

## RELACIONAMENTO ATRAVÉS DOS SERVIÇOS: SERÁ A FILOSOFIA DE MARKETING CARACTERÍSTICA DO SÉCULO XXI?

*Dóris Lieth Peçanha*<sup>(\*)</sup>  
*Edgard José Carbonell Menezes*<sup>(\*\*)</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de possibilitar o entendimento da importância do *mix* de serviços dentro do enfoque do marketing de relacionamento e de como pode afetar o posicionamento competitivo da empresa. Para tanto, o trabalho foi elaborado considerando (1) conceitos sobre serviços no varejo; (2) o atendimento como uma das principais modalidades de serviços; (3) exemplos da adoção do *mix* de serviços como estratégia diferenciadora por empresas varejistas nacionais e internacionais; e (4) tendências quanto ao uso do *mix* de serviços como estratégia diferenciadora. Conclui-se que é importante entender o que são as expectativas dos clientes cabendo ao estrategista considerar estas expectativas no seu projeto de relacionamento. A prática do marketing de relacionamento exigirá uma permanente preocupação com a reputação da empresa, a flexibilidade nas negociações, o cuidado com os aspectos financeiros envolvidos nas negociações, o *mix* de serviços oferecidos (em particular a qualidade da sua força de vendas) e a prática sistemática do marketing direto apoiado em um eficiente *database*.

---

(\*) Psicóloga e Professor Adjunta da Universidade de São Carlos - UFSCar; Doutora em psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo - IPUSP e pelo Institut de Psychologie da Université René Descartes - Sorbone - Paris V. e Mestre em Psicologia do Desenvolvimento pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

(\*\*) Professor assistente do Departamento de Administração da Universidade de Londrina; doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; professor do Departamento de Administração da FEA/USP; engenheiro pela Universidade Mackenzie, especializado em Engenharia de Telecomunicações pela NTT, Tóquio, Japão. E-mail: emag@sercomtel.com.br.

## INTRODUÇÃO

A palavra de ordem dos dias atuais é mudança. Inegavelmente, em todos os níveis da hierarquia das organizações percebe-se que a evolução dos fatos indica que a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo é superior a capacidade de acompanhá-las e assimilá-las.

Em termos de conceito de marketing a situação não é diferente. Todos os profissionais que trabalham na área de marketing encontram-se perplexos com o reposicionamento do conceito de marketing.

A tecnologia da informação aliada ao movimento econômico da globalização está revolucionando a gestão dos negócios. No que se refere ao marketing, as indicações são de que marketing e estratégia passarão a ser um único conceito, gradualmente extinguindo-se os departamentos de marketing das empresas, pelo menos com este nome.

O norte destas mudanças está em uma reordenação dos negócios para a idéia de que o cliente será o padrão das empresas. O marketing será menos uma função e mais uma filosofia de negócio. Os executivos deverão adotar um conceito de orientação de mercado com foco em um determinado segmento, buscando a sua fidelização.

O marketing de relacionamento está inserido no bojo destas mudanças. Tem como significado o princípio de que é mais fácil reter um cliente do que conquistá-lo.

Considerando o conceito recente de marketing onde a exigência está em uma maior proximidade da empresa com os clientes, através de um maior diálogo, um conhecimento mais profundo sobre seu perfil de consumo, uma maior necessidade de diferenciação, o marketing de relacionamento representa uma síntese desta nova postura.

No modelo tradicional de marketing sempre houve uma separação entre a venda e o pós-venda, com o pós-venda normalmente relegado a um plano inferior, definido pela ação, apenas, dos departamentos de reclamações ou de garantia.

A relação existente entre marketing de relacionamento e de serviços é muito forte. Marketing de relacionamento não seria apenas mandar malas - diretas regularmente para o cliente ou ter um serviço de pós-venda eficiente.

Mais do que isto, são conceitos interligados, visto que a qualidade do conjunto de serviços oferecidos atua como um elemento de fidelização dos clientes na proporção direta desta qualidade.

