

A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO NA RETENÇÃO DO CLIENTE PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Dryelle Zanandréia Medeiros Silva

Graduada em Tecnologia em Comércio Exterior pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. E-mail: dry_zanandrea@yahoo.com.br

Gerda Lúcia Pinheiro Camelo

Possui mestrado em Gestão e Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2001). Especializações em Gestão da Qualidade Total pela Universidade Federal do RN (1999), Comércio Exterior com ênfase em pequenas empresas pela Universidade Católica de Brasília (2004) e em Educação de Jovens e Adultos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (2007). E-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

O presente trabalho identifica e avalia as contribuições relativas à retenção e fidelização dos clientes na sustentabilidade organizacional. Seu referencial teórico enfoca o contexto do advento da globalização e de como este fenômeno trouxe profundas transformações ao mercado, tornando-o mais competitivo com a criação de novas tecnologias e transformando o nível de exigência dos clientes. Enfoca ainda, sobre como as empresas passaram a se adequar a essas transformações trazidas pelo fenômeno da globalização, através de estratégias administrativas tais como os serviços; também traz um enfoque sobre a figura do cliente, suas classificações e expectativas com relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Por fim, uma abordagem sobre a satisfação e fidelização de clientes, as alternativas estratégicas que as empresas possuem para satisfazer e reter seus clientes por mais tempo e também sobre a sustentabilidade organizacional. A metodologia para a realização da pesquisa foi baseada num estudo exploratório-descritivo, enfatizando a análise quanti e qualitativa. Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através da aplicação de formulários de pesquisa e entrevistas aos empresários residentes nas cinco empresas pesquisadas no setor de indústria, comércio e serviços. Os resultados obtidos demonstram que a retenção e fidelização de clientes contribuem de forma significativa para o crescimento econômico e a sustentabilidade das empresas que utilizam as estratégias de satisfação e fidelização de clientes para conquistar e manter seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação de clientes, Fidelização de clientes, Retenção de clients, Serviços, Sustentabilidade organizacional.

THE IMPORTANCE OF SATISFACTION ON CUSTOMER RETENTION TO ENSURE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

ABSTRACT

This study identifies and evaluates the relative contributions of the retention and customer loyalty in organizational sustainability. His theoretical framework focuses on the context of the advent of globalization and how this phenomenon has brought profound changes to the market, making it more competitive with the creation of new technologies and changing the level of demand of customers. The benchmark also focuses on how companies began to

adjust to these changes brought about by the phenomenon of globalization, through strategies such as administrative services, also brings a focus on the figure of the client, their classifications and expectations with respect to products and services offered by companies. Finally, the theoretical framework focuses on the satisfaction and loyalty of customers, the strategic alternatives that firms have to satisfy and retain customers longer and also on the organizational sustainability. The methodology to conduct the study was based on an exploratory-descriptive study, emphasizing the quantitative and qualitative analysis. For data collection we used primary and secondary data. The primary data were collected through the application of forms of research and interviews to entrepreneurs living in five companies surveyed in the sector of industry, commerce and services. The results show that the retention and loyalty of customers contribute significantly to economic growth and sustainability of enterprises using the strategies of satisfaction and loyalty of customers to earn and keep customers.

KEY WORDS: Satisfaction of customers, Loyalty of customers, Customer retention, Services, Organizational sustainability.

A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO NA RETENÇÃO DO CLIENTE PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

Para que se compreenda a complexa rede que envolve empresas e clientes, se faz necessário antes tomar conhecimento dos motivos que vieram a desencadear tal processo.

O mundo vem passando por um número cada vez maior de transformações e com o advento da tecnologia, surgiram meios de comunicações nunca antes imaginados, que permitiram ao homem encurtar não apenas as distâncias, como também o tempo; surgiram também máquinas e equipamentos capazes de substituir a mão-de-obra humana com resultados superiores, assim como com capacidade de desenvolver diversas atividades.

Essas transformações se devem a um fenômeno que se convencionou chamar de globalização. Com o surgimento da globalização as distâncias tornaram-se menores e com elas surgiram inovações que passaram a obrigar as empresas a se adequarem as novas exigências trazidas por este fenômeno. Um novo mercado é formado, e com ele surge o ingresso cada vez maior de empresas concorrentes, gerando uma disputa cada vez mais acirrada que acaba por obrigar as empresas a mudarem “suas estratégias buscando caminhos que levem a uma relação mais próxima com o cliente.” (WARWAR, 2006, p.21).

Os clientes, que até então aceitavam de forma passiva tudo que era oferecido no mercado - pois a eles não era dado alternativas de escolhas, uma vez que a produção em massa tinha como objetivo ofertar produtos que servissem ao gosto de toda a população – tornou-se mais exigente diante das tantas inovações que surgiram. Passaram também a exigir que os produtos, até então oferecidos, se adequassem às mudanças e inovações, trazendo

alternativas e opções que pudessem atender não mais a um padrão coletivo, mas a individualidade existente em cada um.

Diante deste cenário criado pela exigência cada vez maior dos consumidores, criou-se um ambiente no qual as empresas ou se adéquam, ou então são postas de lado por não acompanhar as exigências desse novo mercado. As empresas que procuram por essa adequação tendem a desenvolver pesquisas, criando novos ambientes organizacionais, novas estratégias, novas formas de prestação de serviços, criando também mecanismos que permitam a retenção dos clientes, podendo, inclusive, vir a torná-los fiéis a marca ou ao produto e/ou serviço ofertado. E tudo isso se deve a um objetivo muito específico por parte das empresas: conquistar os clientes através da sua satisfação.

Contudo, diante de tantas evidências apresentadas por esse mercado cada vez mais competitivo e exigente, e diante de tantos esforços e mecanismos apresentados por parte das empresas para se alcançar determinados resultados, inquietações passam a nortear esse processo, de modo a nos levar ao seguinte questionamento: **se no atual mundo globalizado, as únicas formas de se manter no mercado é atingindo a excelência, então, até onde a retenção do cliente pode influenciar na sustentabilidade de uma empresa?**

A partir deste questionamento, o trabalho objetivou avaliar as contribuições relativas à retenção e fidelização dos clientes na sustentabilidade organizacional. Para que tal objetivo fosse alcançado a presente pesquisa teve como objetivos específicos: identificar a caracterização dos tipos de clientes quanto à forma de comportamento apresentado no ato da compra e os fatores que influenciam as suas expectativas; analisar as variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais que afetam a gestão da empresa voltada para o relacionamento com o cliente; e verificar as contribuições das estratégias de marketing, a exemplo dos serviços, que visam à retenção do cliente.

Segundo Albrecht (1992), é perigoso levantar suposições quando nos referimos a conhecer o cliente. Porém, se pressupõe, a partir de diversas visões teóricas, que a retenção do cliente pode vir a influenciar na sustentabilidade de uma empresa, pela possibilidade que cria desse cliente se manter como consumidor de tal produto e/ou serviço ofertado por mais tempo, garantindo a empresa determinados ganhos que ela não obteria se tivesse de conquistar sempre uma nova clientela.

Com relação à delimitação do estudo o presente trabalho abordou, por meio das teorias administrativas e de pesquisa exploratório-descritiva, como se dá a retenção de clientes em uma empresa e quais as conseqüências dessa retenção para o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional. Para tanto, fixou-se atenção no processo que deu origem a complexa relação existente entre empresa e cliente e de como é mantido esse relacionamento nos dias de hoje.

O estudo ficou restrito às relações de conseqüências estabelecidas por parte do advento da globalização nas relações que se estabelecem entre cliente e empresa, como também no esclarecimento do surgimento dos serviços e de que forma os serviços tornou-se umas das peças fundamentais nas estratégias de retenção de clientes, assim também como se desenvolve o relacionamento cliente/empresa e os mecanismos que mantém esse relacionamento, os tipos de clientes existentes e as estratégias de marketing que hoje estão à disposição das empresas para o tratamento da retenção de cliente.

Com relação à relevância do estudo, pode ser destacado que com o advento da globalização, o mercado passou por profundas transformações. Novas tecnologias surgiram e com elas a importância, por parte das empresas, de se adequarem às exigências trazidas por tantas novidades. Surge nesse meio tempo um cliente mais consciente de seus desejos e necessidades e, portanto, mais exigente quanto aos produtos e serviços que lhe são oferecidos.

As empresas, que até então se preocupavam com a produção em massa, viram-se num mercado onde não mais interessava o coletivo e sim os desejos e necessidades individuais. Surge como consequência desse novo mercado, uma busca desenfreada pelas empresas de adequarem seus produtos e/ou serviços as exigências impostas. Também, passa a ser foco das empresas estratégias alternativas que não venham apenas saciar as exigências desse mercado, como também de surpreendê-lo.

Diante de tantas mudanças no mercado trazidas pela globalização, a concorrência entre empresas torna-se mais acirrada e a conquista dos clientes, como também sua retenção, passa a ser um dos fatores-chaves para se manter nesse mercado. Os serviços, assim como outras estratégias de marketing, formam um leque de alternativas diante das empresas de modo a reter seus clientes por mais tempo.

Por tudo isso, um estudo que trate das consequências trazidas pela globalização para o relacionamento cliente/empresa, das alternativas estratégicas que as empresas possuem para manter esse relacionamento, fazendo ele se tornar duradouro, assim como também da importância e influência de se reter o cliente para a sustentabilidade de uma empresa, certamente contribuirá para um desenvolvimento das estratégias empresariais com ênfase na retenção de cliente e para uma melhor qualidade de serviços prestados e produtos fornecidos pelas empresas.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi baseada num estudo exploratório-descritivo, enfatizando a análise quanti e qualitativa. O tipo de pesquisa utilizada, a população escolhida, a coleta de dados e as questões de pesquisa, variáveis e indicadores que nortearam o processo da construção do trabalho são apresentadas a seguir para uma melhor explanação da metodologia utilizada.

TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, tomou-se como base a classificação dada por Vergara (2007), que a divide em duas taxionomias: os tipos de pesquisas quanto aos fins e os tipos de pesquisas quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo exploratório-descritiva e explicativa, com ênfase na análise qualitativa. Exploratório-descritiva, porque o tema abordado – que trata justamente da importância da satisfação na retenção do cliente e de como tal retenção pode garantir a

sustentabilidade organizacional – possui ainda uma deficiência de conhecimento acumulado e sistematizado. E também porque a pesquisa colocou à exposição características do fenômeno da Globalização, por ser ele o responsável pelo desenvolvimento desse novo mercado competitivo, onde as empresas para se manterem precisam buscar alternativas, como a satisfação e a retenção de clientes.

Explicativa, porque visou esclarecer e justificar os fatores que contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Como o surgimento da globalização para o desenvolvimento de um novo mercado competitivo; e a satisfação e a retenção de clientes para a sustentabilidade de uma organização.

Quanto aos meios, a pesquisa foi do tipo bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, acessível ao público em geral, sendo seu material de fonte secundária. Também “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.” (VERGARA, 2007, p. 48).

Pesquisa de campo porque foi realizada uma investigação empírica nas empresas dos setores de indústria, serviços e comércio, onde ocorreu o fenômeno que a pesquisa objetivou explicar através de diversos elementos. Para a coleta de dados foi utilizado à aplicação de um formulário de pesquisa para entrevista.

QUESTÕES DE PESQUISA, VARIÁVEIS E INDICADORES

A fim de sistematizar o problema de pesquisa, relativos aos objetivos específicos do presente trabalho e a identificação de suas variáveis e de seus indicadores, foram formuladas cinco questões, conforme Quadro 01, apresentado a seguir:

Quadro 01 – Descrição das questões de pesquisa, variáveis e indicadores

QUESTÕES DE PESQUISA	VARIÁVEIS	INDICADORES
Quais os tipos de classificação dadas aos clientes para definir o que influencia na hora da compra?	Tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Posição social • Cultura • Religião • Economia
Quais os fatores que influenciam nas expectativas do cliente?	Fatores pessoais e sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendações de amigos e conhecidos • Opiniões de terceiros • Experiências pessoais • Necessidades • Desejos • Comunicações externas
Quais são as variáveis que afetam a gestão de uma empresa voltada para o relacionamento com o cliente?	Variáveis externas e internas	<ul style="list-style-type: none"> • Econômicas • Políticas • Sociais • Tecnológicas • Culturais • Gerenciais • Recursos humanos • Estrutural
Que estratégias de marketing devem ser utilizadas para reter os clientes?	Gestão do planejamento estratégico de marketing e gestão de marketing no relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento de marketing • Propaganda • Promoção • Pesquisa • Novos produtos • Canais de venda • Banco de dados/informações • Serviços aos clientes • Comunicação com os clientes • Endomarketing • Ações de manutenção, retenção e mensuração de clientes
Como a prestação de serviços pode ser usada como estratégia na retenção de clientes?	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Como implementar • Como atingir a qualidade nos serviços • Estrutura física propicia • Funcionários qualificados

Fonte: Elaboração própria – 2008

POPULAÇÃO

A pesquisa foi realizada junto a cinco empresas brasileiras atuantes no mercado potiguar, (01) pertencente ao setor de indústria, (02) duas pertencentes ao setor de comércio e (02) pertencentes ao setor de serviços, conforme Quadro 02.

Quadro 02 – Distribuição da população

Empresas pesquisadas	Nº de empresas
Indústria	01
Comércio	02
Serviços	02
Total	05

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Do universo pesquisado foi excluída (01) uma empresa em razão da dificuldade de localizar alguns empresários e pelo fato de alguns não aceitarem responder a pesquisa, sendo por tanto, apenas 05 empresas pesquisadas.

COLETA DE DADOS

Segundo Vergara (2007), a coleta de dados possui como objetivo informar ao leitor sobre como o pesquisador obterá os dados de que precisa para responder ao problema. Considerando que esta é uma pesquisa de campo e também uma pesquisa exploratório-descritiva, os dados foram coletados diretamente pela pesquisadora, através de entrevista semi-estruturada, com o apoio de um formulário de pesquisa (APÊNDICES), baseado segundo Camelo (2001) e da observação direta.

O tratamento dos dados diz respeito ao método científico utilizado na construção do trabalho. Segundo Vergara (2007, p. 12), “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. E que pode ser dividido em basicamente três métodos: hipotético-dedutivo, fenomenológico e o dialético. Cada qual apresentando uma diferente metodologia de pesquisa.

Ainda segundo Vergara, para o fenomenologista, algo só pode ser entendido pelo ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando, tendo, portanto, caráter transcendental e subjetivo. Nesse sentido, procura examinar como o mundo é vivido e considera a realidade como aquilo que as pessoas imaginam que seja. E com base em sua história de vida, ele busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado. Portanto, é assim que o método fenomenológico pratica a hermenêutica (corrente metodológica influenciada por Heidegger).

Um olhar hermético busca, então, a compreensão de significados, muitos deles ocultos. A compreensão exige a leitura do contexto. Diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudos de caso, observação, conteúdo de textos para

análise são as principais fontes de dados para o pesquisador. (VERGARA, 2007, p. 13).

Em função, portanto, da natureza do presente problema e da visão de mundo da pesquisadora, a escolha do método científico se volta para a abordagem fenomenológica, a qual privilegia a ‘leitura do contexto’, ou seja, biografias e textos para análise serão as principais fontes de pesquisa do projeto.

O MUNDO GLOBALIZADO

Com o advento da globalização o mundo passou por profundas transformações. Essas transformações modificaram a economia, a política e a cultura de diversos países. Como consequência direta dessa transformação surge um mercado mais competitivo e exigente, onde as empresas passam a enfrentar novos desafios trazidos pelas mudanças de comportamento dos consumidores e da concorrência. Por tanto, estudar o fenômeno da globalização é a porta de entrada para compreender como essas mudanças no mercado se sucederam e de que forma elas afetam nos dias atuais a gestão das empresas.

A GLOBALIZAÇÃO

O termo globalização surgiu em meados da década de 1980, substituindo conceitos como internacionalização e transnacionalização. Segundo Chesnais (1996), o adjetivo ‘global’ surgiu nas grandes escolas de administração de empresas, as célebres *business management schools* de Harvard, Columbia, e Stanford, tendo tal adjetivo se popularizado nas obras e artigos de hábeis consultores de estratégia e marketing formados nessas escolas ou com estreito contato com elas, como o japonês K. Ohamae e o americano M. E. Porter.

O conceito do que venha a ser globalização perpassa por variadas definições e interpretações que não se excluem. Para Santos (2000, p.23), “a globalização é, de certa forma, o ápice da internacionalização do mundo capitalista”. Enquanto que para Luz (2006), o fenômeno da globalização é definido como a transformação da economia mundial de países independentes para uma economia integrada e interdependente, onde o que antes era local atinge o nível global. E o que é global se espalha, atinge as culturas e gera influências a nível local.

Em contra partida, Palloix (1997), por exemplo, considera impossível o conceito de globalização, argumentando que este conceito tem sérias dificuldades de fundamentação teórica, considerando também que há grandes dificuldades de comprovação empírica do processo, dada a fragilidade das ferramentas descritivas disponíveis.

Contudo, para que se compreenda melhor o processo da globalização e as suas interferências no mercado, na administração, e na relação cliente/empresa, é importante que se faça uma retrospectiva de sua origem e evolução, que será abordada a seguir.

EVOLUÇÃO DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização pode ser dividida em três fases no decorrer da história. A primeira fase, caracterizada pelo expansionismo mercantilista (1450 a 1850); a segunda fase, industrial, imperialista e colonialista, (1850 a 1950); e por último a globalização recente, (pós 1989), marcada pela evolução tecnológica.

Segundo Schilling (2008), a primeira fase da globalização, ou primeira globalização, é o resultado da procura de uma rota marítima para as Índias, que assegurou o estabelecimento das primeiras feitorias comerciais europeias. Nesta primeira fase estrutura-se um sólido comércio triangular entre a Europa (fornecedora de manufaturas) África (que vende seus escravos) e América (que exporta produtos coloniais). A imensa expansão deste mercado favorece os artesãos e os industriais emergentes da Europa que passam a contar com consumidores num raio bem mais vasto do que aquele abrigado nas suas cidades, enquanto que a importação de produtos coloniais faz ampliar as relações inter-europeias.

Ainda segundo Schilling, os principais acontecimentos que marcam a transição da primeira fase da globalização para a segunda dão-se nos campos da técnica e da política. O autor afirma ainda que a segunda fase da globalização foi marcada pelos interesses da indústria e das finanças. Nesta segunda fase houve um grande desenvolvimento industrial, que seria dividido em três momentos distintos: a Primeira, a Segunda e a Terceira Revolução Industrial. E é através dessa segunda fase da globalização que surge a administração e suas teorias, que seriam de fundamental importância para o gerenciamento de empresas.

A Revolução Industrial, ocorrida a partir do século XVIII:

Foi o momento em que a humanidade – ou melhor, alguns países e regiões específicos – se industrializou, isto é, implantou a indústria moderna, com intensa mecanização e produção massificada ou em série. (VESENTINI, 2003, p. 51).

No final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial, a teoria administrativa lança as suas bases fundamentais com a Era Industrial Clássica, que seria substituída ao longo dos anos por mais duas etapas: a Era industrial Neoclássica e a Era da informação. Essas etapas seriam as responsáveis pelas mudanças de gerenciamento de empresas.

Para Chiavenato (2004), o período da industrialização foi fundamental para o surgimento da teoria administrativa. Foi na primeira etapa, definida como a Era Industrial Clássica, que o capital financeiro passa a constituir a principal fonte de riqueza. Também foi essa etapa a responsável pelas abordagens tradicionais da administração, como a administração científica, que trouxe um novo conceito de produção: a produção em massa.

A produção em massa, responsável por fabricar e fornecer produtos com características generalizadas tinha por foco atingir o maior número possível de consumidores, sem se preocupar, entretanto, com suas reais necessidades e desejos. Para a produção em massa não interessava a quem seria destinado seu produto e sim, ao número de pessoas que iriam consumi-lo.

Na Era Industrial Neoclássica, que se estendeu entre o período de 1950 a 1990 e que foi marcada pelo fim da Segunda Guerra Mundial, foi criado um ambiente propício as organizações para o aumento da produção, da variedade de produtos, serviços e desenvolvimento tecnológico.

Os mercados locais tornaram-se regionais, nacionais ou internacionais. O ambiente de negócios tornou-se mutável e, em alguns casos, instável, devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas da época. [...] As organizações haviam se acostumado à estabilidade e à certeza. A mudança ambiental trouxe novos desafios, como a rápida expansão dos mercados, novos produtos e processos, novas tecnologias e, sobretudo, o surgimento de potências emergentes. [...] Uma nova realidade começou a mostrar os seus amplos contornos – a globalização da economia – e trouxe novos conceitos, como qualidade total, produtividade, competitividade, como formas de sobrevivência empresarial. (CHIAVENATO, 2004, p. 33).

Nessa etapa, merece destaque a Teoria de Sistemas (1960) – que tem base fundamentadora à afirmação de que, nenhuma organização existe no vácuo e que ela interage com o mercado externo, influenciando e sendo influenciada – e a Teoria da Contingência (1970) – que determina que as organizações para serem bem-sucedidas precisam ser capazes de se adaptar e de se ajustar continuamente às mudanças ambientais.

A terceira etapa, a Era da Informação, surge na década de 1990, com a terceira fase da globalização. Segundo Schilling (2008), a ela compete o impacto trazido pela Tecnologia da Informação (TI). Nessa nova etapa o conhecimento torna-se o recurso mais importante, substituindo o capital financeiro, que dá lugar ao capital intelectual. “A globalização da economia é uma das conseqüências dessa globalização da informação.” (CHIAVENATO, 2004, p.34).

Na Era da Informação, os aspectos que passam a ser relevantes para as organizações são: a agilidade, a flexibilidade, o trabalho em equipes, comprometimento, simplicidade, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, e a busca de melhoria e excelência constantes.

O que move a globalização é a competitividade. Com o advento da Revolução Industrial, o mercado tornou-se mais competitivo e as empresas visando à obtenção de produtos que atendessem ao nível exigível por esse mercado, passaram a financiar ou promover pesquisas, do que resultou em um acelerado avanço tecnológico. Esse avanço implicou em informatização de atividades e automação da indústria. Em conseqüência, a concorrência tornou-se maior entre as empresas, e os clientes, que outrora aceitavam o que era produzido, passam a se tornar mais exigentes diante de tantas novidades, surgindo assim, um novo mercado.

O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO MERCADO

Com a globalização, esse novo mercado, decorrente das profundas transformações ocorridas, passa a exigir cada vez mais das empresas a excelência. A indústria de base, caracterizada pela produção em massa - que segundo Chiavenato (2004), teve como Ford um dos principais aplicadores - cede lugar a empresas com foco na produção diferenciada,

que visam não mais uma produção generalizada, mas sim uma produção individual que tendem a satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes de maneira personalizada.

