

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

Douglas Eduardo Cicolin

Ricardo Moreira da Silva Jr

**BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DO
RELACIONAMENTO E CONHECIMENTO DAS SUAS
NECESSIDADES.**

São Paulo

2006

DOUGLAS EDUARDO CICOLIN

RICARDO MOREIRA DA SILVA JR

**BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DO
RELACIONAMENTO E CONHECIMENTO DAS SUAS
NECESSIDADES.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de especialista em Gestão e
Tecnologias da Qualidade.
Orientador: Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2006

*Este estudo é dedicado aos nossos familiares, pelo
apoio e incentivo de sempre, e em especial no
decorrer deste curso...*

AGRADECIMENTOS

O Deus por me iluminar e me dar forças para seguir no caminho reto da honestidade e perseverança.

Aos meus pais e irmãs, por todo amor que sempre me dedicaram e por continuarem me acolhendo mesmo depois de tanto tempo fora de casa;

À minha noiva e eterna namorada Ana Paula, pelo apoio dedicado, pela compreensão e pela cumplicidade me tornando uma pessoa mais feliz e certo de um futuro cheio de alegrias e realizações.

À Saint Gobain Calmar, em especial ao meu ex-diretor Sr. Cláudio Bastos que acreditou em meu potencial e me ajudou subir mais este degrau em minha vida profissional.

Aos amigos de trabalho que por várias vezes se viram objeto de pesquisa e entrevistas.

Ao meu orientador, Adherbal Caminada Netto pelo apoio e aprendizado.

Douglas Eduardo Cicolin

Ao Professor Adherbal Caminada Netto, pela orientação, ajuda, dedicação e apoio educacional desde o início das aulas.

Aos meus pais e às minhas irmãs pelo incentivo, apoio, amizade, educação exemplo de amor.

À empresa EATON Ltda., pela oportunidade e incentivo dados para a realização desta extensão, em especial ao Sr. Luciano Ricardo Beltrame e ao Sr. Antônio Carlos Francisco Júnior pelo apoio, confiança e oportunidade.

Aos Colegas do curso de Gestão da Qualidade, pela convivência e pelos trabalhos realizados. Em especial, ao Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica de São Paulo.

Ricardo Moreira da Silva Júnior

RESUMO

O avanço tecnológico da comunicação e dos transportes e a abertura do comércio mundial, com a globalização, estão permitindo que o consumidor tenha, cada vez mais, opções de produto no mercado, e este vem se tornando mais exigente, buscando algo que atenda suas expectativas. Este trabalho analisou várias literaturas a respeito da satisfação do cliente e como conhecê-lo. Apresenta a satisfação do cliente sob diferentes óticas, como a do Marketing e a da Qualidade Total, e formas de manter um relacionamento de fidelidade com o cliente através de programas de reconhecimento. Ao final, um estudo de caso para identificação da satisfação do cliente foi realizado em duas empresas através de questionário e verificou-se que apesar de grandes, as empresas não conheciam seus clientes. A utilização das ferramentas, como QFD e CRM, mostradas neste trabalho, podem ser aplicadas nestas empresas para obterem melhoras significativas no conhecimento e atendimento da satisfação dos seus clientes.

Palavras-Chave: Atendimento, fidelidade, pesquisa.

619

ABSTRACT

The technological advance of the communication and the transports and the opening of world-wide market, with the globalization, are allowing that the consumer has, each time more, options of product in the market, and this is becoming more demanding, searching something that takes care of your expectations. This work analyzed some literatures regarding the satisfaction of the customer and as to know it. It presents the satisfaction of the customer under different optics, as of the Marketing and of the Total Quality, and forms of keep a fidelity relationship with the customer through recognition programs. To the end, a study of case for identification of the customer's satisfaction was carried through in two companies through questionnaire and was verified that although great, the companies did not know these customers. The use of tools, as QFD and CRM, shown in this work, can be applied in these companies to get significant improvements in the knowledge and attendance of the satisfaction of their customers.

Key -Words: Attendance, fidelity, research

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma simplificado para criação, fabricação e venda de produto utilizado em muitas empresas.....	13
Figura 2: Fluxograma simplificado para criação, fabricação e venda de produtos onde as “Expectativas dos Clientes” estão presentes em todos os processos.....	14
Figura 3: Radar da Qualidade.....	54
Figura 4: Organização por Processos.....	60
Figura 5: Estrutura organizacional Caso 1.....	61
Figura 6: Estrutura organizacional Caso 2.....	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

QFD	Quality Function Deployment
CQTE	Controle de Qualidade em Toda Empresa
GPS	Global System Position
ISO	International Standardization Organization
BVQI	Bureau Veritas Quality International
FCAV	Fundação Carlos Alberto Vanzolini
TQM	Total Quality Management
TQC	Total Quality Control
CRM	Customer Relationship Management

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Investimento no setor Automobilístico.....	58
Gráfico 2: Montadoras Instaladas no Brasil.....	58
Gráfico 3: Tempo de conhecimento com a Best Car.....	63
Gráfico 4: Motivos pela opção da marca Best Car.....	63
Gráfico 5: Diferencial do atendimento da Best Car.....	64
Gráfico 6: Caracterização do atendimento na rede Best Car.....	64
Gráfico 7: Indicação da Best Car.....	65
Gráfico 8: Visão quanto ao perfil do público alvo na Best Car.....	66
Gráfico 9: Significado da marca Best Car.....	66
Gráfico 10: Requisitos para uma boa relação de fidelidade com a Best Car.....	67
Gráfico 11 – Relação Empresa – Cliente.....	68
Gráfico 12: Fatores de Escolha da empresa Best Car.....	68
Gráfico 13: Tempo de conhecimento da Pumps Brasil.....	73
Gráfico 14: Motivos pela opção da Pumps Brasil.....	73
Gráfico 15: Diferencial do atendimento da Pumps Brasil.....	74
Gráfico 16: Caracterização do atendimento da Pumps Brasil.....	74
Gráfico 17: Visão quanto ao perfil do publico alvo da Pumps Brasil.....	75
Gráfico 18: Significado da Marca Pumps Brasil.....	76
Gráfico 19: Requisitos para uma boa relação de fidelidade com a Pumps Brasil.....	76
Gráfico 20: Relação Empresa – Cliente.....	77
Gráfico 21: Fatores de Escolha da Pumps Brasil.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CONCEITOS.....	12
2.1 CLIENTES.....	12
2.1.1 Requisitos do Cliente.....	12
2.1.2 Expectativas do Cliente	13
2.1.3 Satisfação do Cliente.....	15
2.1.3.1 Segundo a ótica da Qualidade Total.....	15
2.1.3.2 Segundo a ótica do Marketing.....	19
2.2 QUALIDADE.....	21
2.2.1 Conceito.....	21
2.2.2 Norma ISO 9000: 2000.....	26
2.2.3 TQM.....	28
2.2.4 QFD.....	30
2.3 ESTÁGIOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	30
2.3.1 Reunir informação estratégica sobre os clientes.....	32
2.3.2 Descobrir e satisfazer as necessidades específicas dos clientes.....	32
2.3.3 Criar um programa de fidelidade.....	32
2.3.4 Criar um programa de serviço garantido.....	32
2.3.5 Procurar padrões de descontentamento entre os desertores.....	33
2.3.6 Cativar o cliente: há vários meios da empresa se aproximar do cliente.....	33
2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	34
3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	37

3.1 ATRIBUTOS MENCIONADOS NA LITERATURA.....	38
3.2 ATRIBUTOS REFERENTES A SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	42
4 ANALISE CRÍTICA.....	44
4.1 ENFOQUE NOS PROCESSOS.....	44
4.2 ANALISE CRÍTICA DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE.....	48
4.3 RADAR DA QUALIDADE.....	52
5 MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	55
6 ESTUDO DE CASO 1	57
6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	57
6.1.1 Principais Mercados e Clientes.....	58
6.1.2 Modelo de Gestão.....	59
6.1.3 Estrutura Organizacional.....	61
6.1.4 Sistema de Qualidade e Meio Ambiente.....	61
6.2 ANALISE DE DADOS.....	62
7 ESTUDO DE CASO 2.....	70
7.1 PUMPS BRASIL.....	70
7.1.1 Principais Mercados e Clientes.....	70
7.1.2 Modelo de Gestão e Estrutura Organizacional	71
7.1.3 Sistema de Gestão Integrado.....	72
7.2 ANALISE DE DADOS.....	73
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	78
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS.....	84

1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente está relacionada diretamente com a sobrevivência de uma organização no mercado competitivo que se apresenta. Uma organização que não tem conhecimento e controle sobre o que pensa, o que deseja e o que faz um cliente adquirir seus produtos ou os produtos da concorrência, está fadada a tamanho insucesso que pode culminar até mesmo no desaparecimento desta organização do mercado.

As organizações vivem em busca contínua por novos clientes e novos mercados, portanto além de medir e controlar a satisfação dos clientes já existentes, as organizações necessitam de ferramentas que as auxiliem nessa busca.

Neste aspecto, é relevante para a organização o contínuo monitoramento dos aspectos direcionados à satisfação dos clientes, como forma de manter-se à frente de seus concorrentes em relação aos seus produtos e serviços.

O principal objetivo deste trabalho é demonstrar através de teoria retirada da literatura, citações de pessoas conceituadas sobre o assunto e principalmente através de dois estudos de caso aplicado em diferentes setores, quão significativo para uma organização é conhecer os anseios e as necessidades de seus clientes. Além disso, são expostas ferramentas que auxiliam na busca de informações relevantes para se iniciar um trabalho de gerenciamento da satisfação de seus clientes.

2 CONCEITOS

Este capítulo traz os conceitos de cada um dos temas abordados neste trabalho, conceitos provenientes da bibliografia assim como de própria definição.

2.1 CLIENTES

Para se definir cliente é necessário definir suas necessidades, seus anseios e o que realmente significa satisfação em diferentes pontos de vista..

2.1.1 Requisitos do Cliente

Aqui se defini os requisitos mínimos necessários para se alcançar a satisfação de um cliente.

LEONARD-BARTON (1994, p.33), dizem que:

A principal causa de falhas no lançamento de produtos é o não entendimento correto das necessidades dos usuários. Isto não significa dizer que haja falta de esforços neste sentido. Ao contrário, as empresas gastam uma quantia considerável de dinheiro em pesquisas de mercado, mas muitas vezes são incapazes de determinar quais problemas devem ser resolvidos em cada etapa na cadeia de clientes, desde a fábrica até o consumidor final.

É evidente que há dificuldade para o lançamento de produtos e a concorrência está cada dia mais acirrada, conforme relatou COOPER (1993, p.77) citado por RICHARD (2001, p.76):

Toda empresa deve esforçar-se no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, visto que a criação de produtos inovadores e produtos substitutos faz com que sejam mantidas e desenvolvidas vendas futuras. Além do mais, os clientes desejam novos produtos e os concorrentes farão o possível para fornecê-los.

É de vital importância para qualquer organização lançar produtos que atendam seus clientes, pois são eles que garantem o bem estar da companhia.

Uma empresa vive das expectativas ou necessidades que um determinado grupo de pessoas possui em consumir produtos. Todas as empresas trabalham para tentar satisfazer tais expectativas ou necessidades. As empresas que mais se destacam são as que conseguem identificá-los e oferecem produtos ou serviços para atendê-los mais rápido que todas as empresas concorrentes.

2.1.2 Expectativas do Cliente

A maioria das empresas capta a expectativa dos clientes através de pesquisas de mercado realizadas por ações de marketing e se encarrega de processar as informações e providenciar que elas sejam relevantes durante a criação de novos produtos.

Nas empresas, em geral, para a obtenção da satisfação do cliente utiliza-se o mesmo processo representado na figura 1.

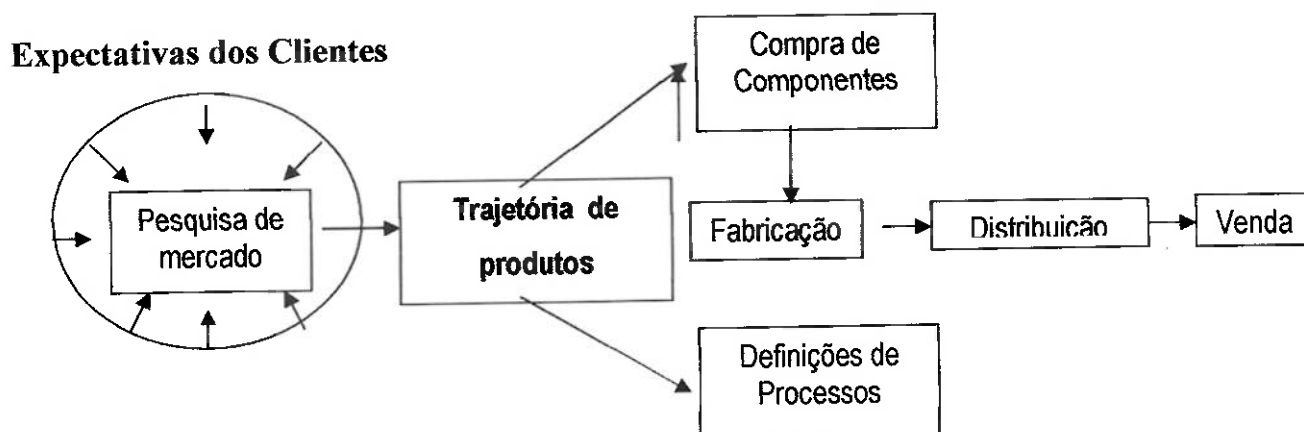


Figura 1: Fluxograma simplificado para criação, fabricação e venda de produto utilizado em muitas empresas.

Nesse processo, existem muitas perdas de informações (disfunções). Com frequência a expectativa do cliente vai se perdendo ao longo da cadeia de desenvolvimento do produto,

pois quando os departamentos recebem as informações captadas, eles as processam da maneira mais conveniente para si e não para os consumidores, que são a razão da criação do produto. Muitas vezes, nem se sabe ao certo o porquê de uma determinada especificação ou componente. Pode-se fazer um paralelo com a brincadeira “telefone sem fio”, onde os participantes têm de passar as informações que receberam, um ao outro, e no final, confronta-se a informação do último participante com a do primeiro percebendo-se, então, as diferenças. Informações são perdidas, algumas acrescentadas e algumas vezes, a informação resultante é completamente diferente da inicial.

Para se ter um diferencial competitivo, é preciso saber a expectativa do cliente com relação ao produto e fazer com que informações não se percam durante as etapas de desenvolvimento e produção. É preciso que todas as pessoas de todos os departamentos da empresa saibam, exatamente, o que o cliente espera e se está sendo atendido. Assim, pode-se conseguir transformá-los, mais rápido que os concorrentes, em produtos que atendam e excedam as expectativas do consumidor.

Isto significa que os desejos dos clientes estarão presentes em todo processo de desenvolvimento, da criação à venda do produto. Podemos ver um esquema disso na figura 2.



Figura 2: Fluxograma simplificado para criação, fabricação e venda de produtos onde as expectativas dos clientes estão presentes em todos os processos.

Caso a empresa optasse por usar um método capaz de transformar as expectativas dos clientes em requisitos de projeto, como o QFD (*Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade), isso não teria ocorrido ou os problemas poderiam ser minimizados.

Muito se fala na criação de projetos de qualidade, produtos líderes de mercado, alvo das expectativas dos consumidores e incômodo aos concorrentes. Mas com o dinamismo crescente do mercado, produtos de sucesso hoje se tornam obsoletos rapidamente e preteridos pelos consumidores amanhã.

2.1.3 Satisfação do Cliente

Neste sub-capítulo se apresenta algumas definições de Satisfação de Cliente segundo diferentes pontos de vista.

2.1.3.1 Segundo a ótica da Qualidade Total

A satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência da empresa. A satisfação total do consumidor é buscada dentro do CQTE (Controle de Qualidade em Toda Empresa), tanto de forma defensiva (eliminando os fatores que desagradam o consumidor através da retro-alimentação das informações de mercado), como de forma ofensiva (buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando estes fatores no produto ou serviço). Qualidade significa, dentre outras coisas, ter sempre como objetivo a satisfação total do cliente. Além disso, cabe ao marketing estar à frente das necessidades do consumidor, através do desenvolvimento de novos produtos que irão garantir a satisfação total do consumidor.

Se colocando como consumidor, as empresas conseguem entender melhor e prever os comportamentos dos clientes. Algumas empresas analisam o consumidor utilizando sete práticas comuns:

1 – Concentrar-se nos clientes mais valiosos – As empresas focam-se nos clientes que compensam o custo gerado pela gestão de informações sobre os mesmos.

2 – Estabelecer objetivos e prioridades – A clareza de objetivos da empresa faz com que as iniciativas sejam mais bem sucedidas, facilitando a compreensão quanto ao tipo de conhecimento a ser obtido e compartilhado sobre os consumidores.

3 – Buscar uma combinação ótima de conhecimento – As empresas abandonaram o conceito de solução única para a gestão de informações, elas podem se orientar por dados de pesquisas para compreender melhor o consumidor.

As empresas baseiam-se na construção de mapas mentais (que captam o modo como o consumidor avalia seus produtos), grupos de discussão, dados estatísticos e muitos outros instrumentos para analisar o comportamento dos consumidores e tentar manter um relacionamento de fidelidade do mesmo para com a empresa/produto.

