



8

O FOCO NO CLIENTE E A BUSCA DA SUA SATISFAÇÃO :
Fontes de Vantagens Competitivas e Lucros

Banca Examinadora

Prof. Orientador : João Mário Csillag

Prof. : Marcos Augusto de Vasconcellos

Prof. : Joel Souza Dutra

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
-ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO-

RUY BOUER

O FOCO NO CLIENTE E A BUSCA DA SUA SATISFAÇÃO :
Fontes de Vantagens Competitivas e Lucros

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP
como requisito para obtenção do
título de mestre em Administração.

**Área de Concentração : Produção e
Operações Industriais**

Orientador :
Prof. Doutor João Mário Csillag

SÃO PAULO
-1997-



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1270/97



1199701270

02-11-97 0014-95460

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	N.º da Chamada
16.10	658.818
	B756f
Trinbo	Dis.
12/10/97	e.2

BOUER, Ruy. O Foco no Cliente e a Busca da sua Satisfação : Fontes de Vantagens Competitivas e Lucros. São Paulo : EAESP/FGV, 1997. 210p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração : Produção e Operações Industriais).

Resumo: O presente trabalho trata da questão relativa à necessidade das empresas redefinirem seu foco de atuação a fim de incorporar a voz do cliente em suas decisões estratégicas, bem como da importância da busca contínua da satisfação do cliente como direcionadores-chave para a definição dos rumos do negócio de forma a criar e manter fontes de competitividade e lucratividade.

Palavras-Chave: Orientação para o Cliente - Satisfação do Cliente - Geração e Entrega de Valor - Qualidade Percebida - Lealdade - Lucratividade - Relacionamentos Duradouros.

SUMÁRIO

Capítulo 1 :

<i>INTRODUÇÃO.....</i>	<i>1</i>
1.1 <i>Apresentação do Trabalho.....</i>	<i>2</i>
1.2 <i>Objetivo do Trabalho.....</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Justificativa para a Seleção do Tema.....</i>	<i>3</i>
1.4 <i>Metas Almejadas com o Desenvolvimento do Trabalho.....</i>	<i>4</i>
1.5 <i>Estrutura do Trabalho.....</i>	<i>5</i>

Capítulo 2 :

<i>ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....</i>	<i>8</i>
2.1 <i>Mudança do Foco Estratégico : do binômio produto/vendas para o binômio mercado/satisfação do cliente.....</i>	<i>9</i>
2.2 <i>Valorização da Voz do Cliente.....</i>	<i>27</i>
2.3 <i>Geração e Entrega de “Valor” ao Cliente.....</i>	<i>35</i>

Capítulo 3 :

<i>ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE.....</i>	<i>44</i>
3.1 <i>Definição dos Processos-Chave do Negócio do ponto de vista do Cliente.....</i>	<i>45</i>
3.2 <i>Projeto e Execução dos Processos com Qualidade.....</i>	<i>57</i>
3.3 <i>Monitoração e Aperfeiçoamento dos Processos.....</i>	<i>69</i>

Capítulo 4 :

<i>CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS DURADOUROS.....</i>	<i>84</i>
4.1 <i>A base do Relacionamento : o Marketing Voltado para o Cliente.....</i>	<i>85</i>
4.2 <i>Construindo Relacionamentos através da Aprendizagem.....</i>	<i>101</i>
4.3 <i>Alavancando Relacionamentos : Marketing do Conhecimento e Marketing da Experiência.....</i>	<i>117</i>

Capítulo 5 :	
<i>BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....</i>	<i>128</i>
5.1 <i>Lealdade e Valor Superior.....</i>	<i>129</i>
5.2 <i>Vantagens Competitivas e Lucratividade através da Satisfação do Cliente.....</i>	<i>134</i>
5.3 <i>Síntese das Proposições Apresentadas para a Definição da Trajetória em Busca da Satisfação do Cliente.....</i>	<i>152</i>
 Capítulo 6 :	
<i>PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E BUSCA DA SUA SATISFAÇÃO.....</i>	<i>157</i>
6.1 <i>Seleção das Empresas para os Estudos de Caso.....</i>	<i>158</i>
6.2 <i>O Caso Xerox.....</i>	<i>163</i>
6.3 <i>O Caso Serasa.....</i>	<i>181</i>
 Capítulo 7 :	
<i>COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÃO.....</i>	<i>195</i>
 <i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>205</i>

Agradecimentos

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho, em especial :

Ao professor João Mário Csillag, pela valiosa orientação e pela amizade construída ao longo deste trabalho.

Aos meus pais, pelo carinho e estímulo sempre demonstrados, e também pelo apoio e valorização de mais esta importante etapa para a minha formação.

Aos meus familiares, pela paciência que tiveram comigo e pelo incentivo contínuo durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos membros da banca examinadora, por aceitarem o convite para participar do julgamento do trabalho.

Aos funcionários da FGV, biblioteca, secretaria de pós-graduação e secretaria do departamento de produção que sempre se mostraram atenciosos e prestativos.

Ao Osni e sua Equipe, pela reprodução das cópias e encadernação do trabalho.

As empresas que concordaram em apresentar suas experiências e disponibilizar informações que permitiram enriquecer o conteúdo do trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1:	<i>Contrastes entre os Conceitos de Vendas e Marketing.....</i>	16
FIGURA 2.2:	<i>Alternativas para o Posicionamento Estratégico.....</i>	19
FIGURA 2.3:	<i>Passos para Viabilizar a Orientação para o Cliente.....</i>	27
FIGURA 2.4:	<i>As Cinco Perguntas que Toda Empresa precisa Fazer.....</i>	28
FIGURA 2.5:	<i>As Matrizes do Desdobramento da Função Qualidade.....</i>	31
FIGURA 2.6:	<i>Mapeamento do Ciclo do Produto ou Serviço.....</i>	33
FIGURA 2.7:	<i>Os “Pecados Capitais” no Atendimento ao Cliente.....</i>	33
FIGURA 2.8:	<i>Quadro Ilustrativo do Significado do termo Cliente.....</i>	34
FIGURA 2.9:	<i>A Trajetória para a Competitividade.....</i>	37
FIGURA 2.10:	<i>Tornando a Qualidade uma Arma Estratégica : os Quatro Estágios.....</i>	41
FIGURA 2.11:	<i>Criando Valores que os Clientes podem Ver.....</i>	42
FIGURA 2.12:	<i>Orientação para o Cliente.....</i>	43
FIGURA 3.1:	<i>Integrando o Plano e a Ação Estratégica.....</i>	46
FIGURA 3.2:	<i>Determinação dos Objetivos Estratégicos de Referência.....</i>	50
FIGURA 3.3:	<i>Determinação dos Processos-Chave do Negócio.....</i>	53
FIGURA 3.4:	<i>A Trilogia de Juran.....</i>	59
FIGURA 3.5:	<i>O Processo de Planejamento e Execução da Qualidade.....</i>	63
FIGURA 3.6:	<i>As Matrizes do Planejamento e Execução da Qualidade.....</i>	64
FIGURA 3.7:	<i>O Modelo dos Cinco Gaps.....</i>	65
FIGURA 3.8:	<i>Desdobramento das Causas Potenciais dos Gaps.....</i>	66
FIGURA 3.9:	<i>As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard.....</i>	75
FIGURA 3.10:	<i>Monitoração e Aperfeiçoamento dos Processos.....</i>	82
FIGURA 3.11:	<i>Administração do Negócio do Ponto de Vista do Cliente.....</i>	83
FIGURA 4.1:	<i>Do “Marketing de Massa” para o “Marketing Voltado para o Cliente”.....</i>	88
FIGURA 4.2:	<i>Aplicação do Principio de Pareto à Base de Clientes.....</i>	91
FIGURA 4.3:	<i>Contraste entre as Formas Organizacionais.....</i>	98
FIGURA 4.4:	<i>Pilares que Sustentam os Relacionamentos de Aprendizagem.....</i>	103
FIGURA 4.5:	<i>A Trajetória para a Recuperação de Clientes.....</i>	109

FIGURA 4.6:	<i>As Fontes de Aprendizagem.....</i>	117
FIGURA 4.7:	<i>Benefícios Decorrentes dos Relacionamentos com os Clientes.....</i>	126
FIGURA 4.8:	<i>Criação e Manutenção de Relacionamentos Duradouros.....</i>	127
FIGURA 5.1:	<i>O Ciclo de Crescimento baseado na Lealdade e no Valor Superior.....</i>	133
FIGURA 5.2:	<i>Fontes de Vantagens Competitivas e Lucros.....</i>	135
FIGURA 5.3:	<i>Matriz de Classificação dos Clientes pela ótica da Lucratividade.....</i>	138
FIGURA 5.4:	<i>Variação nos Lucros com o Aumento de 5% na Taxa de Retenção.....</i>	143
FIGURA 5.5:	<i>A Lucratividade dos Clientes ao Longo dos Anos.....</i>	144
FIGURA 5.6:	<i>Posições de Qualidade Percebida pelo Mercado das Empresas do PIMS.....</i>	148
FIGURA 5.7:	<i>A Qualidade Superior Ganha Prêmios em Preços.....</i>	148
FIGURA 5.8:	<i>A Qualidade Superior Não significa Custos mais Elevados....</i>	149
FIGURA 5.9:	<i>A Qualidade Superior conduz à Lucratividade.....</i>	150
FIGURA 5.10:	<i>A Qualidade Superior proporciona Maior Participação de Mercado.....</i>	151
FIGURA 5.11:	<i>Benefícios oriundos da Satisfação do Cliente.....</i>	156
FIGURA 6.1:	<i>Estrutura dos Critérios de Excelência.....</i>	159
FIGURA 6.2:	<i>Desdobramento da Categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação.....</i>	161
FIGURA 6.3:	<i>O Processo “Xerox” para o Projeto do Produto/Serviço.....</i>	170
FIGURA 6.4:	<i>O Processo “Xerox” para a Melhoria da Qualidade.....</i>	171
FIGURA 6.5:	<i>O Processo “Xerox” para a Solução de Problemas.....</i>	171
FIGURA 6.6:	<i>Visão “Xerox” dos Benefícios atrelados à Satisfação do Cliente.....</i>	178
FIGURA 6.7:	<i>Matriz de Posicionamento dos Atributos da Qualidade do Produto, Serviço e Atendimento.....</i>	187
FIGURA 6.8:	<i>Indicadores de Melhoria dos Principais Produtos da Serasa.....</i>	192
FIGURA 6.9:	<i>Indicadores de Melhoria do Desempenho Financeiro da Serasa.....</i>	193
FIGURA 6.10:	<i>Prática da Orientação para o Cliente e Busca da sua Satisfação.....</i>	194

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1:	<i>Valores para as Dimensões Impacto sobre o Negócio e Qualidade do Desempenho.....</i>	55
TABELA 4.1:	<i>Classificação de Clientes em função da Satisfação, Lealdade e Atitude.....</i>	93
TABELA 5.1:	<i>Categorias de Qualidade em função do Índice de Qualidade Percebida.....</i>	147
TABELA 6.1:	<i>Pontuação relativa aos Critérios de Excelência.....</i>	159
TABELA 6.2:	<i>Itens Integrantes da Categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação.....</i>	162
TABELA 6.3:	<i>Principais Indicadores das Prioridades do Negócio Xerox.....</i>	167
TABELA 6.4:	<i>Painel de Pesquisas Xerox.....</i>	169
TABELA 6.5:	<i>Fontes de Contato e Prospecção de Clientes.....</i>	173
TABELA 6.6:	<i>Painel das Pesquisas de Mercado.....</i>	175
TABELA 6.7:	<i>Indicadores-Chave do Relacionamento com os Clientes.....</i>	177

Resumo

O propósito deste trabalho é fornecer um guia para as empresas interessadas em promover uma mudança radical em sua estratégia : redefinir o foco do negócio em função dos seus clientes e buscar a sua plena satisfação com o intuito de criar novas fontes de vantagens competitivas e lucros.

Inicialmente, uma revisão da literatura foi conduzida para identificar os princípios, conceitos e abordagens propostos por autores renomados. Baseando-se nessa literatura relevante, as razões para adotar a nova estratégia, uma estrutura básica para implementá-la e uma análise detalhada dos principais passos para consolidar essa estrutura foram apresentadas.

As experiências práticas fornecidas por empresas que adotaram estratégias orientadas para os clientes objetivando o alcance da sua satisfação serviram de base para as pesquisas de campo. Entrevistas e documentos foram utilizados para exibir como as empresas desenvolveram e implementaram suas estratégias.

Finalmente, uma visão composta da literatura relevante e das pesquisas de campo fornece perspectivas úteis sobre como administrar os importantes aspectos apontados pela teoria e também sugestões indispensáveis para guiar as empresas em busca da competitividade e lucratividade.

Abstract

The purpose of this work is to provide a guide for the companies that are interested in performing a radical change in their strategy: redefine the focus of the business to the clients and look for their full satisfaction in order to create new sources for competitive advantages and profits.

Initially, a literature review was conducted to identify the principles, concepts and approaches proposed by renowned authors. Based on this relevant literature, the reasons to adopt a new strategy, a basic framework to implement it and a deep analysis of the core steps to consolidate the framework were presented.

The practical experiences provided by companies that adopted strategies oriented to the clients aiming the reach of their satisfaction were the basis for the field work. Interviews and documents were used to show how the companies developed and implemented their strategies.

Finally, the composite view of the relevant literature and the field work provides useful perspectives about how to manage the important aspects pointed by the theory and also indispensable suggestions to drive the companies in search of the competitiveness and profitability.

CAPÍTULO 1 : INTRODUÇÃO

Objetivo do Capítulo :

O presente capítulo visa apresentar os objetivos propostos com a realização do trabalho, as razões pelas quais o tema foi escolhido, as contribuições almejadas e a forma como o mesmo foi estruturado.

I. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Trabalho

A busca incessante da satisfação do cliente, que tem início com a compreensão de suas reais necessidades, desejos e expectativas, deve ser perseguida através da concepção, desenvolvimento e disponibilização de produtos/serviços capazes de atendê-lo e encantá-lo e, posteriormente, reforçada pela manutenção de um relacionamento de aprendizagem e amizade, representa a semente para a colheita futura de clientes fiéis e leais. Esse deve ser o compromisso de toda empresa que objetiva crescer de forma sustentável, ou seja, obtendo lucratividade a partir da satisfação de seus clientes.

O trabalho que o leitor terá oportunidade de conhecer busca, essencialmente, mostrar através de uma análise da literatura disponível, complementada pela realização de pesquisas de campo, as razões pelas quais a voz do cliente e a avaliação da sua percepção de valor têm, cada vez mais, ganho destaque nos meios acadêmicos e no dia-a-dia dos negócios como variáveis determinantes do sucesso das empresas na corrida pelos mercados da próxima década.

1.2 Objetivo do Trabalho

A dinâmica do mundo dos negócios está em constante evolução e apresenta, de tempos em tempos, novos desafios que precisam ser suplantados pelas empresas que desejam sobreviver e prosperar no mercado.

A tônica da competição nos dias de hoje gira em torno de aspectos tais como Qualidade (fazer de modo eficaz), Custo (fazer de modo eficiente), Velocidade (fazer de forma rápida), Confiabilidade na Entrega (fazer no momento certo e na quantidade certa) e Flexibilidade (fazer de forma adaptável e ajustável às circunstâncias).

Para vencer nos dias atuais, a empresa precisa saber qual a percepção de valor que o cliente atribui a essas fontes de vantagens competitivas. As oportunidades estratégicas que se apresentam são muitas e as possibilidades de fracasso também. A voz do cliente e a sua percepção de valor dos produtos/serviços adquiridos pode e deve servir como uma bússola para o estabelecimento de uma trajetória bem-sucedida.

Entretanto, para fazer frente a esses desafios é preciso proceder a mudanças radicais nas estratégias de direcionamento para o cliente e avaliação do seu grau de satisfação.

Dessa forma, pretende-se aqui exibir o porquê da necessidade de empreender esforços para realizar essas mudanças, bem como fornecer subsídios para operacionalizá-las a fim de que as empresas se tornem competitivas e lucrativas.

1.3 Justificativa para a Seleção do Tema

O cenário competitivo que se apresenta às empresas impõe cada vez mais a necessidade de construir o futuro da empresa sobre alicerces sólidos e sustentáveis ao longo do tempo. Uma base de clientes fiéis e leais constitui-se no principal ativo de uma empresa.

Todavia são muito poucas as empresas que efetivamente são capazes de explorar adequadamente o potencial de seus clientes a fim de desenvolver estratégias e implementar ações que conquistem e encantem seus clientes.

Ao longo desse trabalho deseja-se exibir a relevância estratégica do alinhamento/direcionamento das empresas para o mercado e a necessidade de um estreitamento das relações com os clientes a fim de valorizar suas necessidades e percepções para a definição de um posicionamento e de uma forma de operação que agreguem valor para o cliente e proporcionem competitividade e lucratividade à empresa.

O tema redirecionamento para o cliente e a busca da sua satisfação tem ganho um destaque crescente no campo da administração de empresas. O grande número de publicações e a extensão dos conceitos e práticas para os mais diversos setores da economia demonstram que há oportunidades para a realização de contribuições no sentido de expandir o conhecimento sobre o tema.

A escolha do tema foco no cliente e a busca de sua satisfação como objeto do Trabalho justifica-se na medida em que o autor acredita que possa oferecer contribuições para o avanço do conhecimento sobre o referido tema através da revisão e análise da literatura e da apresentação de estudos de caso.

1.4 Metas Almejadas com o Desenvolvimento do Trabalho

A concepção do trabalho e o seu posterior desenvolvimento visam fornecer as seguintes contribuições:

☑efetuar uma revisão bibliográfica das principais publicações da atualidade, livros e artigos, com o intuito de identificar e destacar as visões e propostas formuladas por diversos autores acerca do tema orientação para o cliente e busca da sua satisfação;

☑inserção do tema percepção de valor e avaliação da satisfação do cliente no contexto estratégico e competitivo das empresas em função do novo cenário de competitividade nos negócios e da crescente conscientização do mercado consumidor;

☑demonstração prática da aplicação e dos desdobramentos de metodologias voltadas para a valorização do cliente e avaliação da sua satisfação através de estudos de caso de empresas que comprovadamente adotam mecanismos para monitoração do grau de satisfação em relação aos produtos/serviços prestados.

1.5 Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento do trabalho é conduzido através de duas etapas. A primeira etapa, que se estende do Capítulo 2 ao Capítulo 5, abrange uma revisão da bibliografia e uma ordenação das visões e propostas de vários autores acerca do tema selecionado como objeto do trabalho.

A segunda etapa do trabalho visa proporcionar ao leitor a oportunidade de tomar contato com casos reais de desenvolvimento de estratégias voltadas ao cliente e metodologias de acompanhamento e avaliação do seu grau de satisfação. Para levar adiante essa etapa foi utilizada a metodologia do estudo de caso.

Nessa situação, o autor-pesquisador desempenha basicamente o papel de observador e relator, ou seja, através de instrumentos como questionários, entrevistas e análise de documentos, busca fotografar e registrar os acontecimentos característicos de um determinado caso em relação aos elementos-chave que compõem a pesquisa de campo. A segunda etapa é contemplada no Capítulo 6.

A análise dos estudos de caso frente aos tópicos destacados na revisão bibliográfica representa a base para a elaboração dos comentários finais e da conclusão, apresentados no Capítulo 7, para o fechamento do trabalho .

No Capítulo 2, Orientação para o Cliente, o autor procura exibir os fatores que demandam um redirecionamento estratégico das empresas com ênfase em uma maior focalização nas necessidades do mercado e do cliente. A valorização da voz do cliente e a urgência em entender, traduzir, operacionalizar e praticar o conceito do valor percebido pelo cliente são os itens de destaque.

No Capítulo 3, Administração do Negócio do Ponto de Vista do Cliente, o autor procura deixar claro que não basta um alinhamento em direção às necessidades e expectativas do cliente. As empresas precisam estar comprometidas com essa visão e empreender todas as reestruturações internas, muitas vezes de maneira até radical, a fim de redesenhar o negócio do ponto de vista do cliente. A identificação dos processos que precisam de uma maior atenção e a forma de executá-los com excelência são os pontos enfatizados.

No Capítulo 4, Criação e Manutenção de Relacionamentos Duradouros, o autor aborda as questões relativas às práticas de desenvolver, manter e aprimorar canais de comunicação que permitam que empresa e cliente possam continuamente aprender através de seus relacionamentos.

Quais relacionamentos cultivar e de que forma alavancá-los são os elementos tratados com maior profundidade ao longo do capítulo.

No Capítulo 5, Benefícios oriundos da Satisfação do Cliente, o autor chama a atenção para a importância da compreensão e, posteriormente, exploração das relações existentes entre a conquista da lealdade de clientes, funcionários e acionistas e a criação e entrega de valor superior para o cliente visando alavancar o sucesso da empresa. As vantagens competitivas e as fontes de oportunidade para ganhos de lucratividade, em função da orientação para o cliente e busca da sua satisfação, fornecem os ingredientes básicos para a formulação do capítulo.

No Capítulo 6, Prática da Orientação para o Cliente e Busca da sua Satisfação, o autor apresenta, através da metodologia do estudo de caso, “cases” reais de empresas nacionais que comprovadamente dispõem de metodologias que privilegiam a voz do cliente e monitoram o seu grau de satisfação. As empresas que fizeram jus ao Prêmio Nacional da Qualidade foram selecionadas na medida em que a categoria de avaliação de maior peso, dentro do conjunto de categorias contempladas pelo prêmio, é aquela que se refere ao foco no cliente e na sua satisfação.

No Capítulo 7, Comentários Finais e Conclusão, o autor tece comentários e elabora conclusões com o intuito de fornecer diretrizes e linhas de ação que possam auxiliar as empresas em seus esforços no sentido de realinhar suas decisões estratégicas em função da voz do cliente e da sua percepção de valor, baseado na revisão bibliográfica realizada e nas experiências e observações colhidas nas pesquisas de campo durante a realização dos “cases”.

CAPÍTULO 2 : ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Objetivo do Capítulo :

O presente capítulo busca exibir a mudança de foco estratégico que se faz necessária para que a empresa se torne competitiva e lucrativa a partir da valorização da voz do cliente e da adoção de uma abordagem de gerenciamento comprometida com a geração e entrega de valor para o cliente.

2. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

2.1 Mudança do Foco Estratégico : do binômio produto/vendas para o binômio mercado/satisfação do cliente

／ Simplesmente estar consciente das necessidades dos clientes que compõem o mercado da empresa não é suficiente para assegurar uma posição competitiva cômoda. A transformação dos conhecimentos sobre o cliente em relacionamentos duradouros e lucrativos requer a adoção de uma abordagem flexível, dinâmica e criativa por parte de todos os setores da empresa. ／

／ O sucesso da venda dependerá de total dedicação ao cliente, entendida como a coordenação das atividades e alocação dos recursos entre os vários setores da empresa de forma a reconhecer os meios mais eficazes de se agregar valor para o cliente, bem como desenvolver uma visão sistêmica e de longo prazo das potenciais necessidades que o mercado possa vir a exigir. ／

Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importante e desafiante; a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. À medida que produtos e clientes vão ficando mais sofisticados, produtos e fornecedores competem em serviço e qualidade, bem como em termos de características, preços e prazos de entrega do produto.

Felizmente, as novas tecnologias também têm permitido que as empresas possam fazer um acompanhamento mais direto das necessidades de seus clientes, podendo desenvolver operações mais eficientes visando satisfazer a tais necessidades.

Muitas empresas têm pregado o discurso da valorização da voz do cliente e da orientação para o mercado na definição das suas estratégias de negócio. Todavia, o que se constata na prática é que a despeito de toda a retórica há pouca efetividade na operacionalização do discurso da maioria das empresas. A orientação voltada para o mercado existe quando : (1) há uma real disposição no tocante ao entendimento, tradução e incorporação da voz do cliente; (2) as informações sobre todas as variáveis relevantes que impactam o comportamento de compra permeiam cada um dos setores que de alguma forma influenciam a percepção do cliente; (3) decisões estratégicas e táticas são tomadas tanto interfuncionalmente quanto interdivisionalmente e não no interior de “feudos” e; (4) divisões e funções são coordenadas atravessando-se fronteiras em prol da melhor execução. Em conjunto, essas condições transformam a retórica de orientação voltada para o mercado em realidade gerencial.¹

A orientação voltada para o mercado permite que as empresas possam identificar e buscar aqueles clientes potenciais e contas que sejam mais lucrativos. A venda a um novo cliente costuma ser mais dispendiosa que a concretização de novas vendas a um cliente já existente. Um “cliente perdido” poderá ser difícil e dispendioso para ser recuperado; em alguns casos torna-se necessário esperar o tempo de uma geração de compradores antes que a conta perdida volte a apresentar potencial para novas vendas. Todavia, muitas empresas agem como se sua base de clientes fosse infinita. A empresa voltada para o cliente trata-o como uma valiosa matéria-prima, que precisa ser adequadamente cultivada, para que os benefícios possam ser colhidos a longo prazo.²

¹ SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995.

² SHAPIRO, B., SVIOKLA, J. **Mantendo Clientes...**

A competição e a inovação tecnológica têm alterado tão profundamente a gama de opções de produtos e serviços e o próprio comportamento de compra dos clientes que uma mudança fundamental faz-se necessária na abordagem do mercado. Ao invés de forçar um produto ao cliente, o vendedor tem de fornecer o produto e o suporte que sejam capazes de ajudar o cliente a solucionar os seus problemas e alcançar as suas metas. Essa abordagem cria um relacionamento entre o cliente e o vendedor significativamente mais profundo do que uma simples transação.

Para que esta abordagem possa ser implementada é preciso desenvolver a capacidade de ouvir com sensibilidade e atenção as necessidades do cliente em cada oportunidade de interação. O paradigma do marketing está mudando da propaganda baseada em um monólogo estático para um diálogo tecnologicamente otimizado entre a empresa e os seus clientes.³

Quando o marketing permeia cada um dos setores da empresa, esta poderá antecipar ou até mesmo estimular as necessidades dos clientes ou nichos de mercado. O desenvolvimento dinâmico de produtos e serviços cria condições para que a empresa se transforme em líder do mercado ou segmento de mercado. Ser líder de mercado resulta em alto grau de satisfação e lealdade do cliente, o que por sua vez gera lucros.

Para perpetuar a liderança de mercado é vital a construção e manutenção de relacionamentos duradouros. A maior parte do valor em um relacionamento comercial é criada após a venda ter sido realizada.⁴

³ SHAPIRO, B., SVIOKLA, J. **Mantendo Clientes...**

⁴ LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 41-56.

No atual ambiente de negócios, em que clientes esperam poder obter instalação, serviço, suporte, manutenção e aprimoramentos ao longo da vida de um determinado produto, e a repetição das compras é dispendiosa e demorada, o esforço de vendas precisa ser reorientado para levar em consideração a atividade de pós-venda. Durante o processo de vendas e pós-vendas, julgamentos duradouros sobre a performance da empresa vão sendo construídos; futuras decisões de compras são em grande parte baseadas no quanto o fornecedor tem sido capaz de satisfazer às expectativas.

O investimento em relacionamentos de longo prazo gera benefícios importantes à empresa : maior taxa de repetição das compras, efetivação de maiores aquisições e referências que impulsionam a propaganda boca-a-boca são as principais recompensas decorrentes da manutenção de um relacionamento sadio. É a perseverança do esforço pós-venda que extrai o máximo valor do investimento em marketing e venda realizado na fase inicial do relacionamento.

Na literatura, de uma forma geral, é comum encontrarmos os termos *“customer driven”*/*“customer oriented”*, traduzidos como orientação para o cliente e *“market oriented”*/*“market driven”*, traduzidos como orientação para o mercado. A fim de dirimir quaisquer dúvidas para o leitor é relevante esclarecer o significado que tais termos assumem nesse presente trabalho. Primeiramente é importante salientar, que na visão do autor, tais conceitos são complementares. Todo e qualquer mercado é constituído por clientes, concorrência, tecnologia e infra-estrutura de apoio e sustentação. Dessa forma, um dos pilares fundamentais para a viabilização da orientação para o mercado é o foco nas necessidades, expectativas e desejos dos clientes que compõem esse mercado, ou seja, clientes atuais da empresa, clientes da concorrência e clientes potenciais.

A orientação para o cliente requer uma contínua monitoração e avaliação das atitudes, comportamentos e grau de satisfação dos clientes tendo em vista prover informações acerca de oportunidades, ameaças, vantagens e vulnerabilidades competitivas. A voz do cliente deve servir como uma bússola orientativa para a empresa. Entretanto, para poder alavancar de uma forma mais eficaz e eficiente as descobertas oriundas do redirecionamento e valorização do cliente é preciso conhecer a fundo as reais virtudes e deficiências dos concorrentes, extrair os benefícios dos componentes tecnológicos que permeiam o negócio e desenvolver relacionamentos com os “*stakeholders*” (colaboradores) a fim de fornecer o melhor “pacote de valor” para o cliente.

Acima de tudo, uma filosofia de orientação e ação voltada para o cliente é importante para que haja sustentação da competitividade da empresa.⁵

Uma distinção útil pode ser feita entre necessidades, desejos e demanda. *Uma necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica.* A pessoa precisa de alimento, vestuário, moradia, segurança, afeição, estima e algumas outras coisas para “sobreviver”. Estas necessidades não são criadas pela sociedade ou pelos homens de marketing. Elas fazem parte da biologia e condição humanas.⁶

Desejos são vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas. Por exemplo, para satisfazer a necessidade de comida é possível desejar adquirir um hambúrguer. As variáveis ambientais são as principais responsáveis pelo processo dinâmico de mudanças no conjunto de desejos ao longo do tempo.⁷

⁵ SHAPIRO, B., SIVOKLA, J. Mantendo Clientes...

⁶ KOTLER, Philip. Administração de Marketing . 2. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

⁷ KOTLER, P. Administração de Marketing...

*Demanda são desejos de produtos específicos apoiada na habilidade e vontade de comprá-los. Desejos tornam-se demanda quando são respaldados pelo poder de compra.*⁸

Estas distinções ilustram a freqüente crítica de que os “homens de marketing criam necessidades” ou de que eles induzem as pessoas a comprarem o que não querem. Os homens de marketing não criam necessidades; elas já existem antes deles.⁹ Os homens de marketing, juntamente com outros influenciadores da sociedade, através da utilização de diversas técnicas e ferramentas buscam influenciar a demanda tornando um produto ou serviço atrativo, útil e acessível para os clientes.

A avaliação da utilidade que um determinado produto ou serviço pode proporcionar para o cliente é um dos principais componentes que impactam o comportamento de compra. A utilidade é a estimativa do cliente acerca da capacidade total dos produtos em satisfazer suas necessidades. A decisão de aquisição é fruto de uma análise comparativa entre a utilidade percebida pelo cliente e o preço do produto. O cliente escolherá o produto que produzirá a maior utilidade por unidade de preço, caso atue de forma racional, maximizando a utilidade. Ele tentará maximizar o valor, que é a utilidade por unidade de preço.¹⁰

O posicionamento de uma empresa no tocante às suas atividades de marketing, entendendo marketing como um processo pelo qual a empresa se relaciona com o mercado de forma criativa, produtiva e lucrativa, pode ser sustentado por distintas filosofias de atuação :

⁸ KOTLER, P. Administração de Marketing...

⁹ KOTLER, P. Administração de Marketing...

¹⁰ GALE, Bradley T. Gerenciando o Valor do Cliente : criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo : Pioneira, 1996.

O conceito de **produção** sustenta que os clientes darão preferência aos produtos que forem amplamente encontrados e de baixo custo. Os administradores de empresas orientadas para a produção buscam atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição.¹¹ A operacionalização desse conceito exige que, em termos de manufatura, economias de escalas sejam perseguidas através de esquemas de produção em massa e, em termos de relacionamento, comunicações e mídias de massa sejam direcionadas para o público em geral.

O conceito de **produto** afirma que os clientes darão preferência aos produtos que oferecerem a melhor qualidade, desempenho e benefícios. Os administradores das empresas orientadas para o produto enfatizam o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo.¹² A operacionalização desse conceito muitas vezes está apoiada na premissa de que “a empresa é que realmente sabe o que o cliente precisa”. Ênfase excessiva é despendida nas atividades de desenvolvimento, processos e engenharia sem uma avaliação realista do potencial de mercado para um determinado produto do ponto de vista dos clientes.

O conceito de **vendas** afirma que os consumidores, se depender deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção.¹³ A operacionalização desse conceito costuma, na maioria dos casos, gerar grandes distúrbios internos à empresa.

¹¹ KOTLER, P. Administração de Marketing...

¹² KOTLER, P. Administração de Marketing...

¹³ KOTLER, P. Administração de Marketing...

A área de vendas, através de uma postura agressiva, promete prazos e produtos ao mercado que a área industrial, em função do seu tempo de resposta mais lento e da própria peculiaridade do parque fabril e do processo produtivo, não tem capacidade para atender. De uma forma geral, empresa e mercado acabam frustrados.

O conceito de **marketing** afirma que a chave para atingir os objetivos da empresa consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.¹⁴ A operacionalização desse conceito apóia-se em quatro pilares fundamentais : orientação para o mercado, orientação para o cliente, a prática do marketing integrado e a busca da satisfação do cliente como elemento determinante da lucratividade.

"Marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio inteiro, cujo resultado final depende do ponto de vista do cliente." (Peter Drucker)

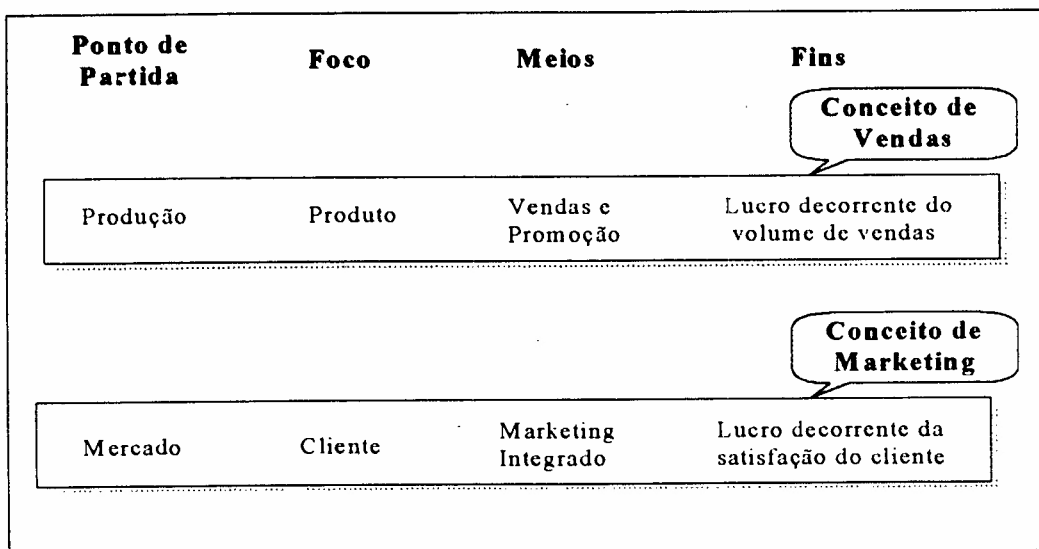


Figura 2.1 - Contrastes entre os Conceitos de Vendas e Marketing¹⁵

¹⁴ KOTLER, P. Administração de Marketing...