Com a produção em massa cedendo lugar a produção focada na realização individual dos clientes, as empresas passam a modificar e criar uma maior diversidade de produtos. Gerando conseqüências, principalmente, no hábito de consumo das pessoas, que passam não apenas a ser coniventes com as novidades e diversidades trazidas pela tecnologia, como também, a aspirar produtos que sigam cada vez mais essa linha de personificação.

Surge então um cliente mais consciente de seus desejos e necessidades e, portanto, mais exigente quanto aos produtos e serviços que lhe são oferecidos. Com o crescente desenvolvimento dessas tecnologias, a diversidade de produtos e serviços oferecida no mercado aos clientes, que segundo Kotler (2000, p. 56), “se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar”, passa a ser cada vez maior.

Esse novo mercado acaba propiciando o desenvolvimento de uma relação cliente/empresa diferente do até então relacionamento praticado. As empresas passam a vislumbrar o cliente não mais como uma opção de escoamento de seus produtos, e sim, como diria Albrecht (1992), como a razão de existência da empresa. Cria-se um ambiente de relacionamento onde as empresas passam a dar uma maior importância às opiniões dos clientes, tentando proporcioná-los o máximo de satisfação.

Contudo, todas essas modificações de características dos produtos deixam de ser um diferencial para as empresas, levando em conta que todas elas passam a seguir essa mesma linha. Surge então a necessidade de se acrescentar algo a mais que possa vir a agregar valor aos produtos fornecidos. E é na década de 1980 que surgem os serviços como alternativa de diferencial competitivo.

A ERA DOS SERVIÇOS

Com a tecnologia e as estratégias cada vez mais inovadoras, as empresas passam a disponibilizar no mercado uma enorme diversidade de produtos mais sofisticados e atraentes ao consumidor. Para se diferenciarem nesse mercado e atraírem ou manterem seus clientes, as empresas buscaram valorizar sua marca e seus produtos através de investimentos ostensivos em publicidade, marketing e na qualidade do atendimento e dos serviços associados.

OS SERVIÇOS

O serviço é um produto que não se apresenta de forma concreta e sua aplicação está intimamente ligada ao contato direto entre o fornecedor e o cliente. Segundo Hargreaves (2001), serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, na interface do fornecedor com o cliente e é geralmente intangível.

Já para Kotler (1995), o serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada. Podendo sua produção estar ou não vinculada a um produto físico.

Com o surgimento desse novo mercado as empresas passaram a utilizar o serviço como instrumento de valoração de seus produtos, não só como algo atrelado a eles, mas como sendo o serviço, o próprio produto. E isso é explicado por Hargreaves quando ele afirma:

Tendo em vista que os produtos e a tecnologia empregada nos processos são de domínio público e que a diferença entre as marcas e produtos existentes no mercado são muito pequenas, [...] se o cliente não tivesse a qualidade em prestação de serviços como referência para suas escolhas, ficaria muito difícil para ele optar por esse ou aquele produto, eleger essa ou aquela marca. (2001, p. 3).

Por tudo isso, entender a importância dos serviços, como também o conceito de administração de serviços é de suma importância para a gestão empresarial, para tanto se faz necessário antes compreender o seu desenvolvimento no decorrer dos anos.

O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS

O conceito de administração de serviços foi introduzido na América pelos escritores Karl Albrecht e Ron Zemke, no livro *Service America!*, de 1985. Esse livro e o seu sucessor, o *At America's Service*, de Albrecht, foram escritos com o objetivo de apresentar o conceito de administração de serviços e as técnicas para sua implementação em grande escala. (ALBRECHT, 1992).

A administração de serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos Negócios. É um conceito de *transformação*, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. (ALBRECHT, 1992, p. 22).

Com o desenvolvimento da administração dos serviços as empresas passam a ter o fator de diferenciação tão almejado para os produtos que forneciam. O serviço passa então a ser uma das estratégias usuais pelas empresas, e como afirma Albrecht (1992, p.25), a administração de serviços “torna-se um modelo administrativo para tomar futuras decisões sobre a empresa”. Os serviços, assim como qualquer estratégia empresarial possui diversas características, são essas características as responsáveis por definir em que se baseia o serviço e de como ele pode ser implantado.

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Para entender a aplicabilidade dos serviços, se faz necessário entender suas características, são elas que darão suporte para que tal estratégia possa ser implementada. Segundo Spiller (2006), as características dos serviços possuem determinado detalhamento e podem ser classificadas da seguinte forma:

Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: um produto é algo palpável, já o serviço é o resultado de uma ação, de um determinado esforço. O serviço, ao ser vendido, ainda não foi fabricado, não tendo uma existência física sensorial. Portanto, quando os serviços são comprados eles não geram propriedade.

Os serviços são simultaneamente produzidos, entregues e consumidos: os serviços costumam ser vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Um exemplo bem claro desta característica está no teatro, onde os atores produzem um serviço artístico que o público vai consumindo.

Os serviços não podem ser estocados: uma vez que a produção e o consumo são necessariamente simultâneos, não há possibilidade de se estocar os serviços para venda e consumo futuros. Assim, diferentemente do que ocorre na indústria de bens, a capacidade ociosa em serviços geralmente representa uma perda. Um bom exemplo são os lugares não ocupados em viagens aéreas de linhas comerciais.

Os serviços são mais difíceis de padronizar: os serviços se baseiam em pessoas e equipamentos, mas é o componente humano que prevalece e, por essa razão, é muito difícil sua padronização e uniformização. Contudo, certas variáveis, como normas, treinamento e adequada seleção de pessoal, possibilitam a padronização eficiente de um serviço.

É impossível proteger os serviços: os serviços são facilmente copiados por não poderem ser protegidos por patentes. Por isso, a importância de se ter uma boa imagem da marca é fundamental, para se diferenciarem estrategicamente dos similares.

É mais difícil estabelecer seu preço: o preço dos serviços varia mais amplamente do que os das mercadorias e sofre maior influência de fatores estipulados subjetivamente pelo produtor e o consumidor.

Atualmente, as empresas têm dirigido suas atenções à prestação de serviços. E como afirma Hargreaves (2001), essa tendência vem ganhando forças em virtude da acirrada competição no mercado, pois as empresas passaram a olhar o consumidor como um cliente em potencial. Sem dúvida, ganhará e manterá esse cliente a empresa mais flexível e comprometida com os compromissos assumidos, disposta a atender às necessidades do cliente. E é sobre o cliente, que é o motivo de foco de todas as empresas, que será contextualizado a seguir.

O CLIENTE

A figura do cliente nos últimos anos passou por uma grande transformação. As empresas passaram a ver o cliente não mais como um simples comprador de seus produtos e/ou serviços, mas como a peça fundamental para a sua saúde organizacional. Porém, como afirma Gupta: “O fato de que clientes são importante investimento para uma companhia não é uma idéia nova. Muitos livros têm sido escritos sobre a relevância dos clientes, a maneira de lhes outorgar valor e a necessidade, para a empresa, de centrar-se no cliente.” (GUPTA, 2006, p. 15).

Por tanto, compreender a figura do cliente e os fatores que determinam suas expectativas é imprescindível para o sucesso de qualquer organização. Porém, isso não é o suficiente, uma vez que, o conhecimento e a aceitação por parte da empresa da relevância do papel do cliente é apenas um dos fatores que determinarão a sua contribuição para o sucesso organizacional. De fato, o que determinará ganhos significativos para uma empresa é saber lidar com todo esse conhecimento sobre a figura do cliente, conhecimento este tratado a seguir.

DEFINIÇÃO

Os clientes, segundo Karlöf (1999), são os compradores regulares de mercadorias e/ou serviços. Enquanto que, os clientes em potencial normalmente são aqueles que estão atrelados ao conceito de mercado. Todos os negócios dependem de clientes, compradores que sempre voltam a comprar.

Já para Albrecht, a definição do que venha a ser cliente, se estende de forma mais complexa:

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção no labirinto dos corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo sua ajuda para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membro, hóspedes, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa. (ALBRECHT, 1992, p. 18).

Através das diversas situações apresentadas por Albrecht, apreende-se que não existe apenas um tipo de cliente, e sim, vários, que são levados a comprar e consumir por motivos diferentes. E são esses tipos diversos de clientes que estudaremos.

OS TIPOS DE CLIENTES

Segundo Albrecht (1992), existe vários tipos de clientes, que são motivados por diferentes valores, atitudes e crenças. E que seu comportamento revela esses dados, quando reclamam. Por isso, ele afirma que, o pessoal responsável por fornecer os serviços devem saber como resolver as queixas e reagir segundo os vários tipos de clientes:

O cliente submisso: esse tipo de cliente é reticente, não é positivo e não gosta de reclamar. Por isso, geralmente sofre em silêncio. São aqueles que compõem o grupo dos que não dão oportunidades para as empresas fazerem as coisas direito; levam silenciosamente os negócios para os concorrentes.

O cliente agressivo: ao contrário do cliente submisso, o agressivo reclama de imediato – geralmente bastante e em voz alta. Embora seja difícil lidar com esse tipo de cliente, pelo menos não é necessário ficar adivinhando o que ele acha que está errado.

O cliente da alta-roda: esses clientes recebem esse nome porque só querem o melhor e estão dispostos a pagar por isso. Quando reclamam, geralmente fazem de maneira bastante razoável, a não ser que tenham uma mistura das características agressiva e da alta-roda. Assim como o cliente agressivo, não querem pedidos de desculpas. Estão interessados em resultados e no que a empresa pode fazer para recuperar a falha de qualidade no produto e/ou serviço.

O cliente aproveitador: existe uma pequena minoria de clientes cuja missão na vida é criar encrencas. São aqueles que vão duvidar das garantias dos produtos e dizer que foram maltratados pelos seus funcionários. O objetivo deles não é tanto conseguir que sua reclamação seja atendida, mas também ‘ganhar’ obtendo algo a que não teriam direito.

O cliente queixoso crônico: nunca estão satisfeitos. Sempre há algo errado com o produto ou serviço que receberam. A missão deles na vida é reclamar. Entretanto, também são seus clientes, não podem ser mandados embora, por mais frustrante que seja lidar com eles.

Além desta classificação dada por Albrecht, existem outras classificações que visam avaliar o cliente por outros aspectos, além dos já citados por Albrecht. Dentre as várias classificações existentes, pode-se destacar a classificação elaborada por Spiller. Segundo o autor:

Identificar o público-alvo significa conhecer suas necessidades e expectativas atuais e futuras. Isso possibilita não só criar serviços adequados a tais necessidades, como também desenvolver uma filosofia interna voltada para a satisfação desses consumidores (SPILLER, 2006, p.61).

Ainda segundo o autor, a identificação do cliente deve ser realizada em todo o momento de venda, pois somente quando se conhece o perfil da pessoa com quem se está lidando é possível estabelecer a melhor forma de contato. “Por isso é fundamental conhecer os tipos de clientes e saber como abordá-los com sucesso” (SPILLER, 2006, p.62).

Segundo Spiller (2006), para que se possa satisfazer plenamente os diferentes tipos de clientes com os quais a empresa lida é preciso saber identificar alguns traços básicos desses clientes. Dentre eles, o autor destaca 12 (doze) tipos de clientes:

Cliente decidido: o cliente decidido sabe o que quer e tem conhecimento do produto. Já sondou os concorrentes mais próximos e muitas vezes está pronto para fazer uma compra imediata.

Cliente indeciso: o cliente indeciso normalmente busca informações que subsidiem sua decisão de compra e compara as diferentes condições oferecidas pela concorrência.

Cliente confuso: o cliente confuso tem uma vaga noção de seus desejos e necessidades e se mostra indeciso diante de muitas opções.

Cliente apressado: o cliente apressado dá mostras de agitação e impaciência, consultando muitas vezes o relógio.

Cliente sem pressa: o cliente sem pressa é metódico, raramente compra por impulso e costuma pensar duas vezes antes de tomar qualquer decisão.

Cliente comunicativo: o cliente comunicativo muitas vezes deseja apenas estabelecer um simples contato social.

Cliente não-comunicativo: o cliente não-comunicativo dificilmente procura estabelecer qualquer tipo de comunicação verbal.

Cliente atento: o cliente atento costuma prestar muita atenção no que dizem os funcionários da loja, fazendo-lhes muitas perguntas.

Cliente desatento: o cliente desatento costuma chegar acompanhado de crianças impacientes ou estar preocupado com algum outro problema, de modo que é difícil prender sua atenção.

Cliente que só diz sim: o cliente que só diz sim deseja ser socialmente aceito e freqüentemente está disposto a gastar algum dinheiro com quem o receba bem.

Cliente “estrela”: o cliente “estrela” gosta de atrair as atenções para si mesmo, freqüentemente fazendo pedidos absurdos e tentando demonstrar mais conhecimento do que realmente possui. Lidar com esse tipo de cliente não é fácil, mas, quando se encontra a maneira certa de abordá-lo, ganha-se um cliente fiel.

Cliente negociador: o cliente negociador deseja sentir que está ganhando alguma vantagem extra com a compra. Vender para um cliente assim também não é fácil. Ele deseja ser convencido de que está fazendo um bom negócio, e para isso o vendedor tem de se envolver com a compra.

Porém, conhecer os tipos de clientes existentes não é suficiente para compreender os fatores que podem vir a influenciar nas suas expectativas, esses fatores estarão relacionados não apenas com a forma de se portar do cliente, mas sim com outros diversos fatores externos e internos, como sua personalidade, sua posição social, sua cultura, religião e a economia de seu país.

FATORES QUE INFLUENCIAM AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Existem diversos fatores que influenciam as expectativas dos clientes antes e no ato da compra. Saber identificá-los permitirá aos dirigentes compor estratégias que venham atender essas expectativas com o objetivo de alcançar maior satisfação de seus clientes.

Segundo Giansesi (1994), a melhor forma de compreender as expectativas dos clientes é identificando os critérios de avaliação que os clientes fazem dos serviços que lhe são oferecidos. Existem quatro fatores, segundo o autor, que influenciam nas expectativas dos clientes.

A comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e/ou de outros.

Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.

Necessidades pessoais: É o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.

Comunicações externas: Podem ser através de anúncios, propaganda, panfletagem.

Já para Kotler, “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.” (KOTLER, 2000, p. 183).

Segundo Kotler (2000), os fatores culturais que influenciam o comportamento de compra dos clientes são: a cultura, a subcultura e a classe social do indivíduo.

Cultura: a cultura é o principal determinante do comportamento das pessoas e de seus desejos. À medida que cresce, a criança passa a adquirir certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições.

Subcultura: toda cultura é constituída por subculturas, que são as responsáveis por fornecer identificação e socialização mais específica para seus membros. As subculturas podem ser classificadas a partir de nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas subculturas são responsáveis por criarem importantes segmentos de mercado, o que permite aos profissionais de marketing elaborar programas de marketing e produtos sob medida para as necessidades dos clientes.

Classe social: as classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade. São ordenadas hierarquicamente e seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares. As classes sociais não refletem apenas a renda de seus indivíduos, mas também indica ocupação, grau de instrução e área de residência. Elas diferem umas das outras a partir de seu vestuário, padrões de linguagem, preferências de atividades e lazer e em muitas outras características. As classes sociais apresentam algumas preferências nítidas por produtos e marcas em diversas áreas, incluindo roupas, móveis e eletrodomésticos, atividades de lazer e automóveis. Algumas empresas matam seus esforços de marketing concentrados em uma classe social específica.

Com relação aos fatores sociais que influenciam os clientes, Kotler (2000) afirma que existem três, são eles: os grupos de referência, a família e os papéis sociais e status.

Grupos de referência: os grupos de referência são aqueles grupos que exercem alguma influência direta ou indireta sobre o comportamento ou sobre as atitudes de uma pessoa. Os grupos que influenciam diretamente uma pessoa são chamados *grupos de afinidade*. Alguns grupos de afinidade são primários, como a família, os amigos, os vizinhos e os colegas de trabalho, grupos esses que a pessoa interage contínua e informalmente.

As pessoas, porém, pertencem também a grupos secundários, como os grupos religiosos, profissionais e associações de classe, que geralmente são formais e exigem uma menor

interação. As pessoas são influenciadas por grupos de referência de pelo menos três maneiras distintas: através da exposição dessa pessoa a novos comportamentos e estilos de vida; influenciam nas suas atitudes e na auto-imagem; e também fazem pressão com relação à conformidade que podem afetar as escolhas reais de produto e marca. Importante ressaltar que, as pessoas também são influenciadas por grupos dos quais não pertencem.

Família: a família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade. Os membros da família constituem o grupo de referência primária mais influente. Na vida de um comprador pode se distinguir duas famílias: a *família de orientação*, que são os pais e irmãos de uma pessoa; e a *família de procriação*, que são o cônjuge e os filhos.

Papéis e status: uma pessoa participa de muitos grupos – família, clubes e organizações – por isso, a posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Um papel consiste nas atividades que uma pessoa deve desempenhar, e cada papel carrega necessariamente um status. As pessoas escolhem produtos que comunicam com seus papéis e seu status na sociedade.

Já os fatores pessoais que influenciam as expectativas dos clientes, segundo Kotler (2000), são: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida e personalidade e auto-imagem.

Idade e estágio no ciclo de vida: durante a vida as pessoas compram diferentes produtos e serviços. Elas consomem nos primeiros anos de vida alimentos para bebês, durante as fases de crescimento e maturidade consomem a maioria dos alimentos e também dietas especiais. O gosto por roupas, móveis e lazer também são relacionados à idade das pessoas.

Os padrões de consumo também são moldados de acordo com o ciclo de vida da família. Existem nove estágios no ciclo de vida da família, são eles: solteiro – jovem que não mora com a família; recém-casados – jovens sem filhos; ninho cheio I – filhos com menos de seis anos; ninho cheio II – filho caçula com seis anos ou mais; ninho cheio III – casais mais velhos com filhos dependentes; ninho vazio I – casais mais velhos, sem filhos morando com eles, chefe da família em atividade profissional; ninho vazio II – casais ainda mais velhos, sem filhos em casa, chefe de família aposentado; sobrevivente solitário em atividade profissional; e sobrevivente solitário aposentado. Além da situação financeira e dos interesses por produtos típicos de cada grupo, que também moldam os padrões de consumo do indivíduo.

Ocupação e circunstâncias econômicas: o padrão de consumo de uma pessoa também é influenciado por sua ocupação. Por exemplo, um operário tenderá a comprar roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmitas, enquanto que um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens de avião, títulos de clubes exclusivos e barcos luxuosos.

Estilo de vida: as pessoas de uma mesma subcultura, classe social e ocupação podem possuir estilos de vida bem diferentes. Um estilo de vida é o padrão de vida que uma pessoa possui expresso por atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a ‘pessoa por inteiro’ interagindo com o seu ambiente.

Personalidade e auto-imagem: toda pessoa possui uma personalidade distinta que influencia no seu comportamento de compra. O termo personalidade indica características psicológicas distintas, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas no ambiente. A personalidade é descrita normalmente em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistência e adaptabilidade.

A personalidade tende a ser uma variável útil para se analisar o comportamento do consumidor, uma vez que, os tipos de personalidade são classificados com precisão e que existem fortes correlações entre tipos de personalidade e as escolhas de produtos e marcas.

Por fim, Kotler (2000) afirma que: a motivação, a percepção, a aprendizagem e as crenças e atitudes são os fatores psicológicos que influenciam os clientes.

Motivação: as pessoas possuem muitas necessidades em qualquer momento de suas vidas. Algumas dessas necessidades são *fisiológicas*; surgem de estado de tensão fisiológicas, como fome, sede e desconforto. Outras necessidades são *psicológicas*; elas surgem de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Uma necessidade passa a ser um motivo a partir do momento que ela consegue alcançar um determinado nível de intensidade. Já o motivo é uma necessidade que é suficientemente importante ao ponto de levar a pessoa a agir.

Percepção: a pessoa motivada está pronta para tomar uma atitude. A maneira como uma pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem de uma situação. Percepção é a forma por meio da qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. A percepção não depende apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa. As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

As pessoas são expostas diariamente a uma enorme quantidade de estímulos, como não é possível fazer uma pessoa prestar atenção a todos, a maioria desses estímulos são filtrados – um processo denominado de *atenção seletiva*.

Mesmo os estímulos que chamam a atenção de um indivíduo nem sempre atuam de maneira como os emissores da mensagem esperam. A *distorção seletiva* é a tendência de transformar a informação em significados pessoais, interpretadas de maneira a se adaptar a seus prejulgamentos.

As pessoas tendem a esquecer muito do que vêem, mas tendem a reter informações que sustentam suas crenças e atitudes. Estamos propensos a lembrar os pontos positivos mencionados a respeito de um produto de que gostamos e esquecer os pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes graças à *retenção seletiva*. É a *retenção seletiva* que explica por que os profissionais de marketing usam a dramatização e a repetição ao enviar mensagens a seu mercado-alvo.

Aprendizagem: a aprendizagem envolve mudanças ocorridas no comportamento de uma pessoa surgidas da experiência. O comportamento humano é aprendido em sua maior parte. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela é produzida através da interação de impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços.

A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar uma demanda para um produto a partir da associação de fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo.

Crenças e atitudes: as pessoas adquirem crenças e atitudes que influenciam no seu comportamento de compra através de suas atitudes e de seu aprendizado. A crença é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa. As crenças podem ser baseadas no conhecimento, na opinião ou na fé, podendo conter ou não uma carga emocional.

Kotler afirma ainda com relação ao comportamento de compra dos consumidores que:

A tomada de decisões do consumidor no ato da compra varia de acordo com o tipo de decisão de compra. A compra de um tubo de creme dental, de uma raquete de tênis, de um microcomputador ou de um carro novo envolve decisões bastante diferentes. As compras complexas e caras geralmente envolvem maior ponderação do comprador e maior número de participantes. (KOTLER, 2000, p. 199).

Cabe ressaltar ainda que, todos esses fatores que influenciam as expectativas dos clientes podem ser modificados no ato da decisão de compra. Segundo Kotler (2000, p.204), “dois fatores podem interferir entre a intenção de compra e a decisão de compra”, são eles: a *atitude dos outros* e os *fatores situacionais imprevistos*.

Atitude dos outros: dois elementos interferem na redução da preferência de alguém: a intensidade da atitude negativa de outra pessoa em relação à alternativa preferida do consumidor e a motivação do consumidor para acatar os desejos de outra pessoa. Quanto mais intenso for o negativismo da outra pessoa e quanto mais próxima ela for do consumidor, mais este ajustará sua intenção de compra. Também a preferência de um comprador por uma marca vai aumentar se alguém que ele respeita favorecer fortemente a marca.

Fatores situacionais imprevistos: esses fatores podem surgir e mudar a intenção de compra dos consumidores. Por exemplo, determinado cliente pode perder o emprego, algumas compras podem se tornar mais urgentes ou um vendedor pode desagradá-lo. As preferências e as intenções de compra não são indicadores inteiramente confiáveis do comportamento de compra. A decisão de um consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo risco percebido por ele. Esse grau de risco percebido variará de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de incerteza quanto aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor.