A propósito, o marketing direto é um tipo de marketing de relacionamento nas suas diversas modalidades como a mala-direta, o marketing telefônico (ou telemarketing) e a venda por correio. O conceito de *database* marketing, por sua vez, é muito similar ao conceito de marketing direto. O marketing direto poderia ser visto como um instrumento para a prática do marketing de relacionamento.

Atualmente, com o diferencial competitivo das empresas sendo reduzido dramaticamente, o marketing de relacionamento, em especial naquilo que refere-se aos serviços oferecidos, passou a representar um novo campo para formulação das estratégias das organizações. O conceito de serviços aos clientes seria o de agregar valor aos produtos através de um *mix* de serviços oferecidos (ou comercializados) pela empresa.

A qualidade dos serviços oferecidos aos clientes poderá ser o diferencial que falta para a empresa cobrar um preço maior pelos seus produtos ou, simplesmente, para manter sua carteira de clientes pela oferta recompensadora de serviços.

A evolução do varejo brasileiro tem sido notável nas últimas décadas. O perfil que o caracteriza tem sofrido alterações significativas até por conta da turbulência gerada pela globalização em todos os setores da economia brasileira. Tomando como referência aspectos como a distribuição geográfica da concorrência, o relacionamento com os fornecedores, a logística utilizada pelas cadeias varejistas, os aspectos financeiros do negócio varejo, a qualificação da mão-de-obra e as características da gestão empresarial, analistas como Silveira<sup>1</sup> têm registrado inúmeras e significativas alterações neste perfil.

O autor<sup>2</sup> coloca como questões estratégicas para uma cadeia varejista diversos fatores: economia de escala, *mix* de produtos, localização, fi-

---

<sup>1</sup> SILVEIRA, José A.G., Material Apresentado no Curso MBA Executivo Internacional Turma II, USP, São Paulo, 1997

<sup>2</sup> SILVEIRA, José A.G., Op.cit.

xação de preços, *mix* de serviços, franquias e extensão para outros setores, ou seja, fatores que deverão ser considerados ao definir a melhor estratégia para estabelecer vantagens competitivas para uma empresa varejista.

Este trabalho tem o objetivo de possibilitar o entendimento da importância de um destes fatores e de como ele - *mix* de serviços dentro do enfoque do marketing de relacionamento - pode afetar o posicionamento competitivo da empresa. Para tanto, o trabalho será elaborado considerando (1) conceitos sobre serviços no varejo; (2) o atendimento como uma das principais modalidades de serviços; (3) exemplos da adoção do *mix* de serviços como estratégia diferenciadora por empresas varejistas nacionais e internacionais; e (4) tendências quanto ao uso do *mix* de serviços como estratégia diferenciadora.

### Conceitos sobre *Mix* de Serviços no Varejo

Serviços dos Clientes poderia ser definido como:<sup>3</sup>

*É um conjunto de atividades e programas adotado pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e recompensadora para seus clientes. Estas*

*atividades aumentam o valor percebido pelos clientes quando eles escolhem e compram mercadorias. Em um sentido mais amplo, o varejo é um serviço e todos os elementos do mix varejista provêm serviços que aumentam o valor da mercadoria.*

Outra definição de serviço poderia ser que serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um produto ou serviço essencial.<sup>4</sup>

Já Albrecht<sup>5</sup> define serviço, do ponto de vista de sua excelência e do seu posicionamento competitivo como sendo:

*Um nível de qualidade de serviço, comparado aos seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.*

Todavia, neste texto, utilizar-se-á como conceito de serviços as variáveis expostas como exemplos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Exemplos de Serviços Utilizados no Varejo**