¹⁵ KOTLER, P. Administração de Marketing... p. 47.

Há diversas décadas existiam empresas orientadas para as vendas (*"sales driven"*). Estas empresas focalizavam suas energias na mudança de mentalidade dos clientes, de modo que eles se adequassem ao seu produto - praticando a filosofia de marketing do tipo "qualquer cor, desde que seja preto". À medida que a tecnologia se desenvolveu e a concorrência aumentou, algumas empresas modificaram suas abordagens e tornaram-se orientadas para o cliente (*"customer driven"*). Estas empresas passaram a expressar disposição para modificar seus produtos de modo que os mesmos fossem capazes de satisfazer às necessidades de seus clientes - praticando a filosofia de marketing do tipo "digam-nos qual a cor que desejam".¹⁶

Durante os anos 90, as empresas de sucesso estão se tornando orientadas para o mercado (*"market driven"*), adaptando seus produtos para poder satisfazer às necessidades de seus clientes. Estas empresas irão praticar o marketing "vamos pensar juntos *se e como* as cores são necessárias para seus objetivos mais amplos". Trata-se de um marketing orientado no sentido de criar um mercado ao invés de controlá-lo; tal marketing baseia-se na educação evolucionária, em aprimoramentos incrementais e no gerenciamento de processos interfuncionais que impactam o cliente, ao invés de basear-se em táticas simples de participação de mercado, esforços promocionais e eventos isolados.¹⁷

A contraposição dos dois conceitos demonstra que há alterações profundas que precisam ser conduzidas a fim de operacionalizar o conceito de marketing.

¹⁶ McKENNA, Regis. Marketing é tudo. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 19-40.

¹⁷ McKENNA, Regis. Marketing é tudo. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 19-40.

A primeira mudança diz respeito ao ponto de partida de todo o negócio: o mercado e suas respectivas oportunidades e potencialidades deve ser o centro de atenção da empresa no momento do delineamento do planejamento estratégico. A “vertente tecnológica”, ou seja, o que a empresa sabe e pode fazer em termos de fabricação/produção deve ser encarada como um fator crítico para julgar o posicionamento da empresa, em termos de vantagem ou vulnerabilidade competitiva, frente à concorrência, e não o “carro-chefe” do processo de elaboração estratégica.

Em seguida, o redirecionamento do foco da empresa faz-se necessário na medida em que para aprofundar o conhecimento do mercado é vital a identificação, compreensão, aproximação e o estreitamento das relações com aqueles que dão vida ao mercado : os clientes. Os produtos e serviços devem ser moldados a fim de fornecerem soluções adequadas aos problemas e às necessidades dos clientes.

As antigas abordagens características do conceito de vendas são incapazes de dar sustentação à aplicação do conceito de marketing : é preciso desenvolver, habilitar e aprimorar processos interfuncionais que viabilizem uma integração construtiva entre as várias áreas da empresa e o mercado e seus clientes. A adoção dessa abordagem atrelada às novas posturas e atitudes da empresa tornam o resultado do negócio, o lucro efetivamente, uma decorrência da capacidade de satisfação do cliente através do processo de criação e entrega de valor.

A mudança do foco estratégico do binômio produto/vendas para o binômio mercado/satisfação do cliente também engendra alterações significativas no tocante ao posicionamento estratégico.

A prática efetiva do conceito de marketing exige uma nova forma de relacionamento com o mercado que seja apoiada e alavancada por uma nova forma de organização interna da empresa.

Na visão do autor Giorgio Merli¹⁸, frente às dimensões relacionamento com o mercado e organização interna da empresa, existem quatro alternativas de posicionamento estratégico que podem ser assumidas por uma empresa. O conceito de marketing, baseado nos pilares mercado, cliente, marketing integrado e lucro decorrente da satisfação do cliente, consubstancia-se na adoção de um modelo de empresa do tipo empreendimento (*"market in"*).

<div> <div>Organização Interna</div> <div>Relações com o Mercado</div> </div>	ORIENTADA PARA A ESTRUTURA E O PRODUTO	ORIENTADA PARA AS PESSOAS E OS PROCESSOS
	BUROCRÁTICA "PRODUCT OUT"	COMPROMETIDA COM A MELHORIA CONTÍNUA
ORIENTADA PARA AS OPERAÇÕES		
ORIENTADA PARA O MERCADO	MERCADOLÓGICA "PRODUCT IN"	EMPREENDIMENTO "MARKET IN"

Figura 2.2 - Alternativas para o Posicionamento Estratégico ¹⁹

¹⁸ MERLI, Giorgio. *Comakership* : a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro : Qualitymark. 1994.

¹⁹ MERLI, G. *Comakership...* p. 12.

Na matriz apresentada, as duas dimensões horizontais evidenciam possibilidades de abordagem na relação com o mercado, enquanto as duas dimensões verticais representam as alternativas referentes à organização interna. A seguir, apresenta-se um resumo do significado das quatro entradas que caracterizam a matriz :

Orientada para as Operações. Trata-se de uma estratégia destinada a encontrar as respostas diante das mudanças no ambiente através de : melhoria e/ou mudanças dos processos empresariais (tecnologia) e; melhoria e/ou mudanças dos produtos. Essa estratégia se desenvolve dentro da empresa como sendo os resultados acumulados de uma contínua resposta ao mercado. Considera ponto forte e de partida para o negócio aquilo que a empresa já sabe fazer (*know-how* tecnológico ou de produto).²⁰

Orientada para o Mercado. É uma estratégia realizada através de uma contínua análise das oportunidades de negócio oferecidas pelo mercado. Responde ao ambiente com base em um planejamento e/ou organização que caracteriza as subseqüentes atividades internas a serem iniciadas. Considera como ponto forte e de partida para o negócio a capacidade de escolher e administrar as oportunidades oferecidas pelo mercado.²¹

Orientada para a Estrutura e o Produto. A ênfase organizacional está no produto. A empresa interna é puramente instrumental e se baseia, em geral, na diferenciação das atividades pelas funções empresariais e na hierarquia de autoridade e responsabilidade; as atividades são padronizadas em métodos formalizados e controlados através de sistemas específicos.²²

²⁰ MERLI, G. Comakership...

²¹ MERLI, G. Comakership...

²² MERLI, G. Comakership...

Orientada para as Pessoas e os Processos. A ênfase organizacional está voltada para os processos em andamento na empresa visando a realização dos negócios e, como consequência, no pessoal administrativo. Seus membros compartilham os valores e as informações enquanto a estrutura organizacional é menos hierárquica com relação às empresas orientadas para a estrutura e o produto. O gerenciamento cultivado é do tipo global ou empreendedor e os cargos internos são, em geral, voltados para o estímulo do trabalho em equipe.²³

O cruzamento das quatro possíveis entradas da matriz dá lugar a quatro distintas alternativas de posicionamento estratégico caracterizadas por particularidades estratégicas com respeito à relação com o mercado e à organização interna.

A Empresa Burocrática / “Product Out”. O credo desta empresa é o de que “o negócio se faz com o produto e/ou com a tecnologia”. O *know-how* tecnológico ou de produto é, portanto, considerado o fator de negócio mais importante. A liderança operacional, em relação ao mercado, está nas mãos dos tecnólogos que decidem quais as necessidades do mercado e o valor da função do produto vendido. O negócio é realizado criando-se um produto e lançando-o no mercado (“*product out*”). O cenário que favorece esse tipo de empresa é o de um mercado insaturado onde o cliente encomenda o produto à empresa na medida em que a oferta é menor que a procura.

Do ponto de vista das estratégias de produção, este tipo de empresa apresenta uma relativa simplicidade pois trabalha com poucas prioridades operacionais, dentre as quais se destacam:²⁴

²³ MERLI, G. Comakership...

²⁴ MERLI, G. Comakership...

- ♦maximização dos volumes produtivos (único limite é a disponibilidade financeira para investimentos tecnológicos);
- ♦maximização da eficiência produtiva (ênfase na redução dos custos operacionais, especialmente os de mão-de-obra);
- ♦investimentos em inovação e em pesquisas e desenvolvimentos.

A Empresa Mercadológica / “*Product In*”. A mudança na abordagem em relação ao mercado é o elemento que diferencia, de forma radical, a empresa mercadológica (“*product in*”) da empresa burocrática (“*product out*”). Ao invés de considerar o *know-how* tecnológico da empresa como ponto de partida, o fator de negócio considerado mais importante pela empresa mercadológica (“*product in*”) é a capacidade de pesquisar, selecionar e explorar adequadamente oportunidades de mercado.

O negócio é feito trazendo-se para casa oportunidades para serem exploradas. A palavra de ordem é a de aproveitamento máximo do mercado. A lógica é a de maximizar os resultados anuais combinando estratégias de curto e médio prazos sem abrir mão de uma visão futura sustentada por uma estratégia a longo prazo. A lógica do desenvolvimento dos produtos foi alterada substancialmente em relação à empresa burocrática (“*product out*”). O ponto de partida é definido através da identificação de uma necessidade latente ou má atendida no mercado. O processo de desenvolvimento exige que tal necessidade seja explicitada na forma de especificações funcionais e, eventualmente, estéticas, as quais serão seguidas de especificações técnicas e construtivas.

O negócio é conseguido produzindo-se aquilo que o mercado quer e, portanto, através da concretização das necessidades identificadas em produtos e serviços adequados às expectativas do cliente.

A situação que faz a empresa mercadológica (*"product in"*) bem-sucedida é a de um mercado saturado (excesso de oferta) caracterizado pelo acirramento da concorrência, mas ainda não maduro, ou seja, onde o conjunto de atributos e características da qualidade do produto ou serviço ainda estão em fase de evolução e consolidação.

Enquanto na empresa do tipo burocrática (*"product out"*) a ênfase estratégica era dada à eficiência produtiva, na empresa do tipo mercadológica (*"product in"*), a principal alavanca é a explicitação a todos os níveis hierárquicos da empresa da necessidade de aumentar o faturamento e o lucro.

A ênfase nos resultados (faturamento e lucro) difundida nessa estrutura empresarial é, portanto, uma novidade trazida desse tipo de empresa que permitiu dar corpo ao conceito de valor das funções realizadas. Isso não era facilmente realizável com a abordagem centrada somente na variável custo, característica típica da empresa burocrática (*"product out"*).

Uma outra característica estratégica da empresa mercadológica (*"product in"*) é a importância dada às pesquisas de mercado que se tornaram as inspiradoras das estratégias empresariais de curto e médio prazos. Do ponto de vista operacional, a viabilização da empresa mercadológica (*"product in"*) é impulsionada pela constituição de unidades de negócios caracterizadas por uma forte diversificação dos produtos.²⁵

A Empresa Comprometida com a Melhoria do Processo. O credo que orienta esse tipo de empresa é o de que o objetivo estratégico fundamental da empresa deve ser a satisfação do cliente.

²⁵ MERLI, G. Comakership...

Esta, de fato, é considerada o único e verdadeiro objetivo que pode garantir um negócio consolidado e em contínua melhoria. A Qualidade, entendida como a adequação ao uso, ou seja, a satisfação do cliente, foi considerada como fator prioritário para se tentar chegar a este objetivo, sendo, portanto, esta adequação ao uso monitorada e aprimorada continuamente.

Para este tipo de empresa, o negócio é feito aprimorando-se continuamente a tecnologia e os processos tendo em vista assegurar a satisfação do cliente.

Uma empresa como esta, voltada para a satisfação do cliente através da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços, é bem-sucedida em um contexto de mercado bastante competitivo e já no estágio de maturidade, ou seja, um mercado onde o cliente sabe apreciar e julgar a Qualidade do produto.

Enquanto a empresa mercadológica (*"product in"*) é essencialmente orientada ao marketing e pouco industrial, a empresa comprometida com a melhoria contínua do processo, embora voltada para a busca da satisfação do cliente, é tímida no tocante a sua abordagem junto ao mercado, mas extremamente competente do ponto de vista industrial, onde destacam-se as seguintes prioridades :

- ♦controle e melhoria contínua da capacidade dos processos;
- ♦desenvolvimento e implementação de sistemas eficazes de garantia da qualidade;
- ♦fábricas direcionadas às famílias de produtos com elevada flexibilidade no *mix*;
- ♦eliminação dos desperdícios em todas as atividades operacionais;

- ♦aproveitamento máximo das instalações (*Total Productive Maintenance*)²⁶;
- ♦industrializações rápidas do produto com ênfase na Qualidade a partir de uma maior integração entre as áreas comercial, desenvolvimento, engenharia e produção.

A Empresa Empreendimento / “Market In”. A empresa empreendimento (“*market in*”) é fruto de uma combinação das principais virtudes da empresa mercadológica (“*product in*”) e da empresa comprometida com a melhoria contínua do processo : sinergia entre a orientação para o mercado, do ponto de vista da satisfação do cliente, e o enfoque da melhoria contínua dos processos e sistemas da empresa.

No tocante à abordagem do mercado, a empresa empreendimento (“*market in*”) persegue a satisfação do cliente, e não a sua exploração a curto prazo, para garantir um faturamento sólido e bons resultados a médio e longo prazos. Estes resultados provêm da conscientização de que o negócio deve ser conduzido através do fortalecimento de todos os elos da cadeia cliente-fornecedor que comprovadamente geram e agregam valor às transações e operações.²⁷

O cenário propício para que a empresa empreendimento (“*market in*”) seja bem-sucedida frente aos demais tipos de empresa apresenta diversas facetas que hoje já podem ser identificadas na maioria dos mercados :

- ♦mercado maduro e abundante;
- ♦globalização da economia;
- ♦forte competição;
- ♦turbulência econômica;

²⁶ *Total Productive Maintenance* (Manutenção Produtiva Total) - termo empregado para caracterizar uma estratégia para melhorar a eficiência na utilização dos equipamentos através do combate às seis perdas : quebras, trocas, pequenas paradas, baixa velocidade, qualidade, partidas de processo.

²⁷ MERLI, G. *Comakership...*

- ♦necessidade de personalização dos produtos;
- ♦necessidade de rápidas adaptações e mudanças;
- ♦competição centrada nas variáveis Custo, Qualidade, Velocidade e Flexibilidade.

A viabilização da empresa empreendimento (*"market in"*) exige a integração do direcionamento para o mercado com a devida valorização da identificação das necessidades e do grau de satisfação do cliente, ponto forte da empresa mercadológica (*"product in"*), com as prioridades industriais enfocadas pela empresa comprometida com a melhoria do processo.

Em suma, sintonizar a eficiência industrial com as exigências do mercado de forma rápida, confiável e com um nível de excelência capaz de encantar e cativar o cliente é a meta a ser atingida. Nesse contexto, a qualidade e o valor percebidos pelo mercado assumem um papel decisivo na determinação da competitividade do negócio.

Portanto, a redefinição do foco estratégico exige a adoção de um novo processo no tocante ao posicionamento da empresa frente ao mercado e à forma de desenvolver, cultivar e aprimorar os negócios. A seguir são exibidos os passos vitais que permitem conduzir o processo de redefinição do foco estratégico da empresa objetivando criar negócios capazes de continuamente manter e expandir a base de clientes da empresa em função da conquista da lealdade e satisfação dos mesmos.

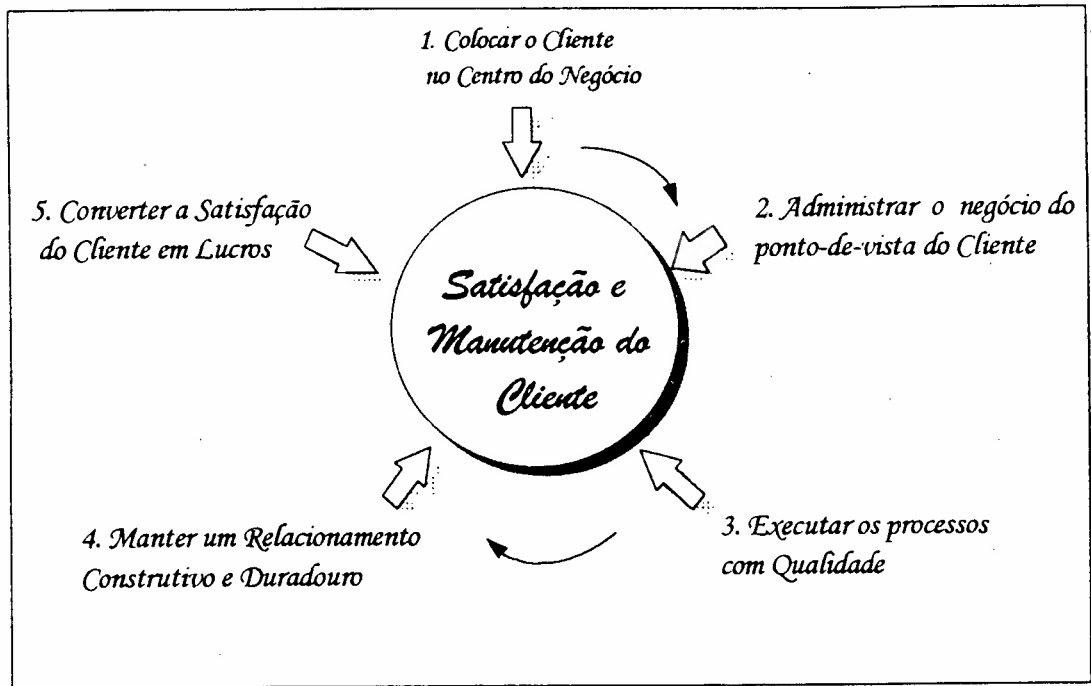


Figura 2.3 - Passos para Viabilizar a Orientação para o Cliente ²⁸

2.2 Valorização da Voz do Cliente

“Não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo. Deve-se ouvir sua opinião e “amarrá-la” a ações concretas na empresa.” (Richard Whiteley)

O ponto de partida para que se possa colocar em ação um processo de reorientação estratégica voltado para o mercado buscando a satisfação do cliente é, exatamente, o posicionamento do cliente no centro do negócio. Isto significa criar condições e mecanismos para que o cliente se manifeste, estimular e promover a integração do cliente nos esforços para o desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços, manter uma monitoração contínua do grau de adequação do atendimento às expectativas do cliente e criar toda uma “atmosfera”, no tocante ao ambiente e a forma de atendimento, capaz de promover e sustentar relacionamentos duradouros.

²⁸ Figura adaptada pelo autor a partir de SHAPIRO, B., SVIOKLA, J. *Mantendo Clientes...* p. xx.

O pontapé inicial deve ser dado com o ato de ouvir o cliente : captar a voz do cliente, as suas opiniões, impressões e percepções. Há uma lista de cinco questões-chave que toda e qualquer empresa deve perguntar aos seus clientes, sejam eles os atuais, potenciais, ou os eventualmente perdidos.²⁹

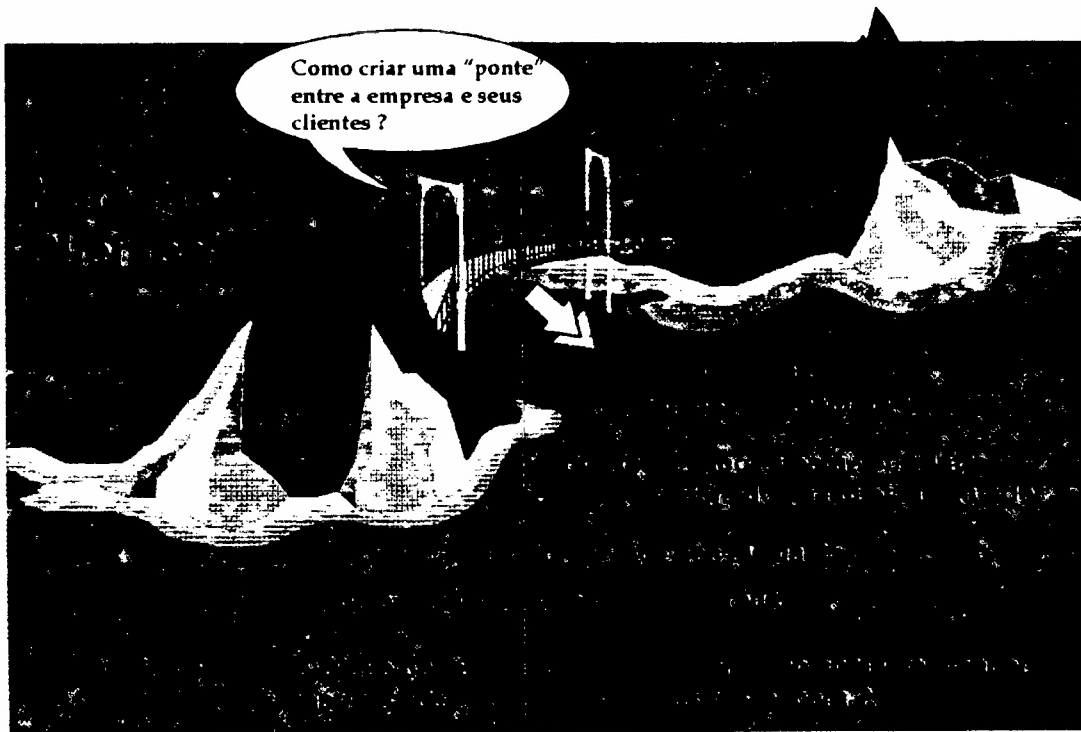


Figura 2.4 - As Cinco Perguntas que Toda Empresa precisa Fazer³⁰

Antes de mais nada é preciso ressaltar que esta lista de perguntas, obrigatoriamente, tem que ser respondida pelos clientes. É bastante comum localizar casos em que o pessoal de marketing, de vendas, os representantes comerciais, os gerentes de produto ou serviço e até mesmos os executivos se encarregam de fornecer, eles próprios, as respostas a estas perguntas. Para que uma empresa possa efetivamente evoluir é preciso criar condições para que os clientes se manifestem diante de tais questionamentos.³¹

²⁹ WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente voltada para o Cliente : do planejamento à ação**. Rio de Janeiro : Campus. 1992.

³⁰ Figura elaborada pelo autor.

³¹ WHITELEY, Richard C. Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 set. 1995. Suplemento Folha Management.

Às vezes é difícil para uma empresa perceber que está respondendo pelos seus clientes. Quando ela envia, por exemplo, um questionário para os seus clientes com perguntas específicas, detalhando os vários aspectos de seus produtos e serviços, o próprio fato de ter determinado quais são estes aspectos já poderá induzir a resposta dos clientes. Portanto, a própria estrutura de um eventual questionário a ser empregado para avaliar o grau de satisfação dos clientes deve ser concebida a partir das opiniões e percepções do cliente.

Dessa forma, o elenco de questões-chave que devem ser respondidas pelos clientes abrange os seguintes temas :

1)Quais são as necessidades e expectativas do cliente. O cliente deve ter a liberdade de expressar, utilizando a sua própria linguagem, o que espera e deseja quando da utilização de um determinado produto ou serviço. Posteriormente, caberá à empresa interpretar tais manifestações traduzindo-as para uma linguagem técnica que possa ser compreendida internamente. Uma análise mais detalhada do comportamento e das atitudes do cliente, durante suas interações com a empresa, também pode revelar pistas sobre as suas necessidades e expectativas;

2)O que mais importa para o cliente entre os itens identificados na questão anterior. Saber isto é essencial. Existe uma hierarquia de necessidades e nem todos os clientes vão atribuir a mesma importância para cada um dos vários aspectos dos produtos e serviços da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha uma compreensão de quais itens são relevantes para quais segmentos de clientes a fim de desenvolver “pacotes de valor” ajustados às necessidades e expectativas de cada segmento;

3) Como o cliente avalia o desempenho da empresa. A obtenção de informações sobre o julgamento da empresa aos olhos do cliente é vital para que a empresa localize seus principais pontos fortes e pontos fracos. Que processos precisam ser redefinidos e retrabalhados e que aspectos do produto ou serviço merecem ser ressaltados para despertar ou alavancar a qualidade percebida pelo cliente;

4) Como o cliente avalia o desempenho da concorrência. Este ponto é de fundamental importância pois permite que uma empresa possa se posicionar frente à concorrência nos vários aspectos e atributos do produto ou serviço percebidos e valorizados pelos clientes. Dessa análise é possível extrair os pontos de vantagem e vulnerabilidade competitiva da empresa;

5) O que a empresa precisa fazer para ser capaz de encantar o cliente e garantir a sua lealdade. A conquista da lealdade do cliente é uma tarefa árdua que exige um relacionamento construtivo baseado na contínua aprendizagem oriunda do apontamento de eventuais falhas ou frustrações.

A empresa deve se mostrar disposta a escutar atentamente o seu cliente, orientá-lo para usufruir adequadamente o produto ou serviço e, principalmente, agir a partir das informações provenientes das perguntas anteriores. Em suma, é vital promover uma “amarração” entre as descobertas realizadas e as ações de correção e melhoria em busca da satisfação dos clientes.

O reconhecimento de que a valorização da voz do cliente é essencial para a estratégia de redirecionamento do foco e redefinição das prioridades é fato aceito pelas empresas praticantes do conceito de marketing e dispostas a se tornarem empresas empreendimento (*“market in”*).

O desafio a ser enfrentado por tais empresas é a colocação em prática da seguinte premissa fundamental: ao delinear a estratégia competitiva, posicionar o cliente no centro do negócio da empresa.

Para fazer frente a esse desafio, uma metodologia empregada em larga escala, principalmente no Japão e nos Estados Unidos, é o Desdobramento da Função Qualidade (*QFD - Quality Function Deployment*). A lógica que sustenta essa metodologia é representada por um conjunto de quatro matrizes que se inter-relacionam : na primeira matriz busca-se retratar a voz do cliente, ou seja, suas necessidades e expectativas em relação à performance do produto ou serviço; na segunda matriz são identificados todos os subsistemas e componentes que impactam os requisitos da qualidade desejados pelos clientes; na terceira matriz são listados os processos da empresa que respondem pela geração dos subsistemas ou componentes e; finalmente, na quarta matriz são estabelecidos os mecanismos de controle dos processos para assegurar a qualidade esperada pelos clientes.³²

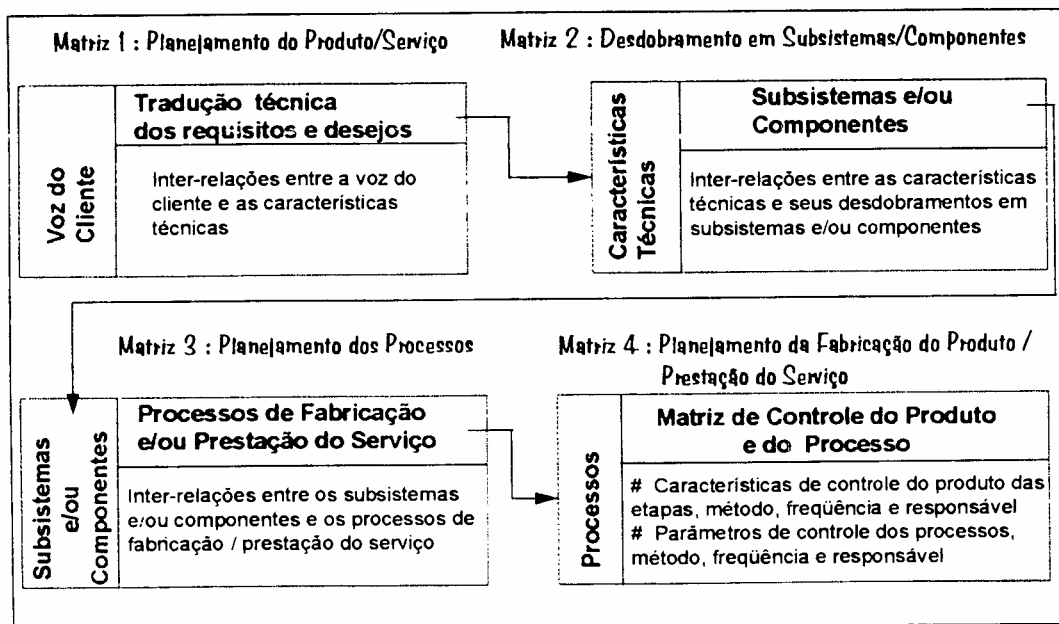


Figura 2.5 - As Matrizes do Desdobramento da Função Qualidade³³

³² AKAO, Yoji. **QFD - Quality Function Deployment** : integrating customer requirements into product design. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1990.

³³ Figura elaborada pelo autor.

A aplicação dessa metodologia tem sido difundida principalmente nas situações relativas ao projeto e desenvolvimento de novos produtos que demandam uma definição prévia dos parâmetros e das características técnicas para uma concepção otimizada do projeto do produto e do processo. Na área de serviços e na avaliação de produtos que já se encontram em regime de produção com padrões prefixados a utilização ainda tem-se mostrada limitada.

A valorização da voz do cliente também pode ser contemplada através da identificação dos momentos da verdade vivenciados pelos clientes e dos fatos marcantes, os incidentes críticos, associados a tais situações. Um momento da verdade corresponde precisamente àquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa, de forma direta ou indireta, e com base na experiência vivenciada realiza um julgamento sobre a qualidade do serviço e do produto.³⁴

Um incidente crítico representa uma experiência vivenciada pelo cliente em um determinado momento da verdade. Um incidente crítico, por si só, não é um evento positivo ou negativo. Na realidade, a forma como ele é interpretado pelo cliente, em função de suas experiências anteriores, das comunicações feitas pela empresa e do próprio esquema de referência do cliente, é que determinará a classificação do incidente crítico.³⁵

Um incidente crítico julgado como positivo representa um exemplo de desempenho que o cliente gostaria que se repetisse toda vez que adquire o produto ou serviço; por outro lado, um incidente crítico julgado como negativo representa um exemplo de desempenho que faria com que o cliente colocasse em dúvida a qualidade do produto ou serviço da empresa.

³⁴ CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. 11. ed. São Paulo : COP Editora, 1994.

³⁵ HAYES, Bob E. *Measuring Customer Satisfaction : development and use of questionnaires*. Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press , 1991.

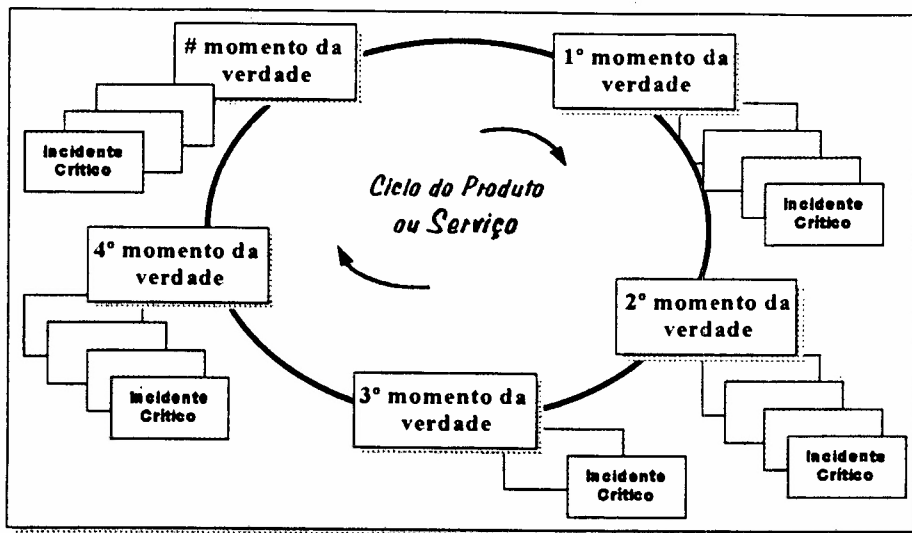


Figura 2.6 - Mapeamento do Ciclo do Produto ou Serviço³⁶

Um cuidado especial deve ser tomado no sentido de evitar “pecados capitais” que possam destruir uma imagem e reputação de qualidade conquistadas junto aos clientes. Um erro grave cometido pela empresa pode ser suficiente para colocar em xeque um relacionamento construído ao longo de vários anos. Portanto, a valorização do cliente exige uma atenção particular no sentido de evitar a ocorrência de situações que possam provocar a perda do cliente.³⁷

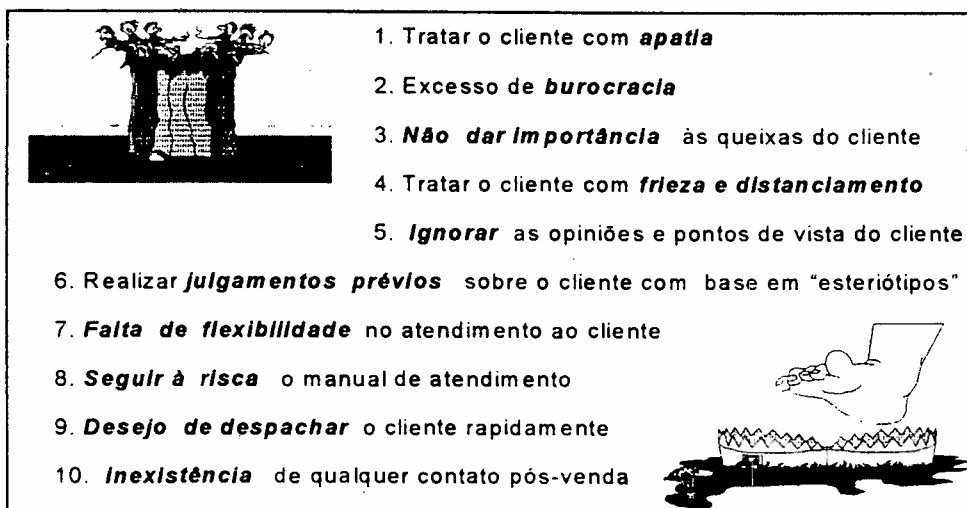


Figura 2.7 - Os “Pecados Capitais” no Atendimento ao Cliente³⁸

³⁶ Figura elaborada pelo autor.