4 – Evitar armazenar todos os dados em uma única base – A integração de informações sobre o cliente, em um único banco de dados não é bem vista por muitas empresas, pois, na sua visão, elas correm o risco de ver os funcionários que se desligam da empresa levarem consigo conhecimentos valiosos sobre seus clientes. E por outro lado, informações do consumidor não pertinentes a uma determinada área podem atrapalhar a localização de informações pelo vendedor.

5 – Analisar caminhos criativos para compreender o fator humano – Muitas empresas têm um forte desejo de utilizar o conhecimento humano, elas se empenham em fornecer aos clientes produto e serviços que eles valorizam mas nem sabem da sua importância.

Gerir o conhecimento humano é uma tarefa difícil, o conhecimento pode ser explícito ou tácito.

Explícito – é aquele que pode ser documentado e é acessível. Exemplo: A procura por câmbios automáticos seguindo tendência mundial.

Tácito – é compreendido, mas não documentado e é inacessível. É necessário captar observações e impressões sutis do comportamento dos consumidores com o objetivo de convertê-las em conhecimento explícito.

6 – Ampliar o contexto de análise – O sucesso de gestão de informações depende corretamente dos papéis estabelecidos, da cultura do ambiente de trabalho e da estrutura organizacional da empresa.

A empresa que pretende gerir bem as informações sobre os consumidores deve estabelecer novos papéis (novas funções), mudar para uma cultura centrada no cliente e reestruturar-se com cuidado (a empresa não deve concentra sua abordagem em um único tipo de cliente).

7 – Desenvolver processos e suas ferramentas – Os líderes devem preparar um resumo sobre o produto de interesse, analisá-lo, identificar as oportunidade de conquistas de novos clientes e formular um plano para administrá-lo.

É claro que nem todas as empresas têm recursos para fazer tudo o que as líderes do mercado fazem, mas, para começar, que tal:

- usar os dados das transações com sabedoria;
- concentrar-se no elemento humano;
- não se preocupar com a integração de dados, mas ampliar o contexto de análise.

No universo das empresas há também de atentar para o valor da fidelidade não só em relação aos clientes, mas também aos funcionários e investidores. O que dá vida ao modelo de empresa baseada em fidelidade não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem-sucedidas. Analisando a

fidelidade encontrada nas empresas entre seus clientes, funcionários e investidores podemos medir de forma confiável se a empresa gera valor. A fidelidade aumenta as receitas e a participação no mercado, e o crescimento sustentável permite atrair e conservar os melhores funcionários e investidores.

O objetivo de um negócio é criar valor e não apenas produtos, por isso as pessoas estão acima dos processos.

O gerenciamento baseado na fidelidade consiste, portanto em considerar todas as relações que uma organização estabelece, e não apenas com os consumidores.

Para se conquistar a fidelidade dos funcionários, o executivo deve dar o primeiro passo, sendo fiel a eles. As organizações que prosperam, crescem e passam com sucesso por momentos difíceis são aquelas que criaram relações valiosas com seus funcionários. Para conseguir isso, a empresa deve ter uma política de contratar e manter os melhores funcionários, incorporando pessoas que compartilham os valores da empresa e possuam o talento e as habilidades necessários para alcançar os níveis de produtividade necessários. A empresa deve esforçar-se para que os funcionários entendam os clientes e aprendam com o feedback dado por eles.

As empresas baseadas na fidelidade devem lembrar-se de três regras: alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis; alguns são mais rentáveis que os outros e alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes.

Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos os consumidores, por isso é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los – elaborar política de preços, linhas e produtos e níveis de serviço voltados para o crescimento de sua fidelidade.

Ao mesmo tempo, os executivos das empresas devem fazer com que cada funcionário entenda que sua única razão de existir é encontrar um cliente que queira pagar por seus serviços ou produtos.

2.1.3.2 Segundo a ótica do Marketing

É sabido que a satisfação do cliente transcende o conceito de qualidade técnica. É essa abordagem que os artigos selecionados traduzem de forma clara: a preocupação das empresas em atrair, fidelizar e manter seus consumidores. Os produtos e serviços devem ter valor agregado, seja pela sua conveniência para o cliente ou pelo atendimento ao imaginário, que conduz a sonhos de reconhecimento social, heroísmo e principalmente liberdade. As organizações buscam também a fidelidade em todas as suas relações, como naquelas estabelecidas com funcionários, fornecedores e acionistas.

Algumas questões surgem: o imaginário do cliente é o alvo da diferenciação? A fidelidade sobreviverá a um cenário tão semelhante em termos de qualidade e preços? Existe alguma maneira de prever a “deserção” de clientes? Como se conquista a fidelidade dos funcionários? Como se mantém esta fidelidade? Como se lida com um sistema de negócios baseado na fidelidade dos consumidores? Será que o cliente satisfeito tende a ser fiel?

As empresas devem interpretar e materializar os desejos mais profundos dos clientes para se diferenciar, de acordo com o conceito do dreamketing de Gian Luigi Buitoni, ex-presidente da Ferrari North America, que elevou as vendas da empresa nos Estados Unidos em 160% durante sua gestão.

O objetivo desse conceito é seduzir o cliente e para isso o sucesso de um serviço ou produto reside na atração emocional que ele exerce sobre os compradores. Empresas que procuram trabalhar nessa linha – dreamketing – vendem liberdade, elegância, esplendor, refinamento e para isso o ponto de partida é descobrir os sonhos dos consumidores e apelar

para a paixão, mais do que para a razão, a fim de atraí-los para a empresa; as empresas devem conquistar a imaginação dos consumidores.

As expectativas dos consumidores mudam o tempo todo e por isso são difíceis de definir. As empresas usam, além dos métodos tradicionais, a pesquisa de mercado para descobrir os sonhos dos consumidores e trabalham para conseguir fazer do sonho uma realidade com produtos e serviços, que atendem ao estado de espírito do consumidor, pois os sonhos não são objetos específicos, e esses produtos não necessariamente são criados para atender ao consumidor com alto poder aquisitivo, pois essas empresas vendem um produto ou serviço que procura dar a sensação de um sonho realizado. Elas trabalham para estabelecer uma conexão com o imaginário do cliente e sendo assim, sua criatividade é fundamental nesse processo. Elas vendem a idéia, por exemplo, da Ferrari não como um carro, mas a ilusão de velocidade e liberdade.

Para que se faça marketing com o foco em atendimento de sonhos do consumidor, é preciso basear-se nos motivos que impulsionam a compra, a empresa tem que atentar para as motivações (simbólicas, estéticas, racionais) do consumidor e procurar chegar a ele tentando criar laços de fidelidade entre o consumidor e a empresa/produto. Os especialistas em marketing devem atentar para o poder que o produto desperta (a obtenção de atenção, heroísmo, etc).

O sonho mais puro é o de Liberdade, que nos impulsiona a superar as nossas limitações físicas. Atualmente a tecnologia expande essa capacidade: com o GPS (Global System Position) podemos nos localizar em qualquer lugar, os computadores facilitam o acesso ao conhecimento. A velocidade se enquadra na ilusão da liberdade porque nos permite transcender os limites de nosso corpo. E, enquanto o sonho de reconhecimento social se relaciona com os símbolos para obter a admiração dos outros, o de liberdade se baseia em questões estáticas.

Muitas empresas, na busca de fidelidade do consumidor, tentam combinar os dados que obtêm em suas vendas com informações relativas ao lado humano. Essas empresas investem em tecnologias que permitam observar e registrar padrões nas transações com clientes, mas levam em conta também as pessoas por trás das transações. Outro ponto importante refere-se a garantia da qualidade do produto ou serviço, que está baseada no projeto, na produção (do produto ou serviço) e no marketing. O desdobramento da função qualidade e o controle de processo garantem um bom produto ou serviço a um custo satisfatório. Essa satisfação total do cliente é garantida em todo o ciclo de vida do produto (ou serviço) desde o seu projeto, fabricação, estocagem, transporte, uso, assistência técnica, etc. A qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial.

2.2 QUALIDADE

O conceito de qualidade, assim como algumas ferramentas aplicadas, na busca incessante, de cada organização, pela satisfação e fidelização de seus clientes.

2.2.1 Conceito

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente.

O termo **Qualidade Total** representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas da excelência organizacional da empresa.

Considerando a Qualidade Total como a eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência da Empresa têm a necessidade de modelarmos sua organização e o contexto no qual ela existe.

O mundo passa por uma fase de mudanças muito rápidas, a exemplo da explosão chinesa. A china surge no capitalismo com produtos extremamente competitivos, com preços baixos e com qualidade semelhante. No entanto, estas mudanças são apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e, sobretudo, mental que a humanidade vem experimentando. Pircing (1974) citado por Vavra (1993) define: “qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas, embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é”. Estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das empresas em todo mundo pelos mais variados motivos:

- Seu produto perdeu atualidade pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato;
- Certos países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto, fazendo com que sua empresa perdesse competitividade;
- Seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram o seu processo ineficaz para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado;
- Certos países impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com seu atual processo; etc.

Estas são as condições características da era em que vivemos: empresas, até então aparentemente invencíveis, podem, devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada. Todos nós conhecemos exemplos disso no Brasil e no exterior. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas em todo mundo tem sido

desenvolver sistemas administrativos suficientemente fortes de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas.

As empresas, escolas, hospitais e as demais instituições humanas são meios (causas) destinados a se atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados.

A qualidade do pessoal pode ser definida como a "satisfação das exigências e expectativas técnicas (tempo, durabilidade, segurança) e humanas (atitudes, comprometimento, atenção, credibilidade) da própria pessoa e das outras e os conceitos de técnica e humana são complementares". (MÖLLER, 1992: 18).

Primeiro deve-se reconhecer quais são os fins (resultados) desejados para uma empresa. Como o objetivo de uma organização humana é satisfazer as necessidades das pessoas, então o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a Qualidade Total.

Qualidade Total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa, de acordo com os seguintes conceitos:

- Qualidade - esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a qualidade é medida através das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros, etc.

- **Custo** - o custo é aqui visto não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários. Qual o custo médio de compras? Qual o custo de vendas? Qual o custo do recrutamento e seleção? O preço é também importante, pois ele deve refletir a qualidade. Cobra-se pelo valor agregado.
- **Entrega** - sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa: índices de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega de quantidades erradas.
- **Moral** - esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. Este grupo de pessoas pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção. Este nível médio de satisfação pode ser medido de várias maneiras, tais como o índice de *turn-over*, absenteísmo, índice de reclamações trabalhistas, etc.
- **Segurança** - sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se aqui a segurança dos empregados através de índices tais como número de acidentes, índice de gravidade etc. A segurança dos usuários é ligada à responsabilidade civil pelo produto.

Portanto, se o objetivo é atingir a Qualidade Total, devemos medir os resultados para saber se este objetivo foi alcançado ou não. Então devemos medir a qualidade do produto ou serviço, o número de reclamações dos clientes, a fração de produtos/serviços defeituosos (por exemplo: quantas reclamações de clientes a cada 1.000.000 de produtos vendidos?), o custo do produto/serviço, os atrasos de entrega de cada produto, a fração de entrega realizada em local errado, a fração de entrega realizada em quantidade errada, o índice de *turn-over* de pessoal, o índice de absenteísmo, o índice de acidentes, etc.

Diante de qualquer destes resultados (fins) que estejam fora do valor desejado, deve-se "controlar" (buscar as causas e atuar). Este é o significado de controlar os meios (causas).

Além de conhecer o que está mudando, é importante, para o sucesso das empresas, observar as tendências, ou seja, o destino para o qual as transformações da realidade apontam. É preciso também avaliar como essas mudanças afetam as empresas e o que pode ser feito para que estas se adaptem a esse cenário mutante.

A abertura da economia do País, a partir de 1990, proporcionou a entrada de produtos importantes que passaram a concorrer diretamente com as empresas nacionais, pressionando o mercado interno. A esse processo, somou-se o da estabilização da economia brasileira com o Plano Real, de 1994. O plano proporcionou a redução e o controle da inflamação, eliminando a cultura inflacionária e o ganho financeiro que havia nas empresas. Por fim, também nesta década, avolumaram-se as campanhas educativas dos consumidores, a partir da edição do Código de Defesa do Consumidor, paralelamente à evolução do mercado. Como resultado, os consumidores ou clientes passaram a ser mais exigentes, o que levou as empresas brasileiras a promover profundas transformações internas, buscando mais qualidade e produtividade.

A globalização da economia representa a atuação das empresas nos vários mercados mundiais, ofertando produtos diversos a preços competitivos, com escala de produção e em regime de livre comércio. Paralelamente, surgiram pressões sociais sobre as empresas, como as negociações trabalhistas, proporcionando um aumento significativo nos salários dos trabalhadores e também a reação das empresas em reduzir os postos de trabalho para se tornar mais competitivas. Prevalece também a forte preocupação com as questões ambientais, que vêm exigindo as empresas o controle da emissão de poluentes. Outra questão presente no dia-a-dia empresas é a forte carga tributária existente no Brasil. São mais de 50 impostos e taxas, a onerar pesadamente a produção de bens e serviços no País.

Estes são alguns fatos atuais que afetam as empresas. São as chamadas influências ou restrições impostas pelo ambiente. Essas situações não dependem da ação ou do desejo das empresas, as quais estão sujeitas a essas restrições do mercado, devendo a elas se adequar para continuar sobrevivendo.

Não é difícil entender que as empresas que não se adaptarem a esse mundo de constantes mudanças terão grande dificuldade de continuar existindo. Surgirão empresas mais fortes, mais velozes e mais bem preparadas que atuarão em melhores condições, ganhando a parcela de mercado daquelas menos preparadas.

2.2.2 Norma ISO 9000: 2000

O nome genérico ISO 9000 representa todo o conjunto de documentos relacionados com a sistematização de atividades para garantia da qualidade.

Como as Empresas começam a se preocupar com ISO 9000?

- Conscientização da alta administração (espontaneidade): a mais eficaz entre todas.
- Exigência dos fornecedores (pressão): menos eficaz que a anterior. O tempo para a maturação é maior, mas normalmente se alcança a conscientização.
- Competitividade (necessidade): embora não tão eficaz quanto a primeira, consegue-se de um modo geral chegar à conscientização.
- Modismo (tendência): a menos eficaz de todas, normalmente o processo é abandonado no meio do caminho.

Etapas para a Implantação da ISO 9000

Abaixo são apresentados os passos básicos para a implementação da ISO 9000, hoje um conceito de gestão que ajuda muitas empresas a primeiro organizarem seus processos e

então com a ajuda de outras ferramentas da qualidade buscarem a satisfação de seus clientes.

- Definição da política da qualidade.
- Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais as mudanças que devem ser feitas para adaptá-lo às exigências das normas ISO 9000.
- Treinamento e conscientização dos funcionários
- Desenvolvimento e implementação de procedimentos necessários ao sistema da qualidade (geralmente o ponto mais demorado durante o processo de implementação); devem ser feitos em conjunto com as pessoas que deverão segui-los.
- Seleção de um órgão certificador. Trata-se de uma organização que irá avaliar se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas ISO 9000. Ex. : Bureau Veritas Quality International (BVQI), Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), etc.
- Pré-auditoria para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.
- Eliminação das eventuais não-conformidades (às normas) detectadas durante o processo de pré-auditoria.
- Auditoria final e certificação.
- Manutenção, auditorias temporárias

Benefícios da ISO 9000

- Abertura de novos mercados.
- Maior conformidade e atendimento às exigências dos clientes.
- Menores custos de avaliação e controle.
- Melhor uso de recursos existentes.

- Aumento da lucratividade.
- Maior integração entre os setores da empresa.
- Melhores condições para acompanhar e controlar os processos.
- Diminuição dos custos de re-manufatura.

A busca da certificação sem um real comprometimento com a qualidade pode gerar apenas burocracia, e não a busca da melhoria dos processos.

2.2.3 TQM

TQM ou *Total Quality Management* é o gerenciamento da organização centrado na Qualidade, baseando-se na participação de todos os seus membros visando sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente, beneficiando todos estes membros e a sociedade em geral.

Na visão de Campos (1992) o TQM, além de uma ferramenta para implementar a qualidade, constitui um completo sistema de gerenciamento dos negócios, já que as soluções efetivas para muitos dos problemas corriqueiros não serão problemas de gerenciamento tradicional por muito tempo. Ao invés disso, eles serão problemas de um novo gerenciamento criticamente importante que busque principalmente:

- administrar para garantir a produtividade de toda a companhia, ao invés de apenas aquela dos trabalhadores diretos da fábrica;
- administrar em termos internacionais ao invés de restringir a visão de administrar apenas com bases nacionais; buscando exteriormente outros mercados. Esse novo sistema gerencial coincide com a meta da indústria competitiva moderna que é fornecer um produto e serviço no qual a qualidade está projetada, construída, comercializada e mantida com os custos mais econômicos de tal forma que permitam a

total satisfação do cliente. É com esta compreensão, de um sistema de toda companhia para o atingimento desta meta que o Campos se refere quando usa a expressão "*Total Quality Control-TQC*" originalmente criada por ele.

Para Bordin Filho (1999, p.45), o TQM é uma extensão do planejamento dos negócios da organização, que inclui o planejamento da qualidade, voltado para o estabelecimento dos objetivos da qualidade e para o desenvolvimento de meios para realizar esses objetivos. É estruturado nos moldes do planejamento estratégico dos negócios; porém, exige organização, técnicas, instrumentos e treinamentos especiais.