Exemplos	Exemplos
Aceitação de Cartões de Crédito	Entregas em Domicílio
Alteração de Mercadoria	Demonstração das Mercadorias
Embalagem das Mercadorias	Horário de Funcionamento Estendido
Facilidades para Cuidar de Crianças	Vestuários
Facilidades para Compradores com Necessidades Especiais (deficientes físicos, tradutores, entre outros)	Sinalização Especial para Identificação das Mercadorias.
Estacionamento	Assistência Pessoal na seleção de Mercadorias
Crédito	Áreas de recreação para Crianças
Demonstrações Sobre Como Usar a Mercadoria	Recursos para Clientes com Necessidades Especiais de Produtos.
Salas de Descanso	Serviços de Reparos
Garantias	Privilegios para clientes fiéis

<sup>3</sup> DUNCAN, D.J. , PHILIPS, C.F., HOLLANDER, S.C. *Modern Retailing Management: basic concepts and practices*. Chicago: Irwin, 1971 p.495

<sup>4</sup> DAVIDOW W. H., UTTAL B. - Serviço Total ao Cliente - A Arma Decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p.30

<sup>5</sup> ALBRECHT, Karl - *Revolução nos Serviços*. São Paulo, Pioneira, 1992, p.13

Outro aspecto importante está na definição das dimensões da qualidade de um serviço. Diversos autores referem-se à questão da qualidade dos serviços e os *gaps* existentes entre a qualidade oferecida e a percebida pelos clientes.<sup>6</sup>

No Quadro 2, apresentam-se os tipos de *gaps* existentes - não conhecer as expectativas dos clientes, utilizar padrões errados de qualidade de serviço, performance do serviço e promessas não cumpridas - suas causas e sugestões de possíveis soluções.

**Quadro 2 - Diferenças entre Qualidade Percebida/Oferecida: Causas e Soluções**

<b>Gaps</b>	<b>Causas</b>	<b>Possíveis Soluções</b>
Não conhecer as expectativas dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta ou inadequação de pesquisa de marketing</li> <li>▪ Dificuldade de comunicação base-de-loja com hierarquia</li> <li>▪ Muitos níveis hierárquicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar reclamações de clientes como fonte de informação para administração superior</li> <li>▪ Utilizar painéis de clientes</li> </ul>
Padrões Errados de Qualidade de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser mais orientado para dentro do que para fora da empresa</li> <li>▪ Limitação de recursos</li> <li>▪ Foco exagerado em vendas ou participação de mercado</li> <li>▪ Cultura que não valoriza serviços aos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer metas específicas e mensuráveis de serviços aos clientes</li> <li>▪ Padronizar rotinas de serviços</li> <li>▪ Manter base de dados sobre clientes</li> <li>▪ Todos empregados devem compreender que os serviços são prioritários.</li> </ul>
<i>Performance</i> do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de treinamento dos empregados</li> <li>▪ Falta de definição dos papéis de cada um</li> <li>▪ Falta de informações</li> <li>▪ Muitos padrões ou falta de padrões de serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniões regulares para troca de informações</li> <li>▪ Treinamento constante</li> <li>▪ Divulgação das estratégias da empresa</li> <li>▪ Mais <i>feedback</i> para os empregados</li> <li>▪ Tecnologia mais adequada.</li> </ul>
Promessas não Cumpridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propaganda, mala direta ou relações públicas gerando falsas expectativas</li> <li>▪ Diferentes padrões para lojas da mesma rede</li> <li>▪ Comunicação horizontal insuficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter equipe de vendas informada</li> <li>▪ Recrutar e selecionar pessoal de acordo com a política de serviços</li> <li>▪ <i>Staff</i> tomar cuidado com a comunicação com os clientes</li> </ul>

<sup>6</sup> ZEITHAMEL V. , PARASURAMAN A. e BERRY L. - *Delivering Quality Service*. New York : Free Press, 1990

As características que permitem mensurar a qualidade de um serviço seriam:

1. **Acesso** - envolve a facilidade de abordagem e de contato: acesso por telefone, o tempo de espera não é excessivo, locais adequados de funcionamento, horários convenientes de operação.
2. **Comunicação** - significa manter clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir suas reivindicações: envio de folhetos promocionais, explicação sobre os serviços e seus custos, sua relação custo-benefício, colher as sugestões e reclamações dos clientes.
3. **Competência** - significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários: lidar com clientes, prover suporte operacional, saber responder as questões feitas pelos clientes.
4. **Cortesia** - envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal: consideração pelo tempo e pela propriedade dos clientes, inclusive durante as negociações.
5. **Credibilidade** - envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente: nome e reputação da empresa, grau de “venda sob pressão” envolvido nas interações, características pessoais da equipe de contato com clientes.
6. **Confiabilidade** - envolve constância e coerência no desempenho: manutenção correta dos dados e registros do cliente, precisão nos preços e faturamento, execução do serviço no tempo previsto, desempenho correto do serviço na primeira vez.
7. **Rapidez de Resposta** - diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço: prestação imediata do serviço, retorno rápido das ligações telefônicas, serviço prestado em tempo adequado, transações por correio expedidas imediatamente.
8. **Segurança** - significa manter o cliente livre de dúvidas, riscos ou perigos: segurança física,

financeira e relativa aos dados confidenciais do cliente.

9. **Indicadores Visíveis** - incluem evidências físicas do serviço: instalações e arranjo físico do local, equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço (impressos, cartões, formulários e documentos) e ausência de filas nas instalações.
10. **Compreensão do Cliente** - Significa fazer um esforço extra para compreender as necessidades dos clientes: fornecer uma atenção individualizada, reconhecer a importância do cliente assíduo, conhecer as necessidades e exigências específicas do cliente.<sup>7</sup>

### **O Atendimento como uma das Principais Modalidades de Serviços**

A quantidade e variedade de tipos de serviços que uma empresa varejista pode adotar vai variar muito em função da criatividade dos responsáveis pelo seu projeto. Os tipos de serviços apresentados no Quadro 1 representam apenas alguns dos exemplos mais comuns. Neste tópico considerar-se-á as características do serviço visto como um dos mais importantes que é o atendimento pessoal.

McGoldrick<sup>8</sup> ressalta que diversos estudos demonstram que há muitas razões para acreditar-se que o incremento de serviços vem se tornando uma importante área de diferenciação entre as empresas. A atitude e a disponibilidade do *staff* seriam também particularmente importantes aos clientes em compras especializadas. Citando diversas pesquisas, o autor aponta algumas conclusões:

---

<sup>7</sup> PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. - *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing 49 - A.M.A., outono 1985, p.41-50

<sup>8</sup> MCGOLDRICK, Peter J. - *Retail Marketing*. Londres : 1990, p.322

- 91% das pessoas não voltam a comprar em um lugar que tenham sido realmente mal atendidos.
- 70% não se incomodariam em pagar um pouco mais pelo produto se o serviço fosse particularmente bom.
- Muitos varejistas não encorajam o registro das reclamações com medo das consequências, o que contraria a prática que tem mostrado ser este trabalho um importante instrumento para diagnóstico e levantamento de dados de marketing.
- Mesmo em supermercados, onde o importante para os clientes é o serviço de *checkout*, pesquisas indicaram que 78% dos compradores foram influenciados diretamente pela atitude de um assistente da loja.

Outro aspecto muito lembrado por diversos autores<sup>9,10</sup> refere-se à força de vendas e sua importância no envolvimento dos clientes. O primeiro contato, a abertura da venda, a demonstração dos produtos, o tratamento dispensado às objeções e o fechamento das vendas são atribuições que somente podem ser bem executadas por uma equipe preparada e treinada para este fim, podendo representar notável diferencial competitivo entre uma organização e outra.

Até o tratamento dispensado pelas gerências aos vendedores deve ser considerado ao projetar um sistema de serviços aos clientes. Os vendedores precisam entender a psicologia dos compradores além de entender dos produtos, preços, e qualidade, precisando estar motivados para o seu trabalho. Para tanto, mereceram considerações teóricas<sup>11</sup> as técnicas de como motivar equipe de vendedores em função do seu tipo pessoal.