³⁷ ZEMKE, Ron. ANDERSON, Kristin. **Delivering Knock Your Socks Off Service**. New York : AMACOM, 1991.

³⁸ Figura elaborada pelo autor.

A valorização do cliente exige, portanto, um reconhecimento da importância do cliente para o sucesso do negócio e um compartilhamento da premissa de que um real comprometimento com a estratégia de orientação para o mercado e a busca da satisfação do cliente são as sementes para o cultivo e florescimento de um negócio saudável. O quadro a seguir revela o significado que todos dentro da empresa devem ter em mente quando estão realizando negócios com um cliente.

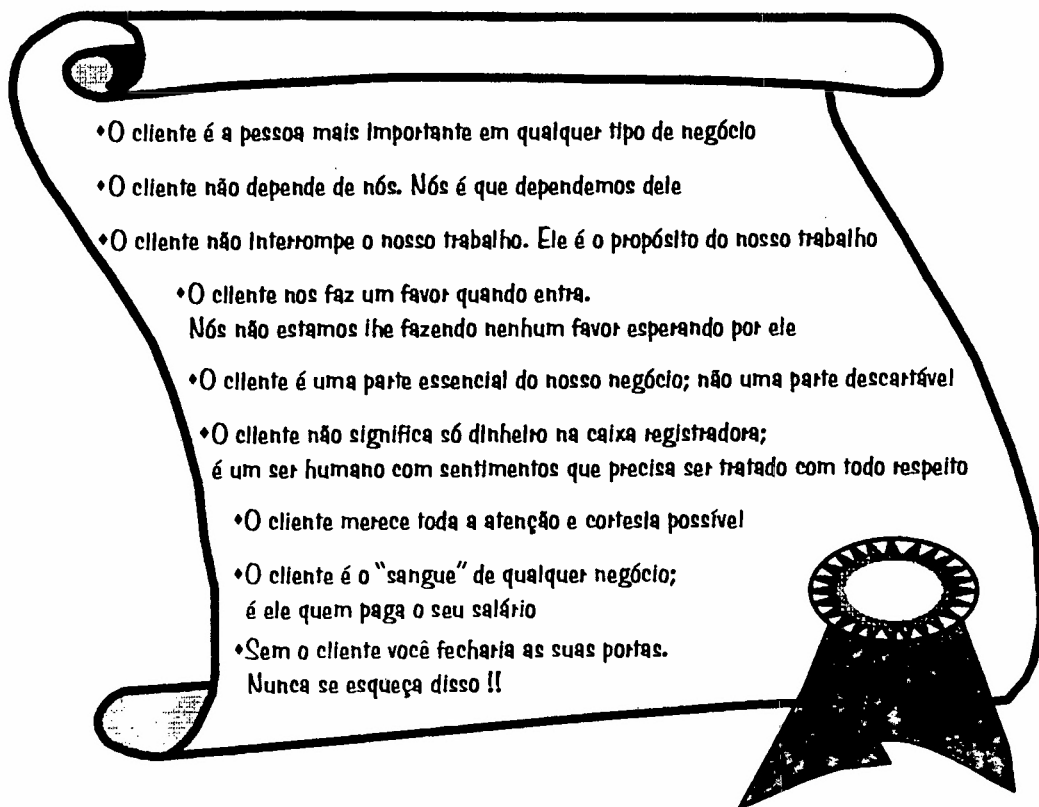


Figura 2.8 - Quadro Ilustrativo do Significado do termo Cliente³⁹

³⁹ ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade : a vantagem competitiva*. São Paulo : Makron Books, 1992. p. 17.

2.3 Geração e Entrega de “Valor” ao Cliente

Por que os clientes escolhem um produto ou serviço em lugar de outro? A razão é simples : acreditam que obterão melhor valor do que poderiam esperar da alternativa. Infelizmente, a maioria dos esforços para planejar a estratégia empresarial negligencia esta verdade simples.⁴⁰

As empresas bem-sucedidas freqüentemente adotam uma estratégia de ação sustentada por um princípio estratégico simples, porém, de validade incontestável : as empresas têm sucesso fornecendo valor superior ao cliente. Valor, no contexto do presente trabalho, deve ser entendido como qualidade, segundo a perspectiva do cliente, oferecida ao preço justo.

A geração e entrega de valor superior ao cliente é o melhor indicador de direção de participação de mercado e competitividade. E, por seu turno, a competitividade e a participação de mercado conduzem ao alcance dos objetivos financeiros de longo prazo, tais como o crescimento de rentabilidade e o valor para os acionistas.⁴¹

/A trajetória para a competitividade, baseada na capacidade da empresa em gerar, administrar e entregar valor ao cliente, exige mudanças evolutivas no tocante ao foco do sistema de gestão e à estrutura interna que precisa ser adotada para fazer com que as modificações necessárias tenham êxito.>

Conforme destacado anteriormente, especialmente para aquelas empresas que adotam os conceitos de produção, produto e vendas, a ênfase dos sistemas de gestão está na análise dos relatórios dos “números” da empresa.

⁴⁰ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente...

⁴¹ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente...

Quantidade produzida por unidade de tempo, quantidade produzida dentro das especificações, volume de vendas realizado, custo unitário, margem unitária de contribuição dos produtos e participação de mercado surgem como os principais direcionadores da estratégia empresarial.

Como se pode notar, o foco da empresa permanece quase que totalmente restrito ao ambiente interno com algumas tentativas tímidas de enxergar o comportamento e as tendências do mercado. A estrutura interna para melhorar os resultados medidos pelos relatórios dos “números” está baseada na premissa de que cada uma das áreas tem sua responsabilidade a cumprir e que as “recompensas” serão fornecidas em função do desempenho isolado da área. Muitas vezes, essa abordagem fragmentada prejudica o desempenho da empresa como um todo, resultando em desperdício de recursos, energia e dinheiro.

À medida que a empresa passa a praticar o conceito de marketing, novas variáveis são integradas ao foco do sistema de gestão da empresa, expandido o horizonte de análise a ser contemplado : a opinião e a percepção do cliente sobre os produtos e serviços da empresa, o posicionamento frente à concorrência e a necessidade de criar um pacote de valor que seja percebido pelo cliente dão origem a uma nova forma de gerenciamento.

Esta nova abordagem para o gerenciamento se caracteriza por uma extraordinária capacidade de acompanhar mercados e clientes, internalizar e interpretar as novas tendências e responder rapidamente aos anseios e expectativas do cliente : um esquema bem-sucedido de “navegação estratégica”. Para viabilizar tal abordagem, faz-se necessária a ênfase nos processos-chave de negócio da empresa, definidos segundo a ótica do cliente, através de equipes interfuncionais habilitadas e motivadas.

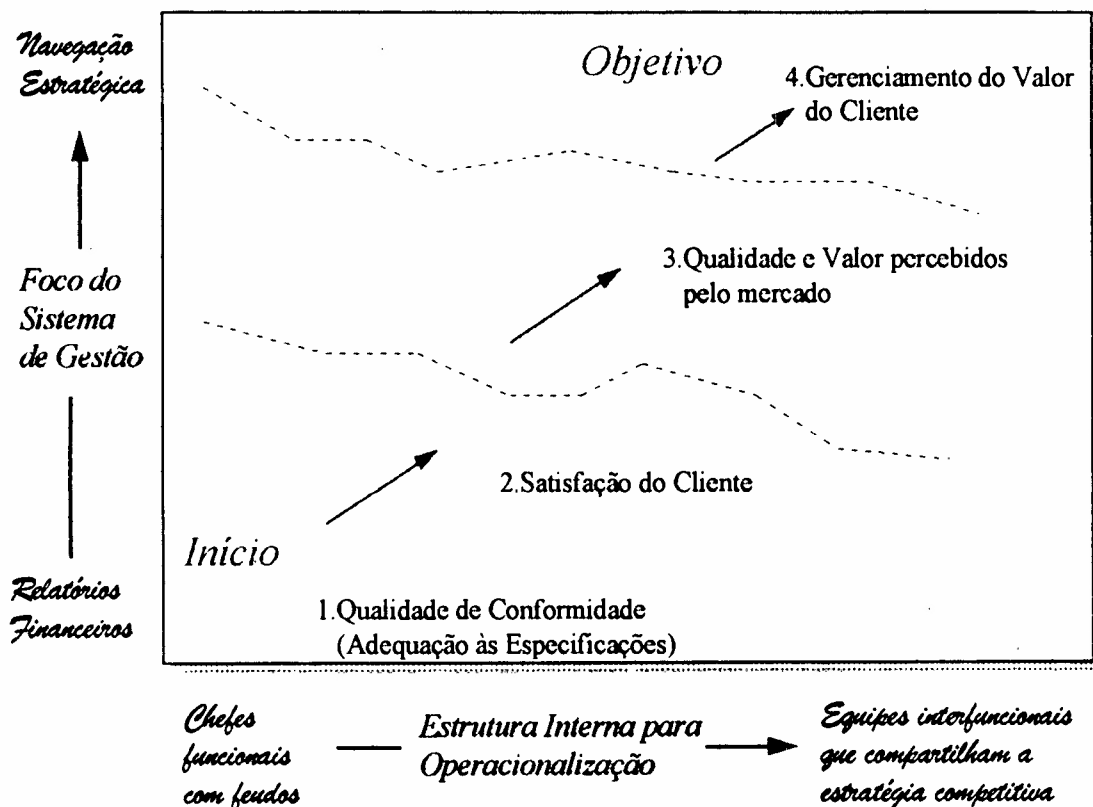


Figura 2.9 - A trajetória para a Competitividade⁴²

A principal arma estratégica para percorrer com sucesso a trajetória em busca da competitividade é a prática dos conceitos e ferramentas da qualidade. Dessa forma, é possível destacar os seguintes estágios na utilização da qualidade como uma arma estratégica :

- ♦ 1º Estágio - *Qualidade de Conformidade* : a idéia central associada a este estágio diz respeito ao projeto e implantação de processos capazes de atender, ao longo do tempo, às especificações do produto acabado, as quais, normalmente, são fixadas por uma equipe de projetistas e engenheiros.

⁴² GALE, B. **Gerenciando o Valor do Cliente...** p. 2.

O foco está em um rígido controle do processo, através do uso sistemático de ferramentas e métodos para o controle estatístico da qualidade, visando conferir confiabilidade e capacidade⁴³ aos processos da empresa.

Não é possível negar as contribuições provenientes desse estágio no tocante à importância que se deve atribuir às fases de projeto, administração e controle da qualidade. Philip Crosby pode ser destacado como um dos principais líderes desse estágio : na visão de Crosby, qualidade poderia ser entendida como conformidade com as especificações.⁴⁴

Todavia, a qualidade de conformidade que as empresas vinham buscando, principalmente durante as décadas de 60 e 70, não era capaz, por si só, de gerar o sucesso nos negócios. Um produto com “zero defeito” não irá necessariamente tornar os clientes felizes. E se as especificações que uma empresa está tentando seguir estiverem erradas, ou seja, não representarem aquilo que efetivamente o cliente precisa e deseja adquirir?

♦ 2º Estágio - *Satisfação do Cliente* : já no final da década de 70 e durante a década de 80, as empresas foram tomando consciência da necessidade de incorporar a voz do cliente nas fases relativas à definição do projeto do produto e das expectativas referentes aos principais atributos e variáveis determinantes da qualidade do produto. Dois autores destacam-se durante esse estágio : William Edwards Deming, pioneiro na divulgação e aplicação dos conceitos da qualidade no Japão e, posteriormente, nos Estados Unidos, definia qualidade como sendo a satisfação do cliente e propunha um conjunto de quatorze etapas, os famosos quatorze princípios de Deming⁴⁵.

⁴³ Capacidade - do inglês *Capability* : capacidade que um determinado processo tem de atingir as especificações/tolerâncias de projeto operando dentro de um regime normal de operação

⁴⁴ CROSBY, Philip B. *Qualidade é Investimento*. 2. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1986.

⁴⁵ DEMING, William E. *Qualidade : a revolução da administração*. São Paulo : Marques Saraiva, 1990.

Através da disseminação desses princípios Deming destacava a importância da definição dos objetivos da qualidade, do ponto de vista do cliente, e a necessidade de criar condições para que todos na empresa possam participar ativamente no projeto, construção e entrega da qualidade esperada e desejada pelo cliente.

Joseph Moses Juran, outra personalidade de destaque na área da qualidade no Japão e nos Estados Unidos, definia qualidade como sendo a adequação ao uso e pregava a adoção de uma trilogia de processos, a trilogia de Juran⁴⁶, para garantir o planejamento, controle e aprimoramento da qualidade do ponto de vista do cliente.

♦ 3º Estágio - *Qualidade e Valor Percebidos pelo Mercado* : a globalização da economia de uma forma geral, o arrefecimento de políticas protecionistas e o acirramento da competição trouxeram à tona a necessidade de incorporar uma nova variável ao processo de delineamento da estratégia empresarial : a análise de posicionamento da empresa frente à concorrência.

O relacionamento da empresa com seus clientes e o conhecimento das suas necessidades e dos fatores principais da qualidade capazes de determinar a competitividade devem ser acrescidos de uma análise sistemática da avaliação dos níveis atuais e das tendências relativas ao nível de satisfação do cliente comparando tais resultados com a performance dos concorrentes.

Dois pontos importantes caracterizam a evolução desse estágio em relação ao estágio anterior centrado basicamente na satisfação dos clientes atuais da empresa.

⁴⁶ JURAN, Joseph M. **Juran on Quality by Design** : the new steps for planning quality into goods and services. New York : Free Press. 1992.

Primeiramente, a necessidade de incorporar levantamentos junto a clientes da concorrência e a ex-clientes para conhecer, em profundidade, os motivos pelos quais não realizam ou deixaram de realizar negócios com a empresa. Essa visão auxilia a empresa a expandir seu escopo de mercado, criando oportunidades para aprendizado e aprimoramento a partir da deserção de clientes ou da identificação de melhores práticas (*benchmarking*) por parte da concorrência.

O segundo ponto que merece destaque diz respeito à evolução e ao refinamento do próprio conceito de satisfação do cliente, ou seja, a premissa de que o valor percebido pelo cliente se torna o fator desencadeante do seu nível de satisfação ou insatisfação. O valor percebido pelo cliente é constituído por duas dimensões-chave : atributos atrelados à qualidade propriamente dita e atributos atrelado ao preço, ou seja, a quantificação monetária da qualidade percebida. Vale destacar que o conceito de qualidade, nesse estágio, não apenas incorpora os quesitos associados intrinsecamente ao produto, mas também atribui a devida relevância aos quesitos associados ao preço e aos serviços prestados ao cliente.

Dessa forma, expandindo o conceito de satisfação do cliente e submetendo-o ao julgamento pelo mercado frente à concorrência, a empresa se encontra habilitada a praticar o gerenciamento da qualidade total.

♦ 4º Estágio - *Gerenciamento do Valor do Cliente* :

As empresas alcançam o estágio quatro, gerenciamento do valor do cliente, quando conseguem integrar o gerenciamento total da qualidade, obtido através da evolução gradual ao longo dos três estágios anteriormente abordados, com os sistemas de planejamento estratégico, estabelecimento e controle do orçamento e gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.

Na visão de Karl Albrecht ⁴⁷, os sete principais componentes do pacote de valor para o cliente (*"customer value package"*) envolvem : o ambiente em que a empresa recebe o cliente, as sensações que são geradas durante as interações entre a empresa e o cliente, a presteza e cortesia no contato interpessoal, os procedimentos exigidos pela empresa, a confiabilidade das suas entregas, as informações que a empresa fornece e as condições financeiras que são oferecidas ao cliente. Na opinião de Albrecht, constantemente deve-se conduzir uma auditoria destes valores com o intuito de melhorá-los.

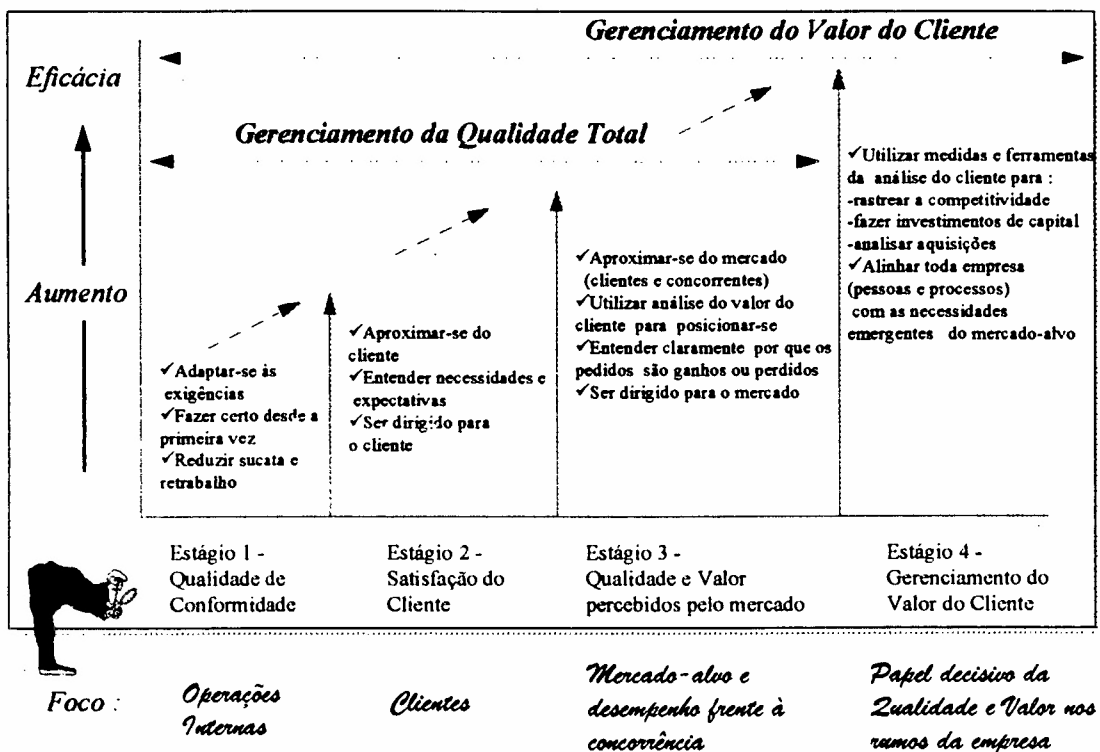


Figura 2.10 - Tornando a Qualidade uma Arma Estratégica : os Quatro Estágios⁴⁸

⁴⁷ ALBRECHT, Karl. *Programando o Futuro : o trem da linha norte*. São Paulo : Makron Books, 1995.

⁴⁸ GALE, B. *Gerenciando o Valor do Cliente...* p. 8.

Dessa forma, a geração e entrega de valor ao cliente exige uma abordagem disciplinada e articulada capaz de promover a integração entre o mercado, respeitando as particularidades de cada segmento de clientes, e a excelência no projeto e controle da qualidade, tendo em vista fornecer qualidade superior em áreas julgadas como importantes pelo cliente para que os resultados almejados pela empresa possam ser obtidos.

O ponto de partida, como se procurou demonstrar ao longo desse capítulo, deve ser a orientação para o cliente, ou seja, a colocação do cliente no centro do negócio para que, a partir daí, a empresa possa desencadear todos os seus processos e estabelecer sua estrutura com a missão de, continuamente, estar sintonizada com as necessidades do mercado e preparada para atuar com rapidez e eficácia visando assegurar a satisfação do cliente e a conquista da sua lealdade.

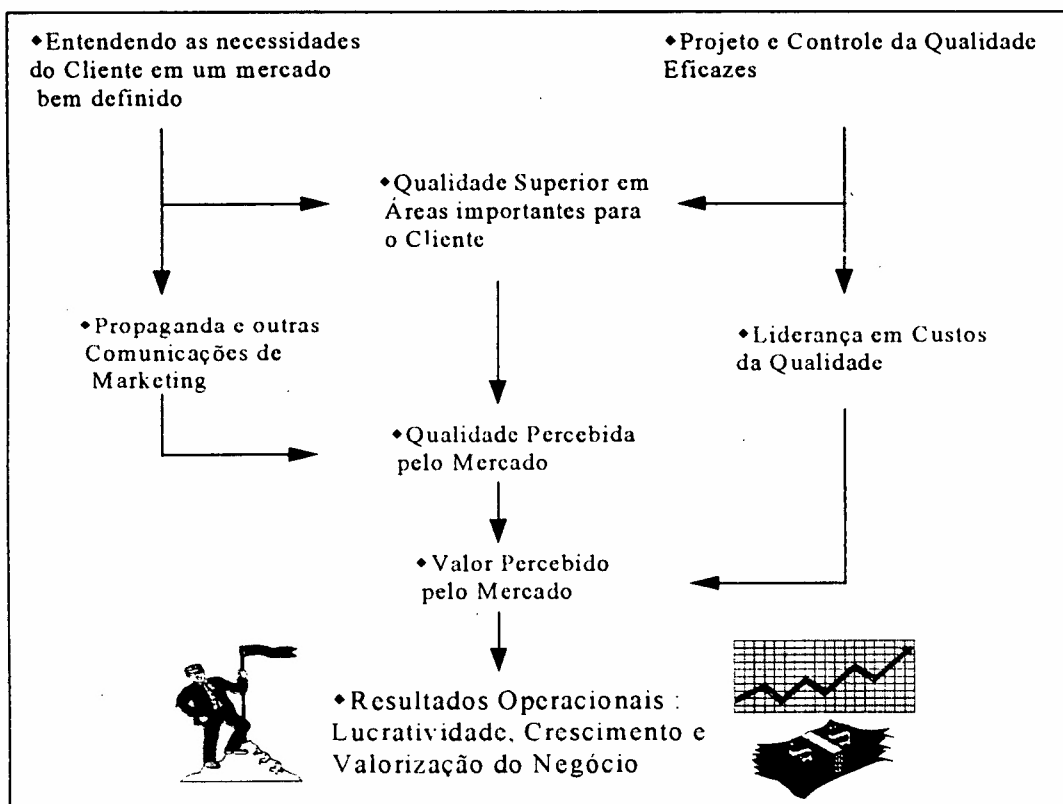


Figura 2.11 - Criando Valores que os Clientes podem Ver⁴⁹

⁴⁹ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente... p. 17.

Resumo :

Ao longo desse capítulo buscou-se exibir para o leitor os elementos que denotam a necessidade de empreender um redirecionamento no foco estratégico das empresas. Uma abordagem de orientação para o cliente apresenta-se como um dos requisitos vitais para garantir a competitividade e lucratividade da empresa diante dos novos cenários competitivos e da nova postura de comportamento assumida pelos clientes.

A proposta de redirecionamento para o cliente, consubstanciada na prática do conceito de marketing e na adoção do estilo de empresa empreendimento (*market in*), pode ser conduzida a partir da utilização sistemática, por exemplo, do desdobramento da função qualidade (*QFD - Quality Function Deployment*), do conceito de momentos da verdade e incidentes críticos e da abordagem de gerenciamento do valor do cliente.

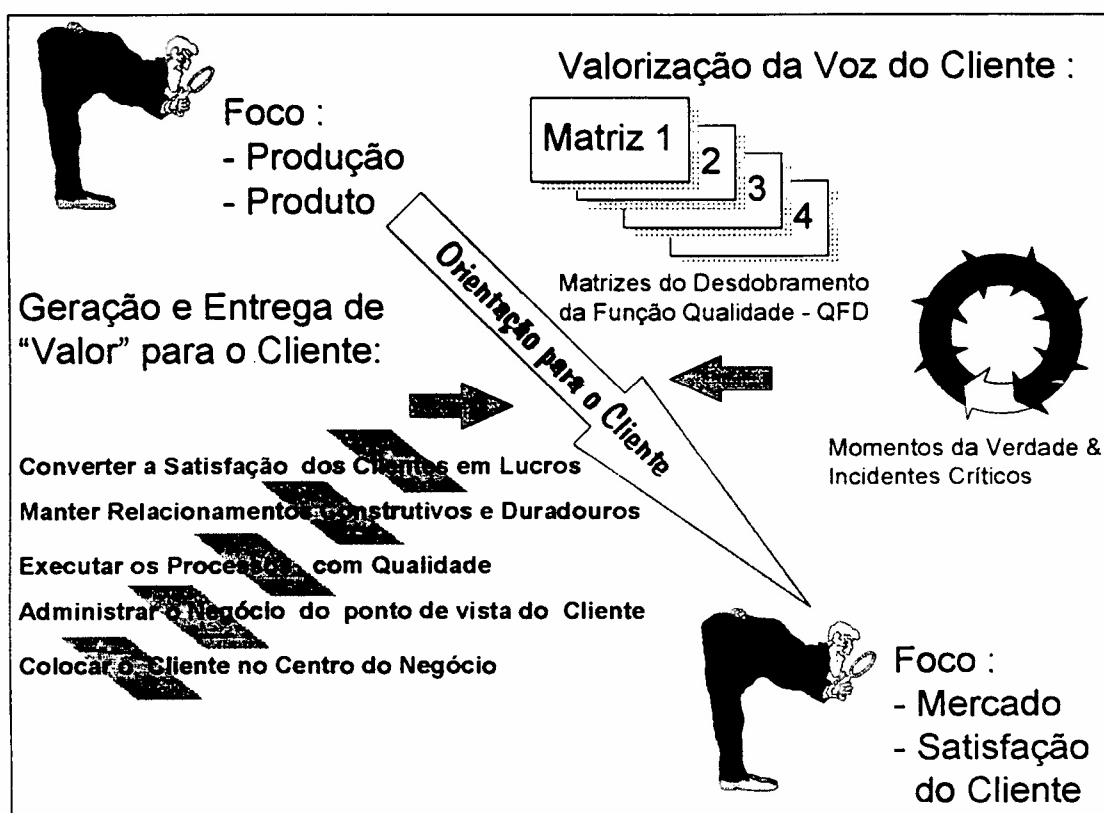


Figura 2.12 - Orientação para o Cliente⁵⁰

⁵⁰ Figura elaborada pelo autor.

CAPÍTULO 3 : ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE

Objetivo do Capítulo :

O presente capítulo visa apresentar o importante papel exercido pelos clientes na determinação da trajetória da empresa em seus momentos mais marcantes : definição dos objetivos estratégicos de referência, projeto e desenvolvimento dos processos que conduzam à consecução dos objetivos e avaliação dos resultados com o intuito de aprimorar o desempenho corrente e criar bases sólidas para o sucesso futuro.

3. ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE

3.1 Definição dos Processos-Chave do Negócio do Ponto de Vista do Cliente

Para que uma empresa seja bem-sucedida, ela precisa vender aquilo que o cliente quer comprar; para saber o que ele quer, a empresa precisa saber quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso que a empresa execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com os seus clientes de tal forma que esse conhecimento resulte em vantagem competitiva no mercado.¹

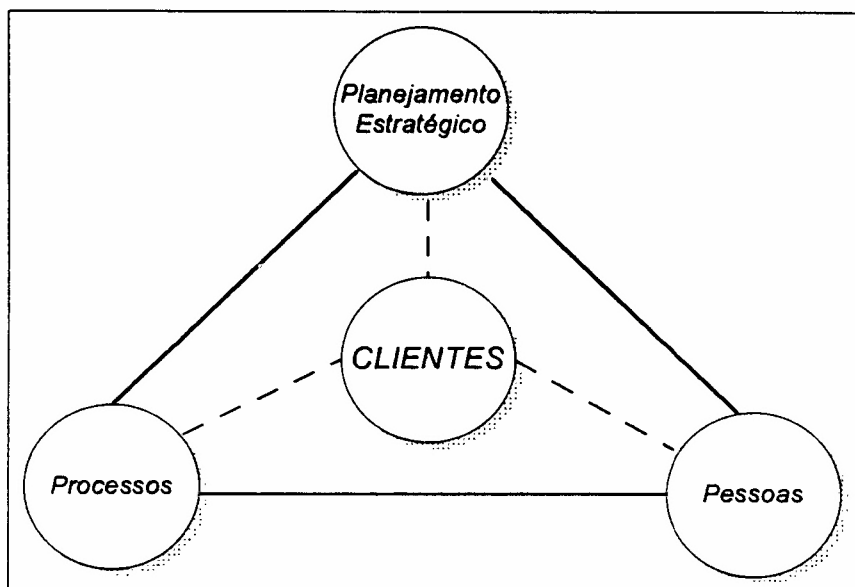
A orientação para o cliente é o ponto de partida para que uma empresa possa praticar uma gestão voltada aos interesses do mercado visando obter uma base de clientes satisfeitos e fiéis que serão os responsáveis pela sobrevivência e prosperidade dos negócios. Dessa forma, o cliente, efetivamente, deve ser posicionado no “centro do negócio” desempenhando a função de catalisador de todo o processo de planejamento e ação estratégica da empresa.

A definição dos horizontes futuros almejados pela empresa, o estabelecimento de sua missão, das grandes políticas e estratégias derivam do processo de planejamento estratégico. Como fruto da análise dos objetivos e das potencialidades do negócio é possível identificar quais são os processos que realmente agregam valor ao negócio e quais as competências básicas a eles associados.

¹ ALBRECHT, K., BRADFORD, L. *Serviços com Qualidade...*

Para que os processos sejam executados com a excelência necessária para garantir a qualidade desejada pelo cliente é fundamental que as pessoas dentro da empresa tenham uma visão clara da sua contribuição para os objetivos finais da empresa, bem como é preciso assegurar que elas também estejam motivadas, habilitadas e capacitadas a executar adequadamente as suas atribuições.²

A fim de garantir a coesão entre o planejamento estratégico, os processos de negócio determinantes do sucesso da empresa e a formação de pessoas motivadas e competentes é vital fornecer uma linha mestra que promova uma convergência de esforços e um direcionamento harmônico e coerente da empresa: um real comprometimento com a orientação para o cliente constitui-se no elemento catalisador do gerenciamento do ponto de vista do cliente.



*Figura 3.1 - Integrando o Plano e a Ação Estratégica*³

² HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future** : breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1994.

³ Figura adaptada pelo autor a partir do Triângulo de Serviços proposto por Karl Albrecht e Lawrence J. Bradford : o autor optou pela adoção dos termos planejamento estratégico e processos, respectivamente, no local dos termos estratégia e sistemas por julgar que: (1) o planejamento estratégico abrange o conceito de estratégia e; (2) o termo processos tem tido uma utilização mais intensa que o termo sistemas tanto no setor de serviços quanto no setor de manufatura.

A figura apresentada procura deixar claro as inter-relações existentes entre os principais elementos importantes no projeto e na execução do negócio: os clientes, o planejamento estratégico, os processos e as pessoas.

O posicionamento do cliente no centro da figura expressa a premissa fundamental de que o foco nas necessidades, expectativas e desejos dos clientes alimenta decisões vitais em termos de objetivos e metas a serem buscados, no tocante ao projeto e à execução de processos capazes de satisfazer e encantar os clientes, e no que se refere à contratação e habilitação de pessoas comprometidas com as metas e capacitadas para executarem os processos.

O planejamento estratégico da empresa é responsável pela elaboração dos objetivos que precisam ser alcançados para garantir a prosperidade do negócio a partir da satisfação e lealdade dos clientes. Para tanto, todas as pessoas da empresa devem participar do plano e, acima de tudo, devem estar comprometidas com as metas de atuar no sentido de criar e manter vantagens competitivas a partir da satisfação dos clientes.

Com o intuito de perseguir os resultados desejados para a empresa, os processos de negócio mais importantes, aqueles que impactam diretamente os objetivos estratégicos, precisam ser adequadamente mapeados e as pessoas precisam conhecê-los e executá-los de forma eficaz e eficiente.

O gerenciamento dos processos como abordagem para a condução dos negócios tem ganho um destaque crescente nos processos de reestruturação organizacional que muitas empresas, nos mais variados setores e nos mais diversos países, têm enfrentado.

Os pressupostos apresentados por Michael Hammer em sua obra *Reengineering the Corporation*⁴ serviram como referencial para a operacionalização de mudanças profundas e radicais na forma de gerir os negócios. O repensar profundo na maneira como a empresa deve se estruturar para cumprir as suas metas e a mudança de paradigma no que se refere à “horizontalização” das empresas, via diminuição dos níveis hierárquicos e o foco em processos em detrimento do foco em funções, são os principais legados proporcionados pelos processos de reengenharia.

Michael Hammer, Thomas H. Davenport⁵ e Giorgio Merli⁶ advogam em favor do gerenciamento dos processos na medida em que :

- ♦o negócio se faz praticando processos; não controlando funções;
- ♦os processos produzem os bens e serviços; as funções são estruturas organizacionais atravessadas pelos processos;
- ♦a otimização das funções pode fornecer um resultado muito distante da otimização global dos processos;
- ♦a gestão dos processos é um fator gerencial de importância vital; não pode estar atrelada a procedimentos estáticos e burocráticos.

A identificação dos principais processos de negócio é o primeiro passo para que se possa adotar um gerenciamento capaz de assegurar que os processos da empresa que impactam a percepção de qualidade e de valor do cliente atendam às seguintes características :

⁴ HAMMER, Michael. CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation* : a manifesto for business revolution. New York : Harper Business, 1993.

⁵ DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos* : como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

⁶ MERLI, Giorgio. *EuroChallenge* : the TQM approach to capturing global markets. [London] : IFS Ltd., 1993.

- ♦Eficácia ⇨ processo é capaz de satisfazer às exigências do cliente;
- ♦Eficiência ⇨ processo eficaz que otimiza a utilização dos recursos da empresa;
- ♦Adaptabilidade ⇨ processo eficaz e eficiente que é capaz de auto-regular-se para fazer frente às novas exigências de forma rápida, confiável e precisa.

O gerenciamento dos processos é de suma importância para o sucesso do negócio pois está intimamente atrelado a necessidades fundamentais enfrentadas pelas empresas : construir uma empresa voltada para o cliente, adaptar-se rápida e inteligentemente a novas situações, implementar mudanças e romper as barreiras entre os departamentos.⁷

A determinação dos principais processos e, posteriormente, a avaliação dos mesmos para a identificação dos pontos prioritários para intervenção podem ser conduzidas através de uma seqüência de passos que se apresenta a seguir.