Neste contexto, a administração da qualidade é conduzida através de uma abordagem estruturada que emprega todos os processos da trilogia: planejamento, controle e aperfeiçoamento, proposta por Juran (1991, p.179), considerado um dos gurus da qualidade, conhecido mundialmente como um das mais importantes mentes da qualidade do século 20. Essa abordagem é projetada para servir às necessidades de todos os clientes, internos e externos. A palavra 'cliente' é usada aqui com significado de qualquer pessoa que sofra o impacto de produto ou do processo. A tal abordagem abrangente e estruturada da administração a qualifica e denomina o autor de "Administração da Qualidade Total" (TQM).

Campos (1992), ainda comenta, que numerosos fracassos em atingir resultados têm sido devidos à preocupação com uma abordagem orientada a uma única implantação de ferramenta de qualidade, ou seja, a ação de propor soluções sem saber a causa do problema .

Os holandeses melhoraram sua economia consideravelmente construindo diques e recuando o mar fazendo uso da terra, isso é uma grande vantagem mas também uma maneira perigosa de viver, pois é preciso construir imensas paredes de proteção e mantê-las com muito custo.

2.2.4 QFD

QFD – *Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade é um método desenvolvido no Japão que utiliza como base o controle estatístico de processos. Quando aplicado à inovação de produtos, o QFD é um método que traduz as necessidades dos clientes em requisitos equivalentes para a empresa, de tal modo que cada processo é executado para garantir o atendimento destas necessidades. Utiliza dados históricos de outros projetos realizados pela organização e pelos principais concorrentes, e através deles tenta prever a duração dos novos projetos.

Confirmando a necessidade de se manter um processo de inovação contínua, principalmente em função de uma crescente imposição da concorrência, GRIFFIN (1993), *citado por* Cardoso (2000, p. 29) sugere a utilização do método gerencial QFD como uma forma agilizar o processo de inovação.

Carvalho & Romero (2002), *citado por* Richard (2001, p.49), definem QFD “... como uma disciplina para o desenvolvimento e planejamento do produto, onde as necessidades e desejos dos principais clientes são desdobrados por toda a organização”. “O QFD forma uma base para todas as atividades de desenvolvimento e projeto para assegurar que o produto ou serviço não seja desenvolvido somente sob o ponto de vista dos engenheiros, nem apenas orientado para a tecnologia”.

2.3 ESTÁGIOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nem todos os clientes e nem todas as organizações são criados igualmente. Para CARDOSO (2000, p. 36), existem três estágios pelos quais as organizações evoluem, e o estágio em que a organização está operando no momento tem um impacto significativo na forma como eles tratam os clientes.

Estágio I: Aquisição de Clientes

Neste estágio, o enfoque principal da empresa é a aquisição de clientes. Para BROWN (2001, p.65), a atenção é direcionada para a construção de uma base de clientes por meio do uso da tecnologia e treinamento específico de iniciativa para aumentar a eficácia dos vendedores. As empresas, no Estágio I, também gastam muito tempo com o melhor *benchmarking*, analisando os processos de atendimento ao cliente e conduzindo pesquisas iniciais de atendimento a cliente.

Estágio II: Retenção de clientes

Quando uma empresa entra neste estágio, o enfoque muda para a maximização do relacionamento com o cliente. Uma empresa no Estágio II se distingue daqueles do Estágio I por começar a segmentar seus clientes em grupos com necessidades semelhantes para servir cada cliente de forma mais eficiente. Manter um cliente é mais barato que conquistar novos.

Estágio III: Fidelização

As empresas no Estágio III se encontram em uma situação vitoriosa tanto para seus clientes como para eles mesmos: os clientes dependem da empresa ou produto para o sucesso e vice-versa.

Cardoso (2000, p. 36), *citado por* Richard (2001, p.77) frisa que "Clientes 'fiéis' não apenas voltam a comprar, mas defendem produtos e serviços junto aos seus amigos, prestam menos atenção às marcas concorrentes e, freqüentemente, compram extensões de linha de produto/serviço".

Tucker (1997, p.112), *citado por* Oliveira (2003, p.44) destaca algumas estratégias – chave para a empresa criar um índice maior de fidelidade do cliente:

2.3.1 Reunir informação estratégica sobre os clientes

Hoje, a tecnologia está cada vez mais sendo usada pelas empresas para agregar valor, estabelecendo vínculo entre os clientes e a empresa. Como exemplo desta estratégia, destaca-se o banco de dados dos clientes, o qual mostra exatamente quem são os clientes e possibilita um retorno acerca do que estes gostam ou não, servindo para melhorar projetos e criar novos produtos.

2.3.2 Descobrir e satisfazer as necessidades específicas dos clientes

É pouco provável que o cliente que tem suas necessidades satisfeitas de forma exclusiva mude de empresa. Ao definir e redefinir a exclusividade que o cliente quer, é que se constrói fidelidade. Ou seja, se a empresa se preocupa com as necessidades específicas do cliente, ela estabelece a base para a fidelidade duradoura.

Para o sucesso da empresa é necessário que ela conheça as necessidades específicas dos clientes e quais são os clientes que realizarão negócios duradouros, estes contribuirão para o crescimento da empresa.

2.3.3 Criar um programa de fidelidade

A fidelidade tem se tornado uma questão muito importante em meio à mudança globalizante, e os programas de fidelidade vêm criando um relacionamento permanente entre cliente e empresa, recompensando os clientes fiéis.

2.3.4 Criar um programa de serviço garantido

São programas criados pelas empresas que garantem a satisfação com o serviço ou

oferecem várias formas de brindes. Como exemplo deste programa, cita-se uma concessionária que devolve o dinheiro pago pelo serviço da troca de um componente caso este apresente problemas.

2.3.5 Procurar padrões de descontentamento entre os desertores

Através de entrevistas com antigos clientes, a empresa desenvolverá novas descobertas sobre como deve sustentar sua proposição de valor, podendo também reconquistar alguns desertores.

Para criar fidelidade, Whiteley (1999, p. 29) *citado por* Oliveira (2003, p.32), ainda ressalta alguns aspectos importantes, tais como:

- Investir em reclamações: empresas responsáveis facilitam reclamações, e depois as utilizam para atacar as causas que estão escondidas através da insatisfação dos clientes. Existem algumas formas de ouvir as reclamações dos clientes: através de serviços gratuitos como linha 0800, o cliente pode fazer perguntas, queixas ou elogios à empresa; caixinhas de sugestões; e ainda, há empresas que ligam para os clientes para solicitarem opiniões.

2.3.6 Cativar o cliente: há vários meios da empresa se aproximar do cliente

Buscando aproximação junto aos clientes, as empresas podem valer-se de recursos como:

- Grupos de enfoque e vídeos dos clientes: é um painel de clientes comuns entrevistados sobre a companhia e seus competidores, dando opiniões e fazendo críticas;
- Visitas de pessoal aos clientes: os clientes ficam encantados quando são escutados

diretamente ou pessoalmente, aumentando o espaço para um relacionamento mais sólido;

- Ensinar a linha de frente a escutar e comunicar: é importante que todos os funcionários saibam da necessidade de escutar o cliente e transmitir as informações aos superiores;
- Criar a experiência de cliente para o pessoal da empresa: encontrar meios de forçar os funcionários a encarar os produtos do ponto de vista do cliente;
- Conselhos de clientes: grupos de clientes, regularmente, se reúnem para aconselhar a empresa, ajudando a empresa a planejar mudanças que atendessem às necessidades levantadas;
- Avaliação pós-compra: é pesquisar os clientes durante 90 dias, um ou três anos após a compra do produto;
- Questionários sobre produtos e serviços competidores: pergunta-se ao cliente não apenas se a empresa está atendendo suas expectativas, mas também se seus concorrentes o fazem.

2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

É de suma importância que o produto ou serviço comercializado por uma empresa, agregue algo que desperte a vontade do cliente em voltar a consumi-lo. Satisfazer o cliente pode viabilizar a sua fidelização, conquistada por meios de um bom atendimento, um produto de qualidade, tudo o que possa melhorar para que ele volte e principalmente que possa indicar a outras pessoas.

Costuma-se dizer que percepção é tudo aquilo que o consumidor passa a pensar do produto, tendo-o avaliado após o consumo, e expectativa é o conjunto de necessidades e desejos que o consumidor pretende ver satisfeito consumindo o produto.

Assim, quando a expectativa for maior do que a percepção, teremos como resultado a insatisfação do consumidor. Quando a percepção for maior ou igual do que a expectativa, aí teremos um consumidor satisfeito.

Atualmente os consumidores se deparam com uma vasta variedade de produtos com diferentes marcas, preços e fornecedores o que lhes dão a opção de escolher a empresa que lhe oferecer o maiores vantagens.

Encantar o cliente significa surpreende-lo positivamente, excedendo suas expectativas no atendimento, no fornecimento e na qualidade dos produtos fornecidos ou serviços prestados.

Em consequência da globalização, há muita concorrência, o que permite multiplicarem marcas e produtos no país. Por isso, mais do que nunca devemos considerar o consumidor em primeiro lugar, buscando a satisfação dos seus desejos e necessidades como foco da comercialização. Para melhorar o poder de atração das empresas, é necessário que haja cuidado com a imagem da empresa, que o produto tenha apelo ao público alvo, que as pessoas sejam preparadas e que haja organização.

A concorrência incomoda muito e deve-se ter em mente que nenhuma conquista é definitiva, inclusive a de um cliente. Uma vez conquistado, comete-se o equívoco da acomodação, e este é um grande erro.

Para se destacar entre os concorrentes deve-se levar em conta que a qualidade do atendimento ao cliente melhora ou prejudica a lealdade da marca da sua organização. Os clientes têm alternativas e as empresas que respondem melhor têm uma vantagem competitiva.

O mais importante é conhecer os clientes, suas necessidades, problemas e expectativas. Ter sempre em vista aquilo que realmente pesa na decisão dos mesmos. Saber o que querem, precisam e esperam da sua empresa.

Faça do seu produto ou serviço um gerador de encantamento, exceda as expectativas e encante seu cliente, sejam eles clientes internos ou externos.

Atualmente, é de conhecimento mundial que a competitividade depende da obtenção da qualidade. Qualidade dos processos e do produto em si.

Devemos primar pela qualidade prestada em um atendimento ou na produção de um produto. Um cliente que além de ter suas necessidades satisfeitas, ainda encontra algo a mais, certamente se tornará fiel a sua empresa. As empresas podem conquistar a fidelidade do cliente destinando colaboradores a estarem em sintonia quanto ao atendimento e trabalharem como um time para superar as expectativas do cliente.

Podem-se criar times de colaboradores para trabalharem juntos, com o objetivo de superar as expectativas dos clientes.

Qualquer integrante deste time pode ser um elo fundamental com os clientes, fornecendo informações ou atendimento diretamente ao cliente ou a outros colaboradores, em benefício do cliente.

Uma ferramenta aplicada ao atendimento ao cliente é o modo pelo qual cada um destes colaboradores ou grupos estão vinculados para dar suporte uns aos outros. Onde, então, forma-se uma cadeia; e um colaborador dentro de sua função serve a etapa subsequente desta cadeia, que serve a próxima, e assim por diante. O última etapa serve ao cliente externo.

Nesta cadeia de atendimento, todos estão ligados a alguns departamentos, os colaboradores que contribuem para a realização do trabalho.

O trabalho conjunto dentro dessa cadeia afeta decisivamente a qualidade do atendimento que os clientes recebem. A rápida e completa resposta a perguntas ou soluções de problemas para os "clientes internos" torna mais fácil que estes, por sua vez, façam o mesmo para com os clientes externos.

Como um integrante desta cadeia de atendimento, todas as vezes que um colaborador

se comunica, ele influencia as impressões do cliente sobre a organização. Da mesma forma, acontecem muitas coisas "por trás dos bastidores" que, se não forem bem resolvidas entre os colaboradores, podem impactar negativamente o nível do atendimento prestado ao cliente.

Mais que um relacionamento permanente, o contato com o cliente acontece em momentos curtos. Os clientes geralmente se lembram somente do contato mais recente. Se foi bom, estes vêem esta organização como uma organização focada no cliente. Se foi ruim, eles provavelmente não se sentirão favoráveis à empresa.

Isto significa que, mesmo que erros sejam cometidos, pelo Time de Atendimento desta cadeia tem a chance de se recuperar, resolvendo os problemas rápida e eficientemente. Na verdade, um esforço especial para encontrar uma solução pode resultar em fidelidade ainda maior.

Os pontos de contato não ocorrem apenas durante o relacionamento com os clientes. Eles podem acontecer também antes ou depois do contato com a organização. É importante que os integrantes desta cadeia estejam em sincronia para assegurar que cada ponto de contato resulte em uma experiência positiva de atendimento ao cliente. (SHANI, 1992)

O trabalho é assegurar que os pontos de contato pelos quais a organização tem responsabilidade sejam os melhores momentos possíveis para o cliente.

Para conquistar a fidelidade do cliente, a organização precisa procurar maneiras para fazer com que todos os pontos de contato sejam ainda melhores, através do trabalho e troca de informações e idéias entre os integrantes da cadeia de atendimento.

3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Neste capítulo se apresentam os atributos da satisfação do cliente, mencionados na

literatura assim como exemplos aplicados.

3.1 ATRIBUTOS MENCIONADOS NA LITERATURA

Cada vez mais as empresas procuram encantar seus clientes, visando atender suas necessidades. Essa atitude, que teve início nos anos 90, vem sendo adotada em todos os setores na obtenção do sucesso e até mesmo para garantir a sobrevivência do negócio.

Na busca de métodos e estratégias ideais para correr atrás da competitividade, os anos 90 trouxeram em sua bagagem uma realidade óbvia, mas ainda adormecida para as empresas brasileiras: era preciso focar e centralizar esforços para conhecer o cliente de perto, criando condições de satisfazer suas necessidades. Com a chegada da globalização, que vem contribuindo para a diversificação de produtos e serviços, o cliente tornou-se infiel, deixando de lado o aspecto preço e se dedicando mais a comodidade e atenções.

É raro encontrar alguém que nunca se viu na situação de ter que esperar o funcionário resolver seus problemas pessoais para depois ser atendido; ou então na compra de um produto, quando o prazo da entrega não é respeitado e ninguém lhe dá uma explicação. De repente, estas situações nem um pouco agradáveis começaram a fazer parte do dia-a-dia do cliente, o que acaba dificultando o crescimento dos negócios.

O diferencial de hoje está centrado no atendimento ao cliente. É preciso exceder as expectativas para conquistar o sucesso do negócio. O marketing para esta conquista está centrado em dois públicos que devem a todo momento ser conquistados: os clientes internos e externos.

A empresa não pode medir esforços no desenvolvimento dessa tarefa. É preciso observar com atenção todas necessidades para que haja a satisfação desses clientes.

A empresa deve, em primeiro lugar, se preocupar em encantar o seu cliente interno, pois ele é quem vai apresentá-la ao mercado. A conquista do cliente interno é fundamental, é necessário fazer com que se sinta satisfeito em trabalhar na empresa. O salário não está envolvido no processo de encantamento, sendo necessário despertar nas pessoas a importância de cada um no desenvolvimento de projetos e também delegar atividades, tornando-os responsáveis pelo que desenvolvem.

Toda e qualquer empresa deve prestar um adequado e excelente serviço ao cliente, independentemente do porte, desafio enfrentado ou setor de atividade a qual ela pertence. A empresa pode se tornar mais competitiva, fazendo do serviço ao cliente uma arma para vencer a concorrência. A consciência de que o cliente é o foco principal de uma organização tem apresentado avanços importantes. Mas, apesar dos recentes desenvolvimentos observados, a maioria das empresas brasileiras ainda está atrasada nessa área.

Conforme Cobra (1990, p. 1), "o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento".

Se a qualidade de atendimento ao cliente depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir em qualidade de atendimento para se obter sucesso nas negociações. O consumidor é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório das empresas. Conforme Giglio (1996, p. 14), "a satisfação do cliente é o princípio e o fim de nosso trabalho". As empresas que desejam vencer e sobreviver precisam desenvolver uma nova filosofia de trabalho. Apenas as empresas orientadas para os consumidores vencerão. Serão aquelas que podem oferecer valor superior a seus consumidores-alvos. Somente as empresas cujo objetivo for encantar o cliente é que vencerão no mercado.

Os consumidores adquirem produtos de empresas que entregam maior valor. Segundo Albrecht (1992, p. 12), o "*Pacote de Valor ao Cliente*" compreende uma combinação de

coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido. A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes. À medida em que se desempenha certas atividades melhor do que seus concorrentes estará obtendo uma vantagem competitiva. O grande entrave está nas "*paredes*" que os departamentos da organização levantam em volta de si, dificultando a prestação de serviços de qualidade aos clientes.

O grau de relacionamento da empresa com seus clientes é a razão de seu sucesso, independentemente do ramo em que esteja atuando. "O melhor investimento que uma empresa pode realizar é criar boa vontade" (Cobra, 1990, p. 9). Esta boa vontade com os clientes é de suma importância para o sucesso de qualquer organização. Note-se, porém, que o cliente só será fiel enquanto assim lhe convier e por pouco tempo, até ele arranjar melhores condições para barganhar. Neste contexto, é necessário pesquisar o consumidor/cliente para saber o que eles valorizam como qualidade de atendimento, pois o que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. O relacionamento tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes, mas também aspectos intangíveis não claros que podem deteriorar o relacionamento. Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviços aos clientes.