O ato de decisão de compra, abordado anteriormente, pode ser influenciado por diversos fatores que afetarão diretamente nas expectativas dos consumidores. Por isso, compreender esses fatores que influenciam os clientes é de suma importância para que as empresas busquem, através de estratégias, meios de se atingir tais expectativas, ou mesmo, superá-las. É nesse momento que a empresa tem de se preparar para o momento da verdade.

O momento da verdade, segundo Albrecht:

É precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a

qualidade do serviço, e, possivelmente, da qualidade do produto. (ALBRECHT, 1992, p.28)

Para Ferreira (2000), o cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivência essa relação. Se sua reclamação é resolvida satisfatoriamente, na sua avaliação a empresa terá boa qualidade, mas se não ficar satisfeito, ou a obtenção do resultado tiver deixado a desejar, ele irá simplesmente avaliar toda a empresa, seus produtos e serviços como ineficiente e, fatalmente, se sentirá lesado.

As empresas hoje em dia devem levar em conta que, o cliente cada vez mais tem aumentado suas expectativas com relação aos produtos, e isso se deve ao fato das experiências vivenciadas por eles em outras organizações, que têm estimulado seus clientes a possuírem cada vez mais expectativa, aumentando assim o seu grau de exigência.

O CLIENTE CADA VEZ MAIS EXIGENTE

Nos últimos anos, como mencionado anteriormente, o grau de exigência dos consumidores passou a aumentar, e mais ainda, os clientes passaram não só a exigir produtos e serviços de qualidade, como também a reclamar, caso o produto ou serviço oferecido não se adequasse as suas expectativas.

Em consequência direta dessa exigência, vários órgãos foram criados com o intuito de defender o consumidor. Até mesmo o Brasil, como afirma Hargreaves (2001), a partir de 1991, passou a integrar o grupo de países que defende o consumidor, através da Lei nº 8.078/90 que instituiu o Código de Defesa do Consumidor (CDC). Ainda segundo o autor, não há dúvidas de que as empresas precisam inteirar-se dos principais aspectos do CDC, e de que os clientes passaram a cobrar seus direitos e a exigir cada vez mais o respeito dos prestadores de serviços.

Essa relação, antes apoiada inteiramente pelo objetivo da troca, passou a se fundamentar nas necessidades do outro e do respeito muito. Não cabe mais as empresas hoje fornecer o que querem, e sim o que seus clientes desejam. E é sobre as estratégias de marketing envolvidas em manter esse relacionamento e satisfazer sempre as necessidades e desejos dos clientes, que iremos abordar a seguir.

O MARKETING

Satisfazer os consumidores e fazer com que essa satisfação traga resultados maiores, como a retenção de clientes e a geração de grandes lucros são um dos principais objetivos de qualquer empresa. Porém, para que esses objetivos sejam alcançados as empresas precisam de ferramentas capazes de promover tais resultados. Surge assim, a figura do marketing. Através do marketing as empresas passaram a encontrar soluções estratégicas para atender a uma demanda cada vez mais exigente.

O marketing permitiu as empresas solucionar grandes obstáculos trazidos por essa mudança de mercado, através de estratégias que faziam atingir não apenas os objetivos

almejados pela empresa, mas também, e principalmente, entender e saber lidar com esse complexo mercado, suas segmentações e variações.

Por isso, conhecer essa ferramenta administrativa é fundamental para qualquer empresa que possui como objetivos não apenas grandes lucros imediatos, mas também a satisfação plena de seus clientes e uma relação mais duradoura com eles.

DEFINIÇÃO

O marketing, segundo Kotler (2000), lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. E uma de suas definições mais sucinta diz respeito a atender necessidades de maneira lucrativa.

Ainda segundo Kotler: “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” (KOTLER, 2000, p. 30).

O marketing possui quatro funções básicas, definidas por Wright (2000), como: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção. E serão as estratégias adotadas pela empresa que influenciará o modo como essas várias dimensões são planejadas e executadas.

Por isso, o que definirá qual estratégia será adotada por uma empresa, será o ambiente em que ela se encontra. Para o marketing existem dois tipos de ambiente que afetam direta ou indiretamente as tomadas de decisões e as ações da empresa, são eles o micro e o macroambiente de marketing.

O MICRO E O MACROAMBIENTE DE MARKETING

Segundo Teixeira (2007), o macro-ambiente de uma organização é constituído por todos os agentes internos e externos que influenciam, direta ou indiretamente, o desempenho da organização nas suas relações comerciais. Ou seja, o macro-ambiente é o meio envolvente em que a organização se insere. Isto é, o ambiente demográfico econômico, natural, tecnológico, político e cultural. Já o micro-ambiente é constituído pela própria empresa, os seus fornecedores, os mercados-consumidores e os concorrentes.

Cada ambiente de marketing é composto por agentes que influenciam a empresa. Segundo Kotler (2003), o microambiente de marketing é composto pelos consumidores-alvos, produto, preço, praça, promoção, planejamento de marketing, implementação de marketing, controle de marketing, análise de marketing, intermediários de marketing, públicos, concorrentes e fornecedores. Já o macroambiente é composto das demais forças e agentes que influenciam a empresa.

Entender a definição de micro e macroambiente de marketing permitirá as empresas traçar estratégias voltadas para os agentes que as influenciam, seja essa influência direta ou indireta. E é baseado nesses ambientes, que a administração de marketing propõe

estratégias visando atender as necessidades das organizações a partir desses agentes influenciadores. Por tanto, se faz necessário estudar essas estratégias, uma vez que, serão elas as responsáveis por direcionar as ações das empresas.

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A administração de marketing fornece aos dirigentes um leque bastante vasto de estratégias. Essas estratégias buscam alcançar os diversos objetivos almejados por uma empresa, sejam eles, grandes lucros; satisfação, retenção e fidelização de seus clientes; mudança de segmento; ampliação de mercado, enfim, uma gama de objetivos que podem ser alcançados a partir de estratégias bem elaboradas de marketing.

A administração de marketing, assim como qualquer ciência, possui teorias tradicionais que são o suporte para dar fomento a novas teorias e estratégias. Dentre as diversas teorias existentes na administração de marketing, destacam-se as estratégias tradicionais, formada pelos 3Cs, SAP e 4Ps. Segundo Gupta (2006), essas estratégias formam a abordagem da estratégia de marketing tradicional, que possuem várias finalidades, apresentadas a seguir:

Estratégia dos 3Cs: essa estratégia é composta pela análise do cliente, da companhia (ou empresa) e da concorrência (3Cs), com o objetivo de equacionar as necessidades do cliente, as potencialidades da empresa e suas forças e fraquezas competitivas. “Se uma empresa pode atender a necessidade do cliente melhor do que a concorrência, possui uma oportunidade de mercado.” (GUPTA, 2006, p. 58).

Estratégia SAP: essa estratégia é composta pela análise da segmentação, alvo e posicionamento. Essa estratégia reconhece que os clientes são diferentes em termos de necessidades por produtos e serviços, devendo a empresa, então, decidir quais desses segmentos deve ser seu alvo. Após a definição do segmento, a empresa decidirá sobre a proposição de valor ou posicionamento de seus produtos com relação às ofertas da concorrência.

Estratégia dos 4Ps: a estratégia dos 4Ps é formada pelo produto, preço, praça e programas de comunicação ou promoção. Segundo Gupta:

Essa estrutura é lógica e útil. Entretanto, nela está implícita a ênfase em agregar valor ao cliente, satisfazendo-se suas necessidades com um mínimo de preocupação com custos. Os métodos usados para medir a eficácia dessa estrutura – como vendas, participação de mercado, satisfação do cliente – orientam as decisões. O que lhe falta é a medida ou reconhecimento explícito do retorno do investimento em marketing. (GUPTA, 2006, p. 58).

Além das estratégias de marketing tradicionais, citadas anteriormente, a administração de marketing coloca à disposição dos dirigentes uma diversidade de estratégias e teorias, que auxiliarão e permitirão as empresas, através de um planejamento, traçar metas e decisões que visem alcançar seus objetivos organizacionais.

Por tanto, as empresas que vêm buscando satisfazer e reter os seus clientes por mais tempo como consumidores de seus produtos e/ou serviços, possuem como alternativa essa diversidade de teorias e estratégias de marketing. Entre elas, serão destacados a seguir as que mais influenciam o caráter de retenção, fidelização e satisfação dos clientes, de modo a

compreender como determinadas teorias e estratégias de marketing podem auxiliar as empresas que buscam essa satisfação e fidelização de seus clientes.

SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DO CLIENTE

Com a mudança ocorrida no mercado e a transformação das necessidades e desejos dos consumidores, as empresas têm dado cada vez mais importância para a figura do cliente, dos seus desejos, necessidades e exigências. Com isso, surge um novo posicionamento da administração de marketing e de suas teorias e estratégias, que deixam de ser voltadas apenas para a figura do empreendedor e de seus concorrentes, para dar lugar também à figura do cliente no ambiente organizacional.

A administração de marketing passa então a dar ênfase às teorias e estratégias de satisfação, valor e retenção de clientes, de modo a buscar, através dessas teorias e estratégias, meios de conciliá-las aos lucros organizacionais e assim manter as empresas nesse mercado competitivo. Surge então, o marketing de relacionamento, em que a figura do cliente passa a ser o foco das empresas e das suas estratégias.

A seguir, serão demonstradas as teorias e estratégias de marketing voltadas para o relacionamento cliente *versus* empresa e suas alternativas para manter esse relacionamento duradouro, de modo a auxiliar as empresas que buscam na satisfação de seus clientes e na sua retenção meios para se manter no mercado gerando grandes lucros.

Porém, antes de dar início ao estudo dessas teorias e estratégias de marketing, será analisado o estudo da competitividade e da concorrência, que são de grande relevância para a compreensão de como as empresas vem se mantendo nesse novo mercado e também de que ferramentas do marketing ela poderá se utilizar a partir da análise de seus concorrentes e de sua competitividade.

COMPETITIVIDADE

No atual mundo globalizado, onde cada vez mais se exige das empresas a excelência, onde as inovações tecnológicas se desenvolvem de forma surpreendente, e novos blocos econômicos e empresas são criados, surge um cenário desafiante para a competitividade das empresas.

Segundo Kotler (2003), para que uma empresa possa ser bem-sucedida ela deve realizar um trabalho melhor do que os seus concorrentes no que diz respeito à satisfação dos consumidores-alvo. Portanto, as estratégias de marketing devem ser voltadas não só para as necessidades dos consumidores, mas também das estratégias dos concorrentes.

Ainda segundo o autor, o desenvolvimento de estratégias de marketing competitivas de uma empresa começa com a análise do concorrente, comparando constantemente o valor e a satisfação para o cliente entregues por seus produtos, preços, canais e promoção com os entregues por seus concorrentes mais próximos. Distinguindo pontos potenciais de vantagem e desvantagem.

A escolha da estratégia de marketing competitiva que mais se adéqüe a empresa dependerá, como afirma Kotler (2003), da sua posição no setor. Só diante da total compreensão da sua localização no mercado é que a empresa poderá traçar estratégias que de fato poderão surtir os efeitos almejados. Não se pode competir se não tiver o conhecimento de quem são seus concorrentes e em que posição você se encontra diante deles. Portanto, será sobre eles que iremos abordar a seguir.

CONCORRÊNCIA

Segundo Karlöf (1999), concorrência é a rivalidade ou competição entre dois concorrentes mais ou menos do mesmo nível. Do termo ‘concorrência’ é possível derivar muitos conceitos e modelos distintos, baseados na capacidade de competir, ou seja, a empresa é vista como uma alternativa melhor do que a oferecida por suas concorrentes.

Entretanto, apreende-se que o conceito de concorrência não pode ser limitado a definição de competição entre dois concorrentes apenas, uma vez que, nesse mundo globalizado, um número cada vez maior de empresas tem surgido e que em um mesmo nicho de mercado pode haver uma competição entre diversos concorrentes.

Por tanto, uma definição mais clara do que venha a ser concorrência, pode ser vista na afirmação de Kotler:

Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente que compra um processador de textos quer na verdade ‘algo que lhe possibilite escrever’ – uma necessidade que pode ser atendida por lápis, caneta ou máquina de escrever. O conceito de mercado da concorrência abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais. (KOTLER, 2000, p. 244).

A tarefa de identificar os concorrentes, como mencionado anteriormente, é de suma importância para a implementação da estratégia. Segundo Kotler (2000), essa tarefa pode parecer simples, mas a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é na verdade bem mais ampla. E tem mais, uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes do que por concorrentes já existentes.

Identificado os principais concorrentes da empresa, ela deve partir para a descoberta de suas principais características, especificamente suas estratégias, objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de realização. (Kotler, 2000).

Após tomar conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida e dos seus principais concorrentes, a empresa passará a se preocupar com as estratégias que irá implementar de modo a aumentar sua competitividade diante dos seus concorrentes e dos seus clientes em potencial. A seguir, serão analisadas as teorias e estratégias do marketing voltadas para o relacionamento cliente *versus* empresa.

DEFINIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

Segundo Kotler (2000, p. 56), os clientes hoje em dia “se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar”, por tanto, entender como os clientes fazem suas escolhas é um dos questionamentos mais propícios para compreender o valor que o cliente oferece a determinados produtos e serviços.

Para Kotler (2000), os clientes tendem a avaliar qual a oferta lhe proporciona maior valor. Ainda segundo o autor, os clientes procuram sempre maximizar o valor nos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas suas limitações de conhecimento, mobilidade e receita, formando uma expectativa de valor e agindo com base nela. A premissa é de que os clientes sempre comprarão da empresa o produto e/ou serviço que lhe oferecer maior valor segundo sua percepção. Kotler afirma ainda que:

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 56).

Ainda segundo Kotler (2000, p. 56), “a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.” Por isso, entender o valor que o cliente auferir a um produto ou serviço não é suficiente, é necessário satisfazê-lo através das expectativas criadas por ele. Por tanto, é sobre a satisfação do cliente que será abordado a seguir.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Kotler (2000, p. 58), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

A satisfação de um cliente dependerá diretamente da sua percepção do produto ou serviço e também de suas expectativas com relação a esses produtos e serviços oferecidos pela empresa. Segundo Kotler (2000, p. 58), “Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.”

Buscar a satisfação dos clientes nos últimos anos tem se tornado um dos principais objetivos das organizações. Com a mudança do mercado e da exigência dos consumidores, as empresas têm buscado através da satisfação de seus clientes meios para mantê-los por mais tempo como consumidores de seus produtos e/ou serviços.

Para Kotler (2000), as empresas nos últimos anos têm objetivado a alta satisfação de seus clientes porque clientes meramente satisfeitos tendem a mudar facilmente de fornecedor quando surge uma oferta melhor, já os que estão altamente satisfeitos são menos propensos a mudar. O autor cita ainda que, um alto nível de satisfação ou encantamento do cliente

cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado será um alto grau de fidelidade do cliente. Ainda segundo Kotler:

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, sua meta principal não é maximizar a satisfação de clientes. Se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. A empresa pode ser capaz de aumentar sua lucratividade por outros meio que não sejam a maior satisfação de clientes (por exemplo, melhorando processos de fabricação ou investimento mais em P&D). Da mesma maneira, a empresa tem muitos públicos interessados, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas. Gastar mais para aumentar a satisfação de clientes pode desviar recursos referentes ao aumento da satisfação dos demais 'parceiros'. Por fim, a empresa a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação de clientes, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos. (KOTLER, 2000, p. 60).

Interessante ressaltar, que conquistar a satisfação do cliente é um processo que depende não apenas dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, mas também de toda uma estrutura e parceria com fornecedores e funcionários. Serão eles, em conjunto, os responsáveis pelo resultado final proporcionado ao cliente. E como afirma Kotler (2000), não basta apenas satisfazer seus clientes, a empresa precisa estar atenta também a satisfação de seus funcionários e fornecedores.

Para que uma empresa consiga entregar valor e satisfação para o cliente é necessário que ela crie uma cultura de satisfação em sua organização. Para isso, existe uma necessidade de que todos os participantes da organização estejam engajados no processo, de modo a permitir que o objetivo de satisfazer os clientes seja alcançado. Para oferecer valor e satisfação aos clientes a empresa precisa preparar toda a sua cadeia de fornecimento, desde a busca de parcerias com bons fornecedores, até a preparação dos funcionários para fornecer um bom serviço diante dos clientes.

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Quando se fala em satisfação e retenção de clientes é preciso estar atento não apenas a figura do cliente, é preciso que todos na empresa estejam realmente engajados no objetivo de oferecer essa satisfação, pois serão os funcionários da linha de frente os responsáveis por estar em contato direto com os clientes, e os fornecedores os responsáveis por fornecer matérias-primas de boa qualidade e num prazo aceitável para a fabricação dos produtos oferecidos pela empresa. Ou seja, todos contribuirão direta, ou indiretamente para que o produto e/ou serviço chegue ao consumidor final de modo satisfatório.

Por tanto, se a empresa não detiver bons contatos e nem fornecer uma cultura e treinamento adequado aos seus funcionários, dificilmente o produto chegará ao consumidor final com qualidade e no prazo esperado, assim como também dificilmente o funcionário da linha de frente conseguirá expor ao cliente os objetivos da empresa.

Vale ressaltar ainda que, os funcionários precisam ser motivados a prestar serviços de qualidade, pois somente através de alguma motivação, o funcionário de fato “vestirá a camisa” da empresa e trabalhará de acordo com os objetivos almejados por ela.

“O sistema de incentivo podem mudar o comportamento do empregado, de modo a torná-lo compatível com os objetivos da empresa. Entretanto devem ser apoiados por um treinamento adequado. Esse treinamento deve, ao menos, envolver dois aspectos.” (GUPTA, 2006, p. 155).

O primeiro, segundo Gupta (2006) é que à medida que a empresa se move de um sistema de gestão de produto para outro, como o de gestão de cliente, isso irá requerer dos funcionários um conjunto de habilidades diferenciado. Pois enquanto a orientação para o produto exige apenas que o empregado seja um especialista no produto, a orientação para o cliente exige que os funcionários conheçam diversos produtos, e entendam mais das necessidades dos clientes do que das características dos produtos.

Além disso, Gupta afirma ainda que, a orientação para o cliente significa que os funcionários são os “donos” de um cliente, conseqüentemente, serão também donos de seus problemas. Quando um cliente se queixa de um determinado problema, o funcionário não pode responder simplesmente que “esse não é o meu departamento”. Pelo contrário, é função de todo funcionário solucionar o problema do cliente, encontrando a pessoa certa, na organização, para resolver o problema. É importante salientar que, “essa mudança cultural também requer treinamento e estrutura apropriados para sustentar tal comportamento.” (GUPTA, 2006, p. 155).

O segundo aspecto, de acordo com Gupta (2006), refere-se ao treinamento dos funcionários da linha de frente. Esses são os representantes da empresa que entram em contato direto com os clientes. O modo como interagem e se comportam diante do cliente terá um impacto significativo no nível de satisfação e retenção. Gupta afirma ainda que:

Não são o comportamento e a aparência do diretor executivo ou do gerente sênior, mas sim as atitudes dos empregados de linha de frente que determinam o modo como os clientes consideram a empresa. No entanto os empregados de linha de frente, na maioria das companhias, são notadamente mal-pagos, deficientemente treinados e, com frequência, muito pouco motivados. De fato, é comum empregarem-se trabalhadores temporários ou deslocar funcionários para essas funções, na tentativa de reduzir os custos. Esses contratados não têm treinamento nem habilidades nem incentivos para tratar com clientes de forma eficiente. A não ser que a empresa dê a necessária atenção a treinamento e incentivos para seus empregados de linha de frente, até mesmo as mais cuidadosas e elaboradas estratégias voltadas para o cliente se mostrarão, muito provavelmente, ineficazes. (GUPTA, 2006, p. 155).

Por tanto, não basta apenas obter uma cultura de satisfação e retenção de clientes, é necessário que as empresas compreendam que os seus fornecedores e funcionários detêm um papel significativo para a realização desses objetivos organizacionais. A partir do momento que a empresa tiver funcionários preparados e qualificados para prestar bons serviços e um bom atendimento, a atração, satisfação e retenção de seus clientes ocorrerão de maneira natural.

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Muitas empresas têm se concentrado em manter um relacionamento mais duradouro com seus clientes. No passado, as organizações se detinham apenas em escoar seus produtos, sem se preocupar com os desejos e necessidades de seus consumidores, porém, isso

mudou. Com o advento da globalização o mercado sofreu profundas transformações, uma delas, foi a mudança de comportamento do cliente.

Antes, os consumidores detinham o papel apenas de consumir os produtos fornecidos pelas empresas, entretanto, com o passar do tempo o cliente passou a exigir dos fornecedores qualidade nos produtos e na prestação de serviços, deixando de ser apenas um simples comprador para ser um consumidor que exige o que quer e como quer que esse produto e/ou serviço seja fornecido. Por isso, as empresas possuem uma tarefa difícil, atrair seus clientes e retê-los por mais tempo como seus consumidores.

A ATRAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Kotler (2000, p.68), as “empresas em busca do crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes.” São os novos clientes que permitirão o crescimento econômico e a expansão de uma empresa.

Para se adquirir novos clientes as empresas precisam estar em constante investimento em estratégias que propiciem essa atração. Segundo Kotler (2000), a aquisição de clientes por parte da empresa exige técnicas substanciais em geração de indicações, qualificação de indicações e conversão dos clientes.

Porém, atrair novos clientes não é suficiente para que a empresa cresça e mantenha-se gerando lucros. É preciso também que os clientes atraídos sejam conquistados e, por tanto, retidos por mais tempo como consumidores.

A RETENÇÃO DE CLIENTES

Conquistar os clientes é tarefa de todos na organização, portanto, é preciso estar atento aos seus desejos e necessidades, e mais ainda, é preciso dar importância a como os clientes avaliam as ofertas que estão à sua disposição. Segundo Kotler (2000), o cliente avaliará qual oferta lhe proporciona mais valor.

Como consequência do alcance desse valor surge a satisfação. A satisfação do cliente dependerá do desempenho do produto e do serviço ofertado com relação as suas expectativas.

A chave hoje para gerar a retenção de clientes é justamente entregar um alto nível de satisfação e valor. Segundo Kotler (2000), cada vez mais as empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter os clientes existentes. Porém, “infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes.”

Após o explanado, fica evidente que as empresas precisam concentrar suas forças não apenas na aquisição de novos clientes, mas também, e principalmente, na retenção dos clientes que já são seus consumidores.