O roteiro para a identificação e seleção dos processos-chave do negócio, segundo proposta formulada por Giorgio Merli⁸, deve contemplar os seguintes passos :

1º passo : Identificação dos Objetivos Estratégicos de Referência

Esses objetivos devem derivar de um amplo processo de definição das prioridades e das melhorias significativas a serem alcançadas pela empresa e, portanto, devem sinalizar claramente o que a empresa quer ser, onde a empresa quer chegar e que resultados a empresa almeja atingir.

⁷ RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas : uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo : Makron Books, 1994.

⁸ MERLI, Giorgio. **Gerenciamento por Processos**. São Paulo : [s.n.], 1991. (apostila)

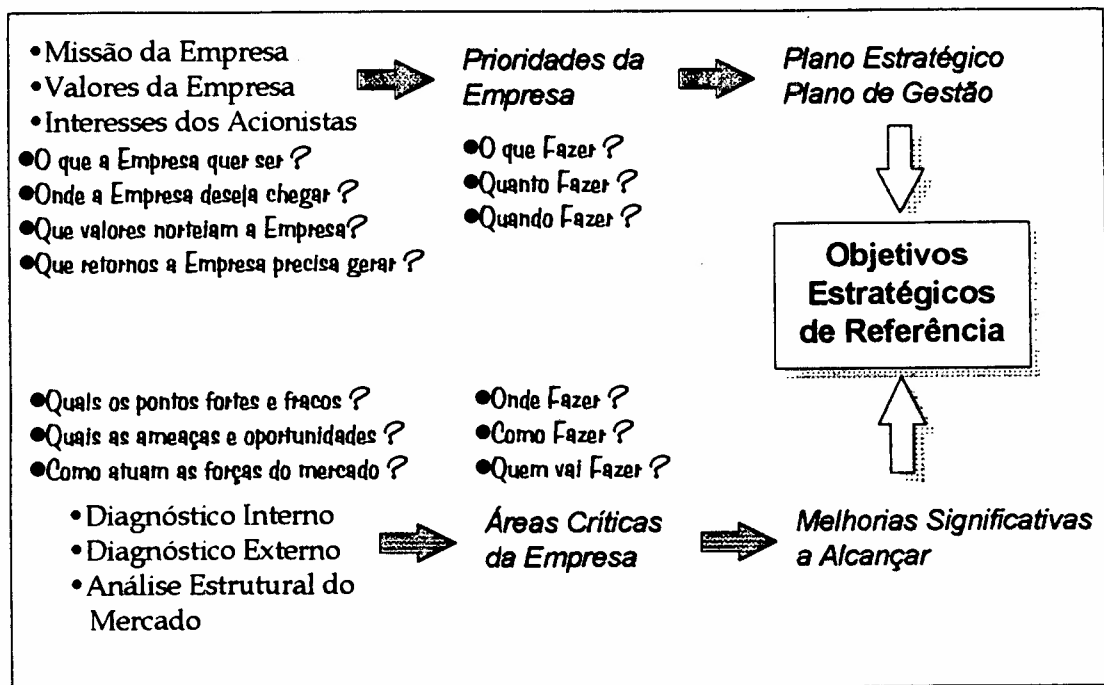


Figura 3.2 - Determinação dos Objetivos Estratégicos de Referência⁹

O diagnóstico interno deve ser conduzido através da realização de auditorias internas periódicas. O diagnóstico externo deve ser efetuado através da apuração e acompanhamento de medidas do desempenho da empresa na visão do mercado.

Por seu turno, para levar a cabo a análise da estrutura do mercado, pode-se lançar mão da proposta de Michael Porter¹⁰ buscando analisar as cinco forças que dirigem a concorrência em um mercado : ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e intensidade da rivalidade entre as empresas existentes.

⁹ Figura elaborada pelo autor.

¹⁰ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva : técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 6. ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1991.

2º passo : Determinação dos Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso correspondem às principais competências/capacidades que a empresa precisa ter para viabilizar a consecução dos seus objetivos estratégicos. O conjunto de todos os fatores críticos de sucesso deve constituir condição necessária e suficiente para o alcance dos objetivos estratégicos de referência.

3º passo : Identificação dos Processos de Negócio

Consiste no elenco dos principais processos praticados pela empresa com o intuito de atingir a excelência nas competências/capacidades necessárias para o alcance do êxito no cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma análise da frequência e da intensidade dos relacionamentos entre os processos de negócio e os fatores críticos de sucesso é uma maneira bastante útil para selecionar os processos que maior impacto têm sobre o negócio.

4º passo : Avaliação dos Processos Prioritários

Em geral, é possível inicialmente identificar uma grande quantidade de processos de negócios. Contando com a colaboração dos vários setores e departamentos que compõem a empresa é comum uma listagem inicial que contemple de 30 a 50 processos praticados.

Posteriormente, é preciso destacar aqueles processos que efetivamente têm um impacto maior sobre os fatores críticos de sucesso da empresa. A correlação entre os processos de negócio e os fatores críticos de sucesso já fornece boas indicações a respeito dos processos que devem ser observados com maior cuidado pela empresa.

Uma avaliação da importância/impacto de tais processos para o sucesso do negócio aliada a um julgamento da qualidade do desempenho desses processos permite a visualização dos processos que requerem uma intervenção mais vigorosa e imediata.

Essa medida faz-se necessária pois é praticamente impossível abordar de forma adequada uma extensa gama de processos simultaneamente : são raras as empresas que dispõem de fôlego e recursos para trabalhar de forma realmente adequada sobre mais de dez processos. Dessa forma, é vital concentrar esforços sobre os processos mais críticos.

Embora um objetivo a longo prazo possa ser o estabelecimento de um plano de gerenciamento do processo para cada um dos processos da empresa, a maior parte delas começa identificando os poucos e críticos processos que têm o maior impacto sobre o sucesso estratégico da empresa.¹¹

De acordo com Alberto Galgano¹², as iniciativas bem-sucedidas de determinação e seleção dos processos-chave do negócio compartilham as seguintes características : visão sistêmica do negócio, um profundo conhecimento das relações de causa e efeito entre os processos e os fatores críticos de sucesso e a incorporação da perspectiva do cliente no mapeamento dos fatores críticos e na avaliação do desempenho dos processos.

¹¹ RUMMLER, G., BRACHE, A. **Melhores Desempenhos das Empresas...**

¹² GALGANO, Alberto. **Calidad Total : clave estratégica para la competitividad de la empresa.** Madrid : Ediciones Díaz de Santos Ltda., 1993.

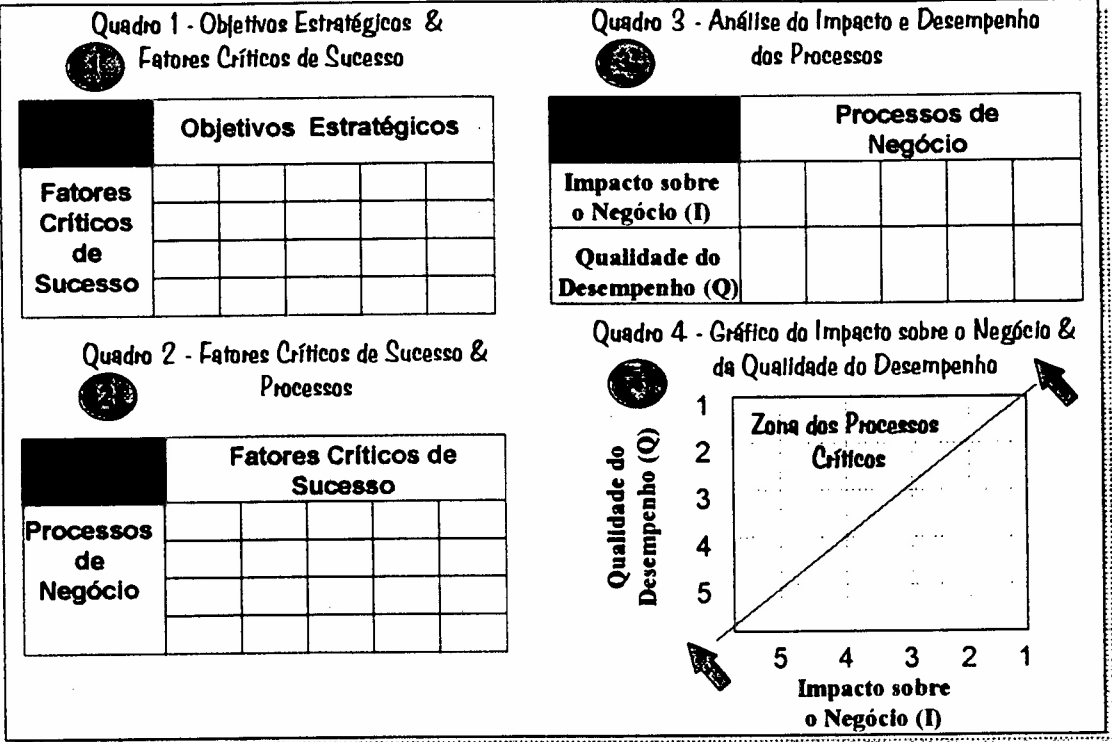


Figura 3.3 - Determinação dos Processos-Chave do Negócio¹³

A determinação dos processos-chave, portanto, é obtida através de uma seqüência articulada de passos através da construção de quadros inter-relacionados.

No Quadro 1, constrói-se uma matriz de dupla entrada com a identificação dos objetivos estratégicos de referência, que devem ser estabelecidos no plano estratégico da empresa, e os fatores críticos de sucesso vinculados a tais objetivos.

No Quadro 2, constrói-se uma matriz de dupla entrada com o intuito de identificar os processos de negócio que estão associados aos fatores julgados como relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos.

¹³ Figura elaborada pelo autor.

A partir da observação do perfil das inter-relações é possível destacar aqueles processos que, à primeira vista, parecem ser os prioritários. De uma forma geral, pode-se adotar um esquema de “votação de pareto”¹⁴ para a seleção desses processos.

A “votação de pareto” é um instrumento que auxilia na priorização dos processos que devem ser avaliados de uma forma mais detalhada. Por exemplo, se no Quadro 2 estivessem listados 25 processos, dever-se-ia selecionar por volta de 5 processos (aproximadamente 20% do total de processos listados, de forma a aplicar o princípio de pareto¹⁵).

A seleção desse conjunto de processos também pode ocorrer com base na contagem do número de relações entre um dado processo e os vários fatores críticos de sucesso ponderado pela intensidade atribuída a cada relação : por exemplo, poder-se-ia aplicar a seguinte notação para o Quadro 2 : ● inter-relação forte (valor arbitrário de 5), ■ inter-relação moderada (valor arbitrário de 3), ▲ inter-relação fraca (valor arbitrário de 1). A ausência de inter-relação poderia ser denotada através da ausência de qualquer símbolo.

O grau de prioridade de cada processo é refletido pela totalização dos relacionamentos de cada processo, ponderados pela intensidade atribuída a cada relação, com os vários fatores críticos de sucesso. A partir daí é possível estabelecer um *ranking* de prioridade para os processos da empresa.

¹⁴ Técnica de seleção e avaliação apresentada em CSILLAG, João M. *Análise do Valor*. 3. ed. São Paulo : Atlas. 1991

¹⁵ Princípio de Pareto : regra geral do 80-20. 80% das ocorrências estão, normalmente, associadas a 20% das causas. Dessa forma, deve-se priorizar a atuação sobre esse conjunto de 20% das causas.

A seguir, constrói-se o Quadro 3, onde os processos identificados como prioritários devem ser submetidos a uma avaliação mais rigorosa em função de duas dimensões principais : o impacto do processo no resultado do negócio (I) e a qualidade do desempenho do processo (Q).

Os valores que podem ser assumidos pelas dimensões **impacto sobre o negócio** e **qualidade do desempenho** são exibidos a seguir:

Impacto sobre o Negócio (I) ↓		Qualidade do Desempenho (Q) ↓	
Valor	Interpretação	Valor	Interpretação
5	Fundamental	5	Ótima
4	Elevado	4	Boa
3	Moderado	3	Regular
2	Marginal	2	Fraca
1	Inexistente	1	Péssima

Tabela 3.1 - Valores para as Dimensões Impacto sobre o Negócio e Qualidade do Desempenho¹⁶

Com os resultados apurados após as avaliações efetuadas no Quadro 3, deve-se proceder à construção do Quadro 4. Esse quadro retrata o posicionamento dos processos prioritários em relação às dimensões impacto sobre o negócio (I) e qualidade do desempenho (Q).

Observando a distribuição dos processos é possível visualizar aqueles que se localizam na chamada **zona dos processos críticos**, a região correspondente ao canto superior esquerdo do quadro, ou seja, processos com grande impacto nos resultados do negócio e qualidade de desempenho extremamente indesejável. Os processos localizados nessa zona devem, portanto, constituir-se nas prioridades da empresa em seus esforços para projetar e executar processos com qualidade.

¹⁶ MERLI, Giorgio. **Gerenciamento por Processos**. São Paulo : [s.n.], 1991 (apostila).

A avaliação dos processos, segundo as dimensões impacto do processo sobre o resultado do negócio e qualidade do desempenho, é uma atividade extremamente importante para a identificação dos pontos estratégicos a serem trabalhados pela empresa. De uma forma geral, as avaliações iniciais estão apoiadas principalmente na visão interna da empresa.

A alta administração, pelo fato de responder pela formulação das principais diretrizes, representar os interesses dos acionistas e possuir um profundo conhecimento e experiência do negócio, é quem melhor está habilitada para emitir o julgamento sobre o impacto que um determinado processo possa ter sobre os resultados do negócio.

O julgamento referente à qualidade do desempenho é possível de ser conduzido pelos gerentes das principais áreas que respondem pelos resultados dos processos que estão sendo avaliados. As impressões e sensações desses gerentes devem estar sustentadas por evidências objetivas, por exemplo, relatórios produzidos pela área da qualidade ou relatórios atestando a performance junto aos clientes, que validem as avaliações que estão sendo atribuídas.

Posteriormente, à medida que a abordagem do gerenciamento dos processos vai amadurecendo e que a empresa estreita seus relacionamentos com os clientes, a perspectiva do cliente pode e deve ser incorporada às avaliações relativas ao impacto do processo sobre o resultado do negócio e à qualidade do desempenho.

3.2 Projeto e Execução dos Processos com Qualidade

Identificados e selecionados os processos prioritários mais críticos, o desafio seguinte a ser alcançado pela empresa é o de atingir a excelência na performance desses processos. Para tanto, é preciso adotar uma abordagem disciplinada e ordenada na definição do projeto do processo e da forma como o mesmo deve ser operacionalizado e monitorado. A garantia da qualidade do projeto e da qualidade do desempenho do processo devem ser perseguidas por intermédio da aplicação contínua da atividade de planejamento da qualidade.

O planejamento da qualidade é a atividade de estabelecimento dos objetivos da qualidade e o desenvolvimento de produtos e serviços requeridos para o alcance dos objetivos preestabelecidos¹⁷.

É preciso promover uma alteração radical na forma de pensar sobre qualidade e o planejamento da qualidade. A visão restrita sobre qualidade, a qual está baseada nas premissas de que qualidade significa adequação às especificações, que os custos dos produtos rejeitados indicam a performance em termos de qualidade e de que a responsabilidade pela qualidade está delegada ao departamento da qualidade, deve ser profundamente modificada.

A nova forma de abordar a qualidade exige uma completa mudança de paradigma no tocante à forma de planejar e executar as atividades de qualidade. A melhor maneira de esclarecer o novo paradigma é tentar estabelecer uma analogia com as atividades financeiras.¹⁸

¹⁷ JURAN, J. *Juran on Quality by Design...*

¹⁸ JURAN, J. *Juran on Quality by Design...*

A administração financeira envolve três processos-chave :

♦*Planejamento Financeiro* ⇨ esse processo está centrado na preparação do orçamento anual financeiro. Por sua vez, essa preparação envolve um processo global que se inicia com a proposição das metas financeiras a serem atingidas nos períodos subseqüentes. Tais metas são posteriormente desdobradas para identificar as ações necessárias para o alcance das metas.

As ações são avaliadas em termos monetários para fornecer um retrato das conseqüências financeiras provenientes da implementação das ações. O orçamento resultante é a publicação das metas financeiras para a empresa e suas várias divisões e departamentos.

♦*Controle Financeiro* ⇨ o processo de controle visa fornecer subsídios para avaliar se a empresa está atingindo os resultados planejados. Basicamente, estabelecem-se mecanismos para monitorar os resultados oriundos das operações correntes frente às metas planejadas.

A análise das discrepâncias/divergências entre o real e o planejado deve fornecer os ingredientes para dar início e orientar as ações de intervenção que viabilizem uma retomada dos rumos planejados. O controle financeiro, por exemplo, envolve : controle dos custos, das despesas, dos estoques e assim por diante.

♦*Aprimoramento Financeiro* ⇨ o processo de melhoria/aprimoramento objetiva identificar áreas de melhoria que ofereçam oportunidades para que as atividades financeiras sejam aperfeiçoadas.

A busca da melhoria financeira pode ser alcançada através de projetos voltados para a redução dos custos, a geração das receitas, a diminuição dos ciclos de processo, a simplificação e agilização dos procedimentos, a aquisição de novos equipamentos e/ou instalações para incrementos de produtividade e a formação de alianças estratégicas.

Estabelecendo um paralelo entre as atividades financeiras e as atividades de gerenciamento da qualidade é possível, então, destacar os três processos característicos da função qualidade : o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o aprimoramento da qualidade. O conjunto desses três processos, detalhadamente estudados e analisados por Joseph Juran, recebe a denominação de Trilogia de Juran.

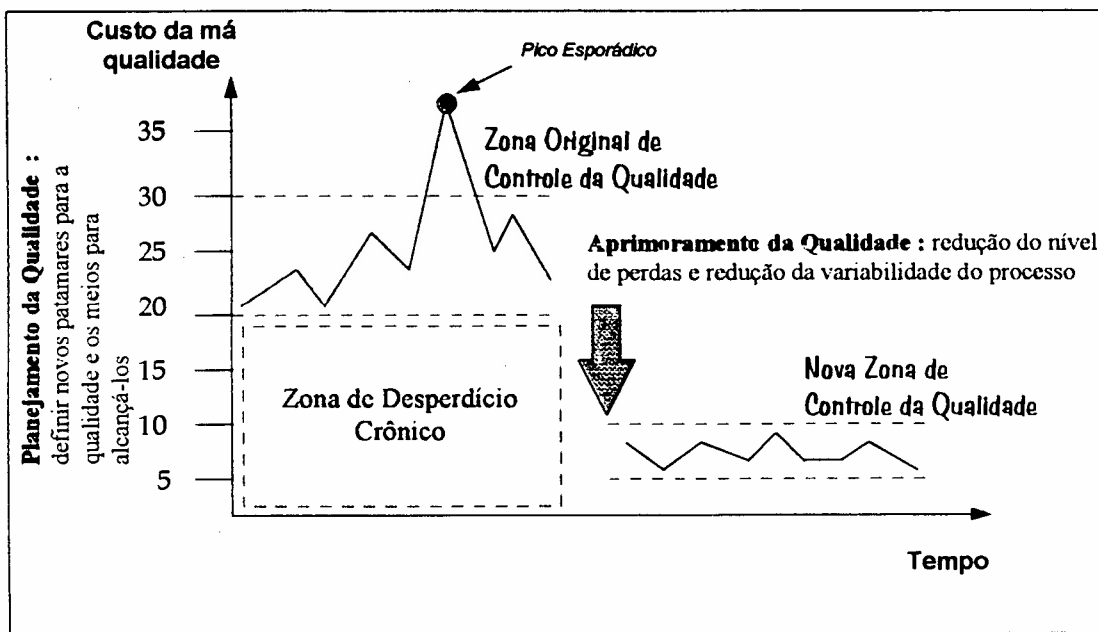


Figura 3.4 - A Trilogia de Juran¹⁹

¹⁹ JURAN, J. Juran on Quality by Design... p. 17.

A Trilogia de Juran procura enfatizar a articulação e o sincronismo que devem existir entre os processos de planejamento, controle e aprimoramento da qualidade : inicialmente devem ser estabelecidas as metas almejadas e os meios para alcançá-las (*planejamento da qualidade*).

Sistematicamente, os resultados devem ser monitorados para verificar se a evolução dos resultados está acontecendo da forma planejada no prazo prefixado (*controle da qualidade*).

A operacionalização das melhorias planejadas e o acompanhamento para assegurar que os novos padrões são consistentemente praticados permite colocar em ação um círculo virtuoso em busca da melhoria contínua (*aprimoramento da qualidade*).

Os processos que compõem a Trilogia de Juran podem ser caracterizados da seguinte forma :

♦*Planejamento da Qualidade* ⇔ corresponde à atividade de desenvolvimento dos produtos e serviços requeridos para satisfazer os clientes. O processo de planejamento da qualidade será discutido em maiores detalhes no prosseguimento desse capítulo pois representa a chave para que se possa iniciar todo o processo de busca da satisfação do cliente de uma forma lucrativa para a empresa.

♦*Controle da Qualidade* ⇔ o controle da qualidade corresponde à atividade de continuamente monitorar os resultados em curso em relação aos padrões e metas prefixados através dos seguintes passos :

-avaliação do perfil do desempenho real : análise do comportamento do processo visando detectar possíveis manifestações de causas especiais (responsáveis pela geração de picos esporádicos nos gráficos de controle) e a variação associada às causas comuns (responsáveis pela variabilidade do processo dentro dos limites de controle);

-comparação entre os resultados almejados e os resultados observados : análise da variabilidade dos resultados com o intuito de aprofundar o conhecimento das relações de causa e efeito existentes no processo para focar a ação sobre as causas-raiz de eventuais problemas indesejados;

-atuação no sentido de identificar as causas de variação e estruturar e implantar ações para corrigir possíveis desvios de rota : a aplicação sistemática e disseminada das ferramentas básicas de controle da qualidade, segundo visão de Kaoru Ishikawa,²⁰ faz-se extremamente útil na fase de controle da qualidade.

♦*Aprimoramento da Qualidade* ⇨ consiste na busca de novos patamares, novos níveis de qualidade a serem alcançados por meio de projetos de melhoria específicos baseados na aplicação sistemática, integrada e sincronizada das ferramentas e metodologias para a melhoria da qualidade. O aprimoramento da qualidade contempla os seguintes passos :

-estabelecimento de uma infra-estrutura para apoiar e promover os esforços de melhoria contínua;

-identificação das oportunidades de melhoria a partir de análises efetuadas internamente e externamente à empresa;

²⁰ ISHIKAWA, Kaoru. *Guide to Quality Control*. 2. ed. rev. Tokyo : Asian Productivity Organization. 1982.

-estabelecimento de projetos de melhoria com a formação de “times de melhoria” com a clara identificação das responsabilidades, prazos e recursos disponíveis;

-promoção e apoio aos projetos de melhoria vinculando os esquemas de reconhecimento e premiação aos resultados obtidos nos projetos.

Para conduzir os esforços de aprimoramento da qualidade, faz-se necessário adotar uma postura não apenas de solucionar problemas, mas também de buscar continuamente novas fontes de oportunidades para melhorias.²¹

O planejamento da qualidade representa a “semente” a ser plantada para, posteriormente, produzir um relacionamento frutífero com os clientes da empresa. Para que a colheita seja bem-sucedida é preciso um tratamento todo especial na preparação e plantação dessa “semente”.

Do ponto de vista do planejamento da qualidade significa dizer que é vital descobrir onde executar a plantação, o que efetivamente plantar e como realizar a plantação. Dessa forma, um direcionamento da empresa para o seu mercado, com a clara identificação de seus principais clientes e suas necessidades e expectativas, representa o ponto de partida para a condução de todo o processo de planejamento da qualidade.

²¹ GITLOW, Howard S. *Planejando a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade*. Rio de Janeiro : Qualitymark. 1993.

O processo de planejamento da qualidade, ao fixar metas a serem alcançadas em termos de características do produto/serviço e metas para os parâmetros do processo de produção/prestação do serviço, também impacta de forma significativa os processos de controle e aprimoramento da qualidade.

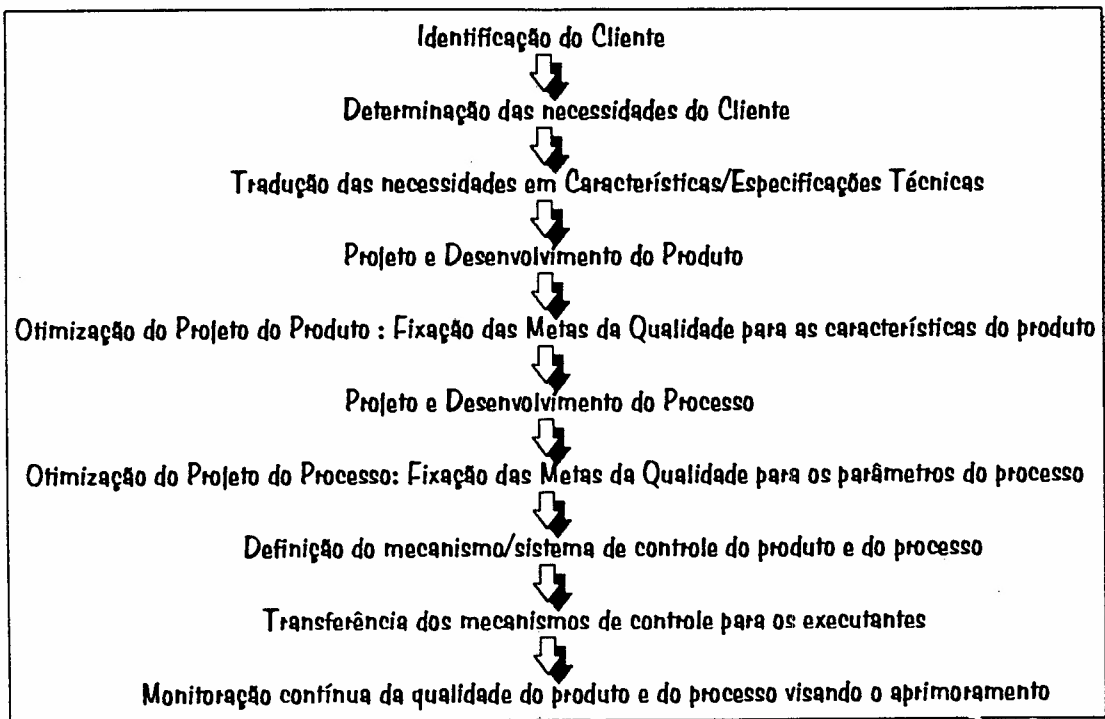


Figura 3.5 - O Processo de Planejamento e Execução da Qualidade²²

O processo de planejamento e execução da qualidade, de acordo com a visão de Juran, também pode ser retratado através de um conjunto de quatro matrizes que guardam entre si um alto grau de correlação.

²² Figura elaborada pelo autor a partir de JURAN, Joseph M. **Juran Planejando para a Qualidade**. São Paulo : Pioneira. 1992.

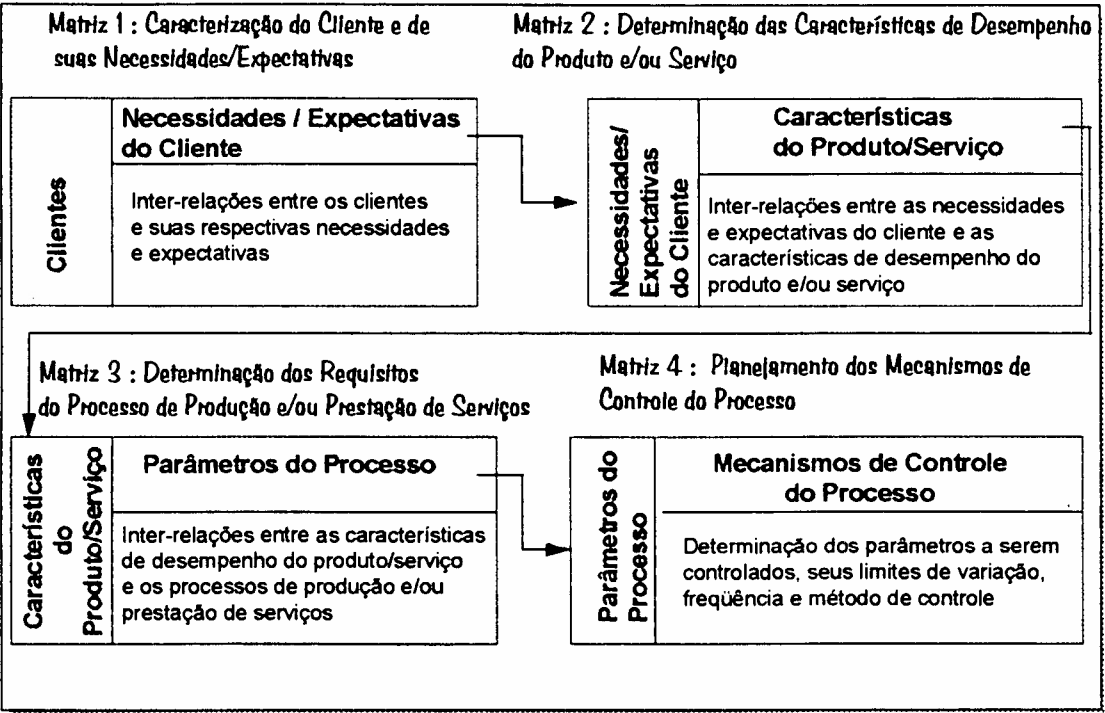


Figura 3.6 - As Matrizes do Planejamento e Execução da Qualidade²³

À primeira vista, esse conjunto de matrizes para o planejamento e execução da qualidade se assemelha bastante ao conjunto das matrizes que compõem a metodologia do desdobramento da função qualidade abordada no capítulo 2.

Na realidade, a grande semelhança não ocorre por acaso. O objetivo dessas matrizes é exatamente o mesmo : garantir que o produto/serviço atenda às necessidades e expectativas dos clientes. Para tanto, é preciso conhecer e entender as necessidades do cliente; posteriormente, definir produtos e serviços capazes de atender aos requisitos exigidos pelo cliente e, a fim de garantir a qualidade ao longo do tempo, fixar e implantar mecanismos para a contínua monitoração do produto/serviço e do processo.

²³ Figura elaborada pelo autor a partir de JURAN. J. Juran on Quality by Design...

A eficácia e eficiência do planejamento e execução da qualidade precisam ser constantemente verificadas com o propósito de averiguar se a qualidade que a empresa projeta e acredita estar entregando aos clientes realmente está sendo percebida adequadamente pelos clientes.

O modelo dos cinco *gaps*, desenvolvido por Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman e Leonard L. Berry²⁴, traz contribuições valiosas para essa tarefa de garantir a sintonia entre a qualidade projetada/esperada e a qualidade percebida pelo cliente.

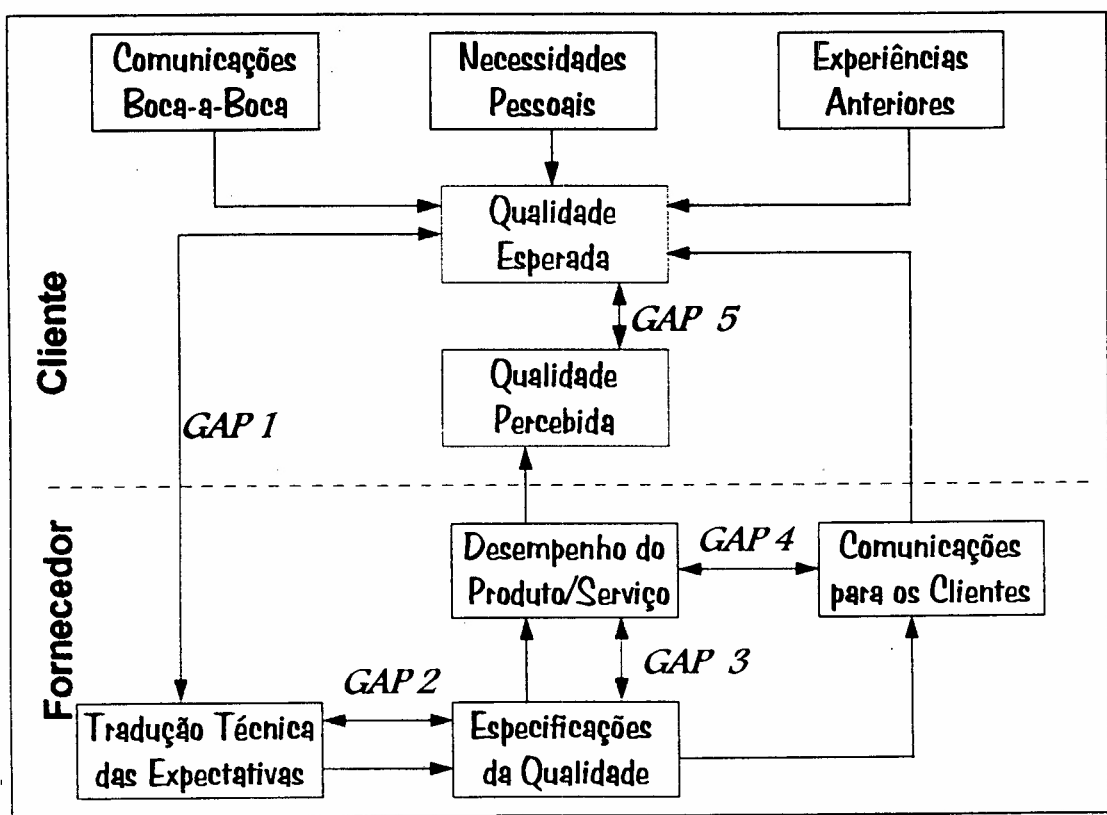
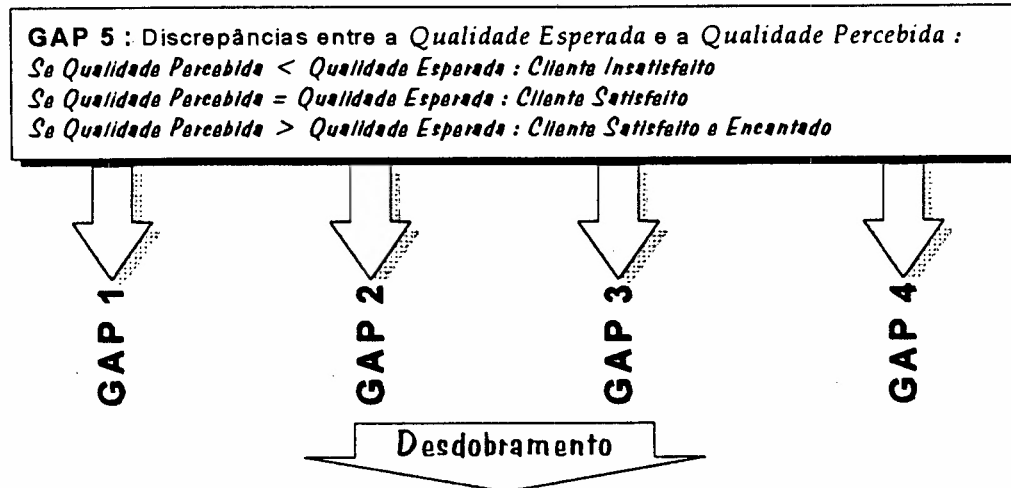


Figura 3.7 - O Modelo dos Cinco Gaps²⁵

²⁴ ZEITHAML, Valerie A., PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Barcelona : Ediciones Díaz de Santos Ltda. .1993.