Se o benefício do produto ou serviço comprado ao cliente é, em geral, maior que seu custo, há uma grande probabilidade de que o cliente esteja satisfeito com a compra. Nesse caso, o papel do serviço de atendimento ao cliente tende a ser minimizado. Quando, porém, não há evidências de que o benefício é maior que o custo, o serviço ao cliente tende a ser altamente valorizado, até mesmo como uma forma de compensar a relação.

Para a empresa, é preferível que o consumidor se queixe diretamente, ao invés de recorrer a outros expedientes, como Procon, Decon e outros órgãos de defesa do consumidor,

gerando um desgaste público desnecessário e uma exposição vexatória para a marca. O desgaste de imagem da marca decorrente de clientes insatisfeitos pode representar um ônus muito grande para a organização. Por isso, é importante evitar riscos de relacionamento inadequados. Investir em bons relacionamentos é, portanto, uma poderosa arma de marketing.

Investir na qualidade do atendimento ao consumidor evita riscos de relacionamento. O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade dos quais muitas vezes as organizações não dispõem. É difícil exigir de um funcionário um atendimento cordial e educado se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se, por questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente. "Os funcionários de uma empresa devem estar adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes" (COBRA, 1990, p. 24). Todos na empresa devem estar empenhados em prestar um atendimento de qualidade a qualquer consumidor. O produto ou serviço tem que transmitir ao consumidor a sensação de satisfação total, de forma a diferenciá-lo positivamente dos outros. Com a diversidade de produtos nacionais e importados, principalmente depois da abertura do mercado em 1991, o consumidor tornou-se exigente diante da agressiva concorrência entre as empresas e a nova ordem é se preocupar com a eficácia, com a qualidade e com a excelência do atendimento.

3.2 ATRIBUTOS REFERENTES A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Os serviços de atendimento a clientes iniciam-se antes da venda, para identificar a real necessidade do cliente consumidor e para orientá-lo na compra do produto mais indicado; prossegue com a venda propriamente dita, através de um correto, simpático e eficaz atendimento e tem continuidade durante a entrega e a instalação do produto e continua durante o prazo de garantia do fabricante, através de serviço aos clientes de manutenção e reparos e, ao menos teoricamente, não cessa até que o produto acabe. Um bom atendimento deve ser por toda a vida. Daí a importância da valorização do cliente, por parte do distribuidor, do atacadista, do varejista ou da rede de *franchising*. Um bom atendimento pode ser levado para um outro ângulo, como, por exemplo, abrir um canal de comunicação direta com as empresas.

O sucesso de uma política de prestação de serviço aos clientes baseia-se em dois pontos-chaves: recursos materiais e *hardware* e recursos humanos e *software*. Para que a qualidade do serviço ao cliente seja um fator diferenciador estratégico, é preciso que os funcionários da empresa tenham: conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço ao cliente, habilidade para executar as tarefas, que são inerentes à capacitação e desenvolvimento, e, acima de tudo, motivação, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação à forma de realizá-las, além da empresa dispor de equipamentos modernos e adequados à prestação do serviço.

Seja por um contato telefônico, seja quando recebe a visita de um representante de vendas, pessoalmente na loja ou escritório da empresa, o cliente avalia a qualidade de atendimento, faz comparações com a concorrência e faz a opção de compra em função do preço e da qualidade do atendimento.

Segundo Cobra (1990, p. 85), "os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um

extra para terem suas necessidades básicas satisfeitas de forma rápida e eficiente". Ou seja, o cliente está disposto a pagar um preço maior se a qualidade do atendimento satisfizer suas necessidades e superar suas expectativas. Por outro lado, a realidade mostra que a maioria dos clientes acredita que reclamar ou sugerir melhoria não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito do problema deles. Por outro lado as empresas também não dispõem de meios que possam registrar as reclamações recebidas, evitar que se dispersem e tratá-las de forma que se possa monitorar e implementar ações corretivas para sanar as deficiências do atendimento. Este impasse, onde o consumidor pode até pagar por um melhor atendimento mas acha que não será ouvido, onde as empresas não têm um sistema para gerir as informações obtidas pelo canal de comunicação aberto aos clientes, deixa espaço para empresas dispostas a investir num bom sistema para ouvir suas reclamações e sugestões. Desta forma a empresa se mostrará simpática para o público e estará no caminho para obter a preferência e fidelidade de compra dos clientes.

Para que a empresa administre a qualidade do seu atendimento é necessário:

- Definir os padrões de atendimento;
- Monitorar, através da implantação de um modelo operacional, a evolução do atendimento em relação aos padrões definidos.

Ou seja: o atendimento é dito eficaz quando o cliente fica satisfeito com, entre outros fatores, a cordialidade e a competência.

4 ANALISE CRÍTICA

Neste capítulo se apresenta uma análise crítica com enfoque nos processos, exemplos práticos de marketing dirigido em busca da satisfação dos clientes, além disso ferramentas que podem ser utilizadas para se medir essa satisfação.

4.1 ENFOQUE NOS PROCESSOS

Independentemente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada ao contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nas diversas pontas do atendimento e que haja a retro-alimentação do *database marketing* e acompanhamento até o final do ciclo de relacionamento.

Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome indica é a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permite que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras do *Call Center*.

Segundo (BRETZKE, 2000, p.88), a promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente, se torna mais acessível pela tecnologia do CRM (*Customer Relationship Management*), que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um número de dados sobre os clientes e prospectos que cresce exponencialmente. Portanto, neste processo de análise e interpretação dos relacionamentos de

milhões de indivíduos ou um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer a diferença na posição competitiva para quem estiver mais apto a usá-los ativamente.

A organização centralizada desses dados, num banco de dados de marketing, permite, através de técnicas de Database Marketing, conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação, por exemplo (ameaça), de um pedido de informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial do concorrente (ameaça), ou de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça).

No cenário competitivo do mundo atual, os fatores que diferenciarão as empresas em sua abordagem estratégica junto ao mercado são a informação e agilidade em buscar, analisar e decidir rapidamente qual a decisão a ser tomada.

A necessidade de monitorar e analisar os indicadores de performance do negócio com agilidade e com flexibilidade se tornou crucial para o crescimento, e até a sobrevivência em qualquer segmento, como indústrias, varejo, concessionárias de veículos, prestadores de serviços, bancos, etc.

Perguntas do tipo “Como estão minhas vendas por produto de clientes numa região?”, “Como está a evolução da minha margem de contribuição em relação a um período acumulado?”, “Quais são os insumos que tem contribuído cada vez mais para o aumento dos meus custos?”, precisam ser respondidas com rapidez, mesmo que os dados da empresa estejam armazenados em diferentes lugares e não integrados.

O e-CRM é uma poderosa ferramenta para identificação e fidelização de seus clientes. Através deste sistema pode-se identificar quais clientes fazem mais reservas, quais os destinos mais procurados, interesses pessoais, relatórios de vendas *online*, entre diversos outros tipos de relatórios. Por exemplo, para que uma autopeça possa atender seus distribuidores de forma personalizada e exclusiva é necessário uma ferramenta que suporte a grande quantidade de

dados que serão fornecidas pelos clientes e os trate para que estes dados tornem-se informações valiosas para a construção do relacionamento de longa duração com o cliente. Nesses casos, o e-CRM demonstra ser um recurso bastante eficaz.

Para operar eficientemente nos moldes propostos pelo CRM, além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o e-mail ou o fax assim que chega a empresa, e incorporar todos os dados de contato no *Database Marketing* para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal). (MCKENA, 1997)

Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente (ameaça), de uma insinuação de que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que a empresa está ampliando a sua produção (oportunidade).

O CRM é a combinação da filosofia do marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia da informação, que prove os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *Call Centers* atuais.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada; isto requer metodologia, expertise e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade.

Também é preciso que os recursos humanos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros.

É a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo telemarketing receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais nos pontos de venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta. (MCKENNA, 1997)

Como podemos verificar, o CRM é um dos métodos mais eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da Internet como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, que ainda é praticado por poucas empresas, cujos resultados, porém, são largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado.

As empresas, integrando o Marketing e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão se concentrando em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que a lealdade destes clientes diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços tornando-as menos suscetível à guerra de preços.

Porém, mais serviços, num contexto competitivo, onde a cópia dos mesmos pela concorrência é em tempo real, requer inovação, precisa ser constante e isso só é possível quando os próprios funcionários têm autonomia suficiente para prover atendimento diferenciado, no momento que é solicitado pelo cliente. Isso significa que a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem

sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso é, com procedimentos e limites de competência bem definidos, o medo da punição deixa de ser um entrave para a criatividade. Os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artífices do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado.

Adotar o quanto antes o método do CRM é questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de tantas empresas aumentam, dia a dia as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento. Também não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera, com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

4.2 ANALISE CRÍTICA DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE

Segundo Stone (1998) "o Marketing de Relacionamento Dirigido pode ser exemplificado pelos Programas de Fidelidade do Consumidor." Tais programas são baseado em recompensas.

Alguns programas de fidelidade são baseados em três pilares. O primeiro é o relacionamento, que estabelece um canal de comunicação direta com o cliente, uma relação interativa. O outro pilar é o reconhecimento, a oferta de benefícios que diferencie o cliente dos demais, que o faça se sentir parte de um grupo especial, e por último, a recompensa, que

oferece prêmios proporcionais ao seu consumo, visando incentivar o cliente a aumentar o seu consumo tradicional.

Nem sempre é necessário desenvolver os três pilares, podem existir ações baseadas em um dos três somente. Os programas mais complexos usam todos os três de forma integrada.

Partindo do fato de que seus clientes não são iguais, e que cerca de 20% dos seus clientes são responsáveis por 80% do faturamento de uma empresa (afirmação conhecida com Lei de Pareto), os Programas de Fidelidade são direcionados à estes 20% de clientes mais valiosos para o negócio, que podem ser identificados através do banco de dados.

As cias. aéreas foram um dos primeiros segmentos a reconhecer os benefícios do Marketing de Relacionamento Dirigido. Elas também descobriram que 65% de sua receita total provém de 21% de seus próprios clientes, os que utilizam seus serviços com mais frequência, por isso chamados de passageiros frequentes (*frequent flyers*).

Logo, as companhias aéreas concentraram a maior parte de seus investimentos em comunicação e marketing neste segmento de clientes mais valiosos.

Mas, para conseguir identificar estes 20% de clientes mais valiosos para o seu negócio, precisa-se de um banco de dados enriquecido - este é o primeiro passo fundamental no método de Marketing de Relacionamento Dirigido.

Também é necessário criar procedimentos e treinar sua equipe de funcionários para desenvolver a administração dos relacionamentos – este é o segundo ponto fundamental.

O terceiro ponto fundamental é a persuasão customizada. Os argumentos diferenciados que você utilizará para conseguir convencer seus clientes à manterem-se fiéis ao seu negócio.

Segundo Stone (1998), no caso das companhias aéreas, mais especificamente, a *United Airlines* no Programa *Mileage Plus*, seus participantes recebem um tratamento especial desde o início, obtendo um cartão de sócio numerado. Cada sócio recebe relatórios frequentes,

mostrando seu histórico de vôo, milhagem percorrida, bônus em milhas e o total de milhas que pode utilizar para ser transferido para melhor classe de passageiros e obter viagens grátis.

Os participantes do *Mileage Plus* têm acesso a um número de telefone exclusivo para fazer suas reservas e recebem jornal freqüentes oferecendo viagens exclusivas e bonificações especiais. Se o participante atingir os níveis superiores de milhas de vôo, é promovido ao status *premier*, o que lhe proporciona um número ainda maior de bônus e vantagens. Quanto mais o cliente compra, maiores são as recompensas e incentivos para ele continuar comprando. Os resultados exatos do programa são confidenciais, mas sabe-se que existem milhões de participantes e sua fidelidade se mantém sempre elevada.

É preciso, entretanto, tomar cuidado para não oferecer mais do que realmente pode dar. É preciso muita experiência e *know-how* para se implantar um Programa de Fidelidade, principalmente quando se opta pelo Programa de Fidelidade baseado em recompensas.

Afinal, a maioria das empresas, atua em mercados altamente competitivos onde a fidelidade do consumidor é um imperativo que significa, quase sempre, a diferença entre lucro e perda.

Aplicar uma estratégia de fidelização é questão que preocupa muitas empresas. Para entendê-la, é preciso analisar alguns aspectos importantes, tais como: Com que freqüência seu negócio está apto a manter contato com seus clientes para anunciar um novo produto ou serviço? A empresa desenvolve e mantém uma relação permanente com seus clientes desde a primeira compra? A empresa está preparada para recompensar os clientes que compram com freqüência? A empresa conhece seus clientes?

É correto dizer que o caminho para desenvolver uma boa estratégia de marketing, está em identificar os clientes mais fiéis e estabelecer uma relação sólida com eles. Trata-se de um modo bastante efetivo de solidificar a marca de um produto ou serviço. É fato já comprovado que desenvolver relações sólidas com os clientes aumenta vendas e reduz despesas, porque

conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter os já existentes. Muitas empresas ainda não dimensionam corretamente o poder de um banco de dados, com informações completas e atualizadas sobre seus clientes.

Será que todas as empresas deveriam implementar programas de fidelidade em seus esforços de marketing? O marketing de fidelização é uma estratégia com resultados a longo prazo e que requer compromisso da empresa com ela. Diferente de promoções que podem durar apenas algumas semanas, o marketing de fidelização pode perdurar e trazer resultados para um negócio durante vários anos.

Se uma empresa não puder assumir um compromisso de longo prazo, então será difícil desenvolver uma bem sucedida estratégia de marketing de fidelização.

É importante lembrar que as recompensas oferecidas por uma empresa a seus clientes, como retribuição pela fidelidade, necessitam ter um enorme valor agregado. Não é preciso, necessariamente, oferecer uma recompensa física. Bonificações como tratamento diferenciado ou o reconhecimento da fidelidade, podem causar grande impacto e aceitação entre os clientes. É preciso ser criativo nas suas recompensas.

A comunicação com clientes deve ser feita de forma completa. Enviar uma correspondência que começa com "Prezado Cliente", não terá o mesmo efeito que "Prezado Pedro". Uma sólida e freqüente relação pode ser efetivada através de estratégias de marketing, e uma das bem sucedidas é a personalização.

É necessário examinar cuidadosamente seu produto ou serviço e questionar se ele vai interessar a alguém mais de uma vez. Se a empresa não oferece um produto ou serviço de excelente qualidade, sua estratégia de marketing de fidelização está a caminho do fracasso.

Marketing de fidelização não é uma estratégia que pode ser utilizada em todos os negócios. Ela normalmente se aplica a negócios que oferecem produtos e serviços com altos índices de demanda. O negócio precisa atuar numa área onde é difícil distinguir entre ele e

seus concorrentes, para usar uma estratégia de marketing de fidelização de forma efetiva. Se uma empresa detém o monopólio em seu negócio, não faz sentido implementar essa estratégia.

O lado ruim de aplicar uma estratégia de marketing de fidelização é que, uma vez que os concorrentes percebam e façam igual, a estratégia poderá se tornar sem sentido, pois todos estarão fazendo igual. Por isso, uma estratégia de marketing de fidelidade necessita ser bem planejada e constantemente reaplicada ou atualizada em conformidade com as expectativas dos clientes.

O marketing de fidelização está dando os seus primeiros passos na Nova Economia. Muitos programas de fidelização evoluem neste momento e outras tantas empresas planejam aplicar essa estratégia de longo prazo em seus esforços de marketing. (VAVRA, 1993)

4.3 RADAR DA QUALIDADE

O radar da qualidade é uma proposta de ferramenta visual para a avaliação e monitoramento da qualidade com ênfase na prevenção de defeitos, redução da variação e melhoria contínua com aplicação em todas as unidades de negócios inseridas na organização, podendo também ser aplicado em fornecedores. O propósito para a utilização do radar concentra-se no monitoramento do desempenho dos atributos da qualidade. O radar da qualidade compõe-se de elementos que podem ajudar a organização a monitorar os atributos da qualidade e, conseqüentemente, poderiam promover a satisfação dos clientes, por meio do fortalecimento da cultura pela qualidade. Os elementos do radar estão relacionados com:

- capacitação das pessoas
- desempenho do produto
- controles de fabricação

- técnicas de prevenção de problemas
- técnicas para a resolução de problemas

Os respectivos elementos do radar poderiam identificar quais aspectos seriam passíveis de melhorias nas respectivas unidades de negócio e/ou fornecedores, por meio do estabelecimento de planos de ação que poderiam ser priorizados segundo as necessidades.

O objetivo do radar da qualidade é permitir, por meio de avaliações periódicas (a cada quatro meses, por exemplo), monitorar o progresso da qualidade na organização e, se necessário, agir, permitindo análise objetiva do desempenho dos elementos do radar da qualidade, visando a:

- avaliar quais categorias necessitam ser priorizadas para melhorias,
- monitorar resultados e tendências de esforços de melhorias e
- fortalecer a cultura pela qualidade.