Nesse mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, aonde as empresas vêm buscando cada vez mais espaço no mercado, conquistar novos clientes implica, conseqüentemente, em conquistar clientes dos seus concorrentes, o que ocasionalmente acarretará um custo muito mais elevado para a empresa. Por isso, a necessidade de se reter o cliente é uma das peças fundamentais para a conquista de bons resultados sem despendendo grandes valores.

A NECESSIDADE DE RETENÇÃO DE CLIENTES

Nos dias atuais, onde é cada vez mais crescente a concorrência e o nível de exigência dos consumidores, a conquista de novos clientes passa a ser cada vez mais cara para a empresa, uma vez que, o cliente em potencial vem de um mercado que já fornece produtos e serviços de qualidade, o que significa que, para que uma empresa conquiste um cliente será necessário que ela forneça produtos e serviços com qualidade superior aos fornecidos por seus concorrentes.

Segundo Gupta (2006, p. 83), as empresas em sua vontade de crescer: “buscam exclusivamente entrar em novos mercados, introduzindo novos produtos e adquirindo novos clientes. Entretanto essas empresas freqüentemente ‘fazem água’ – à medida que conquistam novos clientes, os antigos vão-se embora.”

Ainda segundo Gupta (2006), estudos mostram que o custo de aquisição de novos clientes é geralmente superior ao custo de manutenção de clientes. Deixando óbvio que as empresas deveriam mobilizar esforços para reterem seus clientes atuais. Porém, muitas dessas empresas nem ao menos sabem quais são suas taxas de retenção e perda de clientes, e que parte desse problema reside justamente na falta de cuidado com a importância da retenção do cliente. Segundo Kotler:

A chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito: permanece fiel por mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço; oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; e custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que a transações são rotinizadas. (KOTLER, 2000, p.70).

Dessa forma, afirma Kotler (2000, p.70), “a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.” Essa avaliação pode ser realizada através de diversas ações da empresa, como exemplo, as ligações feitas diretamente ao cliente; a disposição de centrais de atendimento e sugestão; e também através de formulários de pesquisa.

Interessante ressaltar que, embora essas ferramentas sejam úteis para medir o grau de satisfação dos clientes, as empresas têm que estar atentas às reclamações. Pois, segundo afirma Kotler (2000), algumas empresas pensam estar obtendo alguma indicação da satisfação de seus clientes por meio do registro de reclamações de clientes, porém, mais de 95 (noventa e cinco) por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam, muitos apenas deixam de comprar.

“Atualmente, cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter clientes existentes.” (KOTLER, 2000, p. 71). E isso, segundo Kotler (2000), se deve a alguns fatos: primeiro, a aquisição de novos clientes custa até cinco vezes mais do que os

custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes; segundo, as empresas perdem em média 10 (dez) por cento de seus clientes a cada ano; terceiro, uma redução de cinco por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 (vinte e cinco) a 85 (oitenta e cinco) por cento, dependendo do setor; e quarto, a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

As conseqüências positivas atreladas a retenção de cliente, é sem dúvida, inquestionável, mas reter um cliente implica em dispêndio e responsabilidade por parte das empresas. A importância, por tanto, de se reter os clientes e satisfazer suas necessidades é visível no âmbito econômico de uma empresa. Por isso, nos últimos anos as empresas têm concentrado esforços no marketing de relacionamento. E é sobre essa ferramenta do marketing que abordaremos a seguir.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento, segundo Kotler (2000), tem por objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.

Segundo Ferreira (2000), o marketing pode ser dividido em dois blocos: a *Gestão do planejamento estratégico de marketing* que inclui funções tradicionais de definição do posicionamento de marketing, propaganda, promoção, pesquisa, novos produtos e canais de venda; e a *Gestão de marketing de relacionamento* que inclui banco de dados/informações, serviços aos clientes, comunicação com os clientes, *endomarketing* e ações de manutenção/retenção/mensuração de clientes.

Por tanto, o marketing de relacionamento concentrar-se-á em criar e manter um relacionamento mais próximo dos fornecedores e clientes com a empresa. Para isso, a empresa se utilizará de ferramentas do marketing capazes de criar e manter este relacionamento. Uma delas refere-se aos serviços.

Com a prestação de serviços, as empresas passam a manter um contato direto com seus clientes, por isso, estudaremos não mais a figura dos serviços e como o serviço surgiu, mais sim, estudaremos como uma das ferramentas essenciais no relacionamento cliente/empresa, e de como a qualidade na prestação de serviços pode render não apenas satisfação dos seus clientes, mas também grandes lucros para a empresa.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

É importante destacar que o Marketing de Relacionamento exige, justamente, interações freqüentes com os clientes, sendo, portanto, essencial que a empresa planeje interações que se traduzem em serviços aos clientes, como o atendimento aos clientes por correspondência, telefone e Internet (FERREIRA, 2000).

Foi visto que os serviços compõem o leque de estratégias à disposição da empresa, agora veremos o quanto ele é importante para a satisfação e retenção dos clientes.

Para alcançar a satisfação e conseqüentemente a retenção dos clientes apreende-se que é de suma importância para a empresa fornecer produtos de qualidade que venham ao encontro dos desejos e necessidades de seus clientes-alvo, porém, só um produto de qualidade não é suficiente, nesse mundo cada vez mais competitivo, o serviço passou a ser um dos fatores decisivos para a escolha de muitos clientes.

Para se obter a qualidade na prestação de serviços, é necessário construir um ambiente especial na empresa, em que a excelência do serviço oferecido ao cliente seja um compromisso de todos os membros integrantes da organização. Pois, segundo Hargreaves:

Quando se busca qualidade, a empresa precisa conceber uma estratégia para os serviços que vai prestar. Essa estratégia vai definir as políticas gerais da organização (planos estratégicos, planos de custos, política de salários, procedimentos em situações de crise), vai decidir sobre as instalações físicas da empresa, estabelecer os padrões de atendimento ao cliente, as competências necessárias a cada profissional, os diferentes processos de trabalho e a dinâmica do trabalho em equipe. Tudo isso de modo a atender às conveniências e necessidades do cliente. (HARGREAVES, 2001, p. 21).

Ainda segundo o referido autor, quando se fala em serviços de qualidade, estamos nos referindo à plena satisfação do cliente que está ligada paralelamente à satisfação das necessidades da empresa. Nenhuma empresa sobrevive sem lucro, por isso dizemos que qualidade e produtividade devem andar juntas para que o sucesso de um negócio se mantenha.

Portanto, observa-se que o reconhecimento da qualidade é algo que toda empresa – prestadora de serviços ou não – necessita. Mas, como alcançar esse reconhecimento? O reconhecimento da qualidade pode ser atestado de duas formas: a primeira é através do cliente que, estando satisfeito, se utiliza da propaganda ‘boca-a-boca’, porém esse método é lento, restrito e leva tempo para se consolidar; e a segunda maneira é o reconhecimento através de normas internacionais de qualidade, como os da série International Organization for Standardization – Organização Internacional de Normalização (ISO), que permitem as empresas mostrar ao cliente sua responsabilidade, enquanto organização, de fornecer produtos e serviços de qualidade.

Alcançar a satisfação e mesmo a retenção dos clientes, como reconhecido anteriormente, não é tarefa fácil. A empresa precisa estar preparada para fornecer produtos e serviços de qualidade que venham condizer com os desejos de seus clientes.

Porém, as empresas estão cientes da importância de manter um relacionamento mais duradouro com seus clientes, pois, como mencionado anteriormente, a retenção pode sim trazer resultados satisfatórios para uma empresa, ajudando-a a se manter sustentável nesse mercado cada vez mais competitivo.

A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Muito se falou sobre a importância de se agregar valor aos produtos através de bons serviços prestados e de ferramentas do marketing capazes de manter uma relação mais duradoura com os clientes. Também foi visto o quanto é importante para as empresas dar importância a satisfação de seus clientes. Através dessa satisfação todos saem ganhando, o

cliente, que alcançará seus objetivos, e a empresa, que ganhará um cliente potencialmente fiel e que provavelmente trará novos clientes à empresa, gerando assim bons lucros.

Por isso, fica evidente, que a empresa preocupada com as necessidades e desejos de seus clientes tendem a alcançar um nível significativo de satisfação, e que essa satisfação implica necessariamente numa maior retenção do cliente à empresa que o satisfaz. Por isso, falar em sustentabilidade organizacional baseada na satisfação e fidelização de clientes significa falar do quanto essa satisfação e retenção de clientes influem significativamente na estrutura organizacional de uma empresa.

Manter-se sustentável atualmente, onde o mercado é cada vez mais competitivo e o nível de exigência dos consumidores aumenta cada vez mais, é manter-se com níveis no mínimo aceitáveis de lucros e de crescimento organizacional.

Por tanto, uma empresa sustentável economicamente, segundo Paiva (2007), é a empresa que continua gerando lucros para seus participantes sem causar impactos negativos a outros participantes da empresa: funcionários, clientes, concorrentes, a comunidade em torno da empresa entre outros.

Com as mudanças sofridas no mercado pelo advento da globalização, a competição entre as empresas passou a ser cada vez mais acirrada e o nível de exigência dos clientes passou a ser cada vez maior, por tanto, se as empresas não tiverem a preocupação em satisfazer e reter seus clientes por mais tempo, será muito difícil se manter no atual mercado, uma vez que, os seus concorrentes provavelmente estarão buscando meios para atrair seus clientes e satisfazê-los cada vez mais.

Por tanto, como afirma Hargreaves (2001, p.10), “sem dúvida, ganhará e manterá o cliente a empresa mais flexível, aquela comprometida com os compromissos assumidos e predisposta a atender às necessidades do cliente.” E se manterá no mercado a empresa que se predispor a manter um nível de satisfação exigível pelos seus clientes, seja esse nível alcançado através da boa qualidade dos seus produtos, dos seus serviços ou de programas de relacionamento para clientes.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada objetivou avaliar as contribuições relativas à retenção e fidelização dos clientes na sustentabilidade organizacional. Para tanto, buscou-se identificar através dos setores: indústria, comércio e serviços, empresas capazes de representar esses setores diante das ações praticadas pelas empresas com relação à satisfação e fidelização de seus clientes e de como essas ações praticadas influenciam a sustentabilidade dessas empresas.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Para responder ao questionamento exposto pela pesquisa buscou-se inicialmente identificar o segmento de atuação das empresas do setor de indústria, comércio e serviços e o ano de

suas fundações. Outros dados, porém, como: o nome, endereço e telefone das empresas foram preservados por motivos de privacidade exigidos por determinadas empresas.

A pesquisa nestes setores abrangeu 05 empresas brasileiras atuantes no mercado potiguar, conforme Quadro 02 apresentado na página 22. A pesquisa não atingiu toda a população, em razão dos motivos já mencionados anteriormente na metodologia. Porém, a não inclusão de 01 empresa do setor de indústria que não aceitou responder ao formulário de pesquisa, não prejudicou o resultado do estudo, uma vez que, manteve-se a representatividade do setor de indústria.

SEGMENTO DE ATUAÇÃO

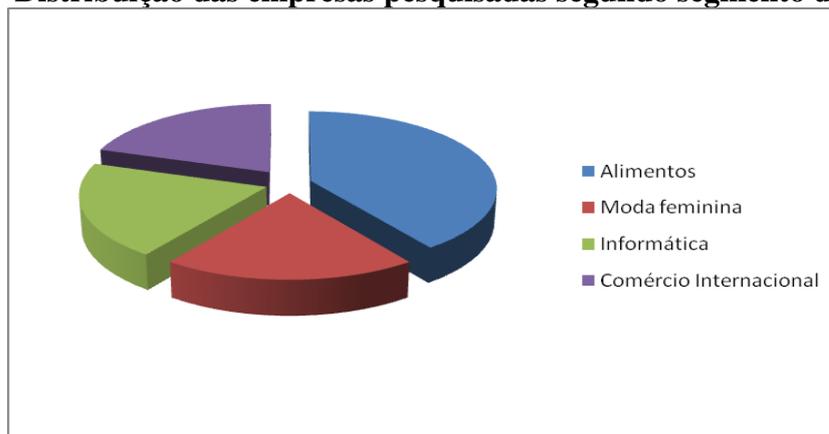
Os resultados sobre o segmento de atuação das empresas estudadas no setor de indústria, comércio e serviços demonstram, na Tabela 01 apresentada a seguir, que existe predominância de apenas uma área, uma vez que, o objetivo da pesquisa foi avaliar, através da diversidade de segmentos atuantes pelas empresas, a relevância da satisfação e da fidelização dos clientes em todos os setores de atuação das organizações.

Por tanto, pode ser identificado, através da pesquisa, quatro tipos diferentes de segmentos, entre eles: o segmento de alimentos, especificamente o de balas, pirulitos e caramelos - no setor de indústria; o segmento de alimentos, representado pelo supermercado – no setor de comércio; o segmento de moda feminina – também no setor de comércio; o segmento de informática – no setor de serviços; e o segmento de comércio internacional – também no setor de serviços. Esses dados também podem ser melhor visualizados através do Gráfico 01.

Tabela 01 – Distribuição das empresas pesquisadas segundo segmento de atuação

Segmentos	Quantidade	%
Alimentos	02	40
Moda feminina	01	20
Informática	01	20
Comércio Internacional	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 01 – Distribuição das empresas pesquisadas segundo segmento de atuação

Fonte: Tabela 01

TEMPO DE FUNDAÇÃO

O tempo de fundação das empresas não é um fator atuante diretamente no processo de satisfação e retenção de clientes. O que influenciará de fato, não é o tempo em que a empresa atua no mercado, e sim, o tempo em que a empresa passa a sofrer mudanças organizacionais em sua cultura, que deixa de ser voltada para os produtos e passa a ser voltada para a satisfação e retenção de clientes.

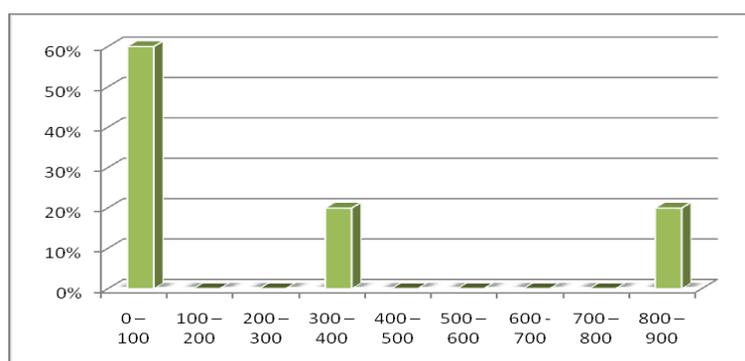
No entanto, identifica-se que dentre as empresas pesquisadas, as que possuem mais tempo no mercado estão mais preocupadas com a satisfação e fidelização de seus clientes. Dentre as empresas analisadas no setor de indústria, comércio e serviços foi possível identificar a existência de uma variação significativa no tempo de atuação das empresas, conforme Tabela 02 apresentada a seguir.

Em relação ao tempo de fundação, percebe-se que 60% das empresas situam-se no primeiro intervalo de tempo (0 – 100 meses) e que apenas uma empresa está situada no intervalo (300 – 400 meses) e uma no intervalo (800 – 900 meses). Esses dados também estão representados no Gráfico 02.

Tabela 02 – Tempo de fundação das empresas pesquisadas

Tempo (meses)	Quantidade	%
0 – 100	03	60
100 – 200	0	0
200 – 300	0	0
300 – 400	01	20
400 – 500	0	0
500 – 600	0	0
600 - 700	0	0
700 – 800	0	0
800 – 900	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 02 - Tempo de fundação das empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 02

PERFIL DOS DIRIGENTES

Nesta segunda fase da pesquisa foram levantados dados junto aos respondentes responsáveis por representar as empresas dos setores de indústria, serviços e comércio. Através das informações fornecidas pelos entrevistados foi possível identificar o perfil dos dirigentes das empresas em análise.

Primeiramente foram levantados dados sobre o cargo ocupado pelo entrevistado, sobre a sua função exercida no cargo, o tempo em que o respondente atua na empresa e o tempo em que exerce o cargo atual.

CARGO EXERCIDO PELOS DIRIGENTES

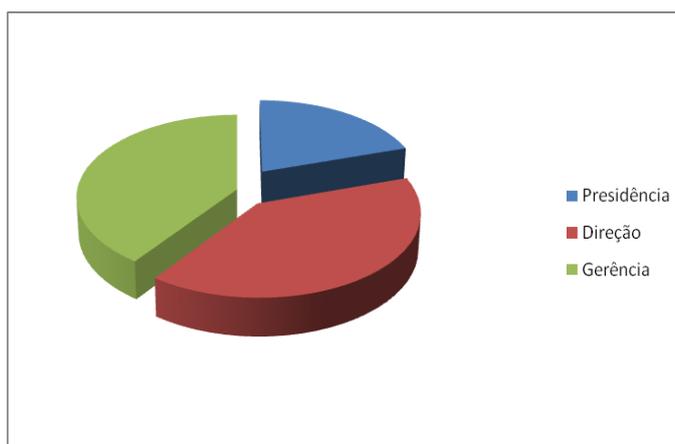
Em relação ao cargo exercido pelos entrevistados constatou-se que não existe uma padronização, uma vez que, os cargos exercidos pelos dirigentes oferecem titulações diversas e também possuem níveis hierárquicos diferentes. Entre os cargos ocupados pelos dirigentes das empresas, pode-se destacar: o de Presidente, Diretor, Gerente, Auxiliar de exportação e Encarregado de atendimento.

Constatou-se, por tanto, que os cargos exercidos pelos respondentes encontram-se entre níveis de presidência, direção e gerência, conforme Tabela 03 apresentada a seguir. Com relação aos cargos, identificou-se que 20% estão entre a presidência, 40% entre a direção e os outros 40% entre a gerência. Esses dados também estão representados no Gráfico 03.

Tabela 03 – Cargos exercidos pelos dirigentes das empresas pesquisadas

Cargo exercido	Quantidade	%
Presidência	01	20
Direção	02	40
Gerência	02	40
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 03 - Cargos exercidos pelos dirigentes das empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 03

FUNÇÃO EXERCIDA PELOS DIRIGENTES

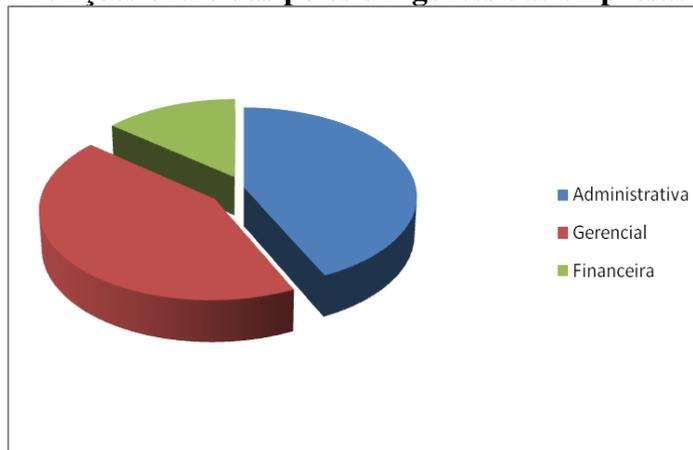
As funções exercidas pelos entrevistados, assim como os cargos em que ocupam, não possuem uma padronização. Por tanto, as funções de administrar, gerenciar estratégias, gerenciar o setor de atendimento ao cliente, gerir a parte financeira da empresa e gerenciar o setor de logística de produção são funções que perpassam pelas funções típicas de dirigentes.

Através da pesquisa constatou-se que as funções identificadas podem ser classificadas como funções administrativas, gerenciais e financeiras. De acordo com essa classificação, a Tabela 04 e o Gráfico 04 mostram que entre os dirigentes pesquisados 43% exercem funções administrativas, 43% exercem funções gerenciais e 14 % exercem funções financeiras.

Tabela 04 – Funções exercidas pelos dirigentes das empresas pesquisadas

Função	Quantidade	%
Administrativa	03	43
Gerencial	03	43
Financeira	01	14
Total	07	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 04 - Funções exercidas pelos dirigentes das empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 04

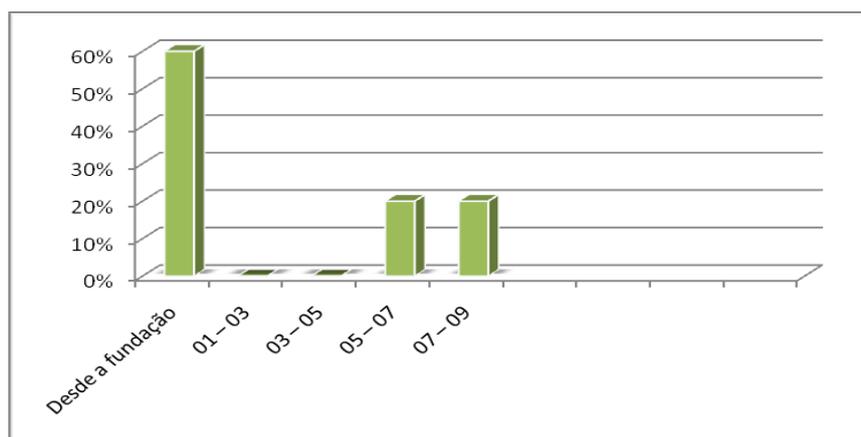
TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA

O tempo de atuação dos dirigentes na empresa, apresentado na Tabela 05 e Gráfico 05, revela que a maior parte dos respondentes (60%) está atuando na empresa desde a sua fundação e 40% dos respondentes estão na empresa há mais de 06 anos. Por meio destes dados é possível constatar que as empresas buscam dirigentes que já possuam um vínculo temporal significativo com a empresa.

Tabela 05 – Tempo de atuação dos dirigentes das empresas pesquisadas

Tempo (anos)	Quantidade	%
Desde a fundação	03	60
01 – 03	0	0
03 – 05	0	0
05 – 07	01	20
07 – 09	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 05 - Tempo de atuação dos dirigentes das empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 05

TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO ATUAL

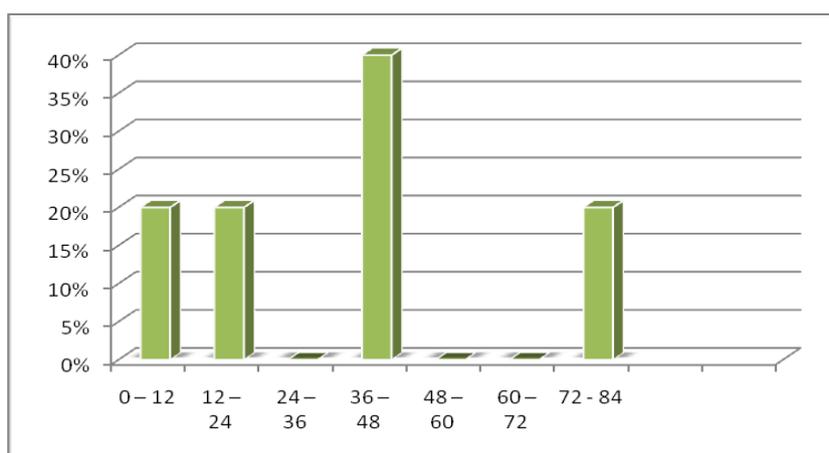
A maioria dos dirigentes entrevistados (80%) ocupa o cargo atual desde a sua entrada na empresa. Os outros 20% referem-se a dirigentes que possuem apenas alguns meses de ocupação no cargo atual. Ou seja, apreende-se que os cargos mais altos da gerência de uma empresa são ocupados por pessoas que possuam um tempo razoável de firma e também tendem a manter-se no mesmo cargo por mais tempo.