²⁵ ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. *Calidad Total en la Gestión de Servicios...* p. 52.

Tendo em vista fornecer uma orientação para o combate às possíveis causas geradoras desses *gaps*, os autores, após extensiva análise das empresas onde tais *gaps* foram identificados e estudados em detalhes, criaram um *menu* das causas mais comuns associadas aos *gaps*.



GAP 1 : Deficiências em interpretar e traduzir as necessidades e expectativas do cliente

- *Inexistência de uma cultura orientada para a investigação de marketing*
- *Inadequada comunicação vertical*
- *Excessivos níveis hierárquicos de comando*

GAP 2 : Deficiências em converter as especificações técnicas em características de produto e parâmetros de processo

- *Deficiências nos compromissos assumidos pela direção em relação à qualidade*
- *Percepção de "imutabilidade"*
- *Erros no estabelecimento das normas e/ou padrões para execução das tarefas*
- *Ausência de objetivos claramente definidos e compartilhados*

GAP 3 : Deficiências em operacionalizar as especificações de produto e de processo

- *Ambiguidades de funções*
- *Conflitos funcionais*
- *Desajustes entre os funcionários e suas funções*
- *Desajustes entre a tecnologia e as funções*
- *Sistemas inadequados de supervisão e controle*
- *Falta de sentido de trabalho em equipe*

GAP 4 : Deficiências em comunicar adequadamente aquilo que efetivamente pode ser feito pela empresa

- *Deficiência no fluxo de informações internas e no contato externo*
- *Tendência a "prometer em excesso"*

Figura 3.8 - Desdobramento das Causas Potenciais dos Gaps²⁶

²⁶ Figura elaborada pelo autor a partir de ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. *Calidad Total en la Gestión de Servicios...*

No que tange aos aspectos julgados como relevantes pelos clientes no momento de realizar uma avaliação entre a qualidade esperada e a qualidade percebida, Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman e Leonard L. Berry, após extensiva aplicação do método SERVQUAL²⁷, concluíram que existem cinco principais dimensões que impactam as percepções de qualidade dos clientes :

- ♦ *Elementos Tangíveis* - aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- ♦ *Confiabilidade* - habilidade para produzir o produto/serviço de maneira confiável na forma e no tempo necessários;
- ♦ *Capacidade de Resposta* - disposição e vontade para ajudar o cliente e proporcionar um produto/serviço isento de falhas no prazo desejado pelo cliente;
- ♦ *Segurança* - conhecimento e atenção demonstrados pelos funcionários e suas habilidades para inspirar confiança e credibilidade. Essa dimensão abrange os aspectos associados ao profissionalismo e cortesia.
- ♦ *Empatia* - atenção, apoio e ajuda individualizada oferecidos ao cliente de modo que ele possa sentir-se à vontade e importante/especial para a empresa. Essa dimensão abrange os aspectos associados à acessibilidade, à comunicação e à compreensão do cliente.

²⁷ Método SERVQUAL : método desenvolvido por Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman e Leonard L. Berry para apurar a percepção da qualidade dos clientes no setor de serviços.

Seguindo uma linha de raciocínio bastante semelhante à adotada por Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman e Leonard L. Berry, outro renomado autor, David Garvin²⁸, especialista no desenvolvimento e montagem de estratégias competitivas utilizando a gestão da qualidade como uma arma estratégica, propôs o desdobramento da qualidade em oito dimensões-chave que impactam a percepção do cliente quando da utilização do produto/serviço da empresa :

- ♦ *Performance* - refere-se às características operacionais básicas;
- ♦ *Características* - referem-se aos aspectos secundários que apóiam e sustentam o funcionamento básico;
- ♦ *Confiabilidade* - probabilidade de mau funcionamento dentro de um período de tempo predeterminado;
- ♦ *Conformidade* - grau em que o projeto do produto e suas características operacionais satisfazem aos padrões preestabelecidos;
- ♦ *Durabilidade* - vida útil de um produto, ou seja, quantidade de uso que alguém pode obter de um produto antes que o mesmo se deteriore;
- ♦ *Serviço* - velocidade, cortesia, competência e desembaraço nos serviços de assistência;
- ♦ *Estética* - aspecto visual, sonoro, degustativo ou olfativo de um produto;
- ♦ *Qualidade Percebida* - reputação em qualidade e imagem da marca.

A principal lição que se pode extrair das propostas elaboradas por Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman, Leonard L. Berry e David Garvin é a de que a qualidade possui várias facetas e que, portanto, a melhor maneira de conhecer o julgamento e a percepção de qualidade do cliente é através da identificação das facetas importantes, do ponto de vista do cliente, e da avaliação do desempenho obtido pela empresa junto aos clientes em relação a tais aspectos relevantes do produto e/ou serviço.

²⁸ GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade : a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992.

3.3 Monitoração e Aperfeiçoamento dos Processos

A utilização de indicadores que permitam continuamente acompanhar o desempenho em curso é a chave para a melhoria contínua. Sem medição não há condições de buscar aperfeiçoamentos, pois caso não se saiba qual o perfil do desempenho atual, como identificar possíveis desvios ou fixar novas metas?²⁹

Se uma infra-estrutura para monitoração do gerenciamento contínuo de um processo não é estabelecida, o processo vai entrar em deterioração tão rápido quanto um motor de um carro que não é regulado.³⁰

Todavia, a adoção de indicadores ou controles inadequados pode ser tão prejudicial quanto à ausência dos mesmos. O estabelecimento de indicadores de forma unilateral por parte da gerência sem prévia negociação com os executores, a fixação de metas inatingíveis diante das condições de trabalho oferecidas e a vinculação de esquemas de recompensas e reconhecimento a resultados isolados e pontuais que não contribuam para alavancar a meta da empresa podem conduzir a atitudes e comportamentos conflitantes com os objetivos estratégicos da empresa.

O estabelecimento de indicadores é o fator-chave na determinação da extensão em que as decisões e ações locais contribuem, ou colocam em risco, o objetivo de desempenho global da empresa.³¹

²⁹ RICO, Rubén R. **Calidad Estratégica Total** : total quality management. 3. ed. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1991.

³⁰ RUMMLER, G., BRACHE, A. **Melhores Desempenhos das Empresas...**

³¹ LOCKAMY, Archie., COX, James F. **Reengineering Performance Measurement** : how to align systems to improve processes, products and profits. New York : Irwin, 1994.

A medição é ingrediente-chave para a tarefa de controle e melhoria do desempenho dos processos. Rummler e Brache destacam as seguintes “verdades” que permeiam a relação existente entre a medição e a melhoria :

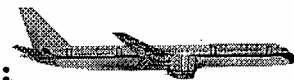
- ♦sem medição o desempenho não está sendo gerenciado;
- ♦sem medição não se pode identificar adequadamente os problemas e tampouco estabelecer um conjunto de prioridades;
- ♦sem medição as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- ♦sem medição não pode haver uma base objetiva e equitativa para estabelecer esquemas de vinculação de recompensas ao desempenho apresentado;
- ♦sem medição não há condições para que se tenha certeza de que o desempenho de um processo é adequado ou não;
- ♦sem medição não há gatilho para disparar as ações de aperfeiçoamento do desempenho;
- ♦sem medição o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

O acompanhamento dos resultados através de indicadores é uma atividade fundamental para averiguar, periodicamente, a saúde do negócio. Os indicadores financeiros sempre foram o foco principal dessa atividade. A gestão dos números do negócio através da utilização em larga escala de medidas de liquidez, atividade/giro, endividamento e lucratividade constituía-se, e ainda em muitos casos constitui-se, no fator determinante para julgar o sucesso ou insucesso do negócio.

Entretanto, as abordagens para a avaliação dos resultados têm evoluído no sentido de agregar novas perspectivas na criação de indicadores para monitorar e aprimorar os processos da empresa. A necessidade e a relevância de estender o espectro e a amplitude dos indicadores de resultado têm impulsionado o desenvolvimento e a aplicação de mecanismos de controle mais abrangentes.

A proposta formulada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, denominada de *Balanced Scorecard*, é um dos principais exemplos dessa “nova geração” de mecanismos de monitoração e aperfeiçoamento.

Imagine-se entrando em uma moderna cabine de uma aeronave e observando a presença de apenas um instrumento no painel de controles. Como você se sentiria ao embarcar no avião após manter o seguinte diálogo com o piloto :



(Passageiro) Estou surpreso em constatar que o avião possui apenas um instrumento de controle. O que ele efetivamente mede?

(Piloto) A velocidade do vento. Durante este voo estarei realmente pilotando em função da velocidade do vento.

(Passageiro) Parece bom. A velocidade do vento realmente é importante. Mas, e a questão da altitude ? Um instrumento para apontamento da altitude não seria útil ?

(Piloto) Durante os últimos vôos operei em função da altitude e me saí muito bem. Agora tenho que me concentrar em voar baseado na velocidade do vento.

(Passageiro) Também estou notando a ausência de um instrumento para indicar o consumo de combustível ? Não seria importante dispor de um ?

(Piloto) Você está correto; o controle do consumo de combustível é vital, todavia não posso me concentrar em realizar muitas coisas bem ao mesmo tempo. Portanto, durante esse voo minha prioridade é voar em função da velocidade do vento. Uma vez que tenha conseguido uma boa pilotagem baseado na velocidade do vento, assim como obtive quando voei em função da altitude, pretendo me concentrar no consumo de combustível nos próximos vôos.

Tomando como referência o diálogo proposto por Kaplan e Norton é muito provável que o passageiro não embarcaria no avião. Mesmo que o piloto fosse capaz de efetuar um trabalho excepcional pilotando apenas em função da velocidade do vento, certamente o passageiro estaria temeroso em colidir com alguma montanha ou ficar sem combustível durante a viagem.

Certamente tal diálogo é uma fantasia. Nenhum piloto sonharia em pilotar um veículo tão complexo como uma aeronave baseado em apenas um único instrumento de controle. Pilotos habilidosos são capazes de processar uma imensa gama de informações provenientes de diversos instrumentos de controle disponíveis no painel da aeronave. Dirigir uma empresa em função apenas e tão somente do seu desempenho financeiro assemelha-se muito à situação do piloto voando apenas em função de um instrumento de controle.

No complexo e competitivo cenário de mercado enfrentado pela maior parte das empresas, comandar o negócio é uma tarefa tão árdua e complicada quanto comandar uma complexa e moderna aeronave. Portanto, por que razão os dirigentes das empresas também não fazem uso de um conjunto de indicadores para gerenciar as suas empresas? Gerentes, assim como pilotos, necessitam de instrumentos sobre diversos aspectos do negócio para poder monitorar a trajetória da empresa em direção a um futuro próspero.

O *Balanced Scorecard* é como o painel de instrumentos de medidas no *cockpit* de uma aeronave; ele disponibiliza aos gerentes, através de uma rápida inspeção visual, informações completas e complexas³².

³² KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

O *Balanced Scorecard* fornece aos gerentes o conjunto de indicadores que necessitam para navegar com sucesso no ambiente competitivo atual e futuro da empresa. Atualmente, as empresas estão competindo em ambientes bastante complexos e sujeitos a rápidas e drásticas alterações, de forma que uma compreensão precisa dos objetivos estratégicos da empresa e dos meios para atingi-los tornam-se vitais.

O *Balanced Scorecard* busca traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um amplo conjunto de indicadores de desempenho que fornecem a estrutura para um sistema de gerenciamento e monitoração estratégica. O *Balanced Scorecard* permite que a empresa monitore seus resultados financeiros ao mesmo tempo em que acompanha o progresso da empresa na construção das capacidades e na aquisição das competências necessárias para sustentar e alavancar o crescimento da empresa.

O que realmente existe de novo na proposta do *Balanced Scorecard*? Enquanto, virtualmente, quase todas as empresas fazem uso de medidas financeiras de forma disseminada e utilizam medidas não-financeiras restritas ao desempenho do pessoal de linha de frente e ao desempenho das operações junto aos clientes, pouco tem sido feito em termos de buscar uma integração das várias medidas visando focalizá-las para o alcance da meta da empresa.³³

O *Balanced Scorecard* procura enfatizar que as medidas financeiras e não-financeiras devem ser parte integrante do sistema de informações da empresa e precisam estar disponíveis a todos os seus membros. O pessoal da linha de frente deve compreender as conseqüências financeiras de suas ações e decisões; a administração deve ter conhecimento dos principais direcionadores para o sucesso da empresa a longo prazo.

³³ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

Os objetivos e as medidas propostos pelo *Balanced Scorecard* são mais do que uma coleção *ad hoc* de indicadores financeiros e não-financeiros; eles derivam de um processo *top-down* guiado pelo estabelecimento dos objetivos estratégicos de referência.

Os indicadores do *Balanced Scorecard* visam equilibrar indicadores externos, do ponto de vista dos acionistas e dos clientes, com indicadores internos atrelados aos processos críticos do negócio e processos de inovação e aprendizagem. Busca-se um balanceamento entre indicadores que meçam o resultado de esforços já realizados e indicadores que meçam o impacto do resultado de esforços em curso e esforços a serem concretizados.

Dentre os benefícios decorrentes do desenvolvimento e da aplicação do *Balanced Scorecard* destacam-se:³⁴

- ♦Clarificar e ganhar consenso sobre os objetivos estratégicos da empresa;
- ♦Comunicar os objetivos estratégicos a todos os integrantes da empresa;
- ♦Alinhar pessoas e unidades em direção à meta da empresa;
- ♦Vincular objetivos estratégicos de longo prazo a planos anuais e programas de ação de curto prazo;
- ♦Identificar e direcionar adequadamente quaisquer iniciativas estratégicas;
- ♦Efetuar avaliações periódicas e sistemáticas dos resultados obtidos frente aos objetivos estratégicos de referência;
- ♦Obter *feedback* para melhorar e aprender continuamente.

³⁴ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, Boston, v.71, n. 5, p. 134-147, Sept./Oct. 1993.

A abrangência proposta pelo *Balanced Scorecard* contempla quatro perspectivas avaliadas como pilares fundamentais para a viabilização de um processo de monitoração estratégica da empresa. As perspectivas destacadas são as seguintes :

- ♦Financeira;
- ♦Satisfação do Cliente;
- ♦Melhoria dos Processos Internos;
- ♦Inovação e Aprendizagem.

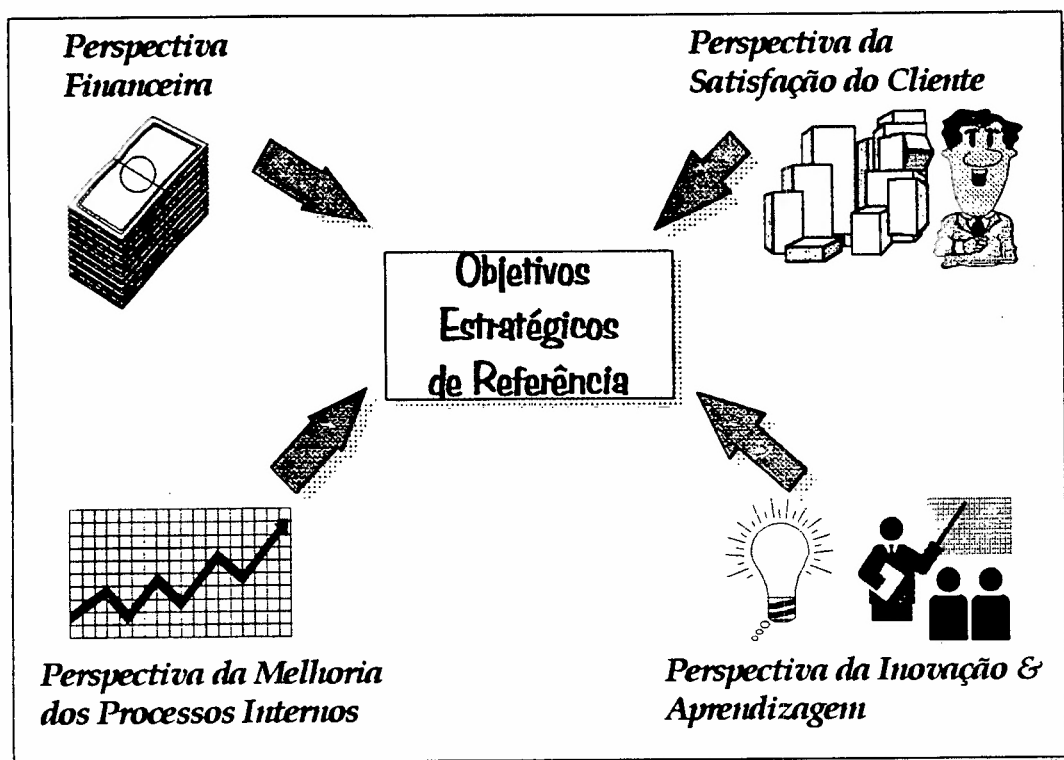


Figura 3.9 - As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard³⁵

³⁵ Figura elaborada pelo autor a partir de KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

A perspectiva financeira contempla as tradicionais medidas de fluxo de caixa, volume das vendas, lucratividade, retorno sobre o investimento.

A perspectiva da satisfação do cliente contempla as medidas atreladas à participação de mercado, taxa de retenção dos clientes, taxa de recompra dos clientes, avaliações do grau de satisfação dos clientes.

A perspectiva da melhoria dos processos internos contempla as medidas associadas ao custo de produção dos produtos e/ou serviços, redução dos ciclos de fabricação dos produtos e/ou prestação dos serviços, confiabilidade das entregas em termos de prazos e quantidades, serviços de pré e pós-vendas.

A perspectiva da inovação e aprendizagem contempla as medidas relacionadas à taxa de desenvolvimento de novos produtos, *time-to-market* (tempo para o desenvolvimento e a introdução de novos produtos), custo dos desenvolvimentos, taxa de conversão de novos produtos em produtos de linha, grau de satisfação dos funcionários, treinamento e capacitação dos funcionários.

A administração do negócio do ponto de vista do cliente traz importantes contribuições para os indicadores que compõem as várias perspectivas contempladas pelo *Balanced Scorecard*. **A orientação para o cliente e a busca da sua satisfação atuam como a espinha dorsal de todo o processo de construção e implantação dos indicadores de desempenho.**

O conhecimento das expectativas e necessidades do cliente e das suas reais percepções acerca da qualidade dos produtos e serviços entregues pela empresa auxiliam no mapeamento dos processos prioritários, na determinação das principais deficiências da empresa na visão do cliente e na identificação de possíveis necessidades e expectativas latentes que podem ser exploradas pela empresa.

Os processos prioritários devem ser submetidos a uma rigorosa análise crítica no sentido de verificar quais os pontos de melhoria que devem ser atacados. A abordagem do ciclo PDCA, proposta por Deming³⁶, e a aplicação das ferramentas da qualidade para a identificação e eliminação das causas geradoras das não-conformidades na operação dos processos, conforme prescrições de Kaoru Ishikawa³⁷ e Howard Gitlow³⁸, permitem definir e acompanhar adequadamente a evolução das melhorias nos processos praticados pela empresa.

As atividades de aprendizagem estão associadas às necessidades de melhoria dos processos internos da empresa e dos processos de prestação de serviços e contato com os clientes. Os projetos de melhoria dos processos devem contemplar o fator humano na medida que, em última instância, são as próprias pessoas que terão a responsabilidade de operar os processos e assegurar que os mesmos se mantenham dentro dos padrões preestabelecidos ao longo do tempo.

A inovação é vital para que a empresa tenha sucesso no futuro. A voz do cliente ajuda, e muito, na identificação de possíveis lacunas de mercado que podem vir a se constituir em oportunidades de negócios futuros. Entretanto, como ressaltam Hamel e Prahalad em sua obra *Competing for the Future*³⁹, especial atenção também deve ser dada ao desenvolvimento e exploração das *core competences* (competências básicas da empresa) a fim de criar condições para que a própria empresa assuma a liderança na determinação da forma como a competição deverá se processar nos mercados futuros.

³⁶ GITLOW. H. Planejando a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade...

³⁷ ISHIKAWA. K Guide to Quality Control...

³⁸ GITLOW. Howard. GITLOW. Shelly. OPPENHEIM. Alan. et al. Tools and Methods for the Improvement of Quality. Boston : Irwin, 1989.

³⁹ HAMEL. G., PRAHALAD C. Competing for the Future...

Com relação à perspectiva financeira é importante frisar que dois aspectos precisam ser melhor trabalhados : inicialmente, é preciso estender os prazos fixados para que a empresa alcance as metas exigidas pelos acionistas; a visão de curto prazo, estimulada pelas elevadas taxas de inflação e pelas incertezas que caracterizavam a economia, aos poucos vai sendo substituída pela adoção de visões de mais longo prazo. Falta ainda um maior esforço do governo, na realização das reformas que se fazem necessárias, e um comportamento mais responsável e maduro do mercado, para a efetiva concretização dessa mudança.

Outro ponto que também exige uma maior reflexão por parte daqueles que são responsáveis pela concepção e implantação dos indicadores financeiros diz respeito à própria perspectiva que deve ser adotada pela área financeira : atualmente há um amplo debate sobre quais são as medidas de desempenho que realmente são capazes de retratar a saúde do negócio.

Existe a corrente dos autores, liderada por Kaplan, que propõe um aprimoramento no sistema de custeio dos produtos e serviços, através da aplicação da sistemática de custeio ABC (*activity-based costing*)⁴⁰, e a corrente de autores, liderados por Eliyahu Goldratt⁴¹, que propõe um novo sistema de medidas, apresentado em detalhes no livro *A Meta*, que valoriza o “mundo dos ganhos” em detrimento do “mundo dos custos”.

⁴⁰ KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin, MAISEL, Lawrence S. et al. **Implementing Activity-Based Cost Management** : moving from analysis to action. New Jersey : IMA. 1992.

⁴¹ GOLDRATT, Eliyahu M. **A Meta**. São Paulo : IMAM. 1990.

Não é pretensão desse trabalho entrar em detalhes acerca desse debate e tampouco abordar qual a corrente que está certa e qual está equivocada. Todavia, o que se deseja efetivamente ressaltar aqui é o papel que os indicadores financeiros devem assumir dentro de uma abordagem mais abrangente para a monitoração e aperfeiçoamento dos processos da empresa : os indicadores financeiros devem, acima de tudo, representar os resultados decorrentes do êxito obtido no tocante à satisfação dos clientes, à melhoria dos processos internos e às atividades de inovação e aprendizagem, mais do que um exercício de estabelecimento de números que expressem desejos e sentimentos ou que sejam capazes de atrair e seduzir os acionistas.

Para que a adoção de uma sistemática de monitoração estratégica realmente permita que a empresa desenvolva um profundo conhecimento dos seus processos e da forma mais adequada para controlá-los e melhorá-los é preciso colocar em prática uma mudança radical na forma como os indicadores de desempenho são coletados, atualizados, comunicados e empregados para a tomada de decisão.

Estabelecendo-se uma analogia entre uma equipe de futebol e uma equipe de pessoas que atuam dentro de uma empresa buscando continuamente aprimorar os processos praticados seria possível chamar a atenção para os seguintes aspectos :

- ♦ como uma equipe de futebol poderia atuar se não tivesse conhecimento do placar do jogo : certamente os jogadores ficariam perdidos e desmotivados pois não teriam a mínima noção dos efeitos de suas ações. Não saberiam se estão “ganhando” ou “perdendo” o jogo e, tampouco, que estratégia deveriam estar adotando para tentar “vencer a partida”.

Em uma empresa onde as pessoas não têm uma visibilidade dos indicadores que efetivamente mostram de uma maneira clara se as coisas estão ou não caminhando na direção desejada, o que se deveria esperar de suas atitudes e comportamentos?

- ♦ para que uma equipe de futebol possa realmente conhecer seu desempenho e identificar oportunidades de melhorias é fundamental que ela possa medir continuamente aqueles fatores que impactam diretamente a sua performance : o número de finalizações certas e erradas, o tempo de posse de bola, o número de passes certos e errados, o número de infrações cometidas e sofridas, o aproveitamento nas cobranças de faltas e escanteios, o número de bolas retomadas do adversário.

Da mesma forma, as pessoas que trabalham em uma empresa necessitam, para controlar e melhorar seus desempenhos, definir quais são os fatores que permitem julgar de forma clara e inequívoca a qualidade dos resultados que estão produzindo, bem como suas performances ao longo do tempo. Tendo como base para a formulação dos indicadores as quatro perspectivas propostas pelo *Balacend Scorecard* (financeira, satisfação do cliente, melhoria dos processos internos e inovação e aprendizagem), as equipes da empresa devem definir que elementos desejam seguir no seu “placar de resultados”.

- ♦ uma equipe de futebol pode localizar suas deficiências e combatê-las rapidamente na medida em que os fatores determinantes do sucesso são obtidos e disponibilizados quase que em tempo real.

No intervalo de uma partida, a equipe já pode dispor das estatísticas do jogo até aquele instante e, a partir daí, definir suas estratégias de jogo para sustentar e explorar uma posição de vantagem ou reverter posições de desvantagem.

A equipe de pessoas de uma empresa, para melhorar seu desempenho, precisa saber como está atuando, em tempo real, a fim de efetuar eventuais correções ou promover melhorias. É prática comum nas empresas a preparação e emissão de relatórios mensais detalhando quais foram os resultados do mês que está terminando. Esse tipo de procedimento não acrescenta valor ao processo de monitoração e aperfeiçoamento dos processos pois, a essa altura, os problemas já provocaram seus desdobramentos e suas possíveis causas já podem estar “camufladas”. Conhecer o resultado das ações em tempo real e sempre que possível no próprio posto de trabalho é vital para que as pessoas possam atuar de maneira proativa na identificação e solução dos problemas.⁴²

A analogia entre uma equipe de futebol e uma equipe de pessoas de uma empresa é extremamente útil. A forma organizacional que viabiliza a transformação de um ambiente de trabalho em algo semelhante ao placar de um jogo é a adoção da gestão à vista.

A elaboração e utilização de quadros para o acompanhamento dos indicadores de desempenho, sempre que possível dispostos no próprio posto de trabalho, representa a chave para fazer com que uma sistemática de monitoração e aperfeiçoamento alavanque os resultados da empresa. A responsabilidade pela atualização e garantia da exatidão das informações é do próprio pessoal encarregado da operação dos processos.

⁴² FUKUDA, Ryuji. **CEDAC** : a tool for continuous systematic improvement. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1989.

A idéia básica subjacente à implantação do sistema de gestão à vista é a de transformar o ambiente de trabalho em um ambiente *self-service* de informações. A todo instante é possível saber o que está sendo realizado e como está sendo realizado. As informações disponíveis permitem que as pessoas olhem os quadros de gestão à vista, com seus respectivos “marcadores de resultados”, como o resultado de seus esforços, de suas habilidades e de seus progressos.⁴³

Em suma, para garantir a efetiva implantação de um mecanismo para a monitoração e o aperfeiçoamento dos processos alguns aspectos vitais precisam ser contemplados. Agrupando as prescrições discutidas nos parágrafos anteriores, poder-se-ia chamar a atenção para os seguintes pontos :

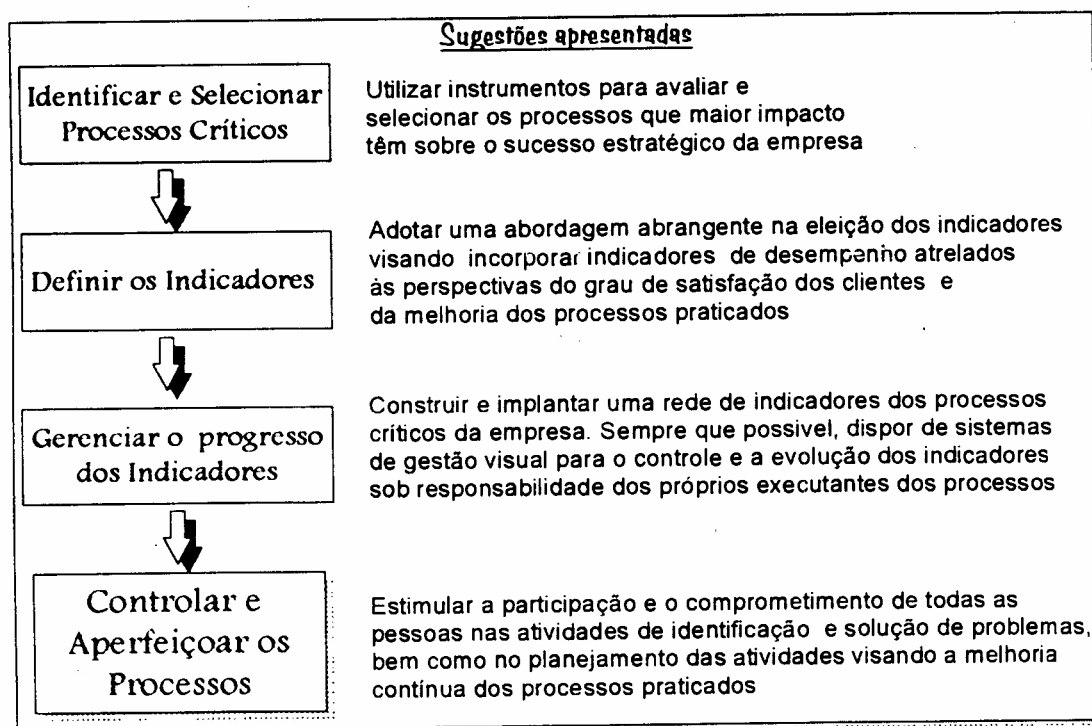


Figura 3.10 - Monitoração e Aperfeiçoamento dos Processos⁴⁴

⁴³ GREIF, M. *The Visual Factory : building participation through shared information*. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1991.

⁴⁴ Figura elaborada pelo autor.

Resumo:

Ao longo desse capítulo buscou-se destacar para o leitor o papel decisivo que a orientação para o cliente desempenha na definição dos rumos do negócio. A presença da orientação para o cliente faz-se notar no momento do delineamento dos horizontes a serem perseguidos pela empresa, materializados na definição e disseminação dos objetivos estratégicos de referência, estende-se durante o projeto e a execução dos processos, através da valorização das expectativas e percepções do cliente, e ganha destaque no processo de avaliação dos resultados a partir da incorporação da perspectiva do grau de satisfação do cliente.

A fim de assegurar que a orientação para o cliente esteja presente na administração do negócio foram apresentadas, ao longo do capítulo, algumas propostas de intervenção baseadas em abordagens e metodologias construídas por diversos autores com ênfase especial nas proposições relativas ao gerenciamento dos processos, trilogia de Juran, análise dos *gaps* e aplicação de mecanismos para a monitoração e o aperfeiçoamento que incorporem, de forma sistemática, indicadores de desempenho atrelados à satisfação dos clientes e melhoria dos processos.

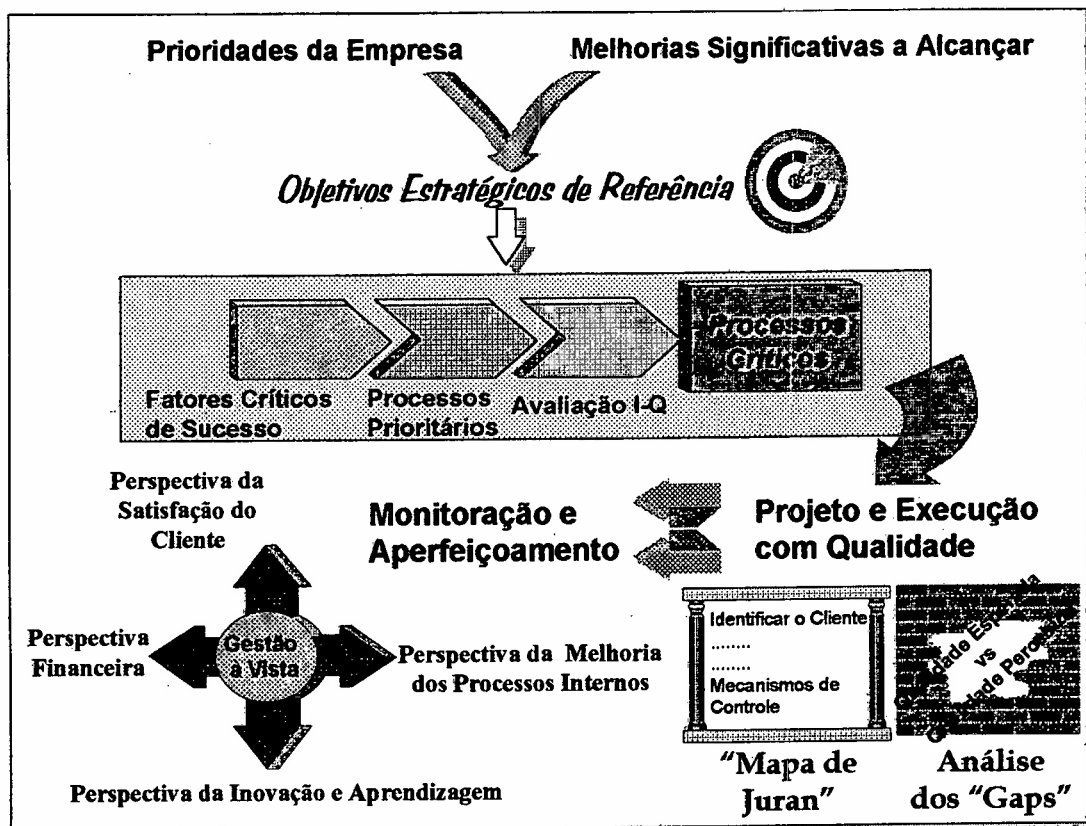


Figura 3.11 - Administração do Negócio do Ponto de Vista do Cliente⁴⁵

⁴⁵ Figura elaborada pelo autor.