Whiteley<sup>12</sup> sugere um conjunto de características que diferenciam as empresas totalmente voltadas para os clientes - ou *customer-driven* - sendo uma das principais delas a existência de líderes diferenciados cujo comportamento pode ser caracterizado como se segue:

- os líderes das empresas voltadas para o cliente reconhecem a importância de admitir o que não sabem; seu sucesso depende da capacidade de aprender e não de saber tudo.
- ouvir o que os clientes e funcionários têm para dizer é o segredo do processo de comunicação, mas nem sempre é fácil.
- *empowerment* será um mero *slogan* se os funcionários não receberem os recursos - dinheiro, ferramentas, tempo e treinamento - de que precisam para tocar o trabalho.
- os líderes despendem muito tempo com clientes e tornam-se seus porta-vozes na organização.

O autor ainda sugere a utilização de um questionário envolvendo os clientes da empresa para que cada líder busque, através das suas respostas, auto-diagnosticar sua empresa ou setor naquilo que se refere à satisfação dos seus clientes:

- quais são suas necessidades e expectativas?
- Que é mais importante entre essas necessidades?
- Como vocês nos avaliam?
- Como avaliam nossos concorrentes?
- Que podemos fazer para superar suas expectativas?

O serviço de atendimento pessoal vem sendo considerado como uma importante arma para estabelecer reais diferenciais competitivos. A dificuldade de padronizar os serviços contrapõe-se com as vantagens de ter uma imagem de

<sup>9</sup> McGOLDRICK, Peter J. - Op.cit., p.325

<sup>10</sup> MASON, MAYER & WILKINSON - *Modern Retailing: Theory and Practice*. 1a.ed.Chicago: Irwin. 1978,p.608

<sup>11</sup> MASON, MAYER & WILKINSON, Op. cit., p.613

<sup>12</sup> WHITELEY, R., Foco no Cliente - Revista HSM Management 4, setembro-outubro, 1997. p.62-67

atendimento "atencioso". A rotatividade de pessoal, a necessidade de contínuo treinamento e a possibilidade de ter parte dos colaboradores convidada para trabalhar com concorrentes são obstáculos significativos mas, talvez por isto mesmo, representam barreiras para novos entrantes, o que garante para quem investir neste diferencial um bom tempo de vantagem.

Outro importante aspecto está no fato que o atendimento pessoal pode garantir munição para o sistema de informações de marketing da empresa. Pesquisas sistemáticas junto aos empregados da linha de frente garantem preciosas informações sobre o comportamento e as tendências do mercado.

### **Exemplos da Adoção do Mix de Serviços como Estratégia Diferenciadora por Empresas Varejistas**

Algumas empresas internacionais são reconhecidamente destacadas como diferenciadas por prover um serviço excelente aos seus clientes em relação aos seus competidores e por construírem uma forte lealdade da parte destes clientes: Mc Donalds, Nordstrom, L.L. Bean, Domino's Pizza, Disney World e Marriott.<sup>13</sup>

Não há uma única forma de buscar excelência nos serviços. Duas abordagens são definidas<sup>14</sup>: a padronização, em um extremo, representa o serviço executado de acordo com um conjunto de normas e regras de procedimentos. O McDonalds é um bom exemplo desta abordagem. Através da padronização, suas lojas do mundo inteiro oferecem uma qualidade de serviço que garante aos consumidores receber a mesma comida e serviço, embora a comida possa não estar exatamente como o cliente gostaria. Por outro lado, a abordagem da customização encoraja os seus usuários a dar um tratamento de alfaiate aos serviços, ou seja, dado sob medida para cada cliente ou situação. As Lojas Kmart seriam um

exemplo de organização que busca um padrão superior de atendimento aos seus clientes.