Dos dados coletados verificou-se que, apesar da maioria dos dirigentes atuarem no cargo atual desde a sua entrada na empresa, esse tempo não é muito longo, observa-se que a maiorias dos dirigentes estão ocupando seus cargos atuais entre 01 e 04 anos. Esses dados estão representados na Tabela 06 e no Gráfico 06.

Tabela 06 - Tempo de atuação no cargo dos dirigentes das empresas pesquisadas

Tempo (meses)	Quantidade	%
0 – 12	01	20
12 – 24	01	20
24 – 36	0	0
36 – 48	02	40
48 – 60	0	0
60 – 72	0	0
72 - 84	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 06 - Tempo de atuação no cargo dos dirigentes das empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 06

OS PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS

Por se tratar de uma pesquisa realizada junto a empresas de diversos setores, como indústria, serviços e comércio, os produtos e serviços oferecidos por elas possuem uma gama de variedades.

Entre os produtos fornecidos encontram-se os alimentos, brinquedos, eletrônicos, ferramentas, artigos de informática, utilidades domésticas, produtos farmacêuticos, roupas e acessórios femininos. Além dos serviços oferecidos pelas empresas prestadoras de serviço. Algumas das respostas sobre os produtos que a empresa oferece foram ilustradas com os seguintes comentários:

“Além desses produtos¹, nossa empresa oferece ainda produtos de diagnóstico para saúde, que são os produtos de farmácia” (Informação Verbal)².

“Nós fornecemos também, além das peças femininas, acessórios como bolsas, sandálias, pulseiras, brincos e colares” (Informação Verbal)³.

“A empresa oferece serviços de instalação de microcomputador, montagem e configuração de redes, manutenção em serviços... é, acho que é isso! (Risos)” (Informação Verbal)⁴.

“Nossa empresa oferece consultoria de importação e exportação, pesquisa de mercado internacional, e também terceirização do departamento de comércio exterior da empresa cliente, é isso” (Informação Verbal)⁵.

¹ Quando o respondente cita a palavra “produtos” está se referindo as opções dadas pelo formulário de pesquisa e que compõem seu mix de oferta, entre esses produtos oferecidos pela empresa encontram-se os alimentos, brinquedos, eletrônicos, ferramentas, artigos de informática e utilidades doméstica.

² Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercado.

³ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

⁴ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de informática.

⁵ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de comércio exterior.

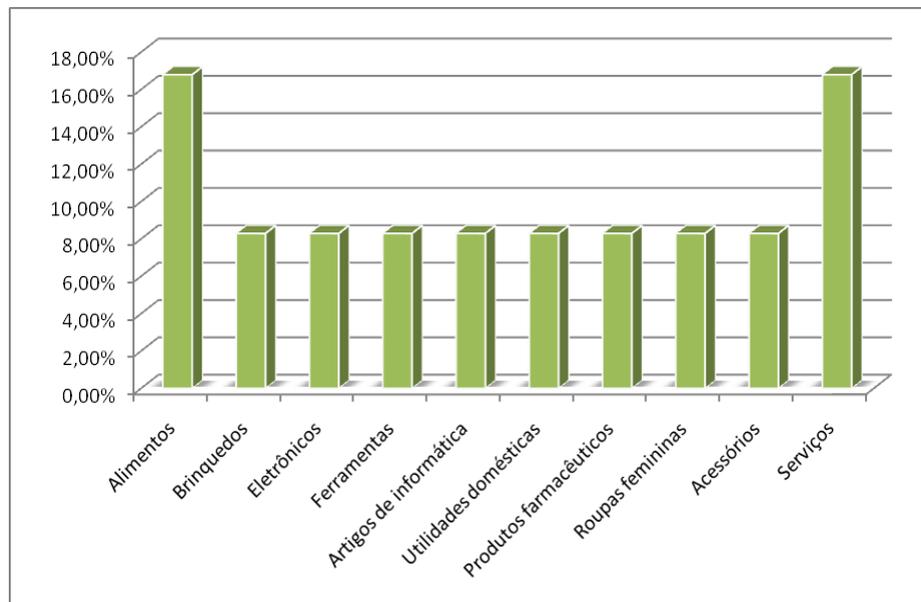
Através da pesquisa constatou-se que 16,8% das empresas fornecem produtos alimentícios, 8,3% fornecem brinquedos, 8,3% fornecem produtos eletrônicos, 8,3% fornecem ferramentas, 8,3% fornecem artigos de informática, 8,3% fornecem utilidades doméstica, 8,3% fornecem produtos farmacêuticos, 8,3% fornecem roupas femininas e 8,3% fornecem acessórios femininos. Além dos serviços, que são fornecidos por 16,8% das empresas. Esses dados estão representados na Tabela 07 e no Gráfico 07.

Tabela 07 – Produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas

Produtos	Quantidade	%
Alimentos	02	16,8
Brinquedos	01	8,3
Eletrônicos	01	8,3
Ferramentas	01	8,3
Artigos de informática	01	8,3
Utilidades domésticas	01	8,3
Produtos farmacêuticos	01	8,3
Roupas femininas	01	8,3
Acessórios	01	8,3
Serviços	02	16,8
Total	12	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 07 - Produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas



Fonte: Tabela 07

SERVIÇOS OFERECIDOS

Na busca de identificar os serviços oferecidos pelas empresas, foram levantados dados que permitiram responder a quinta questão do objeto de pesquisa.

Os dados coletados referem-se a todos os serviços que estão agregados aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas e a outros tipos de serviços que não estão diretamente associados aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Não sendo incluindo nestes dados, por tanto, os serviços básicos oferecidos pelas prestadoras de serviços, uma vez que, esses dados já se encontram disponíveis na questão anterior, por ser tratarem de dados referentes aos “produtos” que as prestadoras oferecem.

SERVIÇOS ASSOCIADOS AOS PRODUTOS

De acordo com as respostas, constatou-se que os serviços agregados aos produtos oferecidos pelas empresas e os serviços agregados aos serviços de base oferecidos pelas prestadoras de serviços estão distribuídos em uma frequência de fornecimento de 25% pelo o setor de indústria, 50% pelo o setor de comércio e 25% pelo o setor de serviços, representados na Tabela 08 e Gráfico 08.

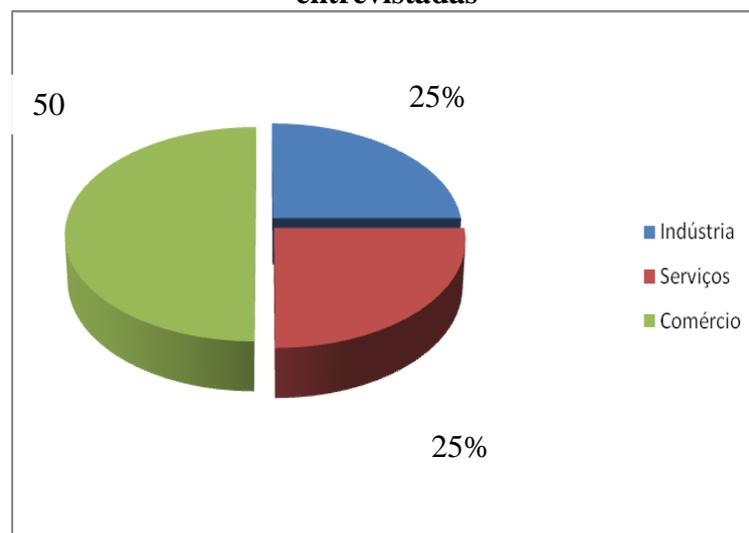
Esses dados permitiram constatar que a maioria das empresas (80%) oferece serviços agregados aos seus produtos ou seus serviços de base, e que apenas 20% das empresas não oferecem nenhum tipo de serviço associado.

Tabela 08 – Fornecimento de serviços associados aos produtos pelas empresas entrevistadas

Setor	Quantidade	Frequência	%
Indústria	01	01	25
Comércio	02	02	50
Serviços	02	01	25
Total	05	04	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 08 – Fornecimento de serviços associados aos produtos pelas empresas entrevistadas



Fonte: Tabela 08

TIPOS DE SERVIÇOS OFERECIDOS

Com relação aos tipos de serviços oferecidos pelas empresas associados aos seus produtos ou serviços básicos, identificou-se, através da pesquisa, que existe uma variação significativa.

Os dados coletados permitiram identificar 07 tipos de serviços oferecidos, entre eles: o serviço de logística – oferecido pela empresa do setor de indústria; o serviço de ajuste de peças, o serviço de vale-gás, o serviço de crédito digital e o serviço de entrega a domicílio – oferecidos pelas empresas do setor de comércio; serviço de logística, serviço de seguro e serviço de assessoramento para pagamento – oferecidos pelo setor de serviços.

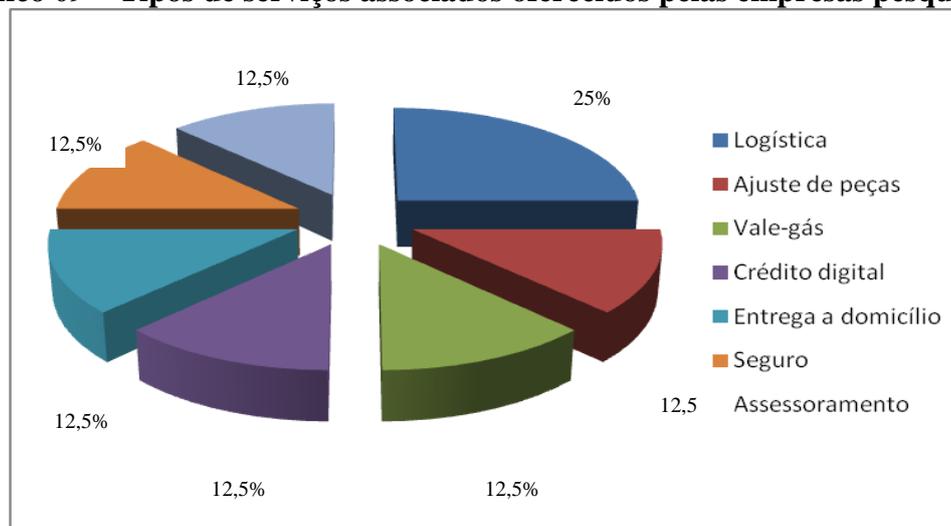
Constatou-se, por tanto, que apenas o serviço de logística é oferecido por mais de um setor. Esses serviços estão distribuídos pelas empresas em 25% para o serviço de logística, e 12,5% para os serviços de ajuste de peças, de vale-gás, de crédito digital, de entrega a domicílio, de seguro, e de serviço de assessoramento para pagamento. Esses dados estão representados na Tabela 09 e no Gráfico 09.

Tabela 09 – Tipos de serviços associados oferecidos pelas empresas pesquisadas

Serviços oferecidos	Quantidade	%
Logística	02	25
Ajuste de peças	01	12,5
Vale-gás	01	12,5
Crédito digital	01	12,5
Entrega a domicílio	01	12,5
Seguro	01	12,5
Assessoramento	01	12,5
Total	08	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 09 – Tipos de serviços associados oferecidos pelas empresas pesquisadas



Fonte: Tabela 09

OUTROS SERVIÇOS

Além dos serviços associados aos produtos e aos serviços bases das prestadoras de serviços, identificou-se através da pesquisa que as empresas oferecem ainda outros serviços aos seus clientes. Esses serviços não possuem nenhum vínculo aos produtos que as empresas oferecem, são serviços, por tanto, que possuem como objetivo valorizar e satisfazer o cliente, oferecendo-lhes regalias e opções diversas.

Com base nos dados coletados, foi possível identificar a existência de 09 tipos de serviços diferenciados, entre eles o serviço de vendas pela internet; promoção de eventos ou cursos diretamente associados aos clientes; dicas de consumo, lazer e saúde; monitoramento da mercadoria; Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC); degustação; patrocínio de eventos como congressos e esportes; serviços de correspondência bancária; e serviços de pontuação.

Constatou-se, porém, que dentre as empresas pesquisadas, as participantes do setor de serviços não oferecem esses outros serviços diferenciados, uma vez que, as empresas já trabalham diretamente com serviços e já oferecem outros serviços associados aos que compõem a sua base de serviços prestados.

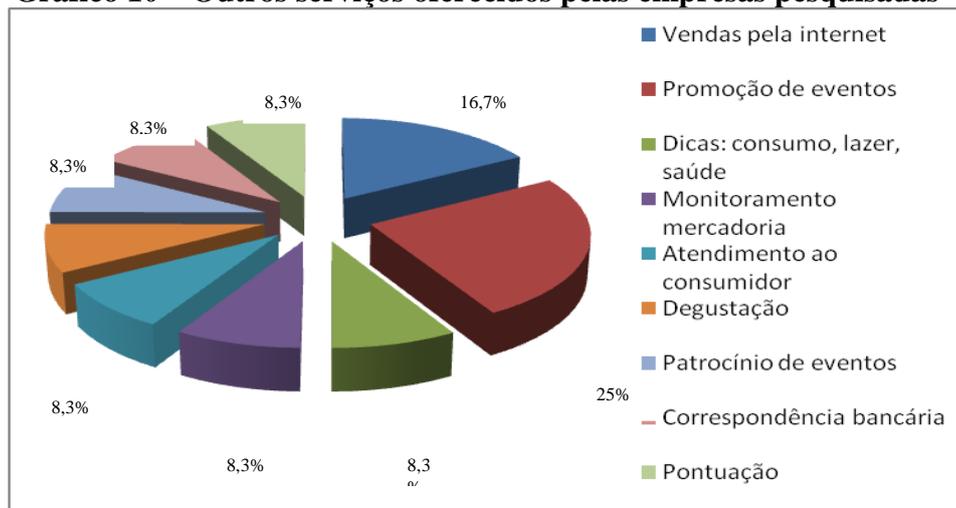
Com relação aos dados coletados, foi possível destacar a predominância de 02 tipos de serviços diferenciados, são eles os serviços de vendas pela internet, oferecidos por 02 empresas; e os serviços de promoção de eventos, oferecidos pelas 03 empresas que fazem uso dos serviços diferenciados. Esses dados estão representados na Tabela 10 e no Gráfico 10.

Com relação aos dados, foram assim distribuídos: 16,7% para o serviço de vendas pela internet; 25% para o serviço de promoção de eventos ou cursos diretamente associados aos clientes; 8,3% para o serviço de dicas de consumo, lazer e saúde; 8,3% para o serviço de monitoramento da mercadoria; 8,3% para o SAC; 8,3% para o serviço de degustação; 8,3% para o serviço de patrocínio de eventos como congressos e esportes; 8,3% para os serviços de correspondência bancária; e 8,3% para os serviços de pontuação.

Tabela 10 – Outros serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas

Serviços	Quantidade	%
Vendas pela internet	02	16,7
Promoção de eventos	03	25
Dicas: consumo, lazer, saúde	01	8,3
Monitoramento mercadoria	01	8,3
Atendimento ao consumidor	01	8,3
Degustação	01	8,3
Patrocínio de eventos	01	8,3
Correspondência bancária	01	8,3
Pontuação	01	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 10 – Outros serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 10

DIRECIONAMENTO DOS SERVIÇOS

Com relação ao direcionamento dado aos serviços, constatou-se, através dos dados coletados pela pesquisa que apenas o setor de indústria possui esse direcionamento, uma vez que, a empresa deste setor trabalha com dois tipos de clientes distintos: pessoa física e pessoa jurídica.

Esses dois tipos de clientes exigem níveis distintos de prestação de serviços, por isso, os serviços prestados pela empresa são direcionados ao seu público alvo, seja ele pessoa física ou jurídica. Segundo respondente:

“A empresa oferece sim serviços diferenciados, porque geralmente as pessoas físicas compram uma quantidade menor de nossos produtos, por isso, elas buscam esses produtos na própria empresa, ou seja, neste caso não precisamos fornecer os serviços de logística, que são oferecidos as pessoas jurídicas” (Informação Verbal)⁶.

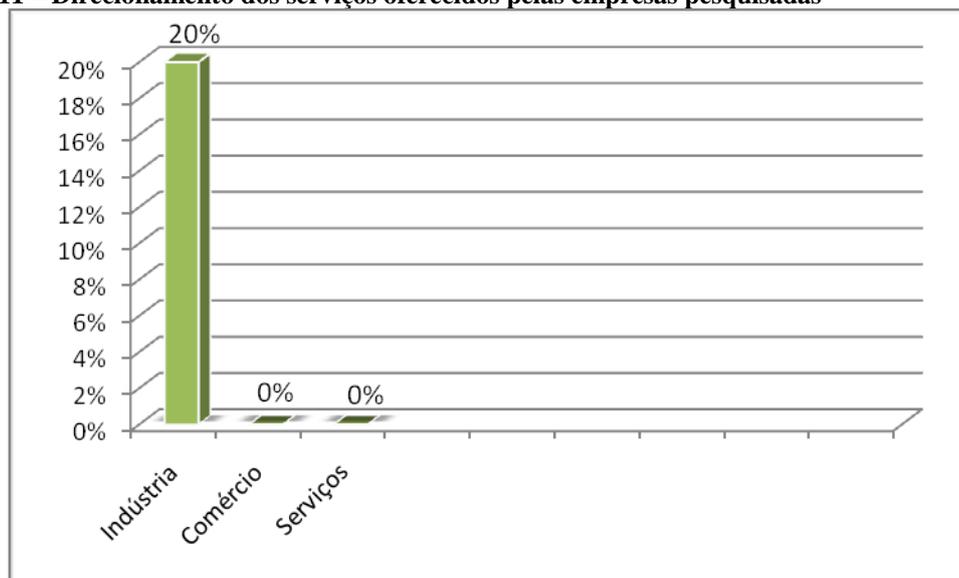
Através dos dados coletados foi possível identificar que apenas 20% das empresas pesquisadas fazem uso do direcionamento dos serviços aos seus clientes. Esses dados estão representados na Tabela 11 e no Gráfico 11.

Tabela 11 – Direcionamento dos serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas

Setor	Quantidade	Frequência	%
Indústria	01	01	20
Comércio	02	0	0
Serviços	02	0	0

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

⁶ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

Gráfico 11 – Direcionamento dos serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 11

ORIENTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A orientação dos funcionários diz respeito à orientação que a empresa fornece aos funcionários com relação ao tratamento que deve ser dado aos clientes. Através da pesquisa identificou-se que das 05 empresas entrevistadas 100% fornecem algum tipo de orientação aos seus funcionários e das 05 empresas que oferecem essa orientação 33,3% possuem um treinamento específico direcionado ao tratamento que os funcionários precisam oferecer aos clientes. Esses dados podem ser visualizados através da Tabela 12 e Gráfico 12.

Dos dados coletados observou-se que dentre as orientações oferecidas pelas empresas aos seus funcionários encontram-se as orientações de atendimento, como a de cumprimentar os clientes, utilizar sempre o profissionalismo, estar sempre informado sobre os produtos e sobre os motivos que levaram o cliente a comprar e de como tratar clientes de diversas culturas; e os treinamentos com relação à forma que deve ser tratado o cliente e os treinamentos específicos, como as Boas Práticas de Fabricação (BPF). Diante da questão de pesquisa, alguns entrevistados responderam:

“Nós oferecemos orientação de atendimento, que é o que chamamos aqui de ‘Regra dos 3m’[...] consiste na regra de que a cada cliente que o funcionário encontrar num raio de 3m deve ser cumprimentado pelo funcionário” (Informação Verbal)⁷.

“Nós temos o BPF- Boas Práticas de Fabricação, esse treinamento é dado a todos os funcionários, sem exceção, e também fornecemos treinamento direcionado para os funcionários responsáveis pelo contato direto com o cliente, para saberem tratar clientes de diversas culturas” (Informação Verbal)⁸.

⁷ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercados.

⁸ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

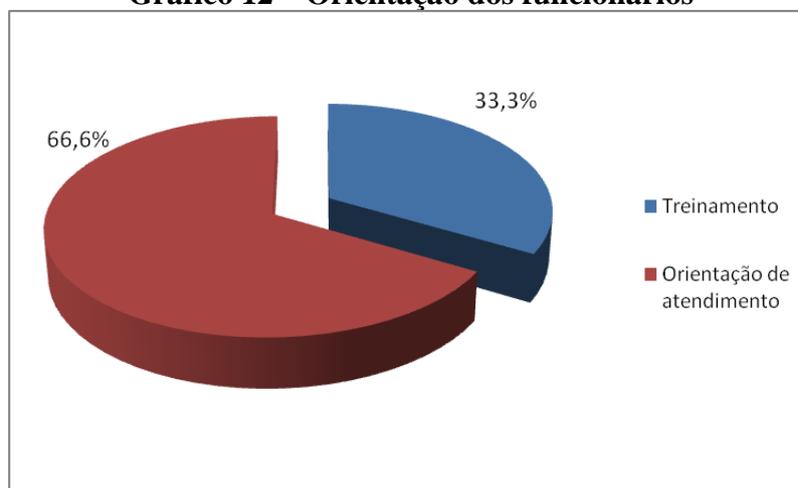
“A empresa orienta ao funcionário a sempre se manter informado sobre as peças que a empresa fornece, sobre a ocasião do evento que o cliente participará e também sobre o tratamento que deve ser dado ao cliente” (Informação Verbal)⁹.

Tabela 12 – Orientação dos funcionários

Orientação	Quantidade	%
Treinamento	02	33,3
Orientação de atendimento	04	66,6
Total	06	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 12 – Orientação dos funcionários



Fonte: Tabela 12

A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS

Na busca de maior entendimento sobre a importância que é dada pela empresa ao funcionário na conquista, satisfação e retenção de clientes, os dirigentes foram perguntados sobre o grau de importância que a empresa confere aos seus funcionários.

Com relação à importância dos funcionários na conquista de novos clientes e a importância dos funcionários na satisfação e fidelização de clientes foi dado como opção de resposta aos dirigentes as seguintes alternativas: nenhuma importância, pequena, grande, primordial e outro fator de importância.

IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES

Com relação aos dados coletados na pesquisa sobre a importância dos funcionários na conquista de novos clientes, constatou-se que das 05 empresas entrevistadas 40%

⁹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

consideram a participação dos funcionários como algo primordial para a conquista dos novos clientes, enquanto que 60% das empresas relatam ser de grande importância a participação dos funcionários na conquista de seus novos clientes. Esses dados estão representados na Tabela 13 e no Gráfico 13.