CAPÍTULO 4 : CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS DURADOUROS

Objetivo do Capítulo :

O presente capítulo visa abordar uma questão que vem ganhando um destaque significativo no delineamento da estratégia do negócio objetivando a busca da satisfação do cliente e a lucratividade da empresa : a criação e a manutenção de relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes. As transformações necessárias para a ativação e expansão dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes, bem como as contribuições geradas pelos conhecimentos e pela experiência oriundos desses relacionamentos constituem os tópicos a serem abordados ao longo do capítulo.

4. CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS DURADOUROS

4.1 A base do Relacionamento : o Marketing Voltado para o Cliente

A participação ou fatia de mercado é uma das medidas de sucesso mais amplamente utilizadas pelas empresas. Todas as empresas fazem acompanhamento de suas vendas com base na quantidade de unidades comercializadas e no volume de dinheiro arrecadado em relação ao total das vendas verificadas em um determinado mercado.¹

Colocar o foco da empresa sobre a fatia de mercado conquistada geralmente exagera a importância das receitas das vendas. As empresas não existem para gerar vendas; existem para gerar lucros. E, para a maior parte dos executivos, esse tipo de medida reflete o desempenho passado da empresa. Todavia, para garantir o sucesso do negócio é preciso direcionar o foco da empresa sobre variáveis que impactam o seu desempenho futuro.

Para compreender como será o crescimento futuro de uma empresa e sua trajetória de lucros é preciso olhar com mais atenção para o que há dentro da fatia de mercado da empresa, analisá-la, ir além do simples seguimento da sua evolução ao longo do tempo.

A empresa que deseja ser promissora precisa buscar responder à seguinte pergunta : “Qual é qualidade da fatia de mercado da empresa?” Em outras palavras, a empresa deve investigar em profundidade quem são realmente os seus clientes e quais os seus perfis de comportamento e relacionamento com a empresa.²

¹ SHAPIRO, Benson P. A Qualidade dos clientes define o futuro da empresa. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 6 nov. 1995. Suplemento Folha Management.

² SHAPIRO, Benson P. A Qualidade dos clientes define o futuro da empresa. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 6 nov. 1995. Suplemento Folha Management.

A qualidade da fatia de mercado só pode ser descoberta observando-se com mais precisão os vários tipos de clientes que constituem a base de compradores da empresa. As principais dimensões da qualidade para a avaliação dos clientes que compõem a carteira da empresa são : o ritmo de crescimento de suas compras, o lucro médio gerado por suas compras, seu grau de lealdade, a longevidade de seu relacionamento e o seu poder de influência sobre demais clientes potenciais.

A fatia de mercado de alta qualidade é aquela que tem um número grande de clientes com contas lucrativas, compras com crescimento acelerado, elevado grau de lealdade à empresa e com grande poder de influenciar decisões de consumo de outros clientes potenciais. A participação de mercado de má qualidade, por sua vez, caracteriza-se por apresentar predomínio de clientes com expansão mais lenta, ou até mesmo redução, das compras, contas pouco lucrativas e sem grande poder de influência sobre outros clientes.

“A atual fatia de mercado da empresa é um espelho do passado. A qualidade desta fatia é a janela para o futuro.”³

O número que representa a fatia de mercado de hoje diz respeito mais sobre os investimentos e desempenhos passados do que sobre as perspectivas de crescimento no futuro. Por outro lado, a qualidade da fatia de mercado representa uma declaração sobre crescimentos, lucros e perspectivas futuras.⁴

³ SHAPIRO, Benson P. A Qualidade dos clientes define o futuro da empresa. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 6 nov. 1995. Suplemento Folha Management.

⁴ PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *Marketing Um a Um : marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro : Campus. 1994.

Dessa forma, as empresas não devem se contentar apenas em realizar pesquisas que indiquem percentuais de participação de mercado. O esforço no sentido de obter um conhecimento mais profundo da qualidade dessa fatia é fundamental para que a empresa seja capaz de identificar o que existe de “bom” e o que existe de “ruim” em sua parcela de mercado, a fim de definir com quais clientes vale a pena estreitar relações e criar condições para o estabelecimento de relacionamentos que contribuam para aumentar o valor percebido pelo cliente.

A fatia de mercado sempre foi o norte da bússola da estratégia de negócios. É hora de mudar a bússola. Não é o tamanho da fatia de mercado, mas a sua qualidade que importa. Ela permite projetar qual será o desempenho futuro da empresa com bastante segurança. Quando isto for compreendido, o lucro de amanhã estará garantido.⁵

O foco na qualidade da fatia de mercado, ou seja, uma análise pormenorizada do perfil de comportamento e consumo dos clientes que compõem um determinado mercado em detrimento de uma análise fria do número que expressa a participação de mercado sinaliza, na realidade, o ponto de partida para uma transformação significativa no paradigma que conduz o posicionamento da empresa frente aos mercados em que atua ou mercados onde tem pretensões futuras de atuar : a substituição do “marketing de massa” pelo “marketing voltado para o cliente”.

⁵ SHAPIRO, Benson P. A Qualidade dos clientes define o futuro da empresa. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 6 nov. 1995. Suplemento Folha Management.

Muitos dirigentes de empresas permanecem observando o mundo dos negócios através das lentes do “marketing de massa” e da “produção em massa”. Uma empresa que objetiva tornar-se orientada para seus clientes, obrigatoriamente, deve ser capaz de enxergar o mundo dos negócios através de um novo par de lentes : o “marketing voltado para o cliente” e a “customização em massa”.⁶

O conjunto de alterações estratégicas que se fazem necessárias para conduzir esse processo de reestruturação no posicionamento da empresa abrange os seguintes elementos :

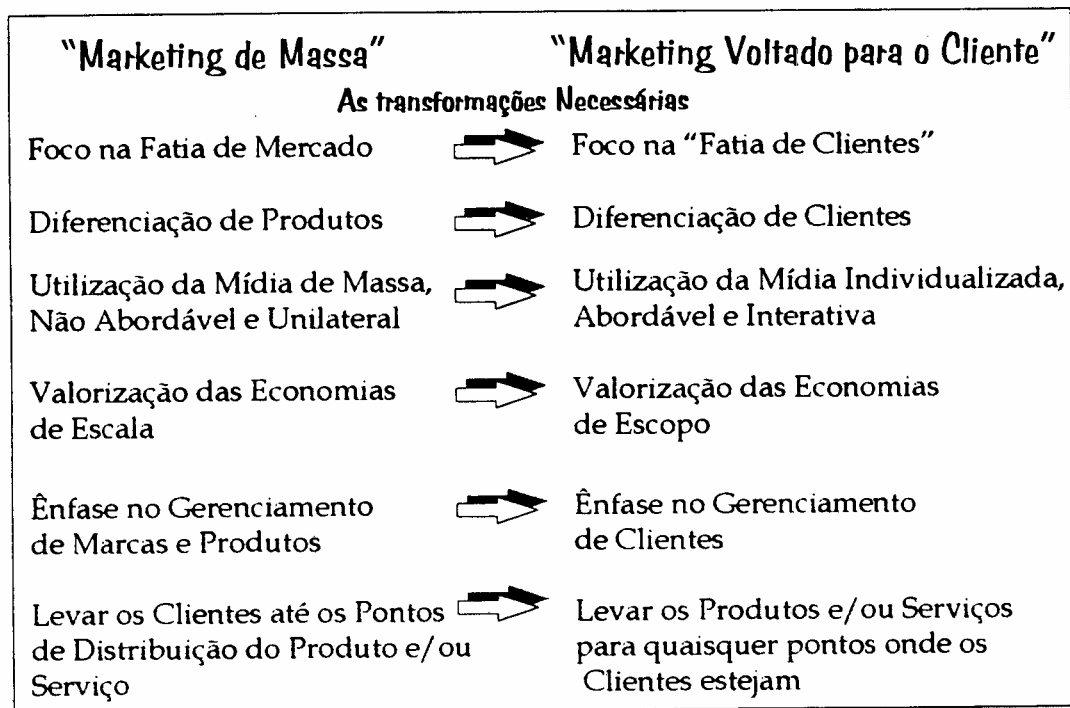


Figura 4.1 - Do “Marketing de Massa” para o “Marketing Voltado para o Cliente”⁷

⁶ PINE II. Joseph. PEPPERS. Don. ROGERS. Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v.73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

⁷ Figura elaborada pelo autor.

Procurar aumentar a fatia de mercado significa vender a maior quantidade possível de um determinado produto ou serviço da empresa para o maior número possível de clientes. Voltar-se para a “fatia de clientes”, por outro lado, significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra o produto ou serviço da empresa compra mais, só compra a marca da empresa e está satisfeito com o valor que está recebendo.

A meta da empresa deve ser, portanto, conquistar uma fatia cada vez maior dos negócios gerados individualmente por seus clientes, aumentando a fatia de preferência da empresa nos desembolsos efetuados pelo cliente em uma determinada categoria de produto. A essa participação da empresa nos desembolsos realizados pelo cliente denomina-se de “*share of wallet*”.⁸

A exigência fundamental para o êxito na aplicação do conceito de “fatia de clientes” é a busca de um melhor conhecimento da base de clientes da empresa com o intuito de determinar aqueles com os quais vale a pena estreitar relacionamentos e aqueles que, caso não alterem seus comportamentos de consumo, não interessam à empresa na medida em não contribuem para o crescimento e a lucratividade do negócio.

A adoção do conceito de “fatia de clientes” exige uma nova postura da empresa no tocante à importância atribuída às transações que se realizam. Uma empresa que pratica o “marketing de massa” e negligencia o “marketing voltado para o cliente”, provavelmente, está concentrando-se em conseguir o maior número possível de transações durante um determinado período de tempo, ou em uma determinada área geográfica e, do ponto de vista da empresa, não há conexões entre tais transações, ou seja, elas parecem ser independentes.

⁸ Termo apresentado pelos autores Don Peppers e Martha Rogers na obra **Marketing Um a Um** : marketing individualizado na era do cliente.

Um requisito básico para promover a “fatia de clientes” é ter em mente que as transações múltiplas provenientes do mesmo cliente são acontecimentos condicionais. A continuidade de cada transação depende da contínua satisfação das experiências vivenciadas pelo cliente nas situações anteriores. Esta maneira de ver os negócios, naturalmente, focaliza a questão associada à qualidade do produto e do serviço. A empresa precisa manter os seus clientes e, para tanto, eles devem estar satisfeitos com os produtos e serviços que estão sendo oferecidos.⁹

Todavia, o que se observa na prática é que a maioria das empresas age como se a sua base de clientes fosse infinita. Sempre preocupadas em expandir a sua base de clientes, as empresas acabam concentrando esforços e direcionando recursos para os seus programas de captação e aquisição de novos clientes, relegando a um segundo plano seus programas de retenção e manutenção de clientes. Por trás desse comportamento há quase que uma completa negligência do conceito do “valor vitalício do cliente”.

O valor verdadeiro, atual, de qualquer um dos clientes da empresa é uma função das compras futuras do cliente em todas as linhas de produtos e serviços oferecidas. A estimativa do valor presente de todos os dispêndios que possam vir a ser realizados pelo cliente durante seus relacionamentos futuros com a empresa, ao longo do ciclo de vida do cliente, fornece uma aproximação bastante razoável do “valor vitalício do cliente”. Monitorar o progresso da empresa em função do grau de realização do valor vitalício de seus principais clientes representa uma boa medida do êxito no tocante à prática do conceito da “fatia de clientes”.

⁹ PEPPERS, D., ROGERS, M. *Marketing Um a Um...*

Quando uma empresa é capaz de enxergar o cliente não como uma única transação isolada, mas sim como uma série de transações ao longo do tempo, então pode começar a pensar na tarefa de conquistar uma maior fatia dos negócios gerados pelos seus clientes e maximizar o valor vitalício dos mesmos.

Quando uma empresa estima o valor de um cliente prevendo o fluxo de benefícios gerados no decorrer de uma vida inteira de fidelidade, torna-se claro que alguns clientes são mais valiosos do que outros.

O reconhecimento dessa realidade surge como um dos principais pilares de sustentação de uma estratégia para a expansão da “fatia de clientes” e, em sua essência, reside a aplicação do princípio de Pareto à base de clientes da empresa : a idéia de que 80% dos negócios da empresa provêm de aproximadamente 20% dos clientes.¹⁰

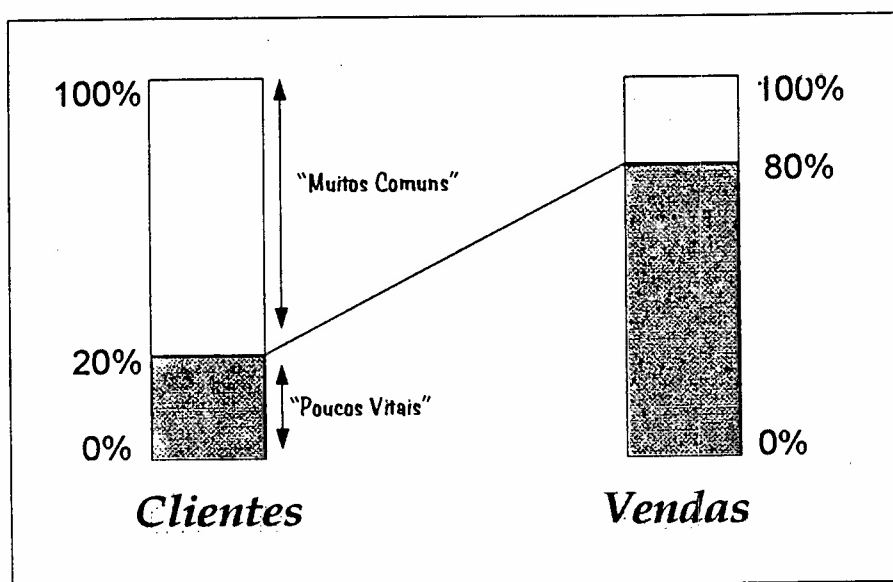


Figura 4.2 - Aplicação do Princípio de Pareto à Base de Clientes¹¹

¹⁰ JURAN, J. *Juran on Quality by Design...*

¹¹ Figura elaborada pelo autor.

A diferenciação dos clientes da empresa é uma tarefa extremamente salutar que deve ser conduzida através de duas etapas importantes : o retrato do perfil da base de clientes e a caracterização particular dos segmentos de clientes que efetivamente interessam à empresa.

Uma alternativa para classificar os clientes consiste em avaliar quais são as perspectivas de negócio que podem ser geradas por um determinado cliente em função das seguintes variáveis :

- ♦evolução do comportamento das compras : análise da tendência das compras do cliente para verificar se está havendo uma expansão, retração ou manutenção no nível de consumo;
- ♦rentabilidade das compras : análise dos custos e dos benefícios gerados nas várias transações com o cliente para averiguar se as suas contas são ou não lucrativas para a empresa;
- ♦grau de lealdade : a lealdade do cliente pode ser analisada em função da longevidade do relacionamento que o cliente mantém com a empresa e da taxa de recompra dos produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- ♦poder de influência do cliente : avaliação da intensidade da influência exercida por um determinado cliente em função da credibilidade que possui e do poder de mobilização que inspira.

Fica claro que o cliente “ideal” da empresa é aquele que atinge uma elevada classificação/pontuação nas variáveis discriminadas anteriormente. Uma análise mais profunda da base de clientes deve ser conduzida com o objetivo de identificar a parcela próxima de 20% dos clientes que mais se aproximam do perfil ideal.

Benson Shapiro propõe a seguinte tipologia para a classificação dos clientes : ¹²

- ♦cliente inconstante : corresponde àquele cliente que anda sempre insatisfeito e que cederá à primeira proposta interessante da concorrência;
- ♦cliente infiel crônico : corresponde àquele cliente que nunca será leal a nenhum fornecedor;
- ♦cliente fiel : corresponde àquele cliente que depende da empresa, confia nos produtos e serviços oferecidos e não pretende mudar de fornecedor.

Na visão de Shapiro, apenas os clientes classificados na terceira categoria - cliente fiel - realmente interessam à empresa. Todavia, para serem incluídos no grupo dos “poucos clientes vitais”, tais clientes devem ainda apresentar contas lucrativas, taxa de compras crescente e poder de influência sobre outros clientes.

Uma outra maneira de analisar a base de clientes de uma empresa é proposta por Thomas O. Jones e W. Earl Sasser Jr. Utilizando como variáveis discriminatórias o grau de satisfação, o grau de lealdade e as atitudes demonstradas, os autores propõem a seguinte tipologia de clientes:

	Satisfação	Lealdade	Atitude
Leal / Apóstolo	alto grau de satisfação	alto grau de lealdade	Comprometimento com a empresa
Desertor / Terrorista	baixo ou médio grau de satisfação	baixo ou médio grau de lealdade	Confronto com a empresa
Mercenário	alto grau de satisfação	baixo ou médio grau de lealdade	Chantagem com a empresa
Refém	baixo ou médio grau de satisfação	alto grau de lealdade	Obediência e subordinação

Tabela 4.1- Classificação de Clientes em função da Satisfação, Lealdade e Atitude ¹³

¹² SHAPIRO, Benson P., RANGAN, V. Kasturi, MORIARTY, Rowland T. et al. Administre clientes para a realização de lucros não apenas de vendas. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 295-312.

¹³ JONES, Thomas O., SASSER Jr., W. Earl. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 6, p. 88-99, Nov./Dec. 1995.

A empresa que planeja construir um futuro sólido precisa ser capaz de reconhecer seus clientes leais para investir seus recursos e esforços no delineamento de estratégias voltadas para a criação de valor para os mesmos. Os demais devem ser, sempre que possível, eliminados da carteira da empresa.

Promover a classificação dos clientes é uma atividade árdua que exige disciplina e maturidade da empresa. Julgamentos e avaliações subjetivas acerca do perfil dos vários clientes podem ocasionar decisões equivocadas no que se refere à seleção dos clientes a serem atendidos pela empresa e à forma como atendê-los. A utilização de instrumentos que confirmem objetividade às classificações fornece maior respaldo e credibilidade às decisões relativas à seleção e tratamento dos clientes.

A adoção de mecanismos para a monitoração sistemática do grau de satisfação dos clientes, aliada ao acompanhamento de indicadores associados à lealdade dos clientes, fornecem os insumos básicos para que se possa conduzir uma classificação justa da base de clientes da empresa.

O grau de lealdade dos clientes pode ser avaliado em função dos seguintes indicadores propostos por Thomas O. Jones e W. Earl Sasser Jr.¹⁴:

- ♦ intenção declarada de efetuar novas compras no futuro;
- ♦ frequência das compras subseqüentes;
- ♦ volume das compras subseqüentes;
- ♦ taxa de retenção / manutenção dos clientes;
- ♦ longevidade do relacionamento com o cliente;
- ♦ disposição voluntária para indicar a empresa a outros clientes potenciais.

¹⁴ JONES, Thomas O.. SASSER Jr., W. Earl. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 6, p. 88-99, Nov./Dec. 1995.

Aqueles clientes que demonstrem uma percepção positiva dos produtos e serviços adquiridos junto à empresa e cujos comportamentos e atitudes respaldem a sua lealdade podem ser classificados como clientes fiéis.

Cumprida a fase da identificação dos clientes com os quais vale a pena a empresa estabelecer e estender relacionamentos, avançasse para a próxima etapa : conhecer em profundidade a base de clientes fiéis da empresa.

No “marketing voltado para o cliente”, o importante não é o quanto a empresa sabe a respeito de todos os seus clientes, mas sim o quanto a empresa sabe a respeito de cada um dos seus clientes.

Na verdade, as informações sobre clientes individuais são fundamentais para manter em ação uma empresa voltada à busca da satisfação dos clientes. Sem a informação individualizada, em contraposição à informação agregada do mercado, o “marketing voltado para o cliente” não pode ser efetivamente praticado.

A informação individual é útil não pela sua escala, mas sim pelo seu escopo. Quando duas empresas estão disputando um negócio gerado por um mesmo cliente, havendo igualdade nos demais aspectos, a empresa que possuir o maior escopo de informação sobre esse cliente específico - aquela que tiver maior e mais íntimo relacionamento com esse cliente - será capaz de conquistá-lo. A empresa que conhecer em maior profundidade um determinado cliente leva vantagem com esse cliente em relação à concorrência.¹⁵

¹⁵ PEPPERS. D., ROGERS. M. *Marketing Um a Um...*

O conhecimento em profundidade das necessidades, expectativas e desejos dos clientes é fundamental para que a empresa coloque em marcha um processo de “customização / personalização em massa” (“*mass customization*”)¹⁶. Os avanços no campo da tecnologia da informação e os desenvolvimentos de sistemas de manufatura e prestação de serviços flexíveis criam as condições para que as empresas possam personalizar um grande volume de produtos e serviços a custos competitivos.¹⁷

A tecnologia da informação, o desenvolvimento e evolução da mídia e as novas formas de organização da produção permitem, cada vez mais, que as empresas se beneficiem das diferenças existentes entre os clientes, apresentando um crescente número de produtos e serviços concebidos “sob medida” para garantir o atendimento às necessidades específicas dos clientes.¹⁸

A lógica econômica hoje existente por trás da “customização/personalização em massa” é tão inevitável e irresistível quanto à lógica da linha de montagem o era no começo do século. Não é uma questão de se essa forma de operação irá imperar; apenas de quando e com que intensidade irá acontecer para os diferentes tipos de negócio. Porém, para aproveitar totalmente essa tendência à “cliente-lização”, a empresa precisa direcionar seu foco de atuação para a “fatia de clientes” e não para a fatia de mercado. A customização/personalização é a expressão máxima da diferenciação de clientes.¹⁹

¹⁶ Customização significa manufaturar um produto ou entregar um serviço em resposta a necessidades particulares dos clientes. A customização em massa significa fazer isso a custos competitivos.

¹⁷ PINE II, Joseph. PEPPERS, Don. ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

¹⁸ McKENNA, Regis. Real-Time Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 87-95, July/Aug. 1995.

¹⁹ PEPPERS, D., ROGERS, M. *Marketing Um a Um...*

A viabilização de uma estrutura capaz de gerar e administrar informações com o escopo necessário para respaldar um processo de “customização/personalização em massa” exige, por parte das empresas, a adoção de uma reestruturação na forma como os clientes são administrados no processo de gerenciamento do negócio.

É comum nas empresas a presença do papel de gerentes de marcas e gerentes de produtos. A presença de um gerente de clientes, ou a responsabilidade pelo gerenciamento do processo de atendimento ao cliente como um todo, ainda é prática pouco utilizada de forma eficaz pelas empresas.

Caso a empresa não seja capaz de identificar quais são os seus clientes mais importantes, é bem provável que isso ocorra pois não há ninguém incumbido de fazê-lo. Praticamente não existem mais barreiras tecnológicas que impeçam que a empresa conheça em detalhes a trajetória dos seus clientes ao longo de seus relacionamentos com a empresa. É provável, entretanto, que existam algumas barreiras organizacionais muito significativas. A maioria das empresas tem gerentes de marcas e produtos em seus departamentos de marketing, os quais são responsáveis pelo aumento da fatia de mercado da empresa. Gerentes responsáveis pelo aumento da “fatia de clientes” da empresa são espécie bastante rara.

Para manter a empresa orientada para os seus clientes é preciso manter gerentes responsáveis por se concentrar em estratégias dirigidas para o aumento da “fatia de clientes” adotando uma sistemática de gerenciamento de clientes. Segundo tal perspectiva, cada cliente da empresa é responsabilidade de um determinado gerente de clientes. Cabe à pessoa que desempenha esse papel o encargo de expandir a “fatia de clientes” da empresa, para cada um dos clientes que fazem parte do seu portfólio de clientes, aumentando o valor vitalício dos mesmos para a empresa.

Em contraste com o papel do gerente de produtos tradicional, que tem a responsabilidade de buscar novos clientes para os produtos e serviços da empresa, o gerente de clientes deve tratar de descobrir produtos e serviços para os clientes atuais e potenciais da empresa.²⁰

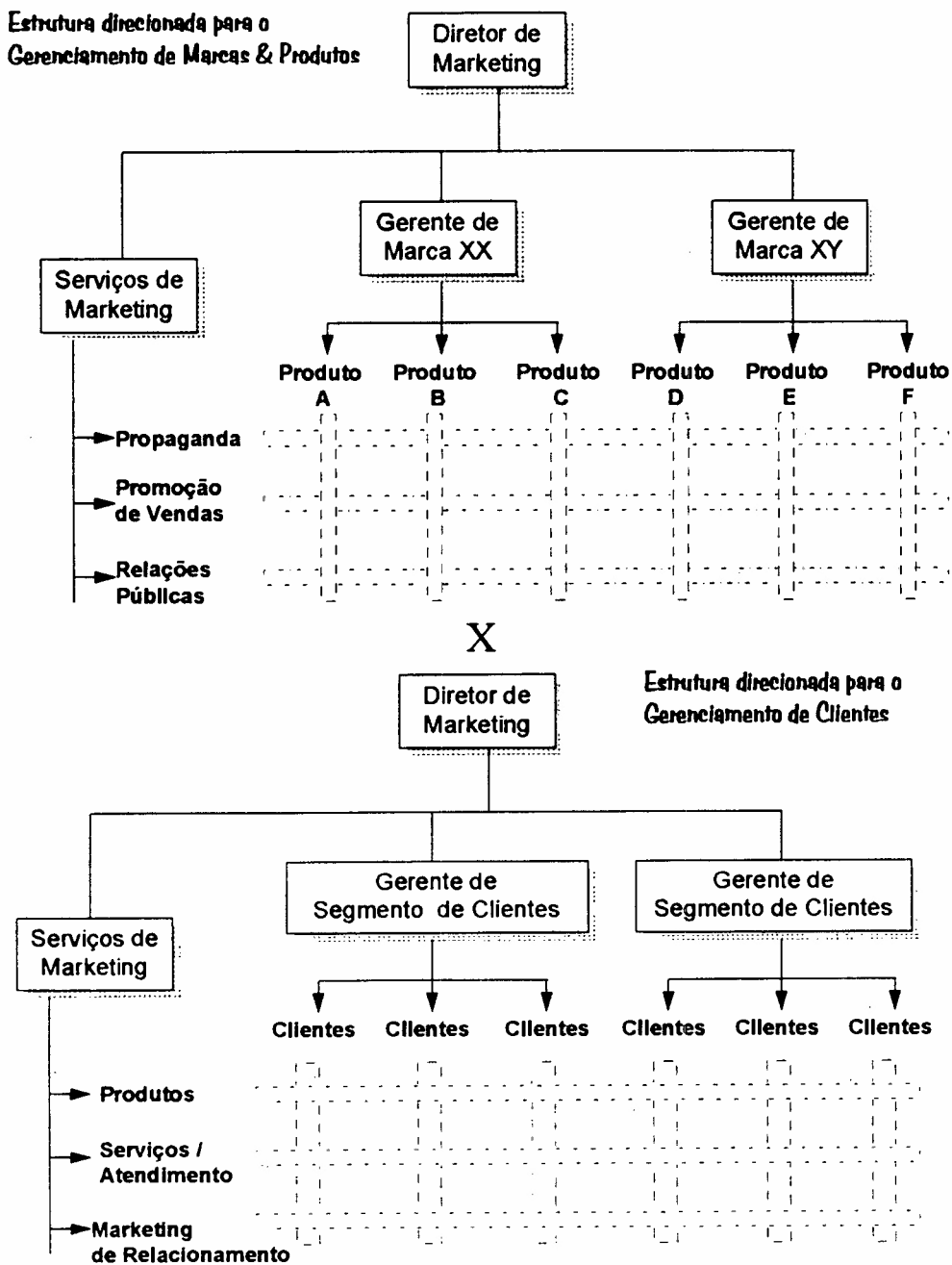


Figura 4.3 - Contraste entre as Formas Organizacionais²¹

²⁰ PINE II. Joseph. PEPPERS. Don. ROGERS. Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston. v. 73, n. 2, p. 103-114. Mar./Apr. 1995.

²¹ Figura elaborada pelo autor.

O gerenciamento de clientes significa promover uma reorientação na perspectiva da empresa de forma a ressaltar o compromisso no sentido de colocar o cliente no centro do negócio e, conseqüentemente, administrar o negócio do ponto de vista do cliente através de um redesenho da estrutura de forma a atribuir claramente responsabilidades pelos relacionamentos com os clientes.

A operacionalização do gerenciamento de clientes exige a tomada de decisões relevantes concernentes aos seguintes tópicos :

- ♦ como agrupar adequadamente os clientes da empresa;
- ♦ qual o grau de autoridade que deve ser atribuído aos gerentes de clientes;
- ♦ que medidas empregar para avaliar o desempenho dos gerentes de clientes.

A aplicação em larga escala do conceito de diferenciação dos clientes, subsidiado e sustentado pelas informações capazes de propiciar economia de escopo à empresa, fornece os ingredientes para a promoção de um agrupamento adequado da base de clientes da empresa.

Deve-se sempre buscar criar grupos de clientes que guardem similaridades no tocante à percepção dos atributos e características da qualidade do produto e/ou serviço mais importantes e aos perfis relacionados aos comportamentos e atitudes que caracterizam o grau de lealdade à empresa. Tal agrupamento é essencial para que a empresa possa definir um pacote de valor ajustado às necessidades e expectativas de cada grupo de clientes.

Os gerentes de clientes devem possuir a autoridade e autonomia necessárias para garantir que a “voz do cliente” esteja presente e seja incorporada às principais decisões da empresa. Para tanto, devem assegurar a manutenção de um contínuo diálogo com os clientes a fim de trazer à tona os desejos, as expectativas, as percepções e julgamentos dos clientes, praticamente em tempo real, viabilizando uma postura proativa da empresa em seus relacionamentos com os clientes.

O sucesso de um gerente de clientes depende do grau de satisfação dos clientes pelos quais é responsável e da qualidade dos relacionamentos mantidos visando obter a lealdade do cliente. A evolução da “fatia de clientes” e do “valor vitalício do cliente” espelham a qualidade do desempenho do gerente de clientes.

O engajamento dos clientes no diálogo com a empresa e o maior grau de acessibilidade da empresa pelos clientes são os elementos que completam o conjunto de transformações capazes de viabilizar a conversão da prática do “marketing de massa” para a prática do “marketing voltado para o cliente”.

Aliás, esses dois fatores têm ganho um impulso extraordinário com a evolução da tecnologia da informação. A rede mundial de computadores - a Internet- propicia às empresas oportunidades realmente valiosas no sentido de desenvolver e aprimorar comunicações interativas, bem como coloca à disposição das empresas um arsenal de ferramentas que permitem levar os produtos e serviços da empresa ao domicílio dos clientes criando um sistema de transações virtuais que apresenta grandes oportunidades de crescimento e aprimoramento.

4.2 Construindo Relacionamentos através da Aprendizagem

Clientes, seja no segmento de manufatura ou no segmento de serviços, não estão mais dispostos a se submeter a processos de escolhas. Eles desejam receber exatamente aquilo que querem; no tempo, no local e na forma que querem. A tecnologia da informação atualmente à disposição para a maioria das empresas permite a coleta, o tratamento e a análise de uma extensa gama de dados sobre as necessidades e preferências dos clientes.²²

Os avanços associados à tecnologia da informação e à concepção e desenvolvimento de sistemas flexíveis de manufatura e prestação de serviços criam as condições para que as empresas possam diferenciar grandes volumes de produtos e serviços a custos competitivos.

Todavia, ainda são poucas as empresas que estão explorando tal potencial de forma adequada. Isto ocorre pois a maior parte dos gerentes das empresas continua a enxergar o mercado segundo às perspectivas da “produção em massa” e do “marketing de massa”.

A empresa que almeja entregar a seus clientes exatamente aquilo que eles querem precisa ser capaz de redirecionar-se para o mercado adotando novas perspectivas : uma “customização em massa” capaz de fornecer produtos e serviços diferenciados em função das necessidades e expectativas dos clientes e; um “marketing voltado para o cliente” capaz de estimular relacionamentos direcionados ao desenvolvimento de um diálogo com cada um dos principais clientes de forma a extrair informações relevantes acerca das expectativas, percepções, impressões e julgamentos particulares dos clientes.

²² PINE II, Joseph. PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

A colocação em prática dessas perspectivas fornece as bases para a criação e o desenvolvimento de um relacionamento de aprendizagem - uma interação contínua entre a empresa e seus clientes que se torna mais valiosa à medida que as duas partes interagem colaborando para assegurar a satisfação do cliente ao longo do tempo.²³

Nos relacionamentos de aprendizagem as empresas aprofundam seus conhecimentos sobre as necessidades e preferências dos clientes criando imensas vantagens competitivas sobre a concorrência. O aprendizado extraído das trocas de experiências entre a empresa e seus clientes faz com que a empresa se aprimore cada vez mais na tarefa de entregar aos clientes exatamente o que eles querem no tempo, forma e local desejados, tornando mais difícil para a concorrência a tarefa de seduzir e atrair os clientes da empresa.

Até mesmo nas situações em que a concorrência se mostre habilitada a entregar ao cliente exatamente aquilo que ele deseja receber, um cliente que já se encontra engajado em um relacionamento de aprendizagem com uma empresa terá de investir uma parcela significativa de seu tempo para ensinar à concorrência aquilo que a empresa já sabe.

Portanto, em função deste custo de transferência, a empresa que for capaz de cultivar relacionamentos de aprendizagem com seus clientes tem condições de, virtualmente, manter o seu negócio “para sempre” na medida em que permaneça fornecendo produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, sem perder de vista a adequação às necessidades e expectativas dos clientes.