Abaixo se encontra um exemplo de aplicação do Radar da Qualidade na indústria:

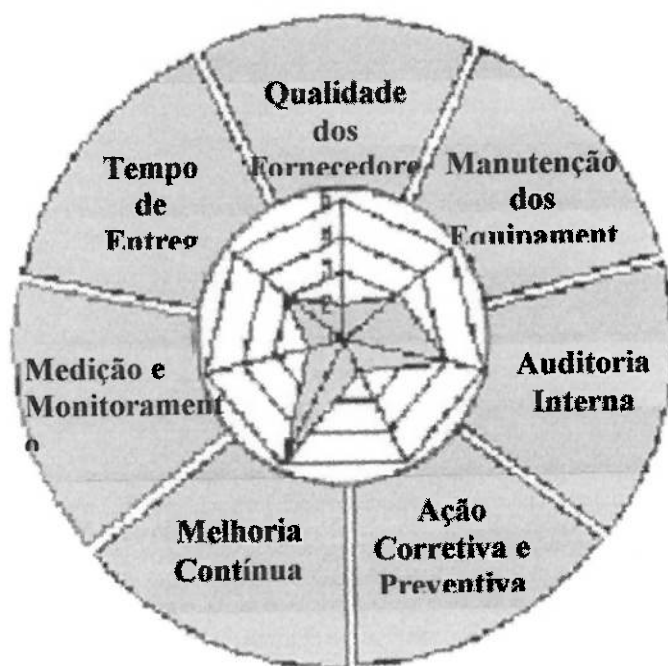


Figura 3 – Radar da Qualidade

Deve-se esclarecer, que, o visual do radar é apenas ilustrativo e não reflete a realidade da organização. De acordo com o perfil organizacional, definiram-se os elementos e os atributos da qualidade já determinados nos capítulos anteriores, visando à busca da cultura pela qualidade que poderia promover a satisfação dos clientes. Descrevem-se, inclusive, os itens da norma ISO 9001:2000.

5 MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Ao estudar a concorrência e buscar uma vantagem competitiva, um dos instrumentos de técnica de mercado mais valiosos é a análise do valor “qualidade” para o cliente. O propósito disso é determinar os benefícios que têm valor para os clientes que estejam na mira e a forma como estes qualificam o valor relativo das diferentes ofertas da companhia.

Os passos principais do monitoramento da satisfação do cliente e de seu valor seriam:

1. Identificar os principais atributos que merecem valor para os clientes. Diferentes pessoas da empresa podem ter idéias diferentes em relação às coisas que os clientes valorizam. Por isso, os pesquisadores de técnica de mercado da empresa devem perguntar aos próprios clientes quais são as características e o desempenho que pretendem obter quando escolhem um produto ou um vendedor.
2. Determinar a importância dos diferentes atributos. Neste caso, pede-se aos clientes para que qualifiquem ou classifiquem que a importância têm diversos fatores. Se as qualificações dos clientes variarem muito, eles devem ser agrupados em diferentes segmentos de clientes.
3. Determinar a atuação da empresa e da concorrência em relação a diferentes valores para os clientes. Na continuação, pede-se aos clientes que qualifiquem a atuação de cada concorrente em relação a cada atributo. Duas conclusões negativas seriam: que a atuação da empresa merece qualificações altas para atributos menores, e a atuação da empresa merece qualificações baixas para atributos maiores.

4. Estudar a forma pela qual os clientes de um segmento específico qualificam a atuação da empresa, comparando-a com uma concorrente importante específica, atributo por atributo. A chave para ter vantagem competitiva é tomar cada segmento de cliente e estudar como fica a oferta da empresa em comparação com a de seu principal concorrente. Se a oferta da empresa estiver em melhor situação que a do concorrente em todos os atributos importantes, a empresa poderá cobrar um preço mais alto e obter mais utilidades; ou poderá cobrar o mesmo preço e ganhar maior participação no mercado.

5. Vigiar as mudanças dos valores dos clientes através do tempo. Embora os valores dos clientes sejam bastante estáveis à curto prazo, é provável que mudem conforme o surgimento de tecnologias e características da concorrência e conforme os clientes viverem em diferentes climas econômicos.

6 ESTUDO DE CASO 1

6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Objeto deste estudo é a Autopeças Best Car, cuja sede se localiza nos Estados Unidos da América, desde 1911; é uma empresa de grande porte, pertencente a um aglomerado multifuncional. Atualmente seu grupo corporativo possui cerca de 160 unidades de manufatura espalhado em 27 países. Em 2006, a corporação contava com aproximadamente 55 mil funcionários. Consta que possui 100 % de capital é estrangeiro.

Situada no Sudeste brasileiro, a organização contava com cinco plantas em operação, tendo a sua fundação ocorrida no final dos anos 50, seguindo os passos das montadoras instaladas no Brasil. Atualmente, a organização possui mais de 3800 colaboradores.

Nos anos 50, o Governo decidiu incentivar a produção nacional do setor automobilístico, com o intuito de reduzir os níveis de importação praticados na época. Desse modo, a indústria automobilística, em que se insere o setor de autopeça, obteve um desenvolvimento acelerado com a respectiva reação em cadeia.

Hoje, pode-se perceber que o setor automotivo brasileiro conseguiu atingir patamares significativos, principalmente com a abertura de mercado nos anos 90, devido aos investimentos no setor.

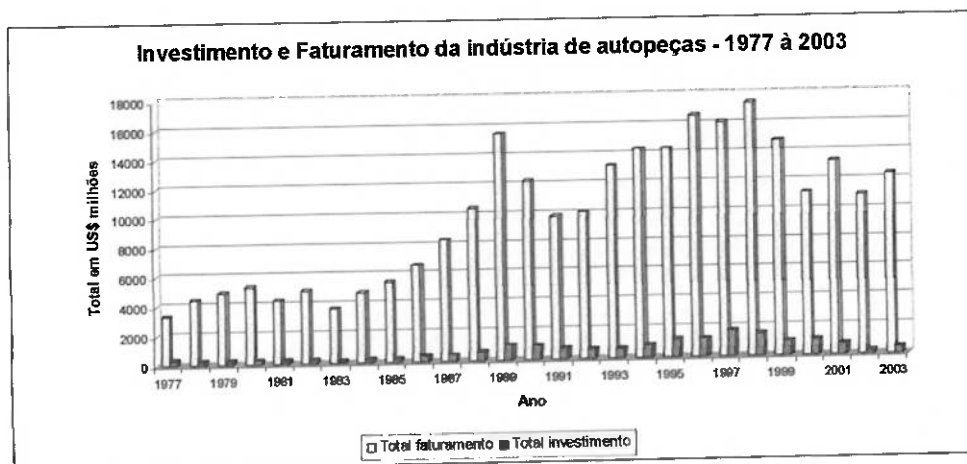


Gráfico 1: Investimento no setor Automobilístico
Fonte: Anfavea (2006)

Em decorrência dos investimentos, houve um aumento expressivo no número de montadoras instaladas no Brasil, maximizando o número potencial de clientes.

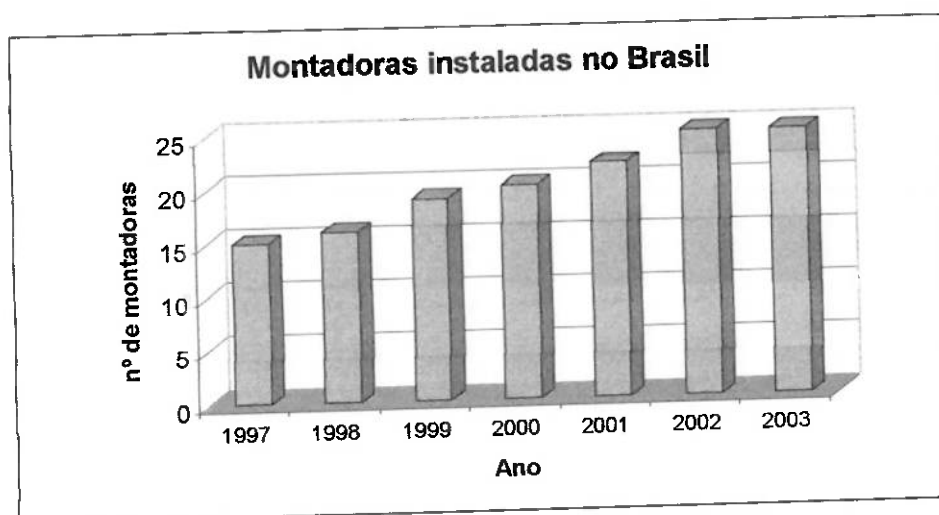


Gráfico 2 : Montadoras Instaladas no Brasil
Fonte: Anuário Estatístico da Anfavea (2006)

6.1.1 Principais Mercados e Clientes

O cliente externo primário da organização não é o usuário final do produto e sim o cliente que recebe e paga diretamente pelos produtos e usa-os incorporando-os em outros componentes dentro de seus respectivos produtos.

Situada no mercado de autopeças os produtos da empresa são enviados para atender à demanda dos mercados: Brasileiro, Mercosul, Estados Unidos da América, América Latina, Europa e Ásia, seja por exportação direta ou por exportação do cliente primário.

No mercado brasileiro, seus principais clientes são montadoras, como: Ford, Volkswagen, GM, Renault-Nissan, Volvo e outros.

6.1.2 Modelo de Gestão

A organização adota modelo de gestão próprio alicerçado no Malcolm Baldrige e no Prêmio Nacional da Qualidade, em que são considerados: fundamentação (visão, missão, etc), planejamento (planejamento estratégico, etc), operação e crescimento (ferramentas internas), funcional (departamentos internos) e avaliação (baseada em premiação corporativa).

A organização possui, além disso, estrutura de conselhos como: qualidade, crescimento, recursos humanos e outros, que têm como missão formular recomendações de melhoria contínua e aprendizado organizacional para os processos e a estrutura formal.

O enfoque em processo da organização é definido como um conjunto de atividades repetidas e logicamente inter-relacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que, quando executadas, transformam as entradas em saídas a que devem agregar valor, possuem foco no cliente e produzem resultados específicos. De maneira geral, a organização por processo possui:

- Competências - Departamentos: refere-se ao conhecimento da organização
- *Know how* que está distribuído por seus departamentos.
- Líderes: pessoas responsáveis pelo gerenciamento do processo por meio de equipes multifuncionais. Os líderes devem garantir que todos na entidade entendam os processos e sua importância para a organização.

- Equipe multifuncional: refere-se às pessoas de vários departamentos que são responsáveis por conduzir tarefas dentro dos processos, levando em consideração a entrega de valor ao cliente e não os interesses departamentais.

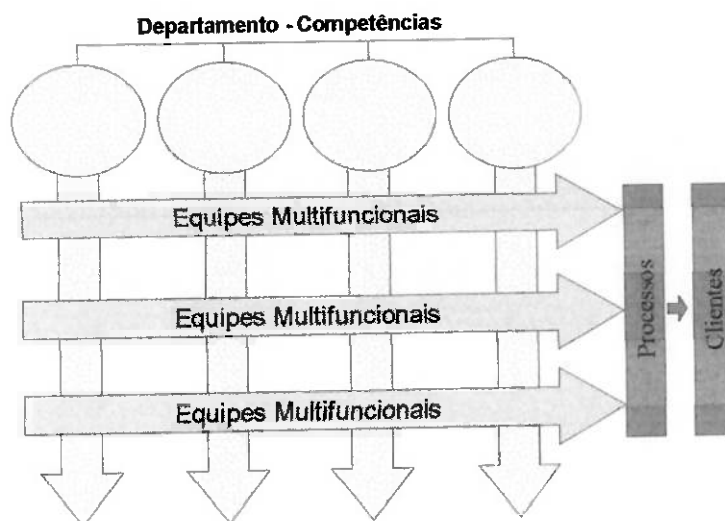


Figura 4: Organização por Processos

Alguns benefícios podem ser observados quando a organização possui a estrutura de processo estabelecida internamente, de acordo com o seguinte:

- Entendimento do que é feito e como é feito
- Atendimento melhor as clientes
- Visão abrangente do negócio
- Agilização de decisões
- Minimização de custos
- Foco na prevenção

6.1.3 Estrutura Organizacional

A organização possui, em seu parque fabril, oito unidades de negócios independentes, sendo que uma delas produz matéria-prima para as demais. As oito unidades de negócio possuem suas respectivas estruturas formais.

A estrutura organizacional da entidade está dividida em dez diretorias, como: manufatura, recursos humanos, engenharia, financeira, entre outras. As diretorias formulam diretrizes para a administração do processo dentro da organização, em que cada uma possui suas respectivas estruturas.

A organização iniciou o desenvolvimento do conceito de processo em meados de 1996.

Atualmente seus processos estão aplicados na estrutura organizacional da organização que é vertical, desta forma a gestão de processo se encontra em fase de maturação, visto que os processos deveriam ser aplicados em estrutura organizacional horizontal. Desta maneira, o gerenciamento do processo, pode encontrar algumas dificuldades em função da dificuldade para as barreiras internas impostas pelos departamentos. Isso pode ser visto como exemplo na figura 5.

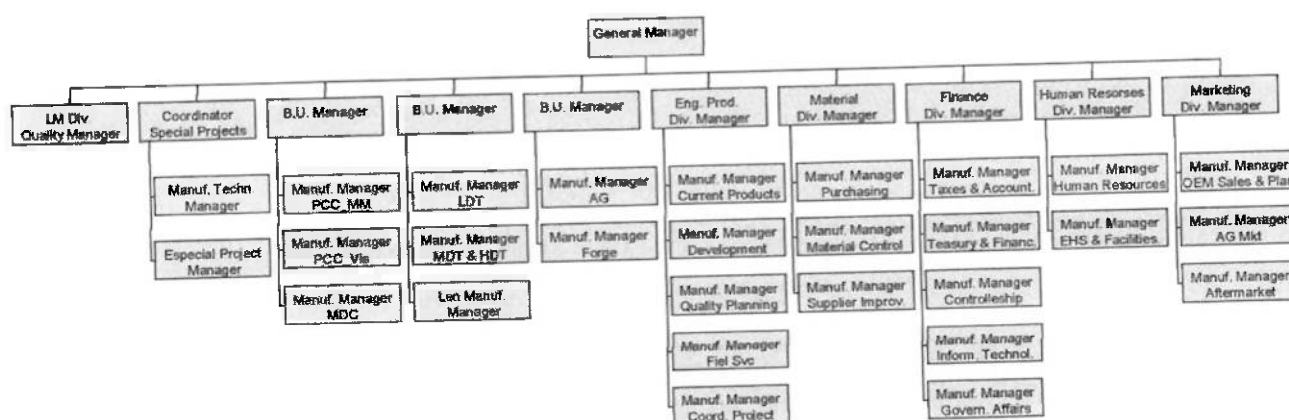


Figura 5 – Estrutura organizacional

6.1.4 Sistema de Qualidade e Meio Ambiente

A organização possui um Manual da Qualidade implementado, em que se documenta o Sistema da Qualidade aplicado a seus Produtos e Serviços.

A Organização utiliza as seguintes referências normativas:

- Especificação Técnica ISO / TS 16949:2002 - Sistema de Qualidade -
- Fornecedores do Mercado Automobilístico
- ISO 9000:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.
- ISO 19011:2002 – Diretrizes para auditoria de sistema de gestão da qualidade e / ou ambiental
- ISO 14001:1996 – Sistema de Gestão Ambiental.

É importante salientar considerou-se que o escopo do trabalho é uma indústria de autopeças, sendo que seus clientes são montadoras (Setor automotivo: automóveis e caminhões).

6.2 ANALISE DE DADOS

No presente estudo optou-se por aplicar um questionário direto com perguntas fechadas, via e-mail a 50 clientes de diversas empresas, sendo estes contatos com a empresa Autopeças Best Car. Foi aplicado nas datas de 07 e 08/06/2006, no qual contactou se:

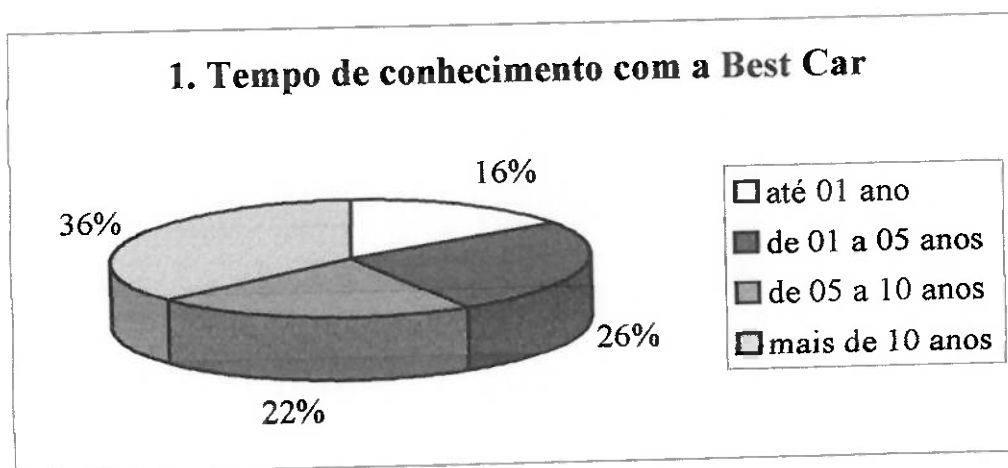


Gráfico 3 – Tempo de conhecimento com a Best Car

Dos 50 entrevistados, constata-se que sua maioria, 36%, são clientes da empresa e trabalham com a rede há mais de 10 anos, o que vem afirmar que a Empresa Best Car é sinônimo de confiança, pois a clientela está com a marca a bastante tempo.