Jeffrey<sup>15</sup> após desenvolver trabalho de pesquisa na área de atendimento ao cliente com as empresas A.T.Cross Company, Florida Power & Light, GE Answer Center, General Motors, Land's End, MCI Communications, Mead Data Central, Polaroid Corporation, PPG Industries, Roadway Express, S.C. Johnson Wax, 3M e Tiffany - todas consideradas excelentes empresas na área de atendimento (embora só uma minoria seja varejista) concluiu, desenvolveram uma estratégia de três etapas para prestar um serviço de primeira classe: contratar, treinar e motivar funcionários adequados. A seguir, apresenta-se um resumo do trabalho do autor:

- segredo está em colocar os melhores funcionários no atendimento.
- Contratam profissionais realmente comprometidos com os consumidores e capazes de convencer os colegas de outras áreas a colaborar com eles.
- Chegam a gastar US\$ 10 mil para treinar os profissionais recém-contratados em áreas como conhecimento técnico e relações interpessoais.
- Na maioria das vezes colocam pessoas da casa no atendimento: reduz custos com treinamento e representa promoção; contratam formandos de universidades locais e pessoas com mais de 55 anos.
- Perfil: Gostam de trabalhar com pessoas; auto-motivadas; capazes de resolver problemas; alto nível de energia; mentalmente alertas; ter empatia com os outros e saber comunicar-se.
- Treinamento Prioritário: fortalecer a fidelidade e confiança dos clientes; comunicação eficaz; demonstração de empatia; atenção; solução de problemas e trabalho em equipe.

<sup>13</sup> DUNCAN, D.J., PHILIPS, C.F., HOLLANDER, S.C. Op. cit p.496

<sup>14</sup> DUNCAN, D.J., PHILIPS, C.F., HOLLANDER, S.C. Op. cit . p.498

<sup>15</sup> JEFFREY, J.R. - Capacitar a Linha de Frente, revista HSM Management 4 (setembro, outubro), 1997, p.70-76

- Usam correio eletrônico, vídeos e redes de computadores para comunicar-se com os responsáveis pelo atendimento.
- Pagam seus gerentes de atendimento para treinar seus colaboradores e não para realizar serviços burocráticos.
- Treinamento e acompanhamento constantes e retorno individualizado.
- Um dos segredos: dar autonomia e poder aos funcionários para que tomem decisões a favor dos clientes. São encorajados a pensar: “*O que eu faria se fosse o dono?*”.
- Os responsáveis pelo atendimento têm vários tipos de incentivos não-financeiros e participam de reuniões de planejamento e de sugestões.

No Brasil, empresas que buscam a excelência no atendimento aos seus clientes não chegam a constituir um grande contingente. A maioria busca tratar seus clientes de modo diferenciado mas sem oferecer padrões que se equiparem aos das multinacionais que são referência em seu setor. A TAM tem sido uma exceção a esta regra, usufruindo uma imagem junto à comunidade bastante favorável, o que tem lhe garantido vantagens mesmo em situações desconfortáveis, como por ocasião de acidentes aéreos envolvendo suas aeronaves.

Empresas como Pão - de - Açúcar, SÉ Supermercados ou O Boticário adotaram como objetivo oferecer um *mix* de serviços, amplo o suficiente para serem considerados destaques em seus setores, incluindo serviço de atendimento telefônico aos clientes, sistema *delivery*, sistema facilitado de troca de mercadorias e até mesmo compras pela Internet.

### **Tendências Quanto ao Uso do *Mix* de Serviços como Estratégia Diferenciadora**

Os serviços de suporte ao cliente são críticos em uma plataforma de valor desenvolvida para encontrar as necessidades dos clientes. Serviços aos consumidores efetivos ajudam a diferenciar um varejista de seus competidores. No mercado

atual, onde os concorrentes podem facilmente copiar mercadorias e preços, o incremento dos serviços serve como o único fator distintivo.<sup>16</sup>

Há uma nítida tendência de adoção de programas intensivos de valorização dos clientes, a partir da pesquisa e definição de suas reais expectativas. Os próprios programas de qualidade total trazem embutidos em seus conceitos a perspectiva do cliente. A reengenharia inicia sua definição a partir da definição das expectativas dos clientes da empresa que adotará esta ferramenta de gestão.