²³ PINE II, Joseph. PEPPERS, Don. ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

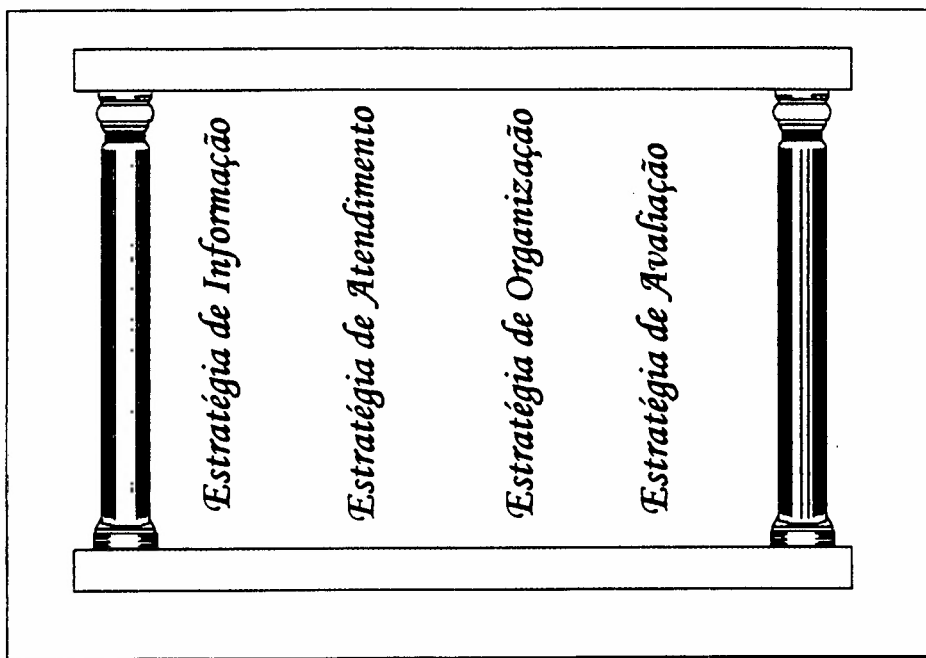


Figura 4.4 - Pilares que Sustentam os Relacionamentos de Aprendizagem²⁴

A criação e manutenção de relacionamentos de aprendizagem depende da habilidade da empresa em obter informações sobre os seus clientes. Existem quatro componentes importantes que apóiam e promovem os relacionamentos de aprendizagem : a *estratégia de informação* para iniciar diálogos com os clientes e trazer à tona suas preferências; a *estratégia de produção e entrega* para que a empresa possa realizar com êxito aquilo que os clientes desejam; a *estratégia organizacional* para assegurar a gestão e a melhoria das capacidades da empresa e o gerenciamento dos clientes e; a *estratégia de avaliação* para monitorar o progresso da empresa.²⁵

²⁴ Figura elaborada pelo autor.

²⁵ PINE II, Joseph. PEPPERS, Don. ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

Com relação ao desenvolvimento da estratégia de informação, o primeiro passo consiste em determinar quais são os clientes com os quais vale a pena a empresa investir na construção de relacionamentos de aprendizagem. A empresa deve iniciar o desenvolvimento de tais relacionamentos com os seus clientes que proporcionam maior valor, ou seja, aqueles que compram mais, compram com maior frequência e exercem grande influência sobre as decisões de compras de outros clientes potenciais. Para aquelas empresas que já se utilizam de mecanismos atrelados ao “marketing de frequência”²⁶, a identificação da base de clientes de maior valor torna-se mais fácil.

Uma vez que tais clientes tenham sido identificados, passa-se para a tarefa de iniciar diálogos produtivos com esses clientes. Dentre as alternativas apresentadas pelas evoluções da tecnologia da informação destacam-se: quiosques eletrônicos, serviços *on-line*, linhas diretas para atendimento ao cliente, utilização dos serviços fornecidos por BBS, comunicação via Internet, serviços de mala direta e marketing de banco de dados (*database marketing*).²⁷

O papel desempenhado pelas pessoas da empresa que mantêm contato direto ou indireto com os clientes também adquire uma nova dimensão. Cada interação vivenciada pelo cliente junto à empresa representa uma extraordinária oportunidade de aprendizagem. Na condução de tais diálogos com seus clientes, a empresa deve buscar informações não apenas das necessidades e preferências declaradas pelo cliente, mas também das impressões, julgamentos e atitudes que emergem de questões, sugestões e queixas ou reclamações.²⁸

²⁶ Mecanismos de “marketing de frequência” correspondem à adoção de programas ou sistemáticas que permitem monitorar o perfil de consumo dos clientes de uma empresa. Os programas de milhagem das companhias aéreas e os cartões exclusivos de lojas são exemplos do dia-a-dia que espelham a utilização de mecanismos de “marketing de frequência”.

²⁷ McKENNA, Regis. Real-Time Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 87-95, July/Aug. 1995.

²⁸ CARLZON, J. A Hora da Verdade...

As informações obtidas acerca de um cliente devem estar sempre atualizadas, precisas e disponíveis para que cada interação vivenciada transforme-se em uma experiência positiva para o cliente.

Algumas empresas cometem equívocos que podem comprometer relacionamentos construídos ao longo de vários anos : tratar os clientes de uma empresa como “entidades estáticas” e não como pessoas cujas preferências, estilos de vida e circunstâncias/situações de consumo estão constantemente evoluindo e mudando, bem como veicular de maneira inadvertida informações pessoais disponibilizadas pelos clientes, podem comprometer a estratégia de informação da empresa.²⁹

Do ponto de vista da produção e da prestação do serviço, a alternativa para as empresas consiste na adoção de uma estratégia de “customização/personalização em massa” : projeto e criação de estruturas modulares - componentes ou processos - que possam ser combinados de diversas maneiras com o intuito de adequar os produtos e serviços da empresa às necessidades e expectativas dos clientes a custos competitivos.³⁰

Para viabilizar a criação de processos ou componentes modulares, as empresas precisam dispor de ferramentas para a monitoração do mercado e para o projeto e desenvolvimento de produtos e serviços que permitam uma rápida e inequívoca determinação das necessidades dos clientes e sua tradução em características de desempenho para os produtos e serviços.

²⁹ PINE II, Joseph. PEPPERS, Don. ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

³⁰ PINE II, Joseph. VICTOR, Bart. BOYNTON, Andrew C. Making mass customization work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 5, Sept./Oct. 1993.

As modificações na estrutura organizacional para fazer frente aos desafios necessários para construir, promover e aprimorar relacionamentos de aprendizagem abrangem duas frentes importantes de intervenção: primeiramente, conforme destacado anteriormente, é essencial adotar uma estrutura que privilegie a orientação e a busca da satisfação do cliente. O gerenciamento de clientes mostra-se como uma opção bastante valiosa na medida em que permite, por um lado, o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aumento da “fatia de clientes” e do “valor vitalício dos clientes”, bem como sinaliza à empresa quais são as capacidades e habilidades que ela precisa adquirir e desenvolver para assegurar a satisfação e lealdade dos clientes.

Todavia, a mudança da estrutura organizacional não deve ficar restrita à interface entre a empresa e os seus clientes. Internamente, também é necessário reorganizar a forma de trabalhar no sentido de garantir o direcionamento do negócio como um todo para as metas de estabelecimento de relacionamentos duradouros e busca da satisfação dos clientes.

O estímulo e o apoio ao desenvolvimento de equipes interfuncionais, a identificação e o gerenciamento dos principais processos da empresa e a utilização de instrumentos de integração entre os clientes e as várias áreas/setores da empresa na tarefa de planejamento, desenvolvimento, produção e entrega - por exemplo, a utilização da abordagem do Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment - QFD*) - constituem elementos primordiais para alavancar uma estratégia organizacional voltada à criação de relacionamentos de aprendizagem.

Obviamente, o valor do relacionamento de aprendizagem para a empresa varia de cliente para cliente. Há clientes mais receptivos que estão dispostos a despendar tempo e esforço no sentido de aprofundar suas relações com a empresa. Nessas situações, a empresa deve tratar de manter um canal de comunicação interativo capaz de rapidamente captar, analisar e responder a quaisquer queixas, opiniões e impressões emitidas pelos clientes.

No sentido de priorizar os relacionamentos nos quais a empresa deve efetivamente investir é recomendável raciocinar em termos do valor vitalício que pode ser proporcionado pelos clientes da empresa. É importante salientar que o “valor vitalício do cliente” deve contemplar não apenas os futuros desembolsos que o cliente poderá concretizar ao longo de seus relacionamentos com a empresa, mas também as contribuições em termos de perspectivas/visões (*insights*) que podem redundar em novas habilidades e capacidades a serem estendidas para outros clientes.

A fim de assegurar que os integrantes da empresa estejam comprometidos com a criação e a manutenção dos relacionamentos de aprendizagem é fundamental que a empresa direcione seus mecanismos de recompensa e reconhecimento de forma a valorizar as conquistas atreladas ao aumento do grau de satisfação dos clientes e aumento de seus valores vitalícios.³¹

Aprender significa ser capaz de extrair lições de experiências anteriores a fim de reforçar os elementos positivos que devem ser incorporados ao conhecimento mas, principalmente, identificar os pontos deficientes que devem ser analisados e eliminados para evitar que erros cometidos sejam repetidos e seus desdobramentos sejam disseminados colocando em risco os objetivos almejados.

³¹ PEPPERS, D., ROGERS, M. *Marketing Um a Um...*

“Errar é humano. Recuperar-se dos erros é divino”. Caso sejam previstos e bem administrados, os erros podem se converter em oportunidades valiosas para descobrir informações acerca da qualidade dos processos de realização dos negócios, para intensificar a cultura da empresa quanto ao compromisso com o cliente e para desenvolver a lealdade dos mesmos.³²

Uma boa recuperação pode transformar clientes irados e frustrados em clientes leais. Na realidade, o fato é que uma recuperação que satisfaça o cliente é capaz de criar uma boa vontade maior por parte dos mesmos do que se tudo tivesse ocorrido perfeitamente bem desde o início.

Uma falha bem administrada poderá, na realidade, transformar-se em um benefício para a empresa. A maioria dos clientes espera que ocorram problemas, porém, não esperam uma recuperação engenhosa. Quando a empresa admite um negativo, o cliente em perspectiva lhe fornece um positivo.³³

É fundamental tomar as medidas necessárias para assegurar que todas as pessoas dentro da empresa tenham capacidade, motivação e autoridade suficientes para tornar o aprendizado oriundo de erros e falhas, que muitas vezes podem resultar na perda/deserção do cliente, parte integrante da estratégia de relacionamento de aprendizagem da empresa.

A taxa de deserção de clientes é um dos mais ilustres indicadores das perspectivas de futuro de um negócio. A relevância da taxa de deserção pode ser explicada por dois fatores-chave : primeiramente, retrata de maneira bastante evidente que os clientes estão percebendo uma deterioração no pacote de valor que estão adquirindo junto à empresa.

³² HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books. 1995. p. 273-290.

³³ RIES, Al, TROUT, Jack. **As 22 Consagradas Leis do Marketing**. São Paulo : Makron Books. 1993.

Além disso, uma elevação na taxa de deserção é um indício incontestável da diminuição do fluxo de caixa dos clientes para a empresa, mesmo que os clientes desertores venham a ser substituídos por novos clientes, pois o custo de aquisição de um novo cliente é significativamente superior ao custo de retenção de um cliente, bem como um cliente antigo tende a gerar mais fluxos de caixa e lucros que os novos clientes.³⁴

Com o intuito de combater a taxa de deserção dos clientes e gerar insumos básicos para analisar a causa raiz de erros e falhas que podem resultar na perda dos clientes, sugere-se que as empresas adotem um conjunto de medidas capazes de transformar os problemas e erros cometidos em oportunidades de alavancagem dos relacionamentos de aprendizagem.

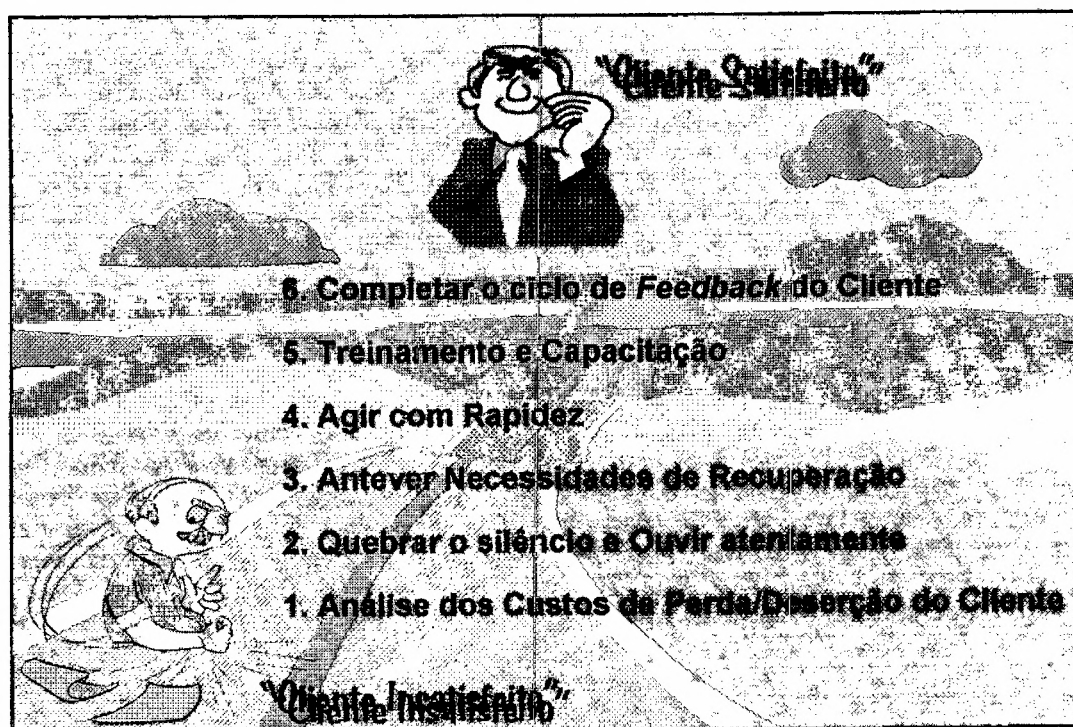


Figura 4.5- A Trajetória para a Recuperação de Clientes³⁵

³⁴ REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 2, p. 56-69, Mar./Apr. 1996.

³⁵ Figura elaborada pelo autor.

As medidas recomendadas a fim de transformar a análise dos erros em parte integrante da estratégia de relacionamento de aprendizagem constituem o foco de análise dos parágrafos subsequentes.³⁶

♦Medição dos custos associados à perda/deserção dos clientes

As empresas freqüentemente subestimam os lucros perdidos quando um cliente despede-se insatisfeito e, portanto, administram de maneira inadequada as possíveis formas de prevenir tais perdas. Há uma ênfase muito grande na tarefa de atrair novos clientes, que poderão eventualmente representar negócios não lucrativos, enquanto que pouco esforço é despendido na ativação das medidas necessárias para preservar e reter os clientes já existentes, que são bem mais rentáveis. De uma forma geral, pesquisas revelam que o custo de captar um novo cliente chega a ser cinco vezes maior do que o custo de manter um cliente.³⁷

Um estudo realizado pelo U.S. Office of Customer Affairs³⁸ revelou que, tratando-se de famílias que vivenciam problemas com custos potenciais superiores a US\$ 100,00, 54% delas continuariam leais ao fornecedor caso seus problemas tivessem sido resolvidos a contento. Apenas 19% voltariam a adquirir do mesmo fornecedor caso tivessem ficado insatisfeitas com a solução apresentada para o problema ocorrido.

³⁶ HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 273-290.

³⁷ REICHHELD, Frederick F., SASSER Jr., W. Earl. Zero clientes perdidos : a qualidade chega aos serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 335-350.

³⁸ Nota extraída de texto publicado pelo U.S. Office Customer Affairs sob o título *Consumer Complaint Handling in America : An Update Study, Part II*. Washington, DC : Technical Assistance Research Programs Institute. 1º abril de 1986.

No caso de problemas associados a transações de menor valor (na faixa de US\$ 1,00 a US\$ 5,00), 70% das famílias continuariam fiéis ao fornecedor caso seus problemas tivessem sido solucionados a contento, ao passo que 46% voltariam a adquirir do fornecedor se o problema ocorrido não tivesse sido resolvido.

As estatísticas associadas à perda dos clientes ainda não têm despertado a atenção que merecem por parte das empresas. Nos mercados que se encaminham para um estágio de maturidade e onde a competição tende a acirrar-se, acreditar que a base de clientes da empresa possa ser infinita tornar-se uma suposição pouco provável e extremamente perigosa para o futuro da empresa.

De uma forma geral, costuma-se afirmar que um cliente insatisfeito, na realidade, pode causar potencialmente a perda de até dezesseis outros clientes. A conta por trás desse raciocínio é a seguinte : a empresa provavelmente perderá o cliente insatisfeito, pode perder até outros dez para os quais o cliente insatisfeito poderá contar suas experiências negativas e deixará de ganhar outros 5 que poderiam ter escutado as experiências positivas que o cliente insatisfeito poderia ter vivenciado.

Na realidade, o que se deseja destacar é a necessidade da empresa adquirir consciência dos prejuízos decorrentes da perda/deserção dos clientes. A melhor maneira de fazê-lo é através da medida do custo associado a tais perdas.

♦Quebra do silêncio dos clientes e disposição para ouvir atentamente quaisquer manifestações

Todo problema do cliente é uma nova oportunidade para que a empresa possa demonstrar seu compromisso com a busca da satisfação do cliente. Um aspecto vital a ser ressaltado é o de que a empresa não poderá solucionar um problema do cliente enquanto não souber do que se trata efetivamente.

Todas as iniciativas visando a recuperação dos erros e falhas cometidos têm início com a identificação dos pontos de insatisfação e, posteriormente, a análise detalhada das causas subjacentes à ocorrência das falhas. Todavia, clientes que se queixam são uma exceção. Na média geral dos negócios, 96% dos clientes insatisfeitos não costumam se queixar, simplesmente deixam de fazer negócios com a empresa e vão buscar outros fornecedores³⁹. Dessa forma, cabe à empresa estimular a maioria silenciosa de clientes insatisfeitos a se identificar de modo que a empresa possa tê-los de volta.

A monitoração contínua da qualidade dos produtos e serviços fornecidos juntamente com o desenvolvimento de diálogos que permitam o estreitamento das relações são fontes generosas de oportunidades para identificar os aspectos do negócio que possam estar afetando o valor percebido pelo cliente.

Acima de tudo, existe a necessidade de aprender a ouvir atentamente as queixas e manifestações dos clientes não apenas pelo fato delas servirem como indício de pontos de vulnerabilidade da empresa que precisam ser rapidamente trabalhados, mas também porque refletem, em média, outros 26 casos de clientes insatisfeitos que vivenciaram a mesma situação negativa mas não se queixaram à empresa.⁴⁰

³⁹ ALBRECHT, K., BRADFORD L. *Serviços com Qualidade...*

⁴⁰ ALBRECHT, K., BRADFORD L. *Serviços com Qualidade...*

♦Antever necessidades de recuperação

A solução dos problemas dos clientes, à medida que vão surgindo, é ao mesmo tempo boa e necessária. Dessa forma, as empresas devem constantemente estar dispostas a ir a “campo” e conhecer quais têm sido as principais queixas manifestadas pelos clientes. Quase sempre, é possível verificar que muitas manifestações guardam similaridades entre si e permitem identificar, à primeira vista, aqueles aspectos do negócio que mais influenciam a percepção de qualidade dos produtos e serviços por parte dos clientes.

Tendo o conhecimento de quais são os incidentes mais freqüentes e que mais abalam a percepção de qualidade por parte dos clientes, a empresa deve tratar de elaborar um plano de ações que pode ser conduzido em duas frentes de ação.

Uma das frentes objetiva desenvolver planos alternativos/planos contingenciais a serem colocados em prática quando da ocorrência de incidentes indesejados pelos clientes de forma que a empresa possa agir prontamente e eliminar, ou reduzir ao máximo, quaisquer inconvenientes para os clientes.

Na outra frente de ação, integrantes da empresa, sempre que possível auxiliados pela colaboração dos clientes, devem buscar investigar as causas subjacentes à ocorrência dos incidentes indesejados no sentido de buscar identificar a causa raiz dos problemas para que medidas adequadas possam ser providenciadas combatendo quaisquer possibilidades de reincidência dos problemas. A utilização de uma metodologia para a identificação e solução de problemas apoiada pelo uso sistemático das ferramentas para o controle da qualidade representam os instrumentos básicos de trabalho para os responsáveis pela direção dessa frente de ação.⁴¹

⁴¹ KUME, Hitoshi. *Métodos Estatísticos para a Melhoria da Qualidade*. São Paulo : Gente, 1993.

♦Agir com rapidez

A rápida identificação de um problema - até mesmo antes que tal problema seja comunicado pelo cliente - é essencial para que a empresa possa ter êxito em sua estratégia de recuperação de erros e falhas visando construir um relacionamento sincero e transparente com os seus clientes.

Nesse ponto é importante ressaltar que é preciso rapidez e precisão nas respostas oferecidas pela empresa para evitar possíveis desdobramentos dos problemas. Estudos realizados revelam que mais da metade de todos os esforços feitos no sentido de dar resposta às reclamações dos clientes acabam por reforçar as reações negativas dos clientes em relação à empresa.⁴²

♦Treinar e capacitar os recursos humanos da empresa

Um dos alicerces básicos para que a recuperação das falhas e o estreitamento das relações com o cliente sejam bem-sucedidos é a preparação e o treinamento dos recursos humanos da empresa. Cabe à empresa treinar as pessoas que mantêm relações com os clientes dando uma atenção maior àquelas que ocupam posições na linha de frente e que interagem diretamente com os clientes.

O treinamento contínuo no tocante à aprendizagem das ferramentas da qualidade e no desenvolvimento das habilidades interpessoais para aprimorar os relacionamentos com os clientes criam as condições necessárias para que os recursos humanos da empresa aprendam como tomar decisões próprias e como desenvolver percepção em relação às preocupações dos clientes.

⁴² HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 273-290.

Além de obedecer às normas da empresa e manter rotinas de trabalho, as pessoas integrantes da empresa que atuam em posições de linha de frente devem ser capazes de flexibilizar regras, tomar iniciativas e improvisar sempre que tais formas de intervenção se mostrarem necessárias para assegurar a satisfação do cliente. Para que possam atuar dessa maneira, os funcionários devem se sentir respaldados pelo apoio dos responsáveis pela administração do negócio, a qual deve estar na liderança de toda a estratégia de busca da satisfação do cliente e do programa de treinamento e capacitação dos recursos humanos.⁴³

A administração do negócio deve se manter informada acerca da natureza, da quantidade e do teor das queixas manifestadas pelos clientes e, sempre que possível, colocar-se à disposição para participar das investigações de “campo” voltadas à identificação dos momentos da verdade, favoráveis e desfavoráveis, vivenciados pelos clientes da empresa. Todavia, a administração do negócio não tem poder de fogo para ouvir as queixas de todos os clientes e encaminhar possíveis soluções. Dessa forma, precisa ser capaz de delegar responsabilidade e autoridade ao pessoal da linha de frente.

O real engajamento das pessoas nos esforços para perseguir as causas dos problemas e buscar soluções adequadas só estará assegurado quando a empresa for capaz de delinear e implementar um sistema de avaliação que forneça às pessoas um reforço positivo das ações desenvolvidas com o intuito de conceber soluções para os problemas dos clientes a partir de uma análise sistemática dos erros ou falhas cometidos. A principal barreira à aprendizagem a partir da recuperação das falhas reside no fato de as pessoas não conseguirem vislumbrar uma conexão objetiva entre os resultados oriundos da estratégia de recuperação e o seu próprio sucesso.⁴⁴

⁴³ ZEMKE, Ron. BELL, Chip R. *Managing Knock Your Socks Off Service*. New York : AMACOM. 1992.

⁴⁴ HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. *Mantendo Clientes*. São Paulo : Makron Books. 1995. p. 273-290.

♦Completar o ciclo de *feedback* junto ao cliente

Quando a queixa ou reclamação de um determinado cliente resulta na implementação de medidas corretivas e, eventualmente, medidas preventivas, por parte da empresa, o cliente deve ser prontamente informado dos aperfeiçoamentos realizados a partir das suas contribuições. Completar o ciclo de *feedback* faz com que os clientes se sintam parte integrante de uma equipe em busca do aprimoramento contínuo. Quando se trata de algo que não pode ser corrigido, a empresa deve explicar ao cliente a razão dessa impossibilidade.

As formas eficientes de completar o ciclo de *feedback* ao cliente incluem : respostas telefônicas rápidas, solicitação de *feedback* adicional e informações ao cliente do modo como as suas sugestões foram recebidas e serão tratadas pela empresa. Essas formas de comunicação, em muitos casos, fornecem aos clientes uma impressão mais positiva do que diversas formas de recompensa monetária.

A recuperação dos erros e falhas é uma filosofia diferente de administração, que adota a satisfação do cliente como meta prioritária da empresa; essa filosofia pode mudar as regras do jogo para as empresas na medida em que transfere a ênfase dada à busca frenética pela conquista de novos clientes, a qualquer custo, para a ênfase dada ao valor oriundo da manutenção de clientes satisfeitos e à exploração dos benefícios que podem ser colhidos a partir do estabelecimento e aprimoramento dos relacionamentos de aprendizagem que se processam com tais clientes.⁴⁵

⁴⁵ HART, Christopher W.L., HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 273-290.

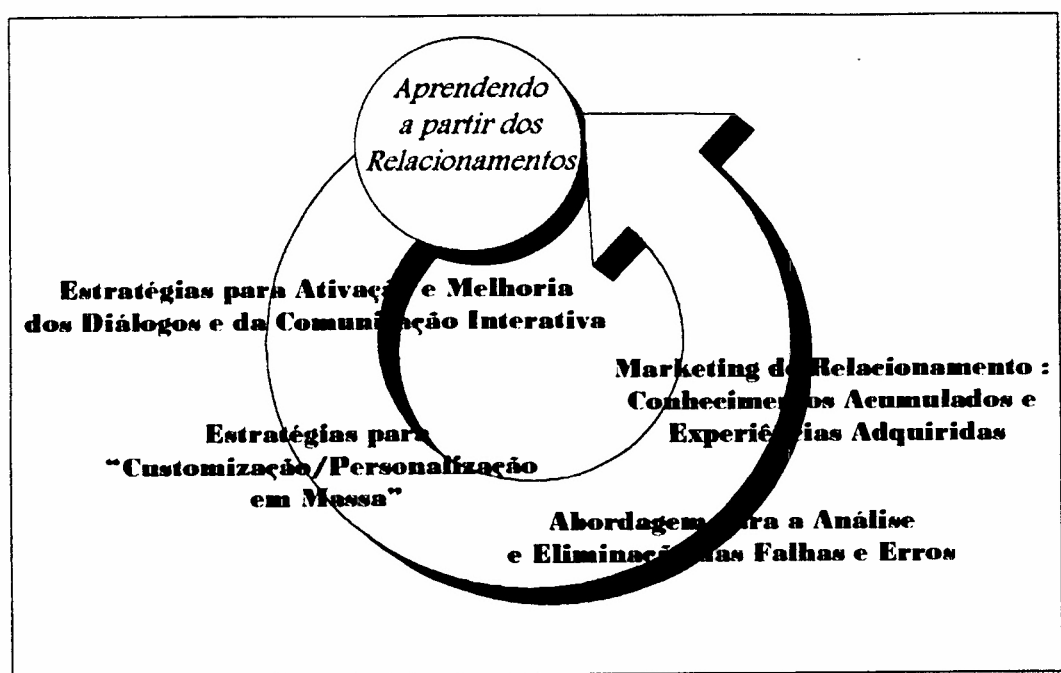


Figura 4.6 - As Fontes de Aprendizagem⁴⁶

4.3 Alavancando Relacionamentos : Marketing do Conhecimento e Marketing da Experiência

A realização do potencial total de lucros de cada um dos relacionamentos com o cliente deveria constituir-se no objetivo fundamental de qualquer tipo de negócio. A lógica dessa afirmação é tão simples quanto a necessidade premente de colocá-la em ação : lucros provenientes dos relacionamentos com os clientes são o sangue do negócio. Tais lucros podem ser aumentados de três formas básicas : a primeira é adquirir novos clientes, ou seja, aumentar o número de pessoas que usam o produto ou serviço. A segunda é aumentar a lucratividade dos clientes já existentes, ou seja, motivar os clientes para que desenvolvam comportamentos e atitudes de consumo que resultem em maiores retornos à empresa. A terceira é estender a duração dos relacionamentos com os clientes, ou seja, atuar no sentido de garantir a longevidade dos relacionamentos com os clientes.⁴⁷

⁴⁶ Figura elaborada pelo autor.

⁴⁷ GRANT, Alan W. H., SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 59-72, Sept./Oct. 1995.

Após a revolução industrial e, principalmente, em meados do século XIX, com a emergência e desenvolvimento da sociedade industrial, o modelo de competição adotado era o modelo da produtividade. A inovação tecnológica nos processos de manufatura e a criação de canais de distribuição em nível regional e nacional permitiram que as empresas pudessem cumprir com as suas metas de volume de vendas através da “produção em massa” e do “marketing de massa”. O foco da competição estava concentrado na habilidade em produzir e distribuir os produtos ao menor custo possível.

No final da década de 60 e princípio da década de 70, entretanto, em função das conquistas obtidas com os ganhos de produtividade, da renovação da infra-estrutura produtiva e da emergência da competição globalizada, a capacidade disponível começou a superar a demanda exigida em vários setores da economia. Para obter sucesso, as empresas foram obrigadas a adotar um modelo de competitividade caracterizado pela busca da liderança do mercado. Estudos realizados mostravam um elevado grau de correlação entre a liderança do mercado e a lucratividade.⁴⁸

O foco da competição tornou-se mais amplo : não bastava ser apenas eficiente internamente, em termos produtivos, também era essencial buscar a liderança no mercado através da melhoria dos serviços prestados e da exploração em larga escala da propaganda com o intuito de direcionar o comportamento de consumo do mercado.

⁴⁸ GRANT, Alan W. H., SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 59-72, Sept./Oct. 1995.

Durante o final da década de 80 e início da década de 90, uma nova revolução tomou conta do mundo dos negócios. A busca pela excelência e pela satisfação do cliente colocaram em evidência o modelo de competição baseado na qualidade total. O foco da competição passa a concentrar-se na busca do contínuo aprimoramento dos produtos/serviços e dos processos da empresa. Empresas bem-sucedidas na aplicação de modelos de gestão da qualidade total foram capazes de demonstrar que resultados financeiros poderiam ser incrementados a despeito de menores participações de mercado.⁴⁹

Cada um dos modelos citados anteriormente teve o seu período de sucesso na medida em que os direcionadores da lucratividade coincidiam com os focos de atuação priorizados pelos modelos de competição. Para vencer no ambiente competitivo atual, as empresas precisam ir além da busca da produtividade, da competitividade e da qualidade total.

O redirecionamento do foco do negócio para o cliente, a incorporação das necessidades, perspectivas e percepções de valor do cliente na determinação dos rumos do negócio e os investimentos na criação e desenvolvimento de relacionamentos de aprendizagem com os clientes representam os direcionadores de lucratividade que podem levar a empresa à obtenção de vantagens competitivas em relação à concorrência.

A garantia do planejamento, desenvolvimento e entrega de um pacote de valor que atenda aos interesses do cliente, em termos de necessidades e expectativas, e proporcione lucratividade à empresa, deve converter-se no foco principal da estratégia de competição da empresa.

⁴⁹ GRANT, Alan W. H., SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 59-72, Sept./Oct. 1995.

Diante desse cenário, o marketing de relacionamento com os clientes adquire um papel primordial e a busca da realização do potencial total de lucros associado a esses relacionamentos transforma-se em um objetivo relevante para o sucesso da empresa.

O ponto de partida para a determinação do potencial total de lucros associado aos relacionamentos com os clientes provém de uma análise que deve ser conduzida a partir das respostas fornecidas para as questões formuladas a seguir:⁵⁰

♦Da atual participação de mercado da empresa, qual a parcela de clientes que se enquadram na categoria de “clientes leais”? Quanto da participação de mercado da empresa poderia ser composta por “clientes leais”?

♦Qual é o atual comportamento de consumo dos clientes da empresa? Quais seriam os ganhos obtidos caso os clientes apresentassem o “perfil ideal de consumo”, ou seja, comprassem apenas os produtos/serviços da empresa, comprassem a taxas crescentes e estivessem dispostos a pagar preços *premium*?

♦Qual tem sido, em média, o tempo que os clientes permanecem ativamente realizando transações com a empresa? Quais seriam os impactos sobre os resultados do negócio caso eles permanecessem como clientes ativos durante um longo período de tempo, por exemplo, durante toda a sua vida?

As perguntas apresentadas anteriormente, na realidade, remetem à análise de três aspectos-chave discutidos ao longo desse capítulo. A primeira pergunta exige uma reflexão acerca da qualidade da fatia de mercado da empresa.

⁵⁰ GRANT, Alan W. H., SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 59-72, Sept./Oct. 1995.

A segunda pergunta ressalta a importância de trabalhar o relacionamento com os clientes de forma a aumentar a “fatia de clientes” da empresa. A terceira pergunta traz à tona a necessidade de avaliar a qualidade dos relacionamentos com os clientes a partir das estimativas do “valor vitalício do cliente”.

Uma reflexão sobre como a empresa é capaz de responder a essas perguntas, sempre que possível acompanhada de dados objetivos que confirmem credibilidade e forneçam uma noção da magnitude do *gap* existente entre os lucros correntes e os lucros potenciais gerados pelos relacionamentos com os clientes, proporciona uma estimativa dos ganhos que a empresa pode obter a partir da alavancagem dos relacionamentos com os clientes.

O marketing de relacionamento pode ser aprimorado e o *gap* entre os lucros correntes e os lucros potenciais pode ser minimizado e/ou eliminado a partir das experiências e dos conhecimentos acumulados pela empresa. O crescimento do negócio deixa de se basear em táticas simples para a expansão da participação de mercado e passa a ser comandado pela experiência acumulada e pela aprendizagem evolucionária proporcionadas pelo estreitamento dos relacionamentos com os clientes, viabilizados e sustentados por uma abordagem de negócio orientada para a busca da satisfação do cliente e da competitividade e lucratividade da empresa.

A capacidade das empresas orientadas para o cliente se tornarem bem-sucedidas está fortemente atrelada à maneira como as experiências e os conhecimentos são administrados e colocados à disposição da empresa.