Com base na pergunta de pesquisa um respondente fez o seguinte comentário:

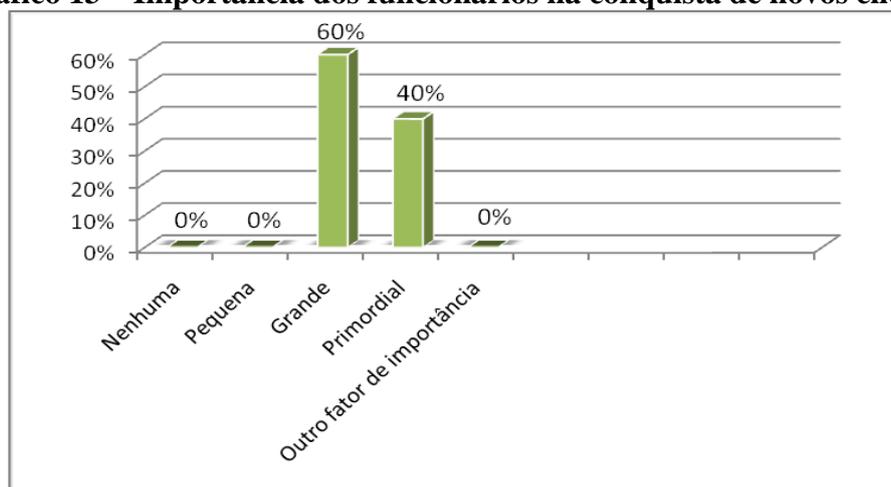
“A importância dos funcionários é grande porque se ele não souber conquistar o cliente, não tem como mantê-los” (Informação Verbal)¹⁰.

Tabela 13 – Importância dos funcionários na conquista de novos clientes

Fator de importância	Quantidade	%
Nenhuma	0	0
Pequena	0	0
Grande	03	60
Primordial	02	40
Outro fator de importância	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 13 – Importância dos funcionários na conquista de novos clientes



Fonte: Tabela 13

IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Com relação aos dados coletados na pesquisa sobre a importância dos funcionários na satisfação e fidelização dos clientes, constatou-se que das 05 empresas entrevistadas 60% consideram primordial a atuação dos funcionários na satisfação e fidelização dos clientes e

¹⁰ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

40% consideram de grande importância a atuação dos funcionários na satisfação e fidelização de clientes. Esses dados estão representados na Tabela 14 e no Gráfico 14.

Baseado na pergunta de pesquisa alguns dirigentes comentaram:

“A participação dos funcionários na satisfação e fidelização dos clientes é primordial, pois cada cliente tem uma peculiaridade, por tanto, serão nossos funcionários que apresentarão aos nossos clientes a qualidade, atendimento e rapidez como diferenciais” (Informação Verbal)¹¹.

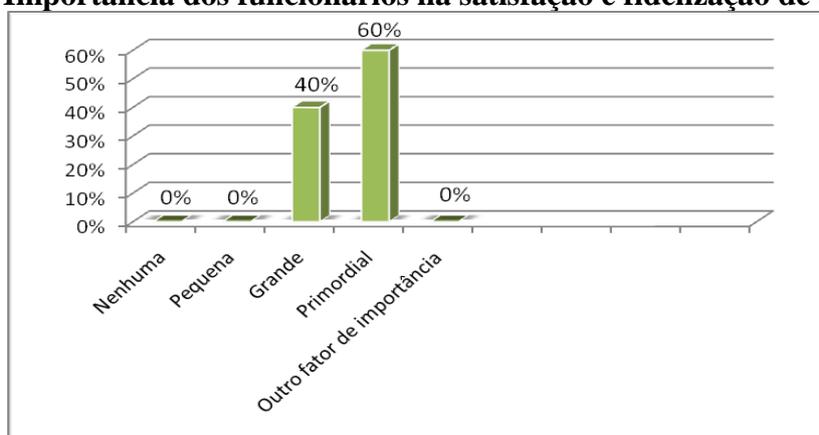
“A importância dos nossos funcionários na fidelização de clientes é grande, principalmente, para manter contato com o cliente, fazendo ligações para eles” (Informação Verbal)¹².

Tabela 14 - Importância dos funcionários na satisfação e fidelização de clientes

Fator de importância	Quantidade	%
Nenhuma	0	0
Pequena	0	0
Grande	02	40
Primordial	03	60
Outro fator de importância	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 14 - Importância dos funcionários na satisfação e fidelização de clientes



Fonte: Tabela 1

A IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta sétima fase da pesquisa foram levantadas junto aos dirigentes as informações que possibilitam compreender o grau de importância que é dado pelas empresas aos produtos e serviços que elas oferecem.

¹¹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

¹² Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

Primeiramente foram levantados dados sobre a importância dos produtos e serviços na conquista de novos clientes e em seguida sobre a importância dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes.

IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS NA CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES

Em relação à importância dos produtos e serviços na conquista de novos clientes constatou-se que das 05 empresas pesquisadas 80% acreditam ser primordial os produtos e serviços oferecidos pela empresa na conquista de novos clientes e 20% das empresas acreditam ser de grande importância a participação dos produtos e serviços na conquista dos novos clientes, de acordo com a representação da Tabela 15 e do Gráfico 15.

Com relação à questão de pesquisa, um dos respondentes fez o seguinte comentário:

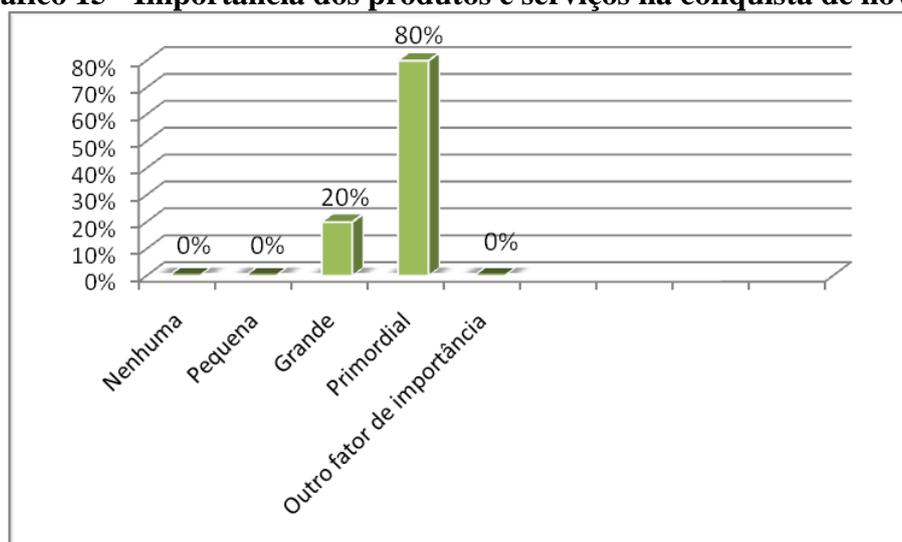
“O cliente é a peça chave. A empresa cabe agradecer o cliente, mantendo o lucro que também é um fator primordial” (Informação Verbal)¹³.

Tabela 15 - Importância dos produtos e serviços na conquista de novos clientes

Fator de importância	Quantidade	%
Nenhuma	0	0
Pequena	0	0
Grande	01	20
Primordial	04	80
Outro fator de importância	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 15 - Importância dos produtos e serviços na conquista de novos clientes



Fonte: Tabela 15

¹³ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

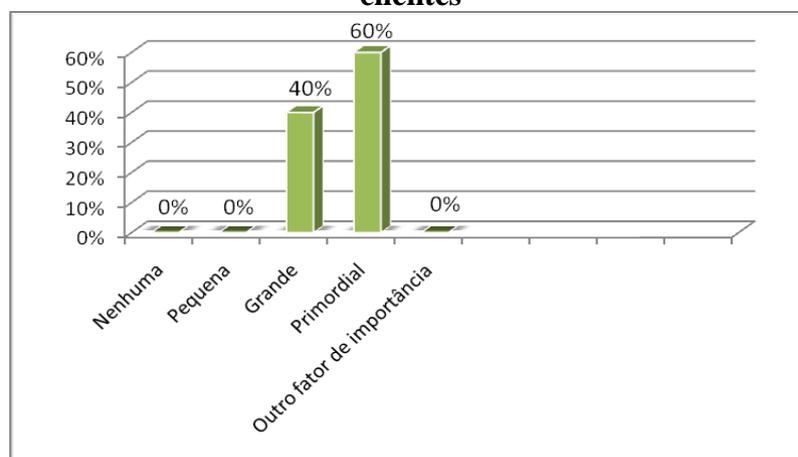
Em relação à importância dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das 05 empresas pesquisadas 60% acreditam ser primordial os produtos e serviços oferecidos pela empresa na satisfação e fidelização de clientes e 40% das empresas acreditam ser de grande importância a participação dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes. Esses dados estão representados de acordo com a Tabela 16 e Gráfico 16.

TABELA 16 - IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Fator de importância	Quantidade	%
Nenhuma	0	0
Pequena	0	0
Grande	02	40
Primordial	03	60
Outro fator de importância	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 16 - Importância dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes



Fonte: Tabela 16

OS CLIENTES

Nesta fase da pesquisa foram levantados junto aos respondentes os dados que possibilitaram identificar o perfil dos clientes dessas empresas e responder a oitava questão de pesquisa.

Para identificar o perfil dos clientes foram levantadas informações que abordam os tipos de clientes que os dirigentes identificam em sua empresa e o setor ou funcionários que mantém o contato direto com os clientes.

TIPOS DE CLIENTES

Vários autores da administração trazem diversas definições sobre os tipos de cliente existentes. Essas classificações levam em consideração diversos fatores, como os emocionais, pessoais, políticos, econômicos, enfim, uma infinidade de fatores que levam a variadas classificações dos tipos de clientes existentes.

Através da pesquisa foi possível constatar que não existe uma padronização dos tipos de clientes identificados pelos dirigentes. Com relação aos tipos identificados foram citados os clientes: exigentes, quietos, chatos, compreensivos, aproveitadores, da alta-rodada, submissos, agressivos, queixosos, promotores, passivos, detratores, assim como os clientes originários de países de primeiro mundo e os do terceiro mundo.

Algumas das respostas sobre os tipos de clientes foram ilustradas com os seguintes comentários:

“Na nossa empresa identificam-se três tipos de clientes, promotores, passivos e detratores. Uma empresa terceirizada é responsável por identificar esses tipos de clientes para a nossa empresa. Com relação aos clientes passivos e detratores a empresa está sempre entrando em contato com os mesmos para sanar as oportunidades pendentes, dando um ‘*feed back*’ a estes” (Informação Verbal)¹⁴.

“Aos nossos clientes chatos damos um grau maior de importância” (Informação Verbal)¹⁵.

“Quanto mais desestruturada for a empresa cliente, menos exigente ela é, porém são esses clientes exigentes que dão retorno para a empresa” (Informação Verbal)¹⁶.

“Temos dois tipos de clientes, os situados em países de primeiro mundo: esses clientes são mais exigentes, porém em termos de documentação a exigência é menor, pois eles requerem menos documentos, ou seja, são menos burocráticos; e os clientes situados em países de terceiro mundo: são menos exigentes, mas em termos de documentação são mais burocráticos” (Informação Verbal)¹⁷.

Baseado nos dados coletados foi possível identificar que 12,5% das empresas possuem clientes chatos, e 12,5% possuem clientes aproveitadores, e os demais, clientes exigentes, clientes quietos, clientes compreensivos, clientes da alta-rodada, clientes submissos, clientes agressivos, clientes queixosos, clientes promotores, clientes passivos, clientes detratores, clientes de países de primeiro mundo, e clientes de países de terceiro mundo aparecem com um percentual de 6,25% cada.

¹⁴ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercados.

¹⁵ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de informática.

¹⁶ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de comércio exterior.

¹⁷ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

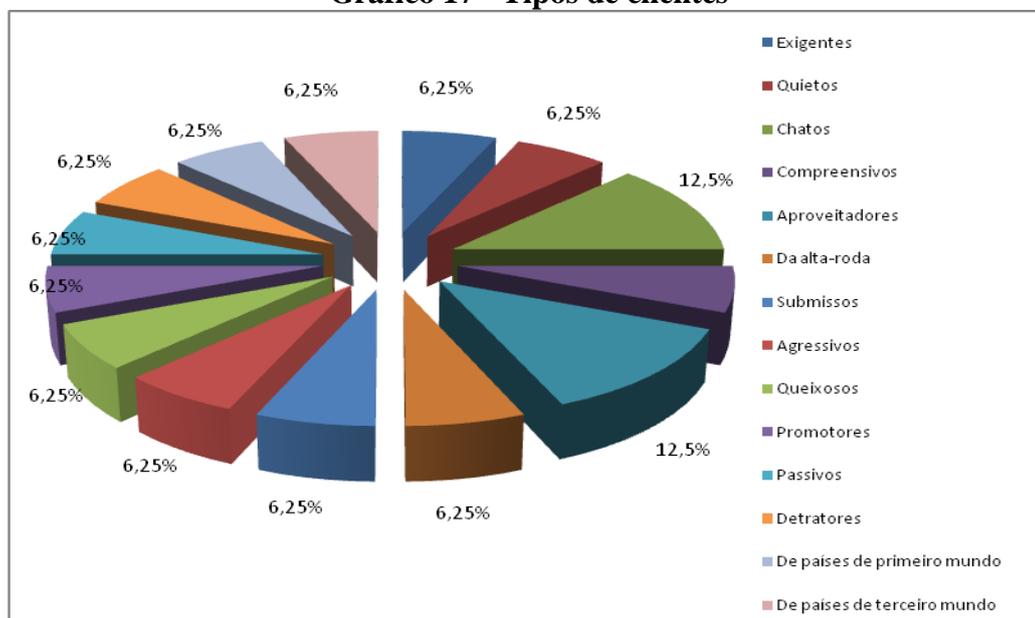
A partir dos dados constata-se que apenas 02 tipos de clientes são identificados em mais de uma empresa. Esses dados podem ser analisados a partir da observação da Tabela 17 e Gráfico 17.

Tabela 17 - Tipos de clientes

Tipos de clientes	Quantidade	%
Exigentes	01	6,25
Quietos	01	6,25
Chatos	02	12,5
Compreensivos	01	6,25
Aproveitadores	02	12,5
Da alta-roda	01	6,25
Submissos	01	6,25
Agressivos	01	6,25
Queixosos	01	6,25
Promotores	01	6,25
Passivos	01	6,25
Detratores	01	6,25
De países de primeiro mundo	01	6,25
De países de terceiro mundo	01	6,25
Total	16	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 17 - Tipos de clientes



Fonte: Tabela 17

TRATAMENTO DIFERENCIADO A DIVERSIDADE DE CLIENTES

Outro fator identificado através da pesquisa foi com relação ao tratamento voltado para atender a essa diversidade de clientes identificados pelos dirigentes. Através do questionamento foi possível saber se as empresas trabalham com serviços diferenciados com o objetivo de atender essas variações de clientes.

Através dos dados coletados nas 05 empresas pesquisadas foi possível constatar que todas as empresas citaram a existência de um tratamento diferenciado a sua diversidade de clientes. Esses dados podem ser observados através da Tabela 18 e Gráfico 18. Entre as respostas fornecidas pelos dirigentes foram ilustrados os seguintes comentários:

“Nós usamos sim tratamento diferenciado para os tipos de clientes existentes, por exemplo, os clientes da alta-rodada, o tratamento costuma ser mais ‘delicado’, já para os aproveitadores costumamos contornar em determinadas ocasiões” (Informação Verbal)¹⁸.

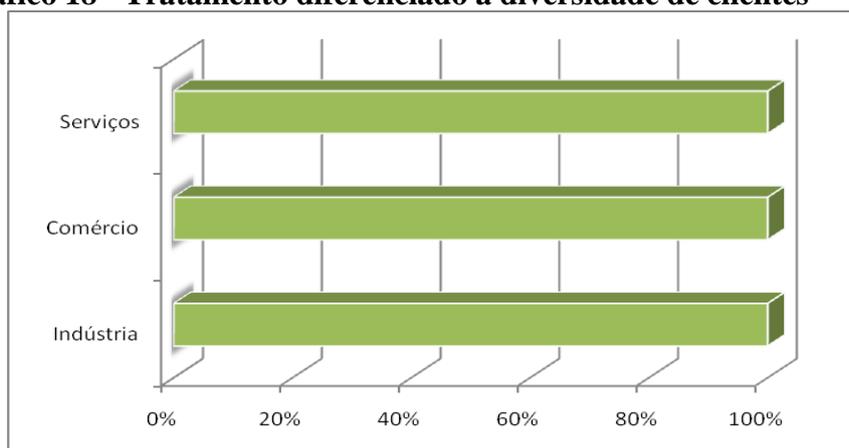
“Existe sim tratamento diferenciado. Por exemplo, clientes que vendem nossos produtos em um determinado mercado possuem a exclusividade dos nossos produtos, ou seja, nós não vendemos os mesmos produtos para os concorrentes dos nossos clientes, afinal de contas, não podemos concorrer com nossos clientes” (Informação Verbal)¹⁹.

Tabela 18 - Tratamento diferenciado a diversidade de clientes

Setor	Quantidade	Frequência	%
Indústria	01	01	100
Comércio	02	02	100
Serviços	02	02	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 18 - Tratamento diferenciado a diversidade de clientes



Fonte: Tabela 18

¹⁸ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

¹⁹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

As estratégias utilizadas pelas empresas estão distribuídas em dois tipos de estratégias: as estratégias para conquistar clientes e as estratégias para manter clientes. Através da pesquisa constatou-se que as empresas pesquisadas se utilizam de diversas estratégias para conquistar e manter seus clientes.

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CONQUISTAR CLIENTES

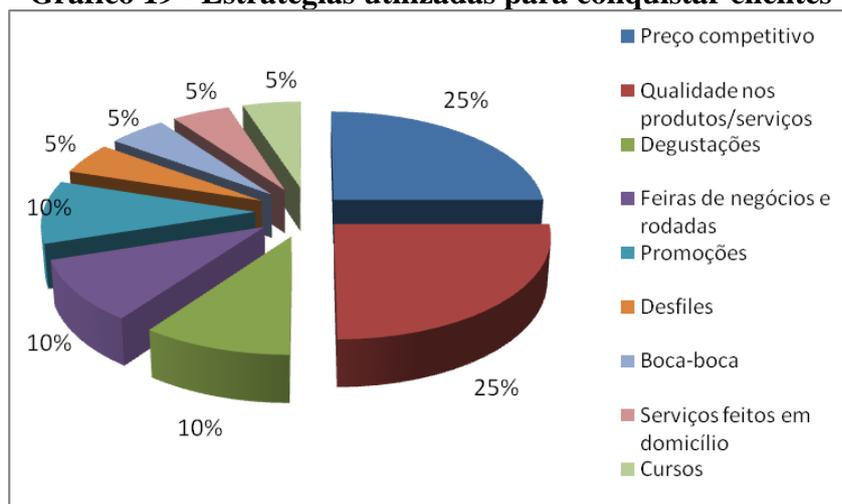
Com base na pesquisa foi identificado que as empresas utilizam diversos tipos de estratégias, dentre os dados coletados foi possível identificar a existência de 09 tipos, entre as estratégias, estão o preço competitivo, oferecidas por 25% das empresas; qualidade nos produtos e/ou serviços, oferecidas por 25% das empresas; degustações, oferecidas por 10% das empresas; feiras de negócios e rodadas, oferecidas por 10% das empresas; promoções, oferecidas por 10% das empresas; desfiles, oferecidos por 5% das empresas; boca-boca, oferecidos por 5% das empresas; serviços feitos em domicílio, oferecidas por 5% das empresas; e cursos de culinária, saúde, beleza e maquiagem, oferecidos por 5% das empresas.

Dentre os dados adquiridos percebeu-se que das 05 empresas pesquisadas 05 oferecem preços competitivos; 05 oferecem qualidade nos produtos e/ou serviços; 02 oferecem degustações; 02 oferecem feiras de negócios e rodadas; 02 oferecem promoções; e apenas 01 empresa oferece desfiles; 01 oferece estratégias de boca-boca; 01 oferece serviços feitos em domicílio; e 01 oferece cursos. Esses dados podem ser observados a partir da Tabela 19 e Gráfico 19.

Tabela 19 - Estratégias utilizadas para conquistar clientes

Estratégias	Quantidade	%
Preço competitivo	05	25
Qualidade nos produtos/serviços	05	25
Degustações	02	10
Feiras de negócios e rodadas	02	10
Promoções	02	10
Desfiles	01	5
Boca-boca	01	5
Serviços feitos em domicílio	01	5
Cursos	01	5
Total	20	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 19 - Estratégias utilizadas para conquistar clientes

Fonte: Tabela 19

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA MANTER CLIENTES

Com base na pesquisa foi identificado que as empresas também utilizam diversos tipos de estratégias para manter os clientes, dentre os dados coletados foi possível identificar a existência de 11 tipos. Com relação as respostas um respondente fez o seguinte comentário:

“A empresa faz lançamentos periódicos de produtos com linhas já existentes, porém, com novos sabores” (Informação Verbal)²⁰.

Entre as estratégias, estão o preço competitivo, oferecidas por 4,5% das empresas; qualidade nos produtos e/ou serviços, oferecidas por 22,7% das empresas; promoções, oferecidas por 4,5% das empresas; serviço de logística, oferecidas por 4,5% das empresas; lançamentos periódicos de produtos, oferecidas por 4,5% das empresas; programas de relacionamento e fidelização, oferecidas por 13,6% das empresas; manter os clientes sempre informado, oferecidas por 13,6% das empresas; atendimento diferenciado, oferecidas por 18,18% das empresas; serviços feitos em domicílio, oferecidas por 4,5% das empresas; pontuações, oferecidas por 4,5% das empresas; e parcerias com fornecedores, oferecidas por 4,5% das empresas.