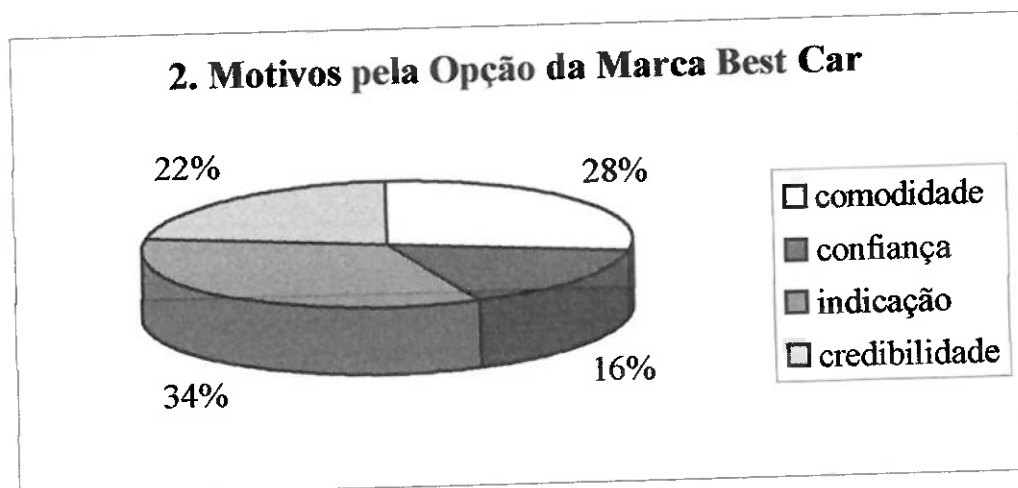


Gráfico 4 - Motivos pela opção da marca Best Car

A maioria dos clientes entrevistados optaram pela empresa Best Car por indicação. O que nos leva a concluir que a indicação de uma marca torna-se diferencial em se tratando de fidelidade.

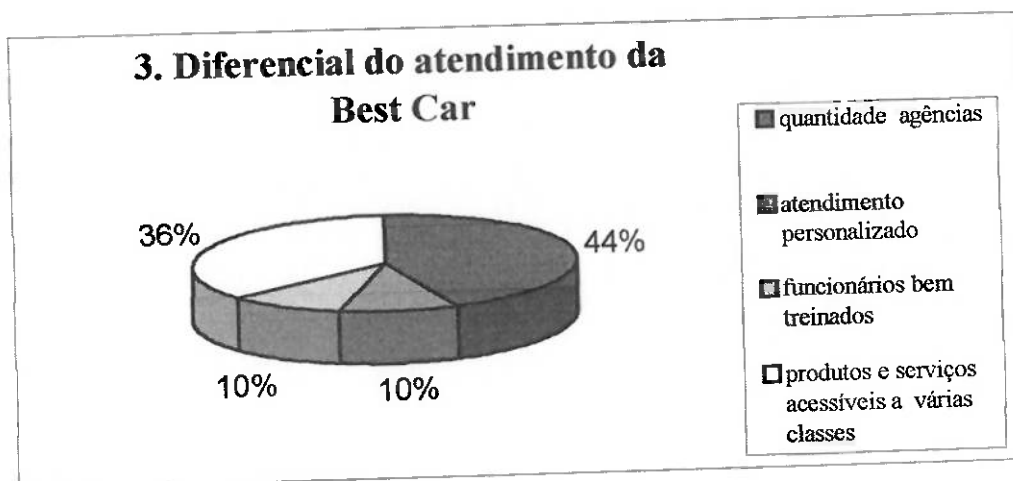


Gráfico 5 – Diferencial do atendimento da Best Car

Dos clientes entrevistados, 44% optaram pela empresa Best Car por ser de fácil acesso e possui funcionários presentes, o que para o cliente é sinônimo de acessibilidade, porém 36% optam pela marca porque a empresa possui produtos e serviços acessíveis a várias classes.

Sendo assim, a empresa Best Car, do ponto de vista do consumidor, pode ser definida como um conjunto específico de atributos que proporcionam ao consumidor não somente o serviço básico próprio da categoria do produto, mas também uma série de serviços suplementares, que constituem elementos de diferenciação entre as marcas, e que podem

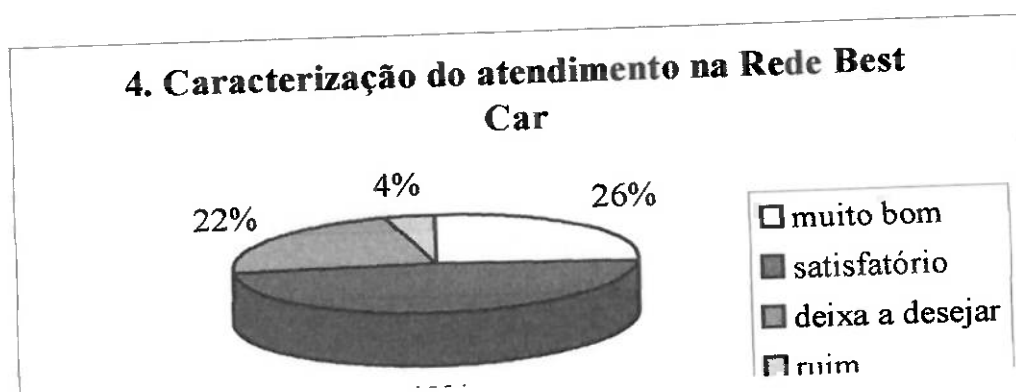


Gráfico 6 – Caracterização do atendimento na rede Best Car

influenciar as preferências dos consumidores.

48% dos clientes entrevistados acham que o atendimento Best Car pode ser qualificado como bom, o que nos permite sugerir como parâmetro melhorias na rede de atendimento.

Qualquer empresa tem que estar atenta aos seus ambientes porque um concorrente poderá lançar uma marca posicionada próximo à sua, reduzindo, com isso, sua participação no mercado; ou os desejos dos seus consumidores poderão mudar, reduzindo a demanda pela marca da empresa.

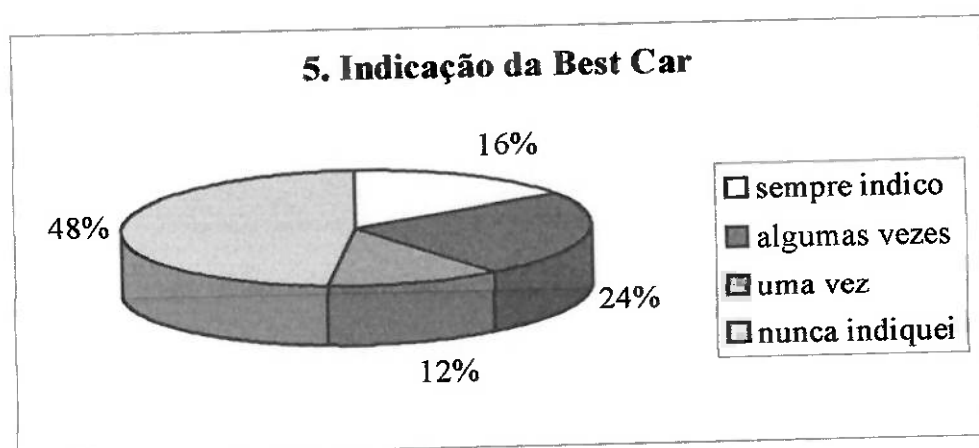
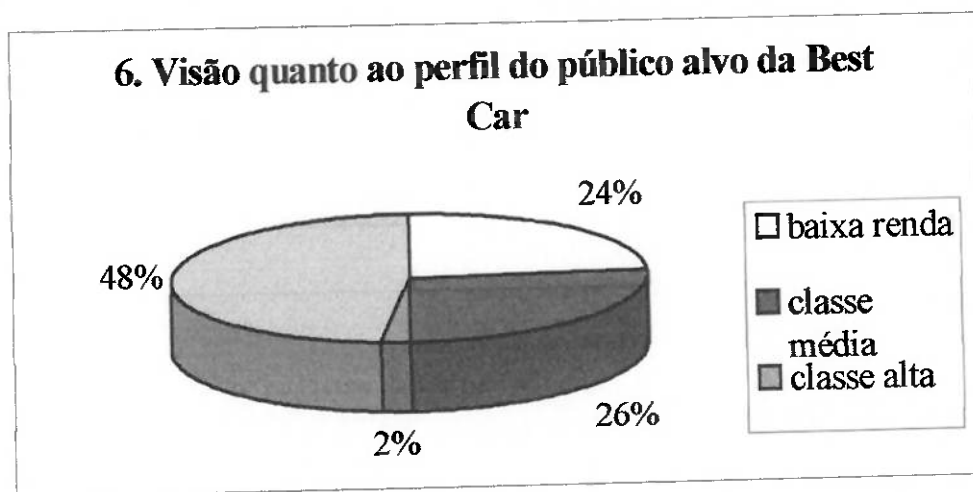


Gráfico 7 – Indicação da Best Car

Quanto ao quesito indicação a terceiros, decepciona-se com as respostas, pois a grande maioria esmagadora nunca indicou a marca Best Car, o que leva-se a concluir que poderia ser melhor trabalhado a área de indicação e informação da marca.

A existência de poucas marcas poderosas constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes. O poder de uma marca é crucial para o lucro, seja através de uma estratégia de preços superior aos dos concorrentes menos conhecidos, seja porque aumenta o volume de

vendas. Aproveitando o poder da Best Car, dever-se-ia usar mais fidelização através da



propaganda feita pelo cliente.

Gráfico 8 – Visão quanto ao perfil do público alvo na Best Car

Os clientes Best car , afirmam que a empresa é acessível a todas as classes sociais. O que significa que a marca dispõe de produtos a todos os níveis sociais.

Assim sendo, conclui-se que, das grandes corporações empresariais às pessoas que se servem da rede de varejo, das empresas médias aos clientes de alta renda ou com grande disponibilidade patrimonial, cada um desses estratos recebe atenção dedicada e especial da Best car.

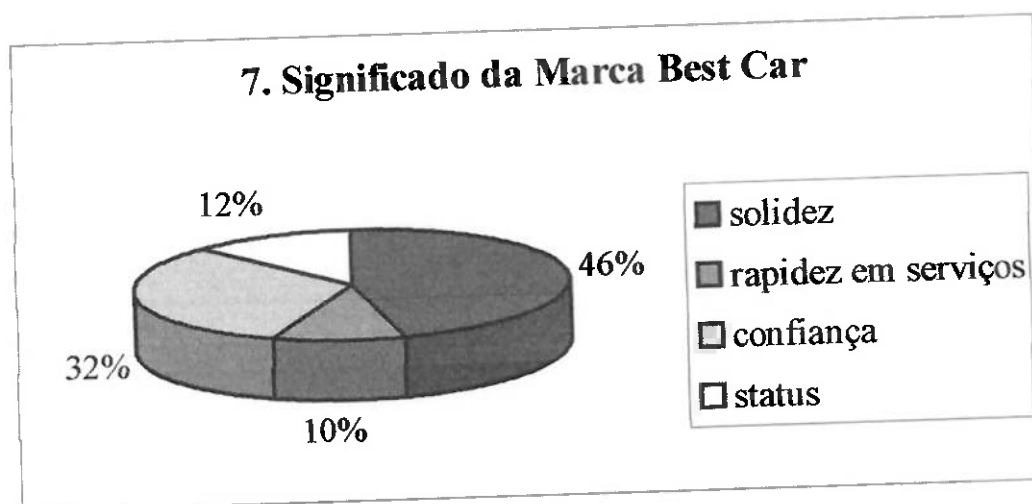


Gráfico 9 – Significado da marca Best Car

46% dos entrevistados afirmam que o significado da marca Best Car é solidez, ou seja marca efetiva no mercado, por isso sentem-se seguros e satisfeitos.

As marcas são tão sólidas quanto o dinheiro, são bens reais e tangíveis cujo valor pode ser medido em dinheiro em espécie e cuja administração correta não somente paga os salários como recheia as carteiras com os lucros.

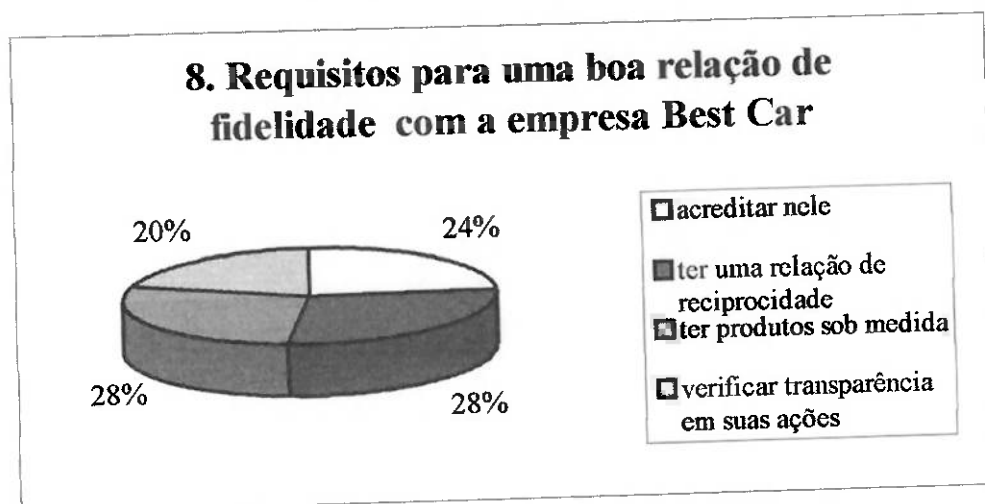


Gráfico 10 – Requisitos para uma boa relação de fidelidade com a Best Car

Dos 50 entrevistados, ficou-se muito dividido em requisitos para se manter uma boa relação cliente- empresa, o que leva a crer que todas as alternativas são indispensáveis na relação. São requisitos básicos: credibilidade para com a empresa, reciprocidade, produtos sob medida para necessidades específicas e transparência nas ações.

O que uma empresa deve buscar no momento de posicionar-se na mente do consumidor é ser a primeira a ser lembrada. A empresa deve ser conhecida como sendo a primeira em segurança, caso o atributo importante no seu ramo seja a segurança. Isto tudo porque o caminho fica muito mais difícil para quem é o segundo. Contudo, existem

estratégias para que o segundo torne-se primeiro. Uma delas é admitir que é segundo e realizar estratégias de marketing compatíveis buscando crescimento. A segunda é buscar outro atributo ainda não explorado pela concorrência e que o comprador considera relevante e associar a marca em função deste atributo. Portanto, uma empresa que chega ao mercado consumidor depois da líder, pode ultrapassá-la, se esta for considerada uma pioneira acomodada.

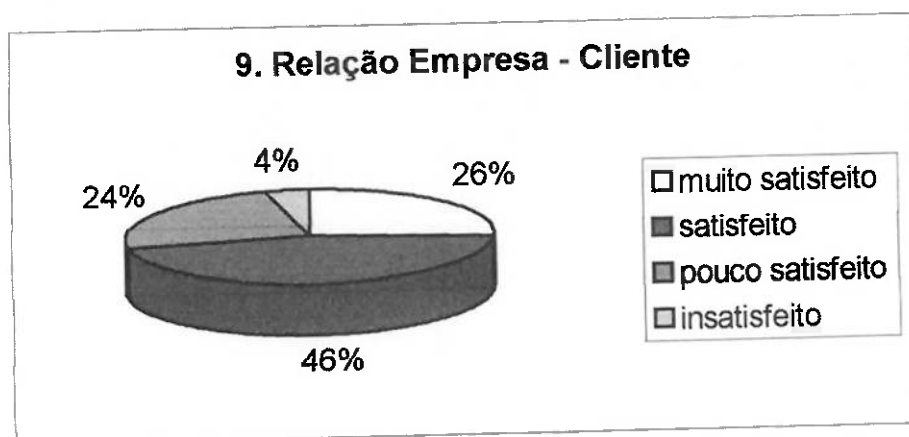


Gráfico 11 – Relação Empresa - Cliente

46% dos entrevistados estão satisfeitos com a relação que possuem a empresa Best Car, 26 % estão muito satisfeitos, os demais se encontram com grau de satisfação muito baixo o que caracteriza falta de adequação nos serviços.

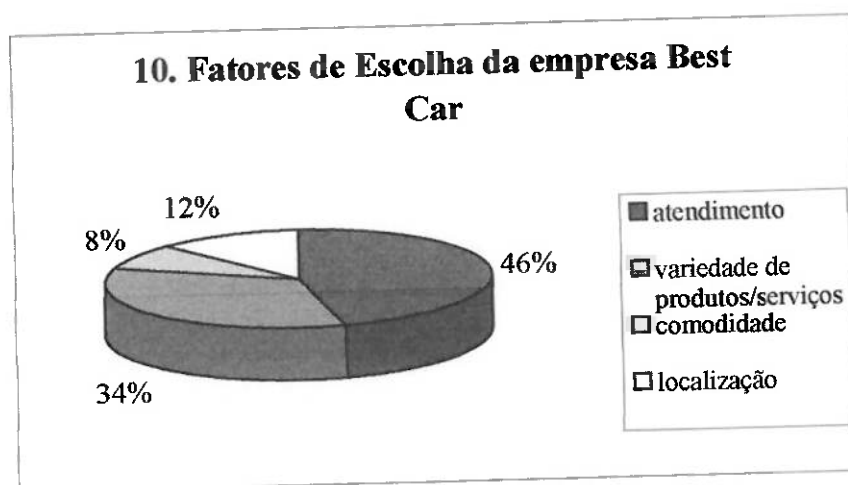


Gráfico 12 – Fatores de escolha da Best Car

46% dos entrevistados caracterizam como aspecto de relevância na escolha de uma empresa como atendimento. Ou seja o atendimento ao cliente é a chave do sucesso em uma empresa. Sendo que para 34% a variedade de produtos e serviços vêm como principal ponto de relevância, o que caracteriza que o cliente procura variedades e adequações específicas.

