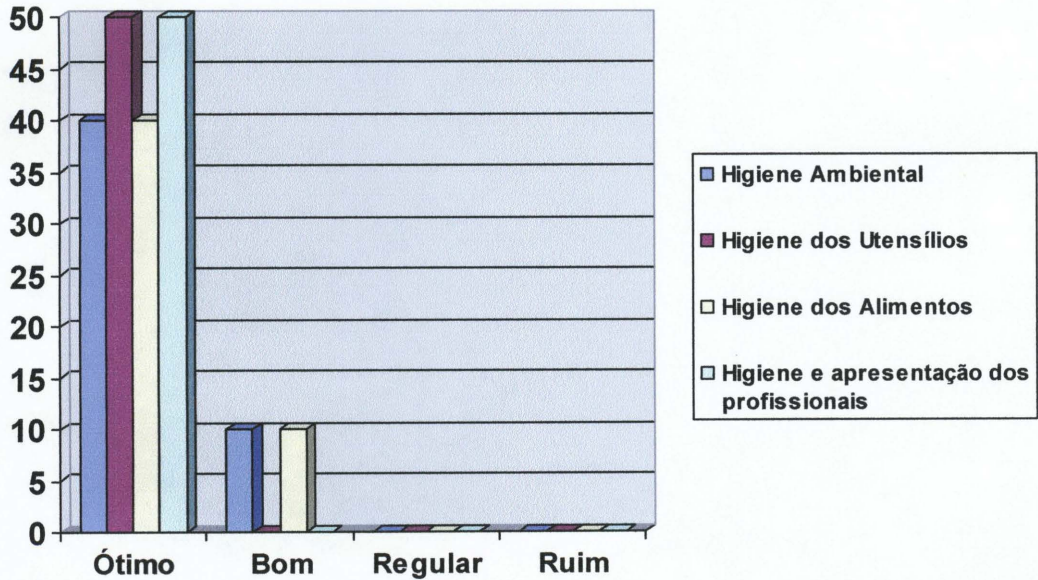


GRÁFICO 3 - ATENDIMENTO

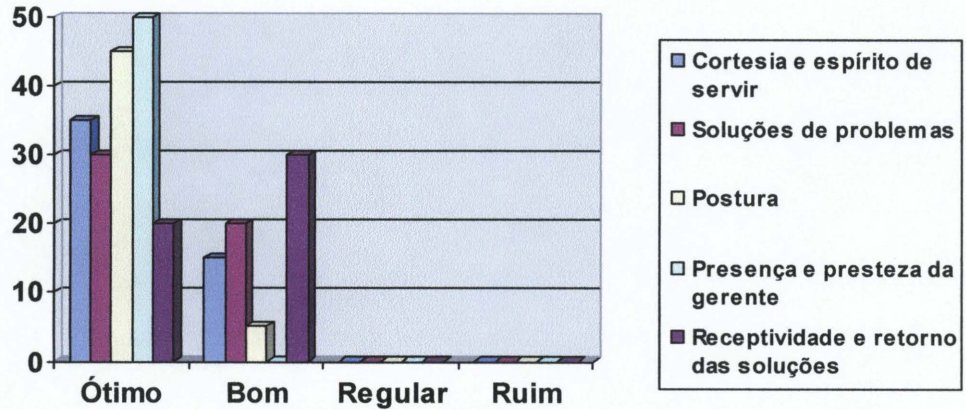
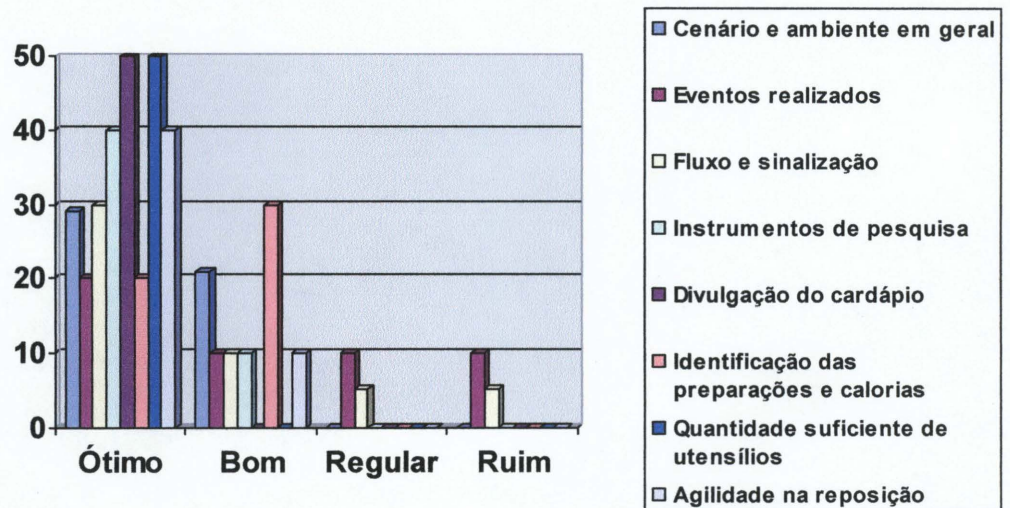