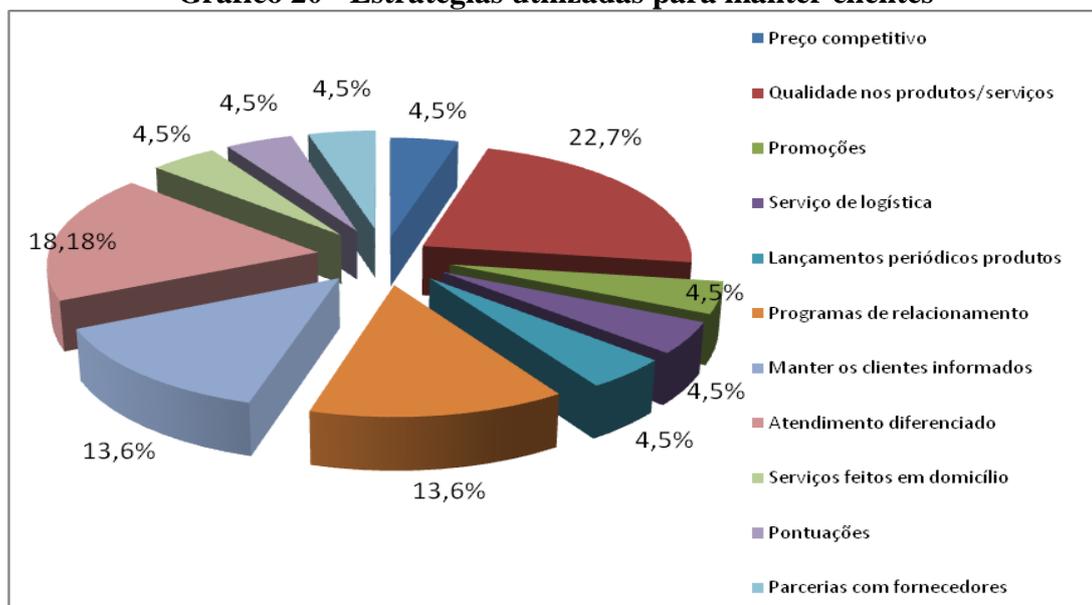
Dentre os dados adquiridos percebeu-se que das 05 empresas pesquisadas 01 oferece preços competitivos; 05 oferecem qualidade nos produtos e/ou serviços; 01 oferece promoções; 01 oferece serviços de logística; 01 oferece lançamentos periódicos de produtos; 03 oferecem programas de relacionamento e fidelização; 03 oferecem informações aos clientes; 04 oferecem atendimento diferenciado; 01 oferece serviços feitos em domicílio; 01 oferece pontuações; e 01 oferece parcerias com fornecedores. Esses dados podem ser observados a partir da Tabela 19 e Gráfico 19.

²⁰ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

Tabela 20 - Estratégias utilizadas para manter clientes

Estratégias	Quantidade	%
Preço competitivo	01	4,5
Qualidade nos produtos/serviços	05	22,7
Promoções	01	4,5
Serviço de logística	01	4,5
Lançamentos periódicos produtos	01	4,5
Programas de relacionamento	03	13,6
Manter os clientes informados	03	13,6
Atendimento diferenciado	04	18,18
Serviços feitos em domicílio	01	4,5
Pontuações	01	4,5
Parcerias com fornecedores	01	4,5
Total	22	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 20 - Estratégias utilizadas para manter clientes

Fonte: Tabela 20

ESTRATÉGIAS DIRECIONADAS

Com relação aos dados coletados sobre as estratégias que as empresas pesquisadas utilizam para conquistar, satisfazer e manter seus clientes destaca-se o direcionamento que é dado a essas estratégias.

Através dos dados coletados apreendeu-se que apenas a empresa do setor de indústria fornece estratégias direcionadas a atender seus dois tipos distintos de clientes, os clientes pessoa física e os clientes pessoa jurídica.

Com base no objeto da questão o dirigente afirmou que além das estratégias fornecidas a todos os tipos de clientes, a empresa utiliza outras estratégias, direcionadas

especificamente para os clientes pessoas jurídicas. O respondente faz o seguinte comentário em sua resposta:

“Nós fornecemos outras estratégias, como o preço diferenciado e a renovação do produto periodicamente, essa renovação consiste na mudança das embalagens” (Informação Verbal)²¹.

SETOR GERENCIAL DE ESTRATÉGIAS

Neste décimo questionamento da pesquisa foram levantadas junto aos respondentes as informações que permitiram identificar o setor responsável por gerenciar as estratégias voltadas para a satisfação e fidelização de clientes.

Por tanto, foram levantadas informações que abordam sobre o setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes e também foram levantadas informações sobre a importância do setor gerencial das estratégias de satisfação e fidelização de clientes.

SETOR RESPONSÁVEL PELA GERÊNCIA DE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Em relação ao setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das 05 empresas pesquisadas, 03 empresas possuem esse setor, já as outras 02 empresas, no entanto, não possuem nenhum setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes.

Outro dado observado foi que apenas 01 setor citado pelos respondentes é utilizado por mais de uma empresa. Com relação aos setores, destacam-se: diretoria, setor de marketing, o setor de logística e também o setor de mercado interno: SAC e setor de qualidade.

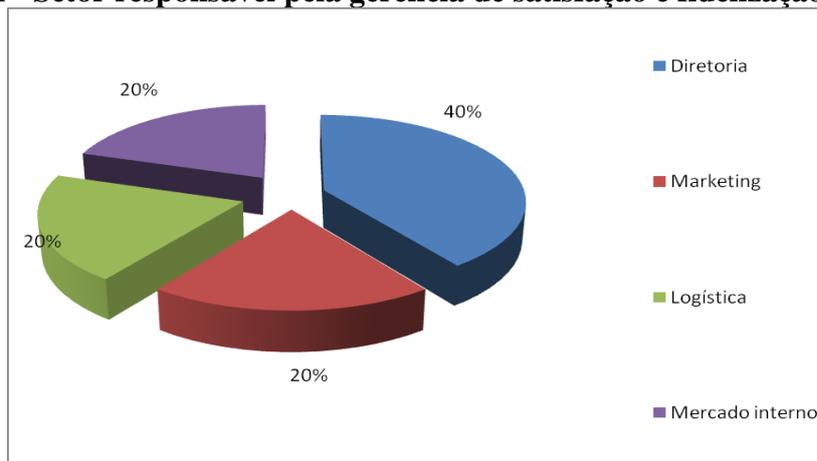
Com base nos dados coletados foi possível observar que, 40% das empresas usam o setor de diretoria para gerenciar suas estratégias, 20% utilizam o setor de marketing, 20% utilizam o setor de logística, e 20% o setor de mercado interno. Esses dados podem ser visualizados a partir da Tabela 21 e Gráfico 21.

Tabela 21 - Setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes

Setor	Quantidade	%
Diretoria	02	40
Marketing	01	20
Logística	01	20
Mercado interno	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

²¹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

Gráfico 21 - Setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes

Fonte: Tabela 21

IMPORTÂNCIA DO SETOR GERENCIAL DAS ESTRATÉGIAS DE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Em relação à importância do setor gerencial das estratégias de satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das 03 empresas que possuem este setor de estratégias foi possível observar que elas não mantiveram em suas respostas um padrão. Algumas das repostas foram ilustradas com os seguintes comentários:

“Primordial, porque fazer a primeira venda é fácil, agora fidelizar o cliente é o mais importante e é o que a empresa almeja” (Informação Verbal)²².

“Essencial para a fidelização e o crescimento do negócio” (Informação Verbal)²³.

Com base nos dados constatou-se a existência de 03 tipos distintos de grau de importância: fundamental, essencial e primordial. Sendo divididos entre 33,3% para o grau de importância fundamental, 33,3% para o essencial e 33,3% para o primordial, conforme Tabela 22 e Gráfico 22.

Tabela 22 - Importância do setor gerencial das estratégias de satisfação e fidelização de clientes

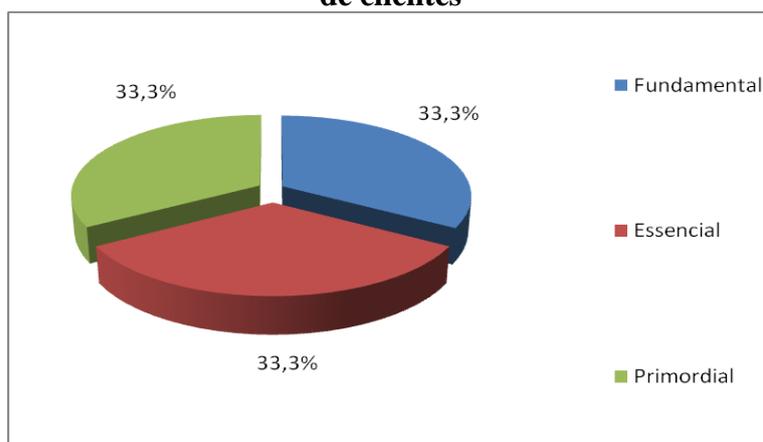
Fator de importância	Quantidade	%
Fundamental	01	33,3
Essencial	01	33,3
Primordial	01	33,3
Total	03	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

²² Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

²³ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercados.

Gráfico 22 - Importância do setor gerencial das estratégias de satisfação e fidelização de clientes



Fonte: Tabela 22

INFORMAÇÕES AOS CLIENTES

Nesta fase da pesquisa objetivou-se avaliar como as informações sobre as novidades em produtos e/ou serviços são passadas aos clientes e que meio de comunicação é utilizado para fornecer essas informações aos clientes.

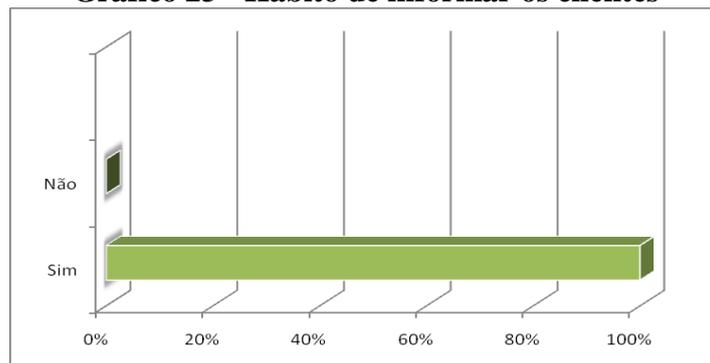
HÁBITO DE INFORMAR OS CLIENTES

Em relação ao hábito das empresas de informar aos seus clientes sobre as novidades em produtos e/ou serviços foi constatado que das 05 empresas pesquisadas, todas possuem o hábito de fornecer esse tipo de informação aos seus clientes. Esses dados podem ser visualizados através da Tabela 23 e Gráfico 23.

Tabela 23 - Hábito de informar os clientes

Hábito de informar	Quantidade	%
Sim	05	100
Não	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 23 - Hábito de informar os clientes

Fonte: Tabela 23

MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

Através da pesquisa identificou-se que existe uma variedade de meios de comunicação que são utilizados como meio de informar os clientes sobre as novidades em produtos e/ou serviços.

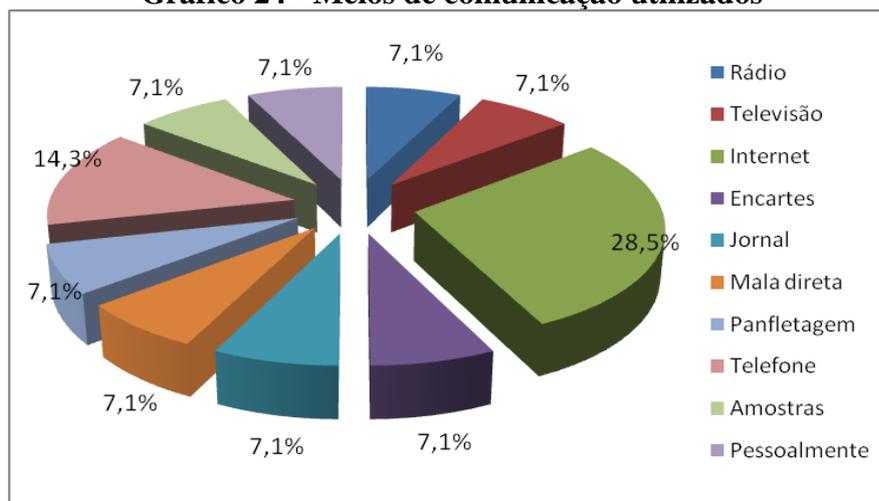
Entre os dados coletados, foi possível verificar a existência de 10 tipos de meios de comunicação, entre eles: rádio, televisão, internet, encartes, jornal, mala direta, panfletagem, telefone, amostras e pessoalmente.

Dos dados coletados identificou-se que 7,1% das empresas fazem uso do rádio, 7,1% fazem uso da televisão, 28,5% fazem uso da internet, 7,1% fazem uso de encartes, 7,1% fazem uso de jornal, 7,1% fazem uso de mala direta, 7,1% fazem uso de panfletagem, 14,3% fazem uso de telefone, 7,1% fazem uso de amostras e 7,1% fazem uso do meio pessoal. Esses dados estão representados na Tabela 24 e Gráfico 24.

Tabela 24 - Meios de comunicação utilizados

Meios de comunicação	Quantidade	%
Rádio	01	7,1
Televisão	01	7,1
Internet	04	28,5
Encartes	01	7,1
Jornal	01	7,1
Mala direta	01	7,1
Panfletagem	01	7,1
Telefone	02	14,3
Amostras	01	7,1
Pessoalmente	01	7,1
Total	14	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 24 - Meios de comunicação utilizados

Fonte: Tabela 24

SUGESTÕES

Nesta fase da pesquisa foram levantadas junto aos dirigentes das empresas pesquisadas as informações que possibilitam identificar como a empresa lida com as sugestões dadas pelos clientes.

Primeiramente foram levantadas informações que abordam se a empresa permite que seus clientes dêem sugestões, como essas sugestões são dadas pelos clientes, o que a empresa faz com as sugestões e reclamações dos clientes e se a empresa possui o hábito de informar ao cliente que colaborou que sua sugestão foi colocada em prática.

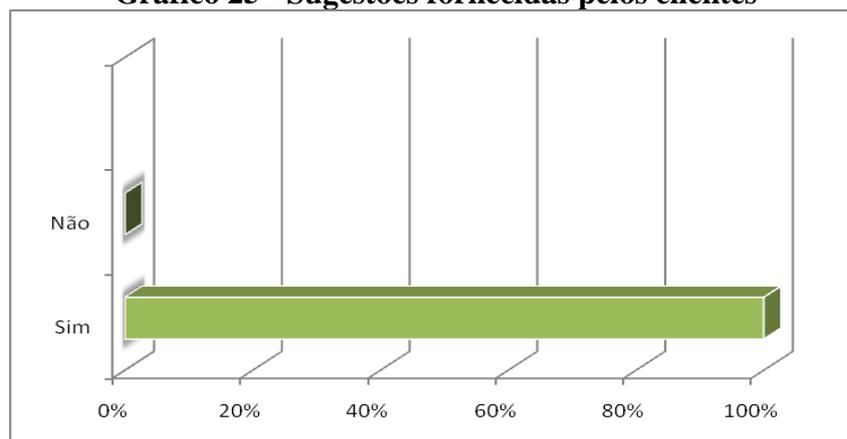
SUGESTÕES FORNECIDAS PELOS CLIENTES

Através dos dados coletados foi possível identificar que das 05 empresas entrevistadas, todas permitem que seus clientes dêem sugestões ou críticas com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esses dados podem ser visualizados através da Tabela 25 e Gráfico 25.

Tabela 25 - Sugestões fornecidas pelos clientes

Permitem sugestões	Quantidade	%
Sim	05	100
Não	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 25 - Sugestões fornecidas pelos clientes

Fonte: Tabela 25

COMO AS SUGESTÕES SÃO DADAS

Em relação às sugestões dadas pelos clientes constatou-se através dos dados coletados que não existe uma forma padrão pela qual os clientes fornecem essas sugestões, pois cada empresa oferece um meio diferente de permitir que os clientes dêem as suas sugestões e reclamações.

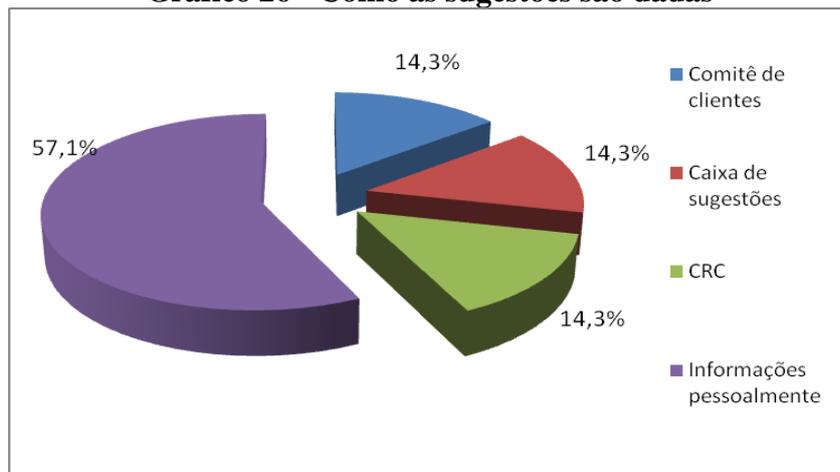
Dos dados coletados foi possível depreender que as sugestões dos clientes são dadas através de comitê de clientes, de caixa de sugestões, do Centro de Relacionamento com o Cliente (CRC), e pessoalmente.

Dentre as 05 empresas pesquisadas, constatou-se que 01 usa o comitê de clientes, 01 usa a caixa de sugestões, 01 usa o CRC, e 04 usam as informações dadas pessoalmente pelos clientes, de acordo com dados demonstrados na Tabela 26 e Gráfico 26.

Tabela 26 - Como as sugestões são dadas

Meios de dar sugestões	Quantidade	%
Comitê de clientes	01	14,3
Caixa de sugestões	01	14,3
CRC	01	14,3
Informações pessoalmente	04	57,1
Total	07	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 26 - Como as sugestões são dadas

Fonte: Tabela 26

O QUE A EMPRESA FAZ COM AS SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES

Com base nos dados coletados anteriormente, foi questionado aos respondentes sobre o que a empresa faz com as sugestões e reclamações que seus clientes fornecem. Algumas das respostas foram ilustradas com os seguintes comentários:

“Quando a reclamação possui realmente fundamento é atendida a solicitação da melhor maneira possível” (Informação Verbal)²⁴.

“Nós tentamos melhorar a depender da sugestão” (Informação Verbal)²⁵.

“Toda sugestão e reclamação é analisada, se possuir fundamento é acatado, sempre visando a satisfação do cliente” (Informação Verbal)²⁶.

“Nós discutimos as reclamações e sugestões dentro da empresa e toma ação a partir da decisão” (Informação Verbal)²⁷.

“A empresa apura todas as reclamações e sugestões, depois é dado um retorno para o cliente” (Informação Verbal)²⁸.

“Normalmente o cliente não sugere, ele solicita” (Informação Verbal)²⁹.

Constatou-se, por tanto, através das informações que das 05 empresas pesquisadas, todas buscam de alguma maneira discutir ou solucionar os motivos pelos quais o cliente está sugerindo algo ou reclamando.

²⁴ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de informática.

²⁵ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de moda feminina.

²⁶ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

²⁷ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de comércio exterior.

²⁸ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercados.

²⁹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

O HÁBITO DE INFORMAR AOS CLIENTES SOBRE A COLABORAÇÃO

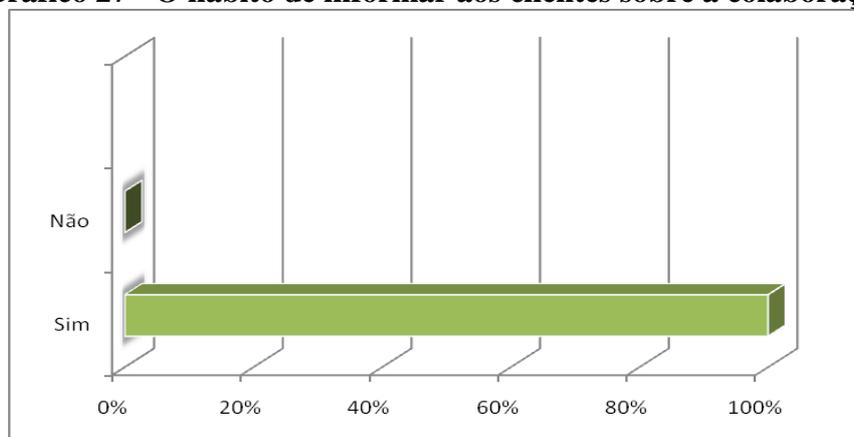
Dentre as 05 empresas pesquisadas foi possível identificar que todas possuem o hábito de informar aos clientes que colaboraram sobre a sua sugestão ou reclamação posta em prática. Esses dados podem ser visualizados a partir da Tabela 27 e Gráfico 27.

Tabela 27 - O hábito de informar aos clientes sobre a colaboração

Hábito de informar	Quantidade	%
Sim	05	100
Não	0	0
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 27 - O hábito de informar aos clientes sobre a colaboração



Fonte: Tabela 27

COMO AS INFORMAÇÕES SÃO DADAS

As empresas pesquisadas demonstraram, através dos dados coletados, que existe uma variação também na forma como essas informações são repassadas aos seus clientes. Dentre as diversas formas, destacam-se: via email, por telefone, via comitê de clientes e verbalmente.

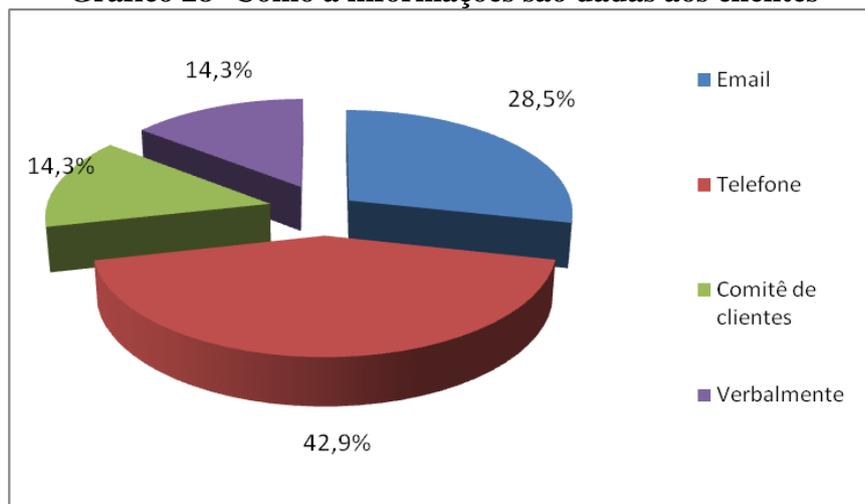
Dentre os dados coletados apreendeu-se que 28,5% das empresas usam o email para dar um retorno aos seus clientes, 42,9% usam o telefone, 14,3% usam o comitê de clientes, e 14,3% usam da informação verbal, de acordo com a Tabela 28 e Gráfico 28.

Através da pesquisa foi possível identificar a predominância de dois tipos de meios de comunicação utilizados pelas empresas, o email e o telefone. Das 05 empresas pesquisadas, 02 usam o email como alternativa e 03 se utilizam do telefone como meio de informar seus clientes sobre as sugestões e reclamações posta em prática.