Os seres humanos procuram sempre atingir a felicidade, ou a satisfação, em decorrência de suas ações. O objetivo final da ação humana é a satisfação da vontade; entretanto, não há medida de maior ou menor satisfação, a não ser o julgamento individual de valor, diferente de uma pessoa para outra e até para a mesma pessoa, em momentos diferentes.

7 – ESTUDO DE CASO 2

7.1 Pumps Brasil

A empresa estudada é a fabricante de sistemas dispersores Pumps Brasil, com sede nos Estados Unidos da América e presente no Brasil desde 2000. Em 1946 Andrew Martin, fundador da Pumps Brasil, teve uma visão. Ele quis substituir as bombas caras e ineficientes de metal por modelos de bombas mais baratas duráveis, “consumer-friendly” e toda de plástico. Desde essa inspiração, a Pumps Brasil manteve uma posição de liderança na indústria ajustando o padrão a qualidade e inovação.

Em 1998, Pumps Brasil se juntou a um grande grupo francês líder do mercado de vidros e materiais de alta performance e em 2006 foi vendida a um grupo americano líder do mercado de embalagens.

Atualmente a empresa possui cerca de 10 unidades de manufatura espalhado em 7 países. Em 2006, a corporação contava com aproximadamente 5 mil funcionários.

Situada na cidade de São Paulo, possui uma planta produtiva onde se concentra também todas as suas atividades administrativas.

Graças ao crescimento dos mercados especialmente os de fragrância e cosméticos nos últimos anos, a Pumps Brasil também teve um crescimento no âmbito geral.

7.1.1 Principais Mercados e Clientes

A Pumps Brasil atende hoje os principais mercados consumidores de sistemas dispersores, tais como: Fármaco, Cosmético, Cuidados Pessoais, Produtos Químicos e Fragrância.

A organização atende à demanda dos mercados: Brasileiro e Mercosul, porém algum de seus produtos também atenda a mercados como Estados Unidos da América, América Latina, Europa e Ásia, por exportação direta ou por exportação “intercompany”.

No mercado brasileiro, seus principais clientes são indústrias de produtos de limpeza, cosmético e farmácia, tais como: Reckitt & Benckiser, Unilever, Avon, Boticário, Sanofi-Aventis entre outros.

7.1.2 Modelo de Gestão e Estrutura Organizacional

A organização não adota nenhum tipo de modelo de gestão específico, há um quadro de funcionários bastante enxuto, o que facilita a comunicação entre os setores, principalmente entre as chefias e destes com seus subordinados.

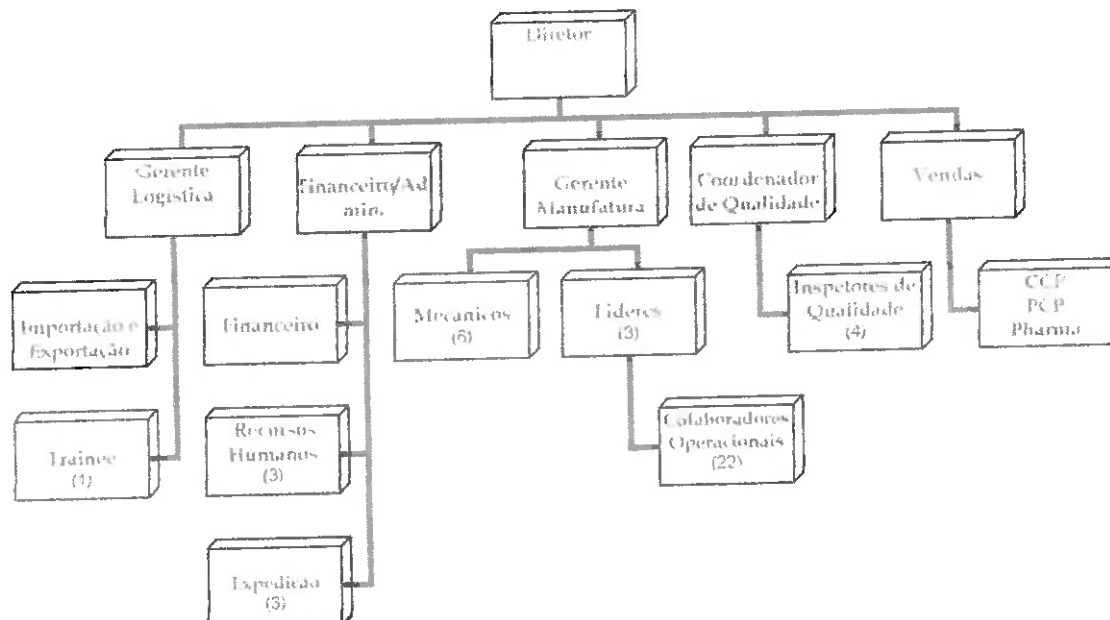


Figura 6 – Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa está dividida conforme o organograma acima, onde há uma diretoria geral, gerencia de manufatura, chefia de recursos humano e administrativo, Supervisão de qualidade, entre outras. A diretoria formula as diretrizes para as chefias de cada setor do processo dentro da organização, e estes administram suas metas com seus subordinados. A única ferramenta aplicada para ouvir a voz do cliente é por meio de questionário e o intuito é medir a satisfação do mesmo.

7.1.3 Sistema Integrado de Gestão

A organização possui um Manual da Qualidade, EHS e Responsabilidade Social onde se documenta um Sistema Integrado de Gestão (SIG)

A Organização utiliza as seguintes referências normativas:

- ISO 9000:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.
- ISO 14001:1996 – Sistema de Gestão Ambiental.
- OHSAS 18001:1999 – Sistema de Gestão para Segurança e Saúde Ocupacional
- SA8000 – Sistema de Gestão para Responsabilidade Social
- Programa 5S

7.2 ANALISE DE DADOS

Neste estudo de caso aplicou-se o questionário utilizado pela empresa para medir a satisfação do cliente por meio direto via e-mail a 20 clientes de diversos mercados em que a empresa atua. Foi aplicado no período entre 29/01/2007 e 14/02/2007. No qual constatou se que:

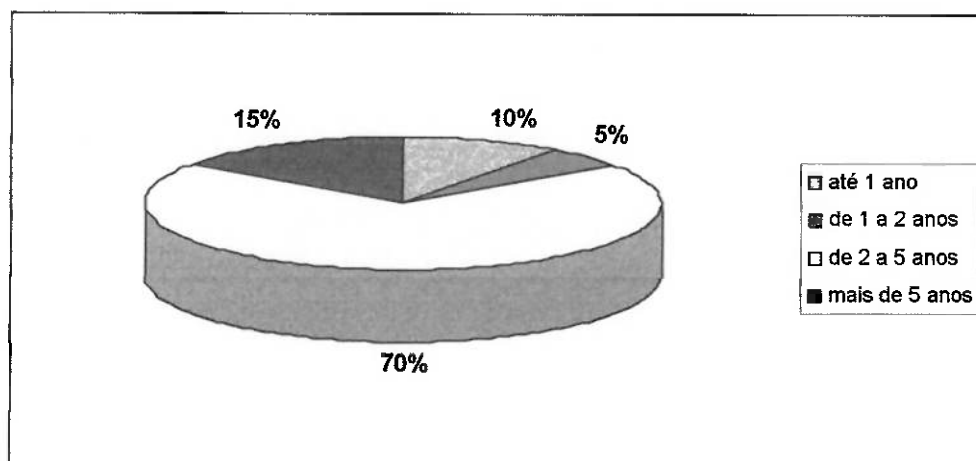


Gráfico 13 – Tempo de conhecimento da Pumps Brasil

Dos 20 entrevistados, constatou-se que a maioria 70% dos clientes são clientes da empresa desde sua chegada ao Brasil cerca de 5 anos e além disso algumas empresas cerca de 15% já são clientes desde quando os produtos da Pumps Brasil eram provenientes da matriz americana, o que mostra quão sólida e confiável é esta empresa.

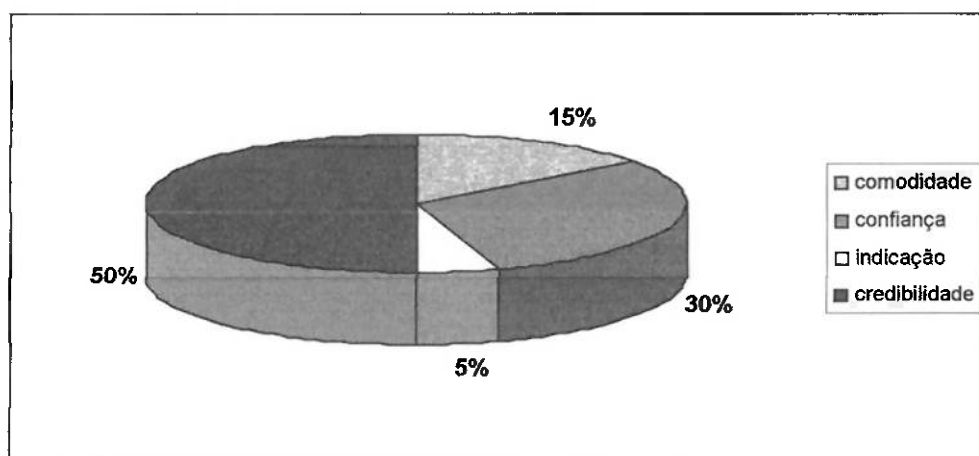


Gráfico 14 – Motivos pela opção da Pumps Brasil

A maioria dos clientes entrevistados mantém uma parceria com a Pumps Brasil por confiarem em seu produto, uma das bases diferenciais do produto é a qualidade. O que nos leva a concluir que um produto pode resistir ao mercado competitivo vendendo qualidade o que nem sempre resulta em preços atrativos.

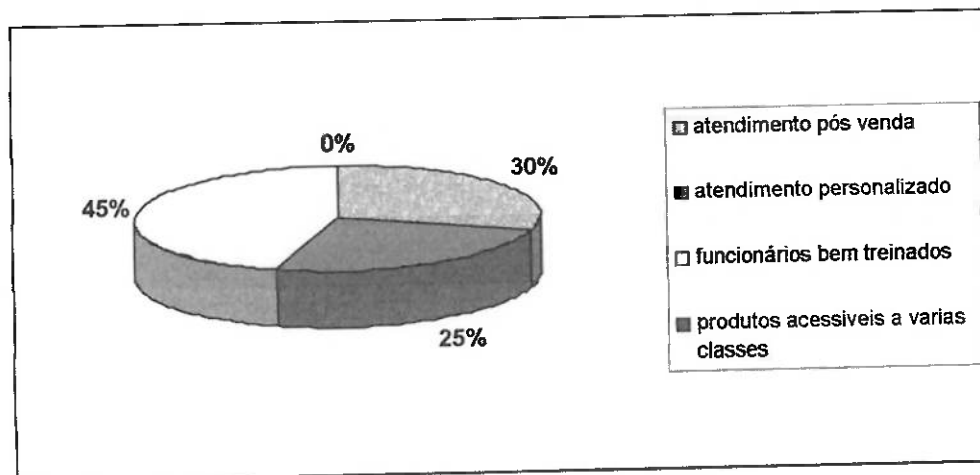


Gráfico 15 – Diferencial do atendimento da Pumps Brasil

Dos clientes entrevistados, 45% optaram pela empresa pela facilidade em se relacionar com a empresa, graças aos funcionários bem treinados, a agilidade em solucionar problemas e duvidas foi mostrada no resultado desta questão.

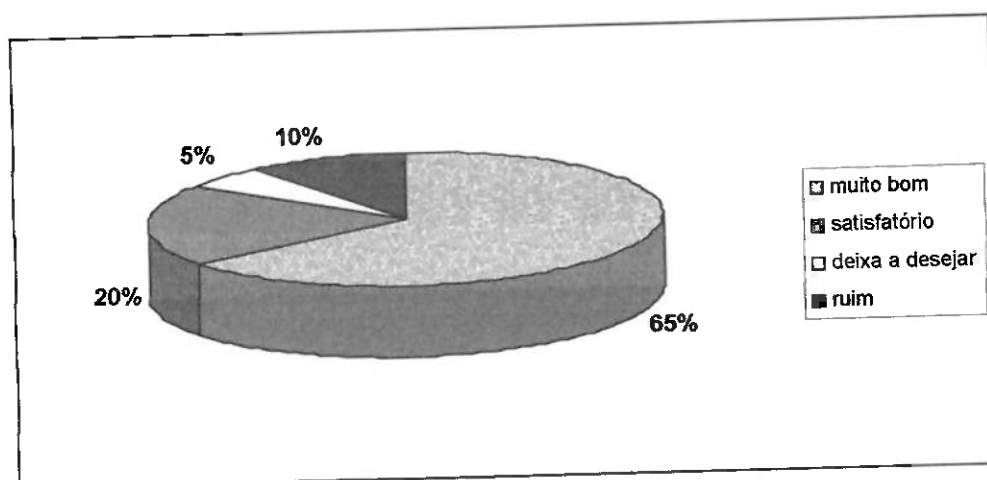


Gráfico 16 – Caracterização do atendimento da Pumps Brasil

Ainda como reflexo do gráfico anterior cerca de 65% dos clientes caracterizam o atendimento da Pumps Brasil como sendo muito bom, porém ainda existem alguns clientes que não se sentem a vontade para entrar em contato com a empresa, isso mostra que ainda existem pontos de melhoria nesse quesito. Uma empresa que se preocupa com a voz do cliente deve chegar o mais próximo possível da perfeição quando utiliza essa ferramenta.

Quanto ao quesito indicação, não houve respostas suficientes para análise de dados já que os clientes da Pumps Brasil são grandes multinacionais e de setores diferenciados, portanto esta questão foi retirada do questionário neste estudo de caso.

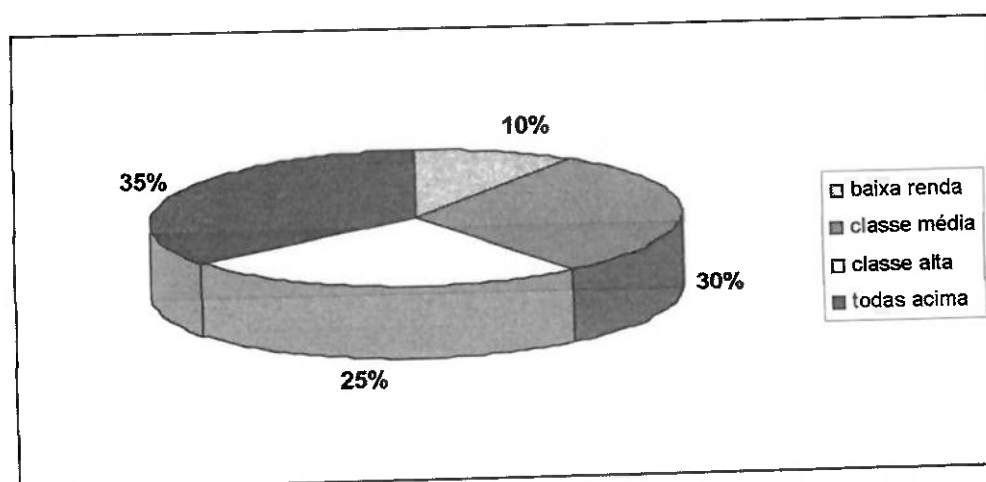


Gráfico 17 – Visão quanto ao perfil do público alvo da Pumps Brasil

Nesta questão foram avaliados os clientes finais, ou seja, aqueles clientes que consomem os produtos fabricados pelos clientes da Pumps Brasil, por isso houve um grande equilíbrio na resposta.

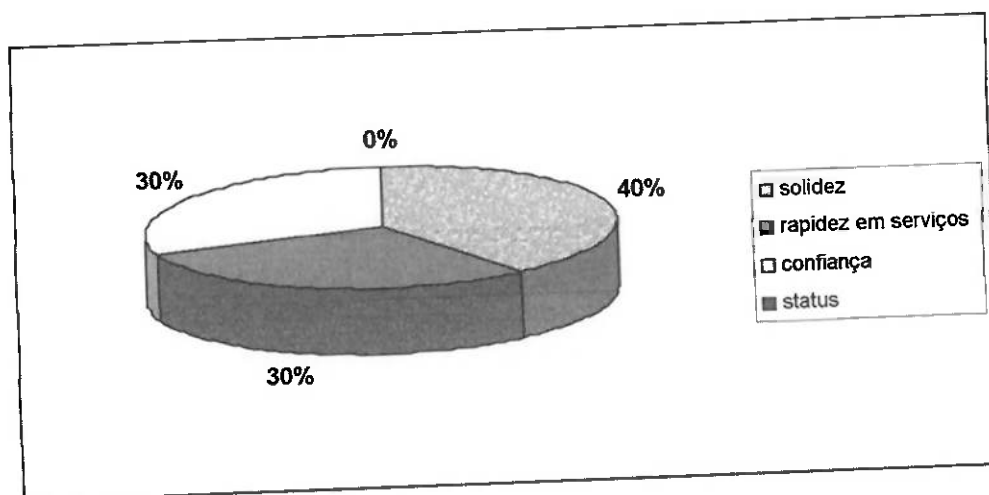


Gráfico 18 – Significado da Marca Pumps Brasil

Mais uma vez a questão é direcionada aos consumidores dos produtos dos clientes da Pumps Brasil e sem dúvida um sistema dispersor não será uma questão de status para um consumidor, porém quando direcionado aos clientes diretos houve um equilíbrio entre os demais quesitos o que mostra um bom desempenho da empresa em relação a sua Marca.