Algumas empresas adotam sistemas de recompensa interna na organização que representam em um claro sinal de que os clientes vêm em primeiro lugar. Uma verdadeira cultura dirigida aos clientes não emergirá na organização se a ênfase primária continuar sendo no volume de vendas, no controle de custos ou na redução de estoques. Os empresários precisam focar suas energias nas reclamações e nas medidas de satisfação dos clientes.<sup>17</sup>

Apesar de muitos negócios terem buscado desenvolver o sistema de auto-serviço e manterem reduzidos níveis de *staff*, visando com estas medidas reduzir custos e aumentarem sua eficiência operacional, sendo os supermercados o exemplo mais consistente desta política, a prática recente tem mostrado que a adoção de serviços aos clientes, incluindo os serviços pessoais tem mostrado ser importante meio de alcançar vantagens competitivas.<sup>18</sup>

Em função da possibilidade de ganhos em termos de diferenciação competitiva, diversos autores propõem fórmulas para a implantação de programas de administração dos serviços.

Albrecht<sup>19</sup> propõe cinco fases: (1) compreender seu cliente; (2) definir sua estratégia de serviço; (3) educar a organização; (4) implantar melhorias a nível operacional; e (5) tornar o processo permanente.

<sup>16</sup> MASON, MAYER & WILKINSON - *Op.cit.* p.598

<sup>17</sup> MASON, MAYER & WILKINSON - *Op.cit.* p.608

<sup>18</sup> MCGOLDRICK, *Op. cit.*, p.322

<sup>19</sup> ALBRECHT, Karl - *Op. cit.*



Whiteley<sup>20</sup> propõe cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva através da administração de serviços: (1) passar de uma crise de identidade para um foco de alta precisão; (2) não se limite apenas a ouvir a voz do cliente, sistematize-a; (3) converter a equipemania em colaboração universal; (4) transformar a satisfação do cliente em entusiasmo duradouro; e (5) da liderança facilitadora para a liderança por contato.

Como sugestão para tornar-se uma empresa focada no cliente através da implementação de um programa de mudança, outros autores<sup>21</sup> sugerem quatro etapas distintas:

*Passo Um* - Estudar a atual orientação da firma varejista e identificar as barreiras para tornar-se orientado para o mercado;

*Passo Dois* - Obter concordância da administração superior para uma orientação dirigida para o mercado;

*Passo Três* - Alinhar a estratégia de suporte ao cliente com a estrutura organizacional e seus recursos humanos; e

*Passo Quatro* - Encorajar e recompensar comportamentos voltados para o mercado em todos os níveis da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parece que muitos varejistas estão convencendo-se de que é um fato que um cliente irritado com um mau atendimento comenta o seu problema com muitos outros, e que atrair um novo cliente custa muito mais caro do que manter um cliente tradicional, e o caminho que estão escolhendo vem sendo o de aperfeiçoar o seu *mix* de serviços, em especial quanto ao atendimento pessoal. Este aspecto parece ser reforçado pela divulgação dos programas de qualidade total e de busca da satisfação dos clientes, que,

indubitavelmente acabaram reforçando esta necessidade.

Todavia, o planejamento do *mix* de serviços não pode deixar de considerar os aspectos de custos inerentes a cada um dos serviços, mesmo que parte deles venha a ser cobrado dos clientes. Os *shopping center* ao decidirem cobrar pelos serviços de estacionamento em algumas das cidades brasileiras demonstraram que, quando toma-se uma medida como esta precedida de estudos minuciosos, os efeitos negativos da cobrança podem ser minimizados.

Outro aspecto que merece relevância está no fato de que é importante avaliar qual é exatamente o segmento de mercado que a empresa varejista está buscando atender e descobrir, através de pesquisas de marketing, o que realmente este segmento considera como serviços que agregam valor, evitando investir em serviços que não tragam retorno para a empresa.