Tabela 28 - Como a informações são dadas aos clientes

Meio de comunicação	Quantidade	%
Email	02	28,5
Telefone	03	42,9
Comitê de clientes	01	14,3
Verbalmente	01	14,3
Total	07	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 28- Como a informações são dadas aos clientes

Fonte: Tabela 28

OS CLIENTES MAIS ANTIGOS

Para responder a esta questão de pesquisa foram levantados dados sobre a existência de diferenciações oferecidas pelas empresas para seus clientes mais antigos e sobre quais diferenciações são utilizadas.

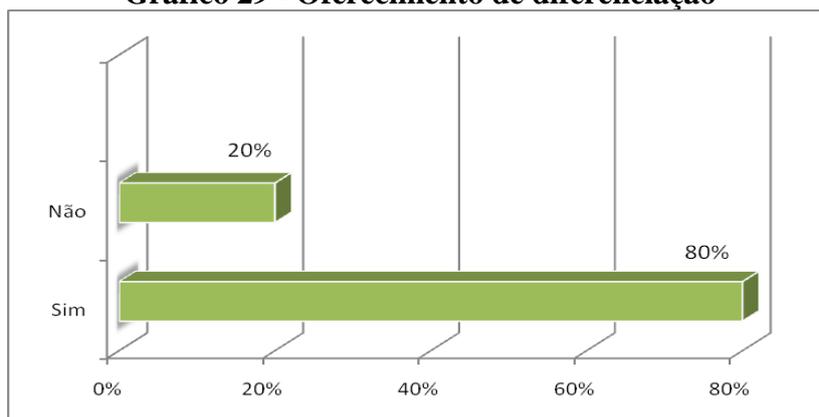
OFERECIMENTO DE DIFERENCIAÇÃO

Através dos dados coletados pela pesquisa foi possível identificar que dentre as 05 empresas pesquisadas, 04 oferecem alguma diferenciação aos seus clientes mais antigos, enquanto que, apenas 01 não oferece nenhum tipo de diferenciação, de acordo com os dados na Tabela 29 e Gráfico 29.

Tabela 29 - Oferecimento de diferenciação

Oferecimento de diferenciação	Quantidade	%
Sim	04	80
Não	01	20
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 29 - Oferecimento de diferenciação

Fonte: Tabela 29

QUAIS AS DIFERENCIAÇÕES UTILIZADAS

Com base na questão de pesquisa anterior, os dirigentes foram questionados sobre os tipos de diferenciações dadas pelas empresas aos seus clientes mais antigos. Dentre as respostas, alguns respondentes fizeram os seguintes comentários:

“Nós fornecemos tabelas de preços e o cliente mais antigo sempre tem prioridade” (Informação Verbal)³⁰.

“Oferecemos preço mais baixo e tratamento diferenciado, pois o cliente passa a ser atendido pela mesma pessoa” (Informação Verbal)³¹.

“Oferecemos preço antigo, atenção mais direcionada, pois a empresa já sabe como o cliente gosta de ser atendido” (Informação Verbal)³².

Com base nos dados coletados constatou-se que 42,9% das empresas utilizam o preço como diferenciação, 14,3% oferecem atenção mais direcionada aos seus clientes antigos, 14,3% oferecem prioridade no atendimento aos seus clientes antigos, e 28,5% oferecem atendimento diferenciado. Esses dados podem ser avaliados através da Tabela 30 e Gráfico 30.

³⁰ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de balas, pirulitos e caramelos.

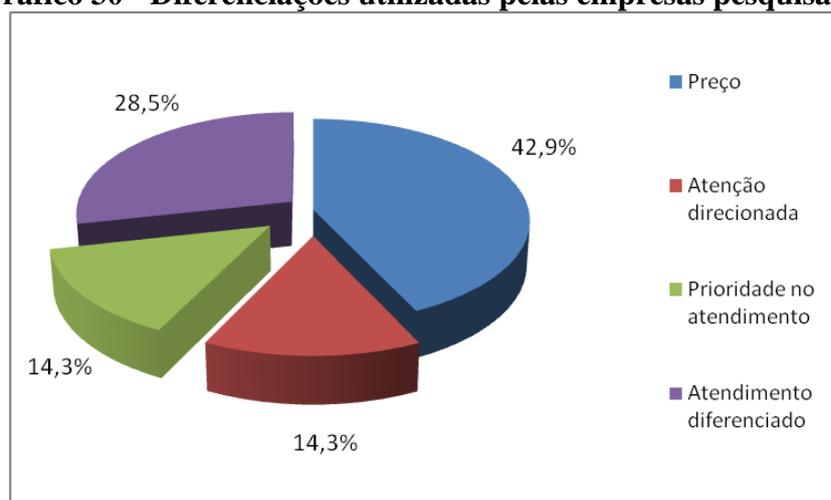
³¹ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de comércio exterior.

³² Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de serviços de informática.

Tabela 30 - Diferenciações utilizadas pelas empresas pesquisadas

Diferenciação	Quantidade	%
Preço	03	42,9
Atenção direcionada	01	14,3
Prioridade no atendimento	01	14,3
Atendimento diferenciado	02	28,5
Total	07	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 30 - Diferenciações utilizadas pelas empresas pesquisadas

Fonte: Tabela 30

PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

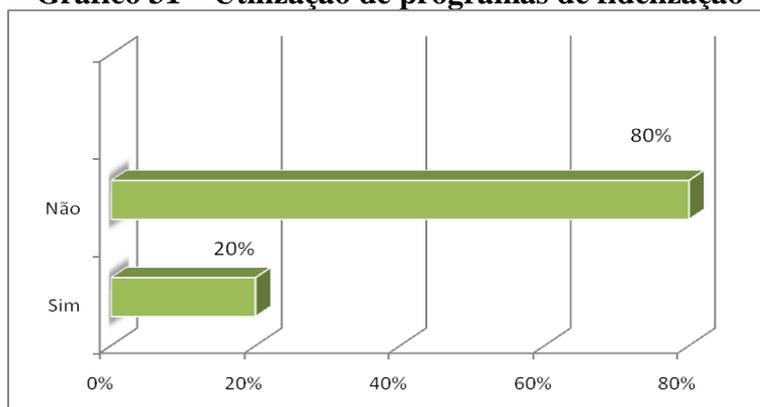
Na busca de maior entendimento sobre a importância da fidelização dos clientes e de sua satisfação para as empresas, os dirigentes foram questionados sobre a existência de programas de fidelização.

Com base nos dados coletados foi possível depreender que das 05 empresas pesquisadas, apenas uma possui programa específico direcionado a fidelização de seus clientes, conforme Tabela 31 e Gráfico 31.

Tabela 31 – Utilização de programas de fidelização

Programas de fidelização	Quantidade	%
Sim	01	20
Não	04	80
Total	05	100

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 31 – Utilização de programas de fidelização

Fonte: Tabela 31

TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Com relação aos tipos de programas de fidelização de clientes, foi constatado, através da pesquisa que, a única empresa que possui esse tipo de programa é uma empresa do setor de comércio. O programa utilizado pela empresa é o Bom Clube, que segundo o respondente:

“É um programa que fornece pontos extras em produtos sinalizados pela loja” (Informação Verbal)³³.

TEMPO EM QUE A EMPRESA TRABALHA COM PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

A partir da questão de pesquisa anterior, foi questionado ao respondente sobre o tempo em que a empresa trabalha com o programa de fidelização de clientes. Nesta questão o respondente apresentou que não possui conhecimento da informação solicitada.

RESULTADOS NO NÚMERO DE NOVOS CLIENTES

Com base nas questões de pesquisa anteriores, foi questionado ao respondente sobre a identificação no aumento do número de clientes após a implantação do programa de fidelização de clientes. Segundo o respondente, foi possível visualizar um aumento na empresa no número de clientes entre 20% e 30%. Esses dados podem ser visualizados através da Tabela 32 e Gráfico 32.

³³ Resposta fornecida pelo entrevistado da empresa do segmento de supermercados.

Tabela 32 - Resultados no número de novos clientes

Setor	Quantidade	Frequência	%
Indústria	01	0	0
Comércio	02	01	20 e 30
Serviços	02	0	0
Total	05	01	20 e 30

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 32 - Resultados no número de novos clientes

Fonte: Tabela 32

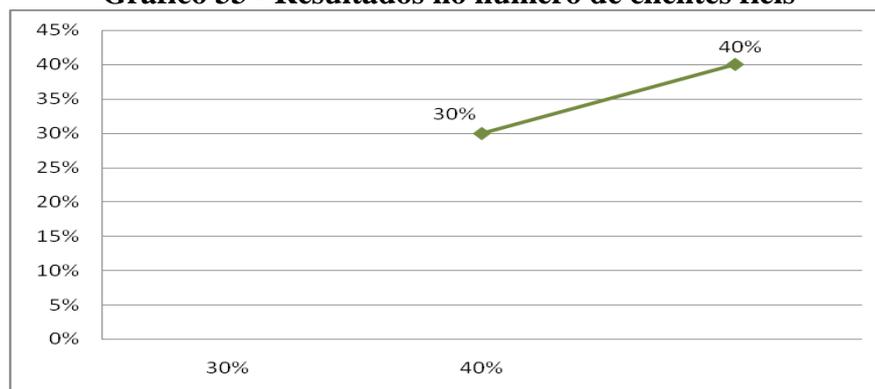
RESULTADOS NO NÚMERO DE CLIENTES FIÉIS

Com base nos resultados no aumento do nível de fidelização dos clientes após a implantação do programa, segundo o respondente, teve um aumento em torno de 30% a 40% no nível de retenção e fidelização dos clientes. Esses dados podem ser visualizados através da Tabela 33 e Gráfico 33.

Tabela 33 - Resultados no número de clientes fiéis

Setor	Quantidade	Frequência	%
Indústria	01	0	0
Comércio	02	01	30 e 40
Serviços	02	0	0
Total	05	01	30 e 40

Fonte: Pesquisa realizada em junho de 2009

Gráfico 33 - Resultados no número de clientes fiéis

Fonte: Tabela 33

Constata-se finalmente que todos os recursos e estratégias gerenciais abordadas pelas empresas pesquisadas apresentam um grau de importância significativo para a conquista, satisfação e retenção dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Neste capítulo estão apresentadas as conclusões mais relevantes e sugestões mais pertinentes, elaboradas a partir da análise dos resultados obtidos na pesquisa realizada junto às empresas do setor de indústria, comércio e serviços.

Na busca de identificar e avaliar as contribuições relativas à retenção e fidelização de clientes na sustentabilidade organizacional, destacam-se as conclusões a seguir correspondentes a cada questão de pesquisa, de acordo com os objetivos propostos.

Com relação à caracterização das empresas, foi possível identificar que não existe uma predominância significativa de um setor, uma vez que, o objetivo da presente pesquisa foi avaliar as contribuições da satisfação e fidelização de clientes através da diversidade de segmentos atuantes pelas empresas.

O tempo de fundação das empresas permitiu avaliar que não é um fator atuante diretamente no processo de satisfação e retenção de clientes. No entanto, identificou-se que dentre as empresas pesquisadas, as que possuem mais tempo no mercado estão mais preocupadas com a satisfação e fidelização de seus clientes.

Quanto ao perfil dos dirigentes, verificou-se que não existe uma padronização dos cargos e funções, uma vez que, os cargos e funções exercidos pelos dirigentes possuem titulações diversas e também níveis hierárquicos diferentes.

O tempo de atuação dos dirigentes na empresa revela que a maior parte dos respondentes (60%) está atuando na empresa desde a sua fundação e 40% dos respondentes estão na empresa há mais de 06 anos. Através destes dados foi possível constatar que as empresas buscam dirigentes que já possuem um vínculo temporal significativo com a empresa.

Com relação ao tempo de atuação dos dirigentes no cargo atual, constatou-se que a maioria dos dirigentes entrevistados (80%) ocupa o cargo atual desde a sua entrada na empresa. Os outros 20% referem-se a dirigentes que possuem apenas alguns meses de ocupação no cargo atual. Ou seja, apreende-se que os cargos mais altos da gerência de uma empresa são ocupados por pessoas que possuam um tempo razoável de firma e também tendem a manter-se no mesmo cargo por mais tempo.

A análise dos produtos oferecidos pelas empresas permitiu constatar que por se tratar de uma pesquisa realizada junto a empresas de diversos setores, como indústria, serviços e comércio, os produtos e serviços oferecidos por elas possuem uma gama de variedades.

Com relação aos serviços oferecidos constatou-se que das 05 empresas pesquisadas, 80% oferece algum tipo de serviço atrelado aos seus produtos ou serviços de base, e que apenas 20% das empresas não oferecem nenhum tipo de serviço associado.

Os tipos de serviços oferecidos pelas empresas associados aos seus produtos ou serviços básicos possuem uma variedade significativa, sendo identificado 07 tipos de serviços oferecidos, entre eles: o serviço de logística; o serviço de ajuste de peças, o serviço de vale-gás, o serviço de crédito digital; o serviço de entrega a domicílio; o serviço de logística, serviço de seguro e serviço de assessoramento para pagamento.

Além dos serviços associados aos produtos e aos serviços bases das prestadoras de serviços, identificou-se através da pesquisa que as empresas oferecem ainda outros serviços aos seus clientes. Esses serviços não possuem nenhum vínculo aos produtos que as empresas oferecem, são serviços, por tanto, que possuem como objetivo valorizar e satisfazer o cliente, oferecendo-lhes regalias e opções diversas.

Com base nos dados coletados, identificou-se a existência de 09 tipos de serviços diferenciados, entre eles o serviço de vendas pela internet; promoção de eventos ou cursos diretamente associados aos clientes; dicas de consumo, lazer e saúde; monitoramento da mercadoria; SAC – serviço de atendimento ao consumidor; degustação; patrocínio de eventos como congressos e esportes; serviços de correspondência bancária; e serviços de pontuação.

Constatou-se, porém, que dentre as empresas pesquisadas, as participantes do setor de serviços não oferecem esses outros serviços diferenciados, uma vez que, as empresas já trabalham diretamente com serviços e já oferecem outros serviços associados aos que compõem a sua base de serviços prestados.

Com relação ao direcionamento dado aos serviços, constatou-se, através dos dados coletados pela pesquisa que apenas o setor de indústria possui esse direcionamento, uma vez que, a empresa deste setor trabalha com dois tipos de clientes distintos: pessoa física e pessoa jurídica.

Com relação a orientação dos funcionários, que diz respeito à orientação que a empresa fornece aos funcionários com relação ao tratamento que deve ser dado aos clientes, através da pesquisa identificou-se que das cinco empresas entrevistadas 100% fornecem algum tipo de orientação aos seus funcionários e das cinco empresas que oferecem essa orientação 33,3% possuem um treinamento específico direcionado ao tratamento que os funcionários precisam oferecer aos clientes.

Com relação aos dados coletados na pesquisa sobre a importância dos funcionários na conquista de novos clientes, constatou-se que das 05 empresas entrevistadas 40% consideram a participação dos funcionários como algo primordial para a conquista dos novos clientes, enquanto que 60% das empresas relatam ser de grande importância a participação dos funcionários na conquista de seus novos clientes.

Com relação aos dados coletados na pesquisa sobre a importância dos funcionários na satisfação e fidelização dos clientes, constatou-se que das 05 empresas entrevistadas 60% consideram primordial a atuação dos funcionários na satisfação e fidelização dos clientes e 40% consideram de grande importância a atuação dos funcionários na satisfação e fidelização de clientes.

Em relação a importância dos produtos e serviços na conquista de novos clientes constatou-se que das cinco empresas pesquisadas 80% acreditam ser primordial os produtos e serviços oferecidos pela empresa na conquista de novos clientes e 20% das empresas acreditam ser de grande importância a participação dos produtos e serviços na conquista dos novos clientes.

Em relação à importância dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das cinco empresas pesquisadas 60% acreditam ser primordial os produtos e serviços oferecidos pela empresa na satisfação e fidelização de clientes e 40% das empresas acreditam ser de grande importância a participação dos produtos e serviços na satisfação e fidelização de clientes.

Através da pesquisa foi possível constatar que não existe uma padronização dos tipos de clientes identificados pelos dirigentes. Com relação aos tipos identificados foram citados pelos respondentes os clientes: exigentes, quietos, chatos, compreensivos, aproveitadores, da alta-roda, submissos, agressivos, queixosos, promotores, passivos, detratores, assim como os clientes originários de países de primeiro mundo e os do terceiro mundo.

Outro fator identificado através da pesquisa foi com relação ao tratamento voltado para atender a essa diversidade de clientes identificados pelos dirigentes. Através dos dados coletados nas cinco empresas pesquisadas foi possível constatar que todas as empresas citaram a existência de um tratamento diferenciado a sua diversidade de clientes.

As estratégias utilizadas pelas empresas estão distribuídas em dois tipos de estratégias: as estratégias para conquistar clientes e as estratégias para manter clientes. Através da pesquisa constatou-se que as empresas pesquisadas se utilizam de diversas estratégias para conquistar e manter seus clientes.

Entre as estratégias usadas para conquistar clientes foi identificada a existência de nove tipos, entre as estratégias, estão o preço competitivo, qualidade nos produtos e/ou serviços, degustações, feiras de negócios e rodadas, promoções, desfiles, boca-boca, serviços feitos em domicílio, e cursos de culinária, saúde, beleza e maquiagem.

Com base na pesquisa foi identificado que as empresas também utilizam diversos tipos de estratégias para manter os clientes, entre as estratégias, estão o preço competitivo, qualidade nos produtos e/ou serviços, promoções, serviço de logística, lançamentos periódicos de produtos, programas de relacionamento e fidelização, manter os clientes

sempre informado, atendimento diferenciado, serviços feitos em domicílio, pontuações, e parcerias com fornecedores.

Através dos dados coletados apreendeu-se que apenas a empresa do setor de indústria fornece estratégias direcionadas a atender seus dois tipos distintos de clientes, os clientes pessoa física e os clientes pessoa jurídica.

Em relação ao setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das cinco empresas pesquisadas, três empresas mantêm esse setor, já as outras duas empresas, no entanto, não mantêm nenhum setor responsável pela gerência de satisfação e fidelização de clientes.

Em relação à importância do setor gerencial das estratégias de satisfação e fidelização de clientes constatou-se que das três empresas que possuem este setor de estratégias foi possível observar que todas consideram extremamente importante este setor para a empresa.

Em relação ao hábito das empresas de informar aos seus clientes sobre as novidades em produtos e/ou serviços foi constatado que das cinco empresas pesquisadas, todas possuem o hábito de fornecer esse tipo de informação aos seus clientes, para tanto, as empresas utilizam dez tipos diferentes de meios de comunicação, entre eles: rádio, televisão, internet, encartes, jornal, mala direta, panfletagem, telefone, amostras e pessoalmente.

Através dos dados coletados foi possível identificar que das cinco empresas entrevistadas, todas permitem que seus clientes dêem sugestões ou críticas com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa e todas buscam de alguma maneira discutir ou solucionar os motivos pelos quais o cliente está sugerindo algo ou reclamando.

Com relação à diferenciação oferecida pelas empresas aos seus clientes mais antigos foi possível identificar que dentre as cinco empresas pesquisadas, quatro oferecem alguma diferenciação aos seus clientes mais antigos, enquanto que, apenas uma não oferece nenhum tipo de diferenciação. Dentre as diferenciações fornecidas, destacam-se: o preço, a atenção direcionada, a prioridade no atendimento e atendimento diferenciado.

Com relação aos programas de fidelização, constatou-se que das cinco empresas pesquisadas, apenas uma possui programa específico direcionado a fidelização de seus clientes. Através deste programa de fidelização a empresa identificou um crescimento de 20% a 30% no número de novos clientes e um crescimento de 30% a 40% no número de clientes fiéis.

Por último, depreende-se dos resultados obtidos que todos os recursos e estratégias gerenciais abordadas pelas empresas pesquisadas apresentam um grau de importância significativo para a conquista, satisfação e retenção dos clientes. Vale ressaltar ainda que a retenção e fidelização de clientes traz contribuições significativas para o crescimento e sustentabilidade das empresas que buscam na satisfação e retenção de clientes meios para se manter no mercado.

Tendo como base a análise e interpretação dos dados coletados e as conclusões deste estudo, apresenta-se a seguir algumas sugestões pertinentes para futuras pesquisas.

Sugere-se uma análise mais aprofundada com relação à quantidade de empresas pesquisadas, uma vez que, está análise identificará mais empresas que utilizem programas de satisfação e fidelização de clientes. Esta análise permitirá também avaliar a diversidade de programas existentes direcionados aos clientes e como esses programas influenciam realidades diferentes de empresas.

Por último, considerando-se que a presente pesquisa foi baseada na visão dos dirigentes das empresas, sugerem-se estudos junto aos clientes, de modo a compreender suas expectativas com relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, compreender como eles vêem esses programas de fidelização, e se as empresas que trabalham com esses programas são escolhidos pelos clientes por dar-lhes esse tipo de importância. Enfim, uma pesquisa junto aos clientes permitirá ver de fato o que leva os clientes a se manterem retidos por mais tempo ou mesmo fiéis a uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBRECHT, Karl; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
2. CAMELO, Gerda Lúcia Pinheiro. **Incubadoras de empresas e formação empreendedora: um estudo nas cidades de Natal/RN e Fortaleza/CE**. Natal: [s.n], 2001.
3. CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
5. FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.
6. GIANESI, Irineu G.N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
7. GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimento: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
8. HARGREAVES, Lourdes et al. **Qualidade em Prestação de Serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2001.
9. KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
10. KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
11. _____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
12. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
13. LUZ, Rodrigo. **Relações Econômicas Internacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

14. PAIVA, Luiz de. **Sustentabilidade na pequena empresa**. 2007. Disponível em: <<http://ogereente.com/empreendaja/2007/11/24/sustentabilidade-na-pequena-empresa/>>. Acesso em: 2. Jul. 2009.
15. PALLOIX, Christian. Mundialização-Internacionalização-Globalização: Um Conceito Impossível. **Revista ANPEC**. Brasília. n. 2, Agosto, 1997.
16. SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Record, 2000.
17. SCHILLING, Voltaire. **Globalização, Ontem e Hoje**. 2007. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/globalizacao2.htm>>. Acesso em: 4. Out. 2008.
18. SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
19. TEIXEIRA, Fátima et al. **Análise dos Factores Macro-Ambientais: no âmbito do negócio de after-shave**. Trabalho para unidade curricular – Curso Fundamentos de Marketing, Instituto Português de Administração de Marketing, IPAM Aveiro, 2007. Disponível em: <http://www.workingtogetherworks.co.uk/joao/Trabalhos%20FM/MacroAmbiente_05012007.pdf>. Acesso em: 7. Dez. 2008.
20. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
21. VESENTINI, José William. **Geografia: série Brasil**. São Paulo: Ática, 2003.
22. WARWAR, Maria Carolina. **A influência da satisfação na fidelidade do cliente do mercado de telecomunicações**. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2006. Disponível em: <http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_mariawarwar_fev.pdf>. Acesso em: 27. Out. 2008.
23. WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.