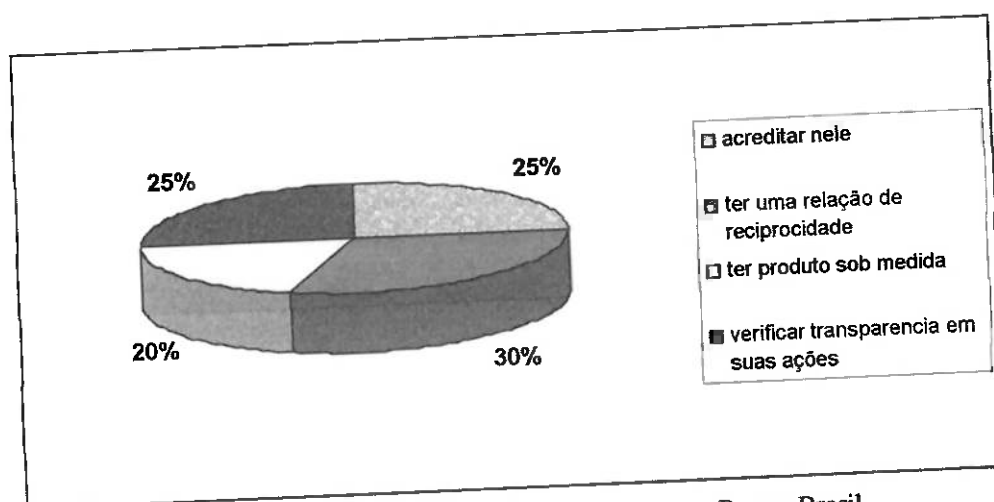


Gráfico 19 – Requisitos para uma boa relação de fidelidade com a Pumps Brasil

De todos os clientes entrevistados, houve um equilíbrio muito grande entre os requisitos propostos, isso mostra que a Pumps Brasil se preocupa com o atendimento a seus cliente através de diferentes meios, os quais se mostram bastante eficientes. Desta maneira

comprova-se que um produto de qualidade e direcionado ao cliente aliado a um bom atendimento ao cliente, cria uma relação de confiança entre cliente e empresa além disso mostra que cada cliente releva um fator diferente no relacionamento com a empresa.

Portanto a empresa necessita desenvolver novas ferramentas para aprimorar a satisfação de seus clientes, pois embora exista uma satisfação considerada, esta não deve se acomodar, pois as empresas que a seguem de perto no mercado estão cada vez mais agressivas na busca de clientes.

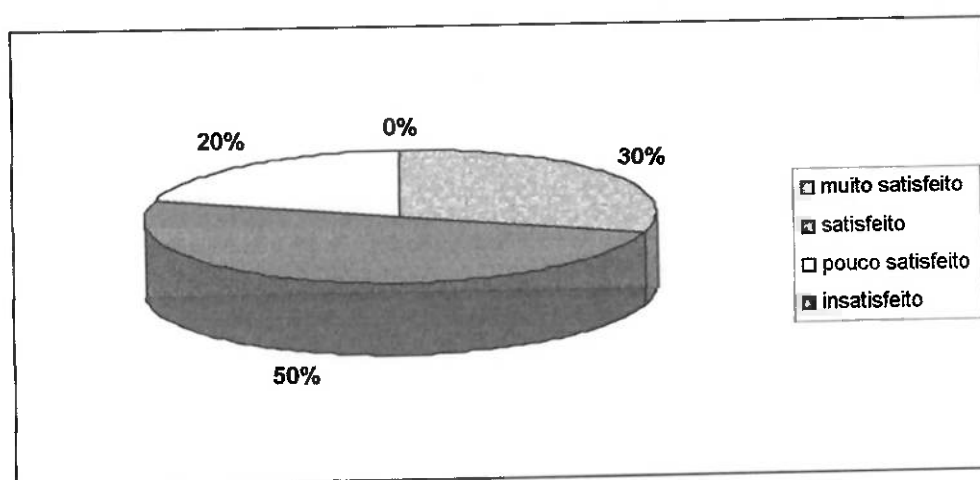


Gráfico 20 – Relação Empresa – Cliente

50% dos entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento que possuem com a Pumps Brasil, porém 20% estão poucos satisfeitos e percebe-se que não há nenhuma forma direta de se identificar qual o motivo de insatisfação destes clientes.

Desta forma a empresa tem um potencial de melhoria em seu questionário, ou mais uma vez a adoção de uma nova ferramenta para tentar buscar satisfazer aqueles clientes que estão susceptíveis a deixar de se relacionar com a Pumps Brasil.

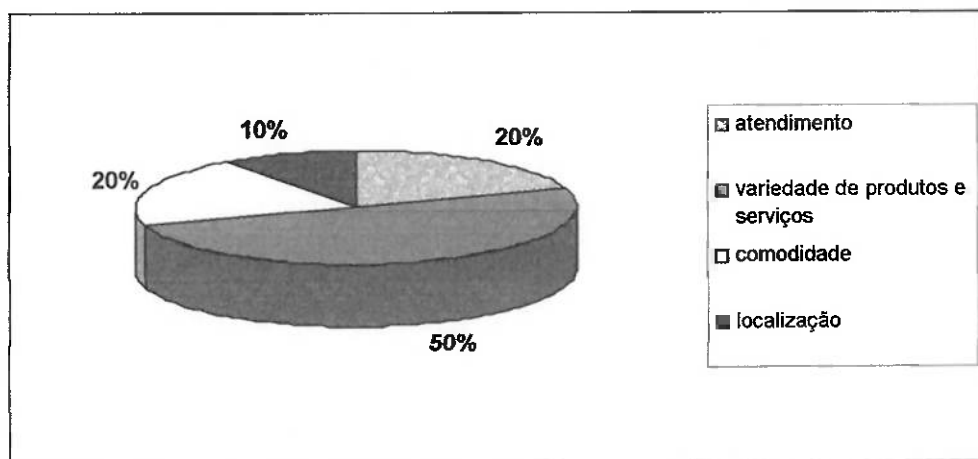


Gráfico 21 – Fatores de Escolha da Pumps Brasil

A metade das empresas entrevistadas afirma que o que mais pesa na hora da escolha da empresa que irão comprar é a variedade de produtos, já que o mercado como o de fragrância e cosmético é altamente dependente de suas embalagens para se diferenciarem e atrair novos consumidores e a Pumps Brasil possui uma capacidade muito grande de customizar seus produtos, pois a maior parte de sua matéria prima é nacionalizada enquanto a maior parte da concorrência ainda depende de produtos estrangeiros.

8- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A empresa Best Car faz o monitoramento da satisfação dos seus clientes através de índices de conformidade e entrega e através de uma entrevista anual com os principais clientes. Perguntas importantes ao consumidor final estão deixando de ser feitas, o que mostra uma falha na interpretação da satisfação do cliente. Apesar do resultado mostrar uma boa colocação da Best Car no mercado em que atua, nota-se que a empresa não possui grandes diferenciais e não recebe *feedback* do cliente para melhorar seus produtos e serviços. O processo de ouvir o cliente ainda não está muito bem definido e os seus benefícios bem

utilizados. Melhorando a pesquisa de satisfação e utilizando estas informações com técnicas adequadas como QFD pode-se obter ganhos consideráveis tanto nos produtos como nos serviços oferecidos.

A empresa Pumps Brasil apresentou um resultado satisfatório em sua pesquisa de Satisfação de Cliente, mas seu questionário está direcionado a apenas seus clientes de maior consumo, ou seja, clientes em potencial, ou clientes com grande potencial de crescimento acabam não respondendo o questionário, ate mesmo por não possuírem um sistema de avaliação de fornecedores ou nem mesmo pessoal dedicado a responder estes questionários.

Portanto as empresas em questão têm um vasto campo para aplicar ferramentas de qualidade para medir a satisfação do cliente e fidelizar o mesmo; especialmente clientes em potencial.

Ferramentas, como o QFD, podem ser utilizadas pelo departamento responsável, em conjunto com o departamento comercial, onde o agente comercial faria o contato direto com o cliente dentro de seus domínios, ouviria a voz do cliente trazendo para a Best Car e a Pumps Brasil todas as necessidades do mercado, no qual existe uma fatia ainda a ser conquistada.

Outra ferramenta muito importante o CRM, aliada ao QFD, porém com o foco voltado para o marketing, poderia levar a Pumps Brasil a estreitar seu relacionamento com esse mercado potencial, como constatado na pesquisa, acaba vendo os produtos da Pumps Brasil como sofisticados e caros para seus produtos.

Muito provavelmente as ferramentas apresentadas neste trabalho aliadas a uma estratégia de marketing e uma estratégia de preços competitivos pode trazer o que falta às estas empresas, uma fatia de mercado hoje ocupada por empresas de menor porte e pelo mercado Chinês, todas essas com um padrão de qualidade infinitamente menor ao da Pumps Brasil e da Best Car. Só, então, estas empresas poderão caminhar para a etapa de fidelização, e ver, a longo prazo, os benefícios que podem ter.

Atualmente, muitas empresas hoje estão se concentrando no desenvolvimento de vínculos mais sólidos com seus clientes finais. No passado, muitas empresas achavam que seus clientes estavam garantidos. Talvez porque eles não tivessem muitas alternativas, já que todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes. O cenário atual demonstra que as coisas mudaram.

A qualidade depende, principalmente, de um treinamento contínuo, e que atenda as perspectivas dos clientes. Observa-se que os responsáveis pela avaliação da qualidade são os clientes, é preciso escutar o cliente.

Atenta-se para o fato de que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais atentos, informados, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso; o desafio consiste em conquistar clientes fiéis.

Empresas em busca do crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes.

Para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação, que alcançarão novos clientes potenciais; envia mala-direta e faz telefonemas para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante.

Assim sendo, recomenda-se que não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de cliente – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muito deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes.

A prestação de serviços com qualidade tornou-se um fator decisivo, tanto na conquista de novos clientes, quanto na manutenção da fidelidade daqueles já conquistados. As empresas que observarem com mais atenção este fator terão maiores chances na obtenção de melhores resultados, ponto relevante para a permanência no mercado.

Clientes insatisfeitos significam, além de perda de oportunidade de negócios, um imenso potencial destrutivo. Pesquisas mostram que a maioria dos clientes insatisfeitos não faz esforços para fazer reclamações – eles simplesmente passam a fazer negócios com outro fornecedor. A sua insatisfação é manifestada junto a outros clientes potenciais, multiplicando o grau de insatisfação.

Clientes altamente satisfeitos estarão muito menos propensos a optar pela concorrência, além de trazerem diversos benefícios. São menos suscetíveis a preços, permanecem durante muito tempo, compram produtos adicionais à medida que a empresa lança produtos vinculados ou acrescenta melhoramentos, falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas.

REFERENCIAS

- ALBRECHT, Kael. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira dos seus clientes**. Tradução de Antonio Zonatto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BORDIN FILHO. **100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa**. Curitiba: CDD, 1999.
- BRETZEKE, M. Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM – Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM. Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC- Controle de Qualidade Total**. 4.ed. Belo Horizonte. Bloch, 1992.
- CARDOSO, Mario Sergio. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- LEONARD-BARTON, Dorothy et al. **Commercializing technology: imaginative understanding of user needs**. Boston: HBS Publishing, 1994.
- MCKENNA, Regis. **O novo marketing**. HSM Management. São Paulo, mar./abr. 1997.
- _____. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Extraído do prefácio da edição brasileira. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1993.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- OLIVEIRA, Bráulio A. C. . **Apostilas da disciplina de Marketing**. Composto de Produto. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. Revisão Técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARD F., Gerson. **A Excelência no Atendimento a Clientes. Mantendo seus Clientes para toda vida.** Qualitymark, 2001.

SHANI, David & CHALASANI, Sujana. **Atacando nichos com marketing de relacionamento.** Journal of Consumer Marketing.v. 9. n. 3, 1992.

STONE, Bob. **Successful Direct Marketing Methods.** 4th ed., Lincolnwood, IL, NTC Business Book, 1988.

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

JURAN, J. M., GRZYNA, Frank M. (EE). **Controle da Qualidade Handbook: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade.** Vol. 1. São Paulo: Makron, 1991.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário Best Car

Best Car

Sr. Cliente,

A **Best Car** é uma empresa que busca conhecer seus clientes e suas necessidades para continuamente melhorar nosso relacionamento e exceder suas expectativas através de produtos e serviços diferenciados. Para isso, estamos realizando uma pesquisa que nos ajudará a conhecê-lo melhor, a entender sua necessidade e a atendê-lo da maneira como espera. Para isso contamos com a colaboração de suas respostas no questionário abaixo:

1- Qual o tempo você conhece e trabalha com a marca **Best Car**?

- ☐ 1 ano
- ☐ 1 a 5
- ☐ 5 a 10
- ☐ Mais de 10

2- Qual o motivo o levou a escolher a marca **Best Car** dentre as outras marcas disponíveis no mercado?

- ☐ Conforto – Os produtos estão sempre disponíveis
- ☐ Confiança – Confio na marca **Best Car**
- ☐ Indicação – Alguém me indicou uso dos produtos da marca **Best Car**
- ☐ Credibilidade – Acredito no produto oferecido.

3- O que faz a **Best Car** ser diferente das concorrentes?

- ☐ Quantidade de agências fornecedoras atendidas e presença dos funcionários.
- ☐ Atendimento técnico personalizado para o cliente
- ☐ Funcionários bem treinados
- ☐ Produtos e serviços acessíveis a várias classes

4- Como você caracteriza o atendimento da **Best Car**?

- ☐ Muito bom
- ☐ Satisfatório
- ☐ Deixa a desejar
- ☐ Ruim

- 5- Com que frequência costuma indicar os produtos da **Best Car**?
- ☐ Sempre indico
 - ☐ Algumas vezes
 - ☐ Uma vez
 - ☐ Nunca indiquei
- 6- Qual classe social está sendo atendida pelos produtos da **Best Car**?
- ☐ Baixa renda
 - ☐ Classe média
 - ☐ Classe alta
 - ☐ Todas acima
- 7- Qual significado passa a marca **Best Car** para o cliente?
- ☐ Solidez
 - ☐ Rapidez em serviços
 - ☐ Confiança
 - ☐ Status
- 8- O que faz, ou faria, você estabelecer um relacionamento de fidelidade com a **Best Car**?
- ☐ Acreditar no produto
 - ☐ Ter uma relação de reciprocidade
 - ☐ Ter produtos sob medida
 - ☐ Verificar transparência em suas ações
- 9- Como você se sente com relação aos produtos e ao atendimento da **Best Car**?
- ☐ Muito satisfeito
 - ☐ Satisfeito
 - ☐ Pouco satisfeito
 - ☐ Insatisfeito
- 10- O que o faz escolher a **Best Car**?
- ☐ Atendimento
 - ☐ Variedade de produtos e serviços
 - ☐ Comodidade
 - ☐ Localização

ANEXOS

ANEXO B – Questionário Pumps Brasil



Sr. Cliente,

A Pumps Brasil é uma empresa que busca conhecer seus clientes e suas necessidades para continuamente melhorar nosso relacionamento e exceder suas expectativas através de produtos e serviços diferenciados. Para isso, estamos realizando uma pesquisa que nos ajudará a conhecê-lo melhor, a entender sua necessidade e a atendê-lo da maneira como espera. Para isso contamos com a colaboração de suas respostas no questionário abaixo:

- 1- Qual o tempo você conhece e trabalha com a marca Pumps Brasil?
 - ☐ 1 ano
 - ☐ 1 a 5
 - ☐ 5 a 10
 - ☐ Mais de 10
- 2- Qual o motivo o levou a escolher a marca Pumps Brasil dentre as outras marcas disponíveis no mercado?
 - ☐ Conforto – Os produtos estão sempre disponíveis
 - ☐ Confiança – Confio na marca Pumps Brasil
 - ☐ Indicação – Alguém me indicou uso dos produtos da marca Pumps Brasil
 - ☐ Credibilidade – Acredito no produto oferecido.
- 3- O que faz a Pumps Brasil ser diferente das concorrentes?
 - ☐ Quantidade de agências fornecedoras atendidas e presença dos funcionários.
 - ☐ Atendimento técnico personalizado para o cliente
 - ☐ Funcionários bem treinados
 - ☐ Produtos e serviços acessíveis a várias classes
- 4- Como você caracteriza o atendimento da Pumps Brasil?
 - ☐ Muito bom
 - ☐ Satisfatório

- ☐ Deixa a desejar
- ☐ Ruim

5- Qual classe social está sendo atendida pelos produtos da Pumps Brasil?

- ☐ Baixa renda
- ☐ Classe média
- ☐ Classe alta
- ☐ Todas acima

6- Qual significado passa a marca Pumps Brasil para o cliente?

- ☐ Solidez
- ☐ Rapidez em serviços
- ☐ Confiança
- ☐ Status

7- O que faz, ou faria, você estabelecer um relacionamento de fidelidade com a Pumps Brasil?

- ☐ Acreditar no produto
- ☐ Ter uma relação de reciprocidade
- ☐ Ter produtos sob medida
- ☐ Verificar transparência em suas ações

8- Como você se sente com relação aos produtos e ao atendimento da Pumps Brasil?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Insatisfeito

9- O que o faz escolher a Pumps Brasil?

- ☐ Atendimento
- ☐ Variedade de produtos e serviços
- ☐ Comodidade
- ☐ Localização