O êxito na condução dos negócios segundo a ótica dos clientes reside, em grande parte, no quão bem a empresa consegue efetivar o seu marketing baseado em conhecimentos (“*knowledge-based marketing*”) e o seu marketing baseado em experiências (“*experience-based marketing*”).⁵¹

O marketing baseado em conhecimentos requer que a empresa domine uma determinada escala de conhecimentos que incluem: as necessidades e expectativas articuladas e não articuladas dos clientes, a tecnologia na qual está competindo, as novas fontes de tecnologia que podem alterar radicalmente as bases da competição no mercado, as estratégias atuais e futuras dos concorrentes atuais e potenciais e o valor percebido dos produtos e serviços entregues pela empresa e pelos concorrentes segundo as percepções dos clientes.⁵²

Dotada de tais informações, a empresa pode colocar o marketing baseado em conhecimentos para funcionar em três áreas essenciais :

- ♦integrar o cliente ao processo de desenvolvimento visando garantir que o produto/serviço criado seja capaz de atender às necessidades e desejos dos clientes de forma mais eficaz e eficiente que a concorrência;
- ♦cultivar uma estratégia de diferenciação dos clientes adaptando estratégias de produção e entrega às peculiaridades exigidas por segmentos específicos de clientes que se mostrem lucrativos para a empresa;
- ♦desenvolver infra-estrutura de fornecedores, representantes, parceiros e usuários cujos relacionamentos poderão ajudar a sustentar e alavancar a reputação e a imagem da empresa.

⁵¹ McKENNA. Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro : Campus. 1993.

⁵² McKENNA. R. **Marketing de Relacionamento...**

O marketing baseado em experiências busca enfatizar os aspectos da integração, relacionamento e criatividade. Para tanto, é vital despendar tempo com os clientes da empresa, constantemente monitorar os concorrentes e desenvolver uma sistemática de acompanhamento do grau de satisfação dos clientes, e de seus condicionantes, com o intuito de gerar informações valiosas que auxiliem a empresa na concepção, desenvolvimento e entrega de um pacote de valor aos clientes que supere quaisquer ofertas da concorrência.⁵³

O marketing baseado na experiência permite que a empresa possa começar a enxergar o próprio negócio utilizando as lentes de seus clientes. Dessa forma, torna-se mais claro para a empresa quais são os momentos de interação que o cliente mais valoriza, bem como os incidentes que podem resultar em experiências positivas e negativas segundo a ótica do cliente. A contínua monitoração da satisfação dos clientes e de seus condicionantes fornece os rumos para que a empresa possa acompanhar a dinâmica da evolução dos clientes permanecendo em constante alinhamento e sintonia com as suas necessidades e expectativas.

O objetivo da atividade de marketing se altera profundamente : a meta não é mais aquela de criar campanhas promocionais e ofertas que simplesmente estimulem um maior consumo por parte dos clientes, mas sim, descobrir formas de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando relacionamentos de aprendizagem que permitam à empresa o gerenciamento eficaz do valor do cliente.

A responsabilidade pela prática do marketing passa a ser de todos os integrantes da empresa na medida em que o compromisso com a satisfação e o encantamento do cliente esteja disseminado por toda a empresa.

⁵³ McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento...*

A orientação para o cliente impõe uma nova dimensão para o marketing: a prática do marketing em tempo real (*“real-time marketing”*). Essa dimensão do marketing valoriza os aspectos da sensibilidade, flexibilidade e elasticidade.⁵⁴

A sensibilidade é obtida por meio de uma variedade de possibilidades e canais através dos quais as empresas podem interpretar o ambiente, baseando-se em grupos de clientes que sejam representativos do seu universo de clientes, por intermédio da utilização de mecanismos que atuem como radares/sensores capazes de fornecer, em tempo real, informações sobre as escolhas e percepções dos clientes.

A flexibilidade é conseguida criando-se uma estrutura organizacional e um estilo operacional que permitam que a empresa possa aproveitar as oportunidades captadas através dos radares/sensores empregados pela empresa para monitorar o comportamento de seus clientes.

A elasticidade provém do aprendizado contínuo que se processa à medida que a empresa estreita seus canais de relacionamento com os clientes e adota uma postura proativa no combate e eliminação de erros e falhas apontadas pelos clientes. A elasticidade vai desenvolvendo-se à medida que a empresa se torne capaz de ouvir e responder positivamente às manifestações dos clientes.

Os relacionamentos com os clientes tendem a melhorar à medida que a empresa desenvolve suas capacidades para explorar as dimensões exigidas pelo marketing em tempo real.

⁵⁴ McKENNA, R. Marketing de Relacionamento...

A sensibilidade às manifestações dos clientes e às tendências do mercado, a flexibilidade para agir rapidamente e fornecer uma resposta satisfatória frente aos novos desafios e a elasticidade para promover a cultura da aprendizagem e melhoria contínuas são aprimoradas a partir da prática sistemática envolvendo todos os integrantes da empresa. Para o êxito do marketing em tempo real é muito importante que todos na empresa estejam engajados e comprometidos nos esforços para o desenvolvimento dessas capacidades.

O desenvolvimento e o aprimoramento das dimensões que caracterizam o marketing em tempo real fornecem um estímulo adicional à prática do marketing de relacionamento com os clientes. Na realidade, cria-se uma espécie de “círculo virtuoso” que alavanca os relacionamentos : à medida que a empresa percebe os benefícios decorrentes de um maior conhecimento de seus clientes, busca atuar no sentido de explorá-los cada vez mais dando destaque aos aspectos relativos à sensibilidade, à flexibilidade e à elasticidade; por seu turno, os clientes sentem-se reconhecidos pela empresa e passam a colaborar no sentido de fornecer à empresa os ingredientes necessários para satisfazê-los e encantá-los.

A prática do marketing de relacionamento permite que a empresa possa acumular conhecimentos e experiências que contribuem para o gerenciamento do valor do cliente e, conseqüentemente, proporciona benefícios significativos à empresa.

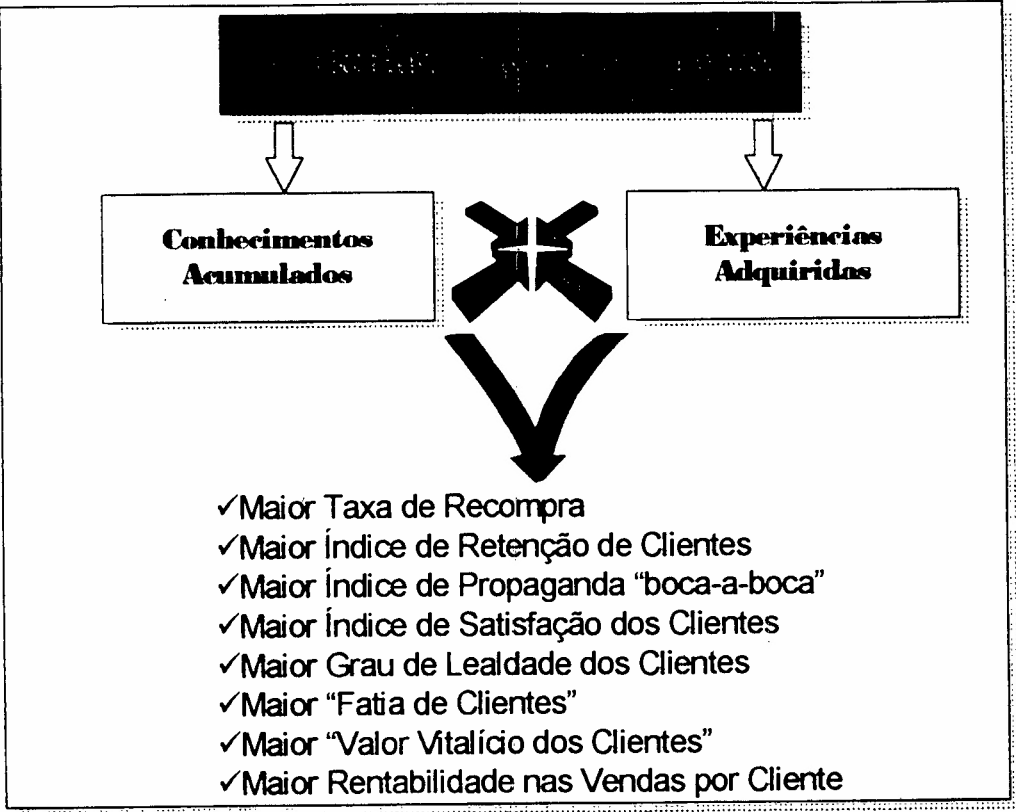
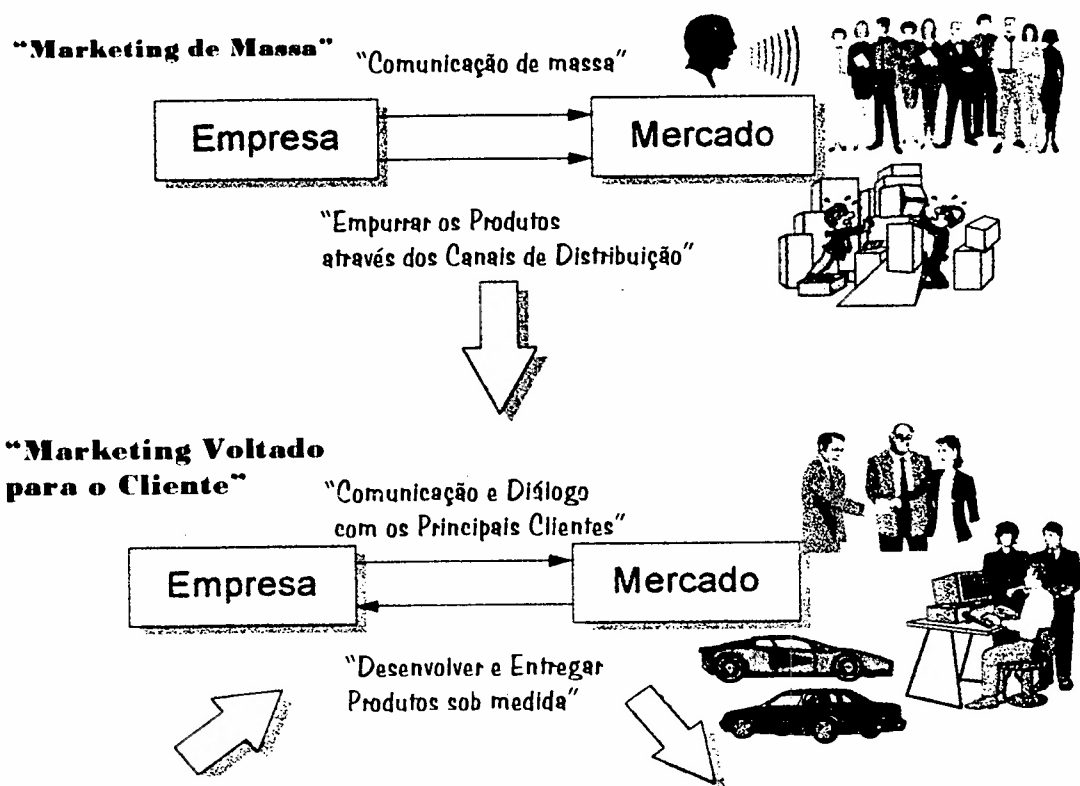


Figura 4.7 - Benefícios Decorrentes dos Relacionamentos com os Clientes⁵⁵

⁵⁵ Figura elaborada pelo autor.

Resumo :

Ao longo do capítulo buscou-se explicitar ao leitor que a reorientação do foco da empresa para os seus clientes exige um conjunto de transformações bastante significativas tendo em vista capacitar a empresa a entender e atender satisfatoriamente às necessidades e expectativas dos seus clientes. A substituição do “marketing de massa” pelo “marketing voltado para o cliente” é a trajetória a ser perseguida pelas empresas. Para pavimentar de forma sólida esse percurso, destaca-se a importância de criar e manter relacionamentos de aprendizagem com os clientes da empresa. As experiências e os conhecimentos colhidos nesses relacionamentos são a fonte para a concepção, desenvolvimento e aprimoramento de estratégias destinadas à busca da satisfação do cliente e da competitividade e lucratividade do negócio.



Como Tornar Possível ?

- Foco na Fatia de Clientes
- Diferenciação de Clientes
- Gerenciamento de Clientes
- Comunicação Interativa
- Economias de Escopo
- Estratégia para levar produtos/serviços até o Cliente
- Relacionamentos de Aprendizagem

Que Benefícios podem ser Colhidos ?

- Maior Taxa de Recompra
- Maior Índice de Retenção de Clientes
- Maior Rentabilidade junto aos Clientes
- Maior Índice de Satisfação dos Clientes
- Maior Grau de Lealdade dos Clientes
- Aprendizagem a partir das Falhas e Erros
- Marketing baseado no Conhecimento e na Experiência

Figura 4.8 - Criação e Manutenção de Relacionamentos Duradouros⁵⁶

⁵⁶ Figura elaborada pelo autor.

CAPÍTULO 5 : BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Objetivo do Capítulo :

O presente capítulo tem por objetivo exhibir para o leitor a rede de inter-relações entre a satisfação do cliente, a lealdade do cliente e a criação e entrega de valor superior no fomento para a geração de fontes de vantagens competitivas e lucros para a empresa.

5. BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

5.1 Lealdade e Valor Superior para o Cliente

Empresas com maiores níveis de lealdade do cliente e maiores taxas de retenção também apresentam lucros consistentemente superiores e um crescimento acelerado. O sucesso de uma empresa repousa no respeito a dois princípios fundamentais : primeiro, a missão de criar valor para o cliente e, segundo, o reconhecimento de que o principal ativo da empresa é o funcionário dedicado a realizar contribuições produtivas ao processo de criação de valor para o cliente.

Em média, as empresas americanas perdem metade de seus clientes no prazo de 5 anos, metade de seus funcionários no prazo de 4 anos e metade de seus investidores no prazo inferior a um ano.¹

Elevadas taxas de retenção de clientes podem gerar grandes vantagens competitivas, impulsionar o moral dos funcionários, fornecer significativas contribuições para a produtividade e crescimento e, até mesmo, reduzir o custo do capital.

Por outro lado, uma persistente deserção dos clientes indica que os mesmos estão descontentes com o valor que estão recebendo da empresa. Quando o número de pessoas descontentes supera o número de pessoas que advogam em defesa da empresa, a reputação e a imagem já estão profundamente abaladas.

A manutenção de clientes não é apenas mais uma estatística operacional, ela corresponde ao critério de desempenho que integra todas as dimensões do negócio e mede quão bem a empresa está criando e entregando valor para seus clientes.²

¹ REICHHELD, Frederick F., TEAL, Thomas. **The Loyalty Effect** : the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996. p. 1.

² REICHHELD, F. TEAL, T. **The Loyalty Effect...**

A única forma de obter melhorias sustentáveis na performance é através da construção de aprimoramentos sustentáveis na criação de valor e na conquista da lealdade do cliente.

A chave para o sucesso da empresa é a administração eficaz do círculo virtuoso composto pela lealdade, criação de valor e satisfação do cliente. A abordagem corrente praticada pela maioria das empresas poderia ser denominada de “teoria do lucro”. Todas as habilidades e competências do negócio são julgadas em função do quanto podem contribuir para os resultados financeiros da empresa.

A nova teoria, que poderia ser denominada de “teoria do valor”, por outro lado, parte da premissa de que a missão fundamental do negócio não é o lucro, mas sim a criação e a entrega de valor para o cliente. O lucro torna-se uma consequência vital da criação de valor - um meio mais do que um fim, um resultado mais do que um propósito. Uma vez que a única forma de manter clientes é garantindo seu mais elevado grau de satisfação através da entrega de valor superior ao da concorrência, pode-se intuir que uma elevada taxa de lealdade é uma indicação forte e sólida da criação de valor para o cliente.

A despeito do uso dos processos de planejamento estratégico e administração estratégica, muitas empresas fracassam em seus esforços para manter e melhorar sua posição competitiva. O novo contexto da competição econômica exige que a alta administração altere suas predisposições correntes em relação à adoção de certos modelos de gerenciamento e medidas da performance financeira para voltar seu foco no aprimoramento contínuo do valor do cliente. A força impulsionadora dos negócios deslocou-se do volume de operações efetuadas para o aprimoramento do valor. Em consequência disso, o fator-chave de sucesso para muitas empresas é a maximização do valor para o cliente.³

³ STAHL, Michael J., BOUNDS, Gregory M. *Competing Globally through Customer Value : the management of strategic suprasystems*. New York : Quorum Books. 1991.

A reorientação da empresa para os seus clientes e o foco na busca da satisfação dos mesmos como fontes de vantagens competitivas e lucros exige que a administração incorpore o gerenciamento da criação de valor como um direcionador-chave do sucesso do negócio.

A lealdade do cliente está intrinsecamente relacionada à criação de valor tanto como um efeito como também como uma causa. Como um efeito, pode-se afirmar que o grau de lealdade conquistado pela empresa junto a seus clientes é um indicador confiável do fato da empresa estar ou não produzindo valor para seus clientes : clientes satisfeitos voltam e realizam mais negócios com a empresa, ao passo que, clientes insatisfeitos vão buscar outras empresas capazes de atender às suas necessidades e expectativas.

Como uma causa, a lealdade do cliente desencadeia uma série de efeitos em cascata através do sistema do negócio gerando fontes de vantagens competitivas fortemente conectadas:⁴

- ♦receitas e participação de mercado crescem à medida que os clientes são atraídos pela empresa, gerando maiores índices de recompra e maiores taxas de referência/indicação. Na medida que a proposição de valor é percebida positivamente pelos clientes, a empresa pode atuar de forma mais seletiva na aquisição de novos clientes e concentrar seus investimentos nos clientes mais rentáveis e mais leais a fim de promover um crescimento sustentável;

- ♦uma empresa com reputação e imagem de qualidade superiores apresentando taxas de crescimento sustentáveis é capaz de atrair e reter os melhores funcionários. Uma entrega consistente de valor superior aos clientes aumenta a lealdade dos funcionários fornecendo-lhes maior orgulho e satisfação na execução do trabalho.

⁴ REICHHELD, F. TEAL, T. *The Loyalty Effect...*

Além disso, funcionários que permanecem mais tempo com a empresa são capazes de conhecer melhor os clientes da empresa e, portanto, desenvolver relacionamentos de aprendizagem que reforçam tanto a lealdade do cliente quanto a do funcionário;

- ♦funcionários mais experientes aprendem como reduzir os custos das tarefas pelas quais são responsáveis e como melhorar a eficiência e qualidade do trabalho, produzindo, dessa forma, incrementos na proposição de valores para os clientes e gerando ganhos de produtividade. A empresa pode então utilizar os recursos provenientes dos ganhos de produtividade para financiar esquemas de remuneração compensatórios e fornecer melhores ferramentas e treinamento, os quais contribuem para reforçar a produtividade dos funcionários e a sua lealdade;

- ♦a espiral da produtividade combinada com o aumento da eficiência nas transações com os clientes leais proporciona vantagens de custo que dificilmente podem ser alcançadas pela concorrência. Uma vantagem de custo sustentável associada a uma taxa contínua de crescimento de clientes leais gera resultados financeiros consistentes que seduzem e atraem investidores;

- ♦investidores leais comportam-se como parceiros. Eles proporcionam estabilidade para o negócio como um todo, reduzem o custo do capital e garantem um fluxo de caixa apropriado para financiar os investimentos necessários para que a empresa alavanque seu potencial de criação de valor.

Dessa forma, segundo a proposição desse novo modelo de gerenciamento do valor, os lucros, embora não assumam a posição de direcionador-chave do negócio, assumem um papel relevante : permitem que a empresa aprimore suas competências e capacidades para a criação e entrega de valor superior ao fornecer incentivos para que clientes, funcionários e investidores permaneçam leais.

5.2 Vantagens Competitivas e Lucratividade Através da Satisfação do Cliente

O ponto de partida para a construção de vantagens competitivas e geração de lucros a partir da satisfação do cliente é o conhecimento da real percepção de valor do cliente acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa em comparação com as ofertas realizadas pela concorrência.

Vale destacar, portanto, dois pontos-chave que precisam ser adequadamente gerenciados pela empresa : a condução de pesquisas junto aos clientes e o escopo e a abrangência das pesquisas.

Primeiramente, a realização de pesquisas de campo para conhecer o verdadeiro julgamento do cliente é fundamental para assegurar que o foco estratégico da empresa permaneça direcionado para o mercado combatendo a tentação de utilizar as opiniões e intuições internas como fontes de informação acerca dos julgamentos e percepções do mercado. Em algumas situações, as pesquisas de campo até apresentam um alto índice de concordância com a visão interna, reforçando e legitimando as decisões estratégicas da empresa.⁶

Todavia, na maioria dos casos, a realização das pesquisas de campo revela vários pontos de divergência entre a visão da empresa e a visão dos clientes que compõem o mercado. Cabe à administração, nesses casos, buscar equilibrar as demandas exigidas pelos clientes com as possibilidades de ofertas da empresa com o objetivo principal de fornecer um pacote de valor que assegure o mais alto grau de satisfação do cliente.

⁶ BARABBA, Vicent P., ZALTMAN, Gerald. **A Voz do Mercado : a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado.** São Paulo : Makron Books, 1992.

No tocante ao escopo e a abrangência da pesquisa atenção especial deve ser dada a dois pontos : o julgamento do cliente deve, sempre que possível, incluir a avaliação comparativa com a concorrência em relação às dimensões determinantes da percepção de valor : qualidade e preço.⁷

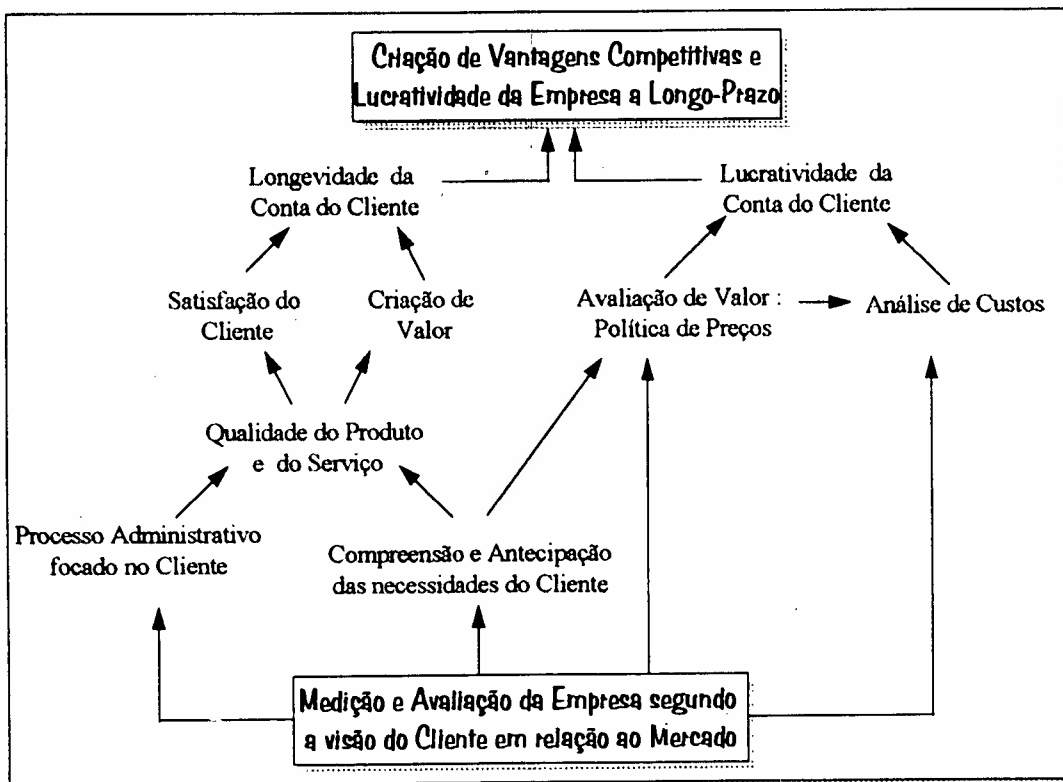


Figura 5.2 - Fontes de Vantagens Competitivas e Lucros⁸

A medição e a avaliação da empresa segundo a visão do cliente em relação ao mercado fornece informações que alimentam decisões estratégicas em duas áreas críticas que afetam a percepção de valor do cliente : a qualidade dos produtos/serviços e a política de preços e gestão dos custos operacionais a ser praticada pela empresa.

⁷ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente...

⁸ SHAPIRO, B., SVIOKLA, J. Mantendo Clientes... p. 353.

A qualidade dos produtos e serviços é, em última instância, resultado do julgamento realizado pelo cliente. Um produto ou serviço produzido segundo as normas de especificação mais exigentes e isento de falhas pode não ser adequado às necessidades e expectativas do cliente e, por fim, poderá ser taxado de um produto de “má qualidade” segundo a ótica do cliente. Qualidade, acima de tudo, significa adequação ao uso e atendimento às necessidades do cliente.

O foco no cliente e os esforços para compreendê-lo e interpretá-lo corretamente oferecem à empresa duas fontes de vantagens competitivas : a capacidade de entender e antecipar-se às necessidades do cliente e o despertar da urgência na adoção de um processo administrativo focado no cliente.⁹

Dessa forma, a qualidade do produto e do serviço pode ser planejada e executada com a importante contribuição da voz do cliente. Essa forma de agir costuma demandar um maior tempo das atividades de pesquisas junto a clientes, determinação e interpretação das necessidades do cliente e planejamento do produto/serviço e dos processos operacionais.

Por outro lado, as vantagens competitivas que podem ser obtidas mais do que justificam os esforços anteriormente empreendidos : menor “*time-to-market*” (tempo total compreendido desde a atividade de desenvolvimento do produto/serviço até a sua completa aceitação pelo mercado), redução e/ou eliminação das taxas de reformulações dos produtos/serviços e dos processos operacionais e, principalmente, a disponibilização dos produtos e serviços desejados pelos clientes proporcionando a satisfação do cliente e a criação de valor.

⁹ DAY, George. **Market Driven Strategy** : processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro : Record, 1990.

A satisfação do cliente e a criação de valor são peças-chave para a obtenção da lealdade do cliente. Um cliente leal estará disposto a se envolver em relacionamentos de aprendizagem que contribuirão ainda mais para reforçar as possibilidades da empresa aprofundar seus conhecimentos acerca do cliente.

Essa rede de conexões acaba promovendo a criação de fortes vínculos entre a empresa e seus clientes de forma que a empresa consegue reduções significativas em seus custos operacionais para o atendimento do cliente, que por sua vez, pelo fato de sentir-se satisfeito e valorizado, estenderá seus relacionamentos com a empresa contribuindo para garantir a “longevidade da conta do cliente”.

Em paralelo às atividades de determinação dos requisitos de qualidade do produto/serviço, a empresa também pode e deve trabalhar sobre a outra dimensão que propicia fontes de vantagens competitivas e lucros : a questão relativa à análise da lucratividade da conta do cliente a fim de direcionar adequadamente a política de preços praticada pela empresa e gerenciar de forma eficaz os seus custos de atendimento ao cliente.

A análise da lucratividade da conta do cliente é função de duas variáveis : o preço líquido recebido do cliente e o custo de servir o cliente. A matriz exibida a seguir apresenta as possíveis classificações que podem ser atribuídas aos clientes de uma empresa.

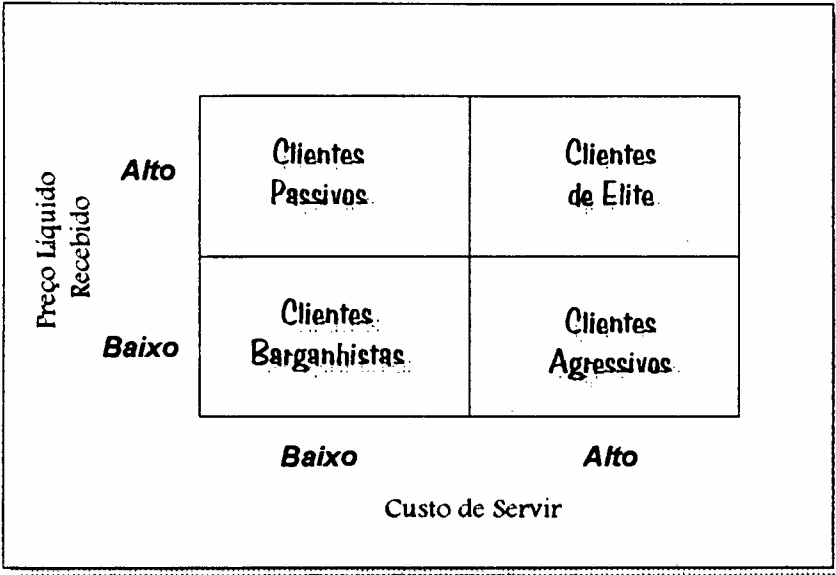


Figura 5.3 - Matriz de Classificação dos Clientes pela ótica da Lucratividade¹⁰

Uma compreensão do perfil da carteira de clientes da empresa em relação às classificações apresentadas anteriormente é importante para a análise da lucratividade da empresa a longo prazo.

Um dos principais obstáculos à adoção de uma pormenorizada análise da lucratividade da conta do cliente é a inadequação dos sistemas de apuração de custos, dificultando uma clara atribuição dos custos incorridos no atendimento aos diferentes clientes e pedidos.

Dessa forma, como primeira providência, deve-se buscar determinar quais são os custos de pré-venda, custos de operação/produção, custos de distribuição/logística e custos dos serviços de pós-vendas atrelados ao atendimento do cliente.

¹⁰ SHAPIRO, Benson P., RANGAN, V. Kasturi., MORIARTY, Rowland T. et al. Administre clientes para realização de lucros não apenas de vendas. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. Mantendo Clientes . São Paulo : Makron Books, 1995. p. 301.

Para poder levar adiante a análise da lucratividade, falta apurar o preço que o cliente estaria disposto a desembolsar para a aquisição de um determinado produto ou serviço. Mapeando as necessidades e expectativas do cliente, conhecendo quais são os atributos mais valorizados pelo cliente e avaliando o desempenho da empresa frente à concorrência, segundo a percepção do cliente, é possível arquitetar uma política de preços que busque maximizar o valor para o cliente : qualidade desejada para o produto e/ou serviço a um preço justo aos olhos do cliente.

Dispondo das análises relativas a preços e custos é possível prever a lucratividade esperada para a conta do cliente. Combinando as variáveis preço líquido a receber e custo de servir, obtém-se a matriz de classificação dos clientes segundo a ótica da lucratividade. Observando-se essa matriz pode-se constatar que:¹¹

- ♦os clientes de elite têm um alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços mais altos. No extremo oposto, encontram-se os clientes barganhistas, sensíveis ao preço e relativamente insensíveis em relação a serviço e qualidade. Estes clientes poderiam ser servidos a custos inferiores aos dos clientes de elite;

- ♦servir clientes passivos é também menos dispendioso e eles estão dispostos a aceitar preços mais altos. Na verdade, são clientes que geram pedidos altamente lucrativos.

¹¹ SHAPIRO, Benson. A qualidade dos clientes define o futuro da empresa. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 set. 1995. Suplemento Folha Management.

Há diversas razões para tal atitude : em alguns casos, o produto é demasiadamente insignificante para justificar negociações duras em torno do preço; outros clientes são insensíveis quanto ao preço porque o produto é crucial para suas operações; há aqueles que preferem permanecer com o fornecedor atual devido aos altos custos envolvidos na mudança de fornecedor e; há aqueles que estão satisfeitos e encantados com a empresa;

♦os clientes agressivos, por outro lado, exigem, e freqüentemente obtêm, produto de mais alta qualidade, o melhor serviço e preços relativamente mais baixos. Compradores agressivos são geralmente poderosos. Pelo fato de realizarem compras em grandes quantidades possuem poder de barganha junto aos fornecedores para negociar preços e obter mais serviços.

Mudanças ocorridas no comportamento de compras e nas atividades competitivas de uma empresa podem dar origem a “movimentos de migração” dentro da matriz de análise da lucratividade. Quase sempre os relacionamentos são iniciados na categoria clientes de elite. Em tal fase, os clientes necessitam de ampla cobertura quanto ao atendimento de vendas e serviços, insistem em receber produtos de alta qualidade e não se preocupam muito com o preço se o produto ou serviço apresenta novidades para os clientes; fazem questão da funcionalidade e estão dispostos a pagar para tê-la.

À medida que o relacionamento vai se consolidando há uma tendência à redução nos custos de servir o cliente. Nesse momento, cabe à empresa intervir no sentido de colocar em prática uma estratégia sensata e consistente de orientação para o cliente e busca da sua satisfação de forma a garantir-lhe a entrega de um valor superior conduzindo-o à categoria de clientes passivos.

Muitas empresas que não se preocupam em planejar e executar uma estratégia voltada à criação de valor e busca da satisfação do cliente acabam ficando à mercê da competição predadora que se processa na categoria de clientes barganhistas.

Quanto à categoria dos clientes agressivos, vale chamar a atenção para o fato de que a estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação terá que atuar de forma vigorosa em duas frentes de ação : primeiramente, envolver ao máximo o cliente nas fases de projeto e planejamento dos produtos e processos visando reduzir os custos de atendimento às necessidades e expectativas do cliente e; paralelamente, investir na entrega de um pacote de valor personalizado e no marketing de relacionamento para consolidar a percepção de valor superior junto ao cliente, objetivando o recebimento de um preço líquido superior.

O reconhecimento da existência de diferentes categorias de clientes é fator crítico para o sucesso da empresa. Embora fosse o ideal, nem sempre é possível manter apenas os clientes que proporcionam as maiores margens de lucro. Portanto, para colher bons resultados, a empresa deve tratar de conhecer bem os seus custos e estabelecer seus preços com base no valor percebido pelo cliente frente à concorrência.

A principal lição que se pode extrair da análise da lucratividade do cliente é a de que é preciso estar continuamente ponderando sobre os custos de satisfazer clientes em relação aos retornos a curto e longo prazos oriundos da preservação de clientes satisfeitos em função da criação e da entrega de valor superior àquele oferecido pelos concorrentes. Uma cultura que enfatize a administração da lucratividade do cliente tanto quanto a administração do produto e/ou serviço será bastante útil na transformação da satisfação do cliente em vantagens competitivas e lucros para a empresa.¹²

¹² ATKINSON, Hawley, HAMBURE, John, ITTNER, Christopher. **Linking Quality to Profits : quality-based cost management.** Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press, 1994.

A avaliação econômica da satisfação do cliente sobre a lucratividade do negócio ainda hoje é uma área do conhecimento pouco