GRÁFICO 4 COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS



Constatou-se pela coleta de dados que o nível de satisfação dos empregados entrevistados em relação à empresa fornecedora da alimentação está acima dos padrões de satisfação. Optou-se nas tabelas em não trabalhar com percentuais e sim com respostas na amostragem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de cozinha industrial vem sendo aperfeiçoado através do crescimento do setor em função do aumento do número de usuários nos últimos anos. Hoje, os clientes englobam desde pessoas físicas com atividades fora do lar até hospitais e empresas dos mais variados portes. Assim, as cozinhas funcionam como uma verdadeira indústria, onde cada setor exerce função específica.

Os serviços de alimentação coletiva têm aumentado em todo o mundo e, no Brasil, este mercado, com mais de 35 anos, atende cerca de cinco milhões de trabalhadores, conforme a ABERC<sup>1</sup>

O serviço oferecido depende basicamente do mercado que se quer atingir. Além do tipo mais simples, para o atendimento de pessoas físicas, existem outras formas de atuação das cozinhas industriais:

- as que preparam refeições em centrais, com a retirada dos alimentos a cargo dos clientes (empresas);
- as que cozinham parte dos alimentos na central, sendo a elaboração final realizada nos restaurantes dos clientes;
- as administradoras de refeitórios industriais ou hospitais, que preparam a comida no próprio local de consumo;
- as que operam apenas com supergelados.

Pelas pesquisas realizadas neste trabalho, podem-se inferir algumas conclusões parciais:

- a) o nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa prestadora de serviço de alimentação está entre bom e ótimo;
- b) o padrão da qualidade dos serviços não se altera entre os dias da semana, incluindo os finais de semana;
- c) o aspecto negativo relaciona-se ao instrumento de pesquisa de satisfação que não vem atingindo todos os funcionários.

---

<sup>1</sup> Boletim Informativo da Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas (2005)

A satisfação do cliente é fundamental para as empresas, com isso busca-se o conhecimento das necessidades do consumidor-alvo, para aprimorar a qualidade nos serviços prestados.

O que se recomenda, então, é que este trabalho seja utilizado como embasamento para um estudo mais amplo a respeito da satisfação do cliente das empresas fornecedoras de refeições industriais.

Com relação à satisfação, em média, mais de 85% dos entrevistados disseram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com as empresas em geral, o que, em contrapartida, reflete um índice médio de insatisfação também alto.

Vavra (1993, p. 14) destaca as atividades que podem ser implementadas no marketing de relacionamento das empresas de cozinha industrial com os clientes (funcionários) das empresas atendidas:

- a) preparação e organização de um banco de dados dos funcionários;
- b) programação de pontos de contato com os funcionários;
- c) análise informal de *feedback* dos funcionários;
- d) elaboração de levantamento sobre a satisfação dos funcionários;
- e) patrocínios de eventos ou programações especiais para os funcionários em parceria com os empresários;

Quanto às limitações do referido estudo, as avaliações efetuadas, não abrangem o fornecimento da alimentação pela empresa avaliada em outras indústrias no município de Curitiba.

Além disso, esta pesquisa é de cunho exploratório, ficando assim ainda algumas lacunas para se pesquisar nesse campo. As análises de pesquisa de campo colaboraram para um melhor entendimento do processo de avaliação das empresas de cozinha industrial e sua atuação nas empresas.

Através da pesquisa bibliográfica, constatou-se que um cliente nunca está totalmente satisfeito e que nem sempre um cliente satisfeito torna-se leal. Essa lealdade só poderá ser gerada quando ele encontrar-se muitíssimo satisfeito passando a ter uma afinidade com a marca ou produto, recomendando ou defendendo a empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **O cliente tem sempre razão**. Técnicas de Venda. Curitiba: Quantum. Julho 1999, p.5.

BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing de serviços – conceitos e estratégias**. São Paulo: Mc Graw.Hill, 1986.

\_\_\_\_\_. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLHER, Philip. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4° ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Nazib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Acesso total: o novo conceito de marketing de atendimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente: usando feedback do cliente como uma ferramenta estratégica**. São Paulo: Futura, 1996.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão pela qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Disponível em : <http://www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/artigo010.htm> acesso em 10 abr. 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologia**. 2. ed. ampliada e revisada. São Paulo: Atlas, 1997.

SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacese. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.