Deste modo, o que se pode concluir, é que, mais do que nunca, o cliente está no centro das atenções dos estrategistas das organizações. Seja pela customização, pela diferenciação ou pelo posicionamento mercadológico, a empresa precisa visualizar o mercado que pretende identificar-se, nele fixando suas energias e recursos.

Vale lembrar que a construção de relacionamentos com clientes não acontece facilmente: as mudanças nas estratégias dos concorrentes e as mudanças nas expectativas dos clientes são cada vez mais freqüentes, exigindo das empresas uma vigilância permanente e intensa para acompanhar as tendências do seu meio - ambiente.

A quantidade e variedade de tipos de serviços que uma empresa varejista pode adotar vai variar muito em função da criatividade dos responsáveis pelo seu projeto. Os tipos de serviços apresentados no Quadro 1 representam apenas alguns dos exemplos mais comuns.

Outro aspecto importante está em entender o que são as expectativas dos clientes: muitas vezes elas são construídas tendo como referência aspectos emocionais, sociais e não apenas funcionais. Cabe ao estrategista considerar estas expectativas no seu projeto de relacionamento. O valor da marca influi muito na fidelidade dos

<sup>20</sup> WHITELEY, R. & HESSAN, D. - *Crescimento Orientado para o Cliente: Cinco estratégias Comprovadas para Criar Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

<sup>21</sup> MASON, MAYER & WILKINSON - *Op.cit*, p.605

clientes, cabendo também considerar o quanto a marca é forte junto ao segmento - alvo escolhido.

Finalizando, praticar marketing de relacionamento, em particular no que se refere ao *mix* de serviços, implica em considerar a realidade que caracteriza o dia - a - dia das empresas. O processo de compra e venda (que no final das contas é o que interessa dominar) faz parte de um intrincado e sofisticado subsistema dentro das organizações. Assim sendo, não será apenas mandando cartas simpáticas, comunicando que “*nossa empresa adora trabalhar com seus clientes*” ou que “*a promoção do mês está irresistível embora vá durar só até o final da semana*” que um empresário estará praticando o marketing de relacionamento. Esta prática exigirá uma permanente preocupação com a reputação da empresa, a flexibilidade nas negociações, o cuidado com os aspectos financeiros envolvidos nas negociações, o *mix* de serviços oferecidos (em particular a qualidade da sua força de vendas) e a prática sistemática do marketing direto apoiado em um eficiente *database*.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALBRECHT**, Karl - *Revolução nos Serviços*. São Paulo, Pioneira, 1992, p.13
- DAVIDOW W. H., UTTAL B.** - Serviço Total ao Cliente - A Arma Decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p.30.

- DUNCAN, D.J., PHILIPS, C.F., HOLLANDER, S.C.** *Modern Retailing Management: basic concepts and practices*. Chicago: Irwin, 1971 p.495
- McGOLDRICK**, Peter J. - *Retail Marketing*. Londres : 1990, p.322
- JEFFREY**, J.R. - Capacitar a Linha de Frente, revista HSM Management 4 (setembro, outubro), 1997, p.70-76
- MASON, MAYER & WILKINSON** - *Modern Retailing: Theory and Practice*. 1a.ed.Chicago: Irwin. 1978, p.608
- PARASURAMAN, A.ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L.** - *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing 49 - A.M.A., outono 1985, p.41-50
- SILVEIRA, J.A.G.**, Material Apresentado no Curso MBA Executivo Internacional Turma II, USP, São Paulo, 1997
- ZEITHAMEL V., PARASURAMAN A. e BERRY L.** - *Delivering Quality Service*. New York : Free Press, 1990
- WHITELEY, R.**, Foco no Cliente - Revista HSM Management 4, setembro-outubro, 1997. p.62-67
- WHITELEY, R, HESSAN, D.** - *Crescimento Orientado para o Cliente: Cinco estratégias Comprovadas para Criar Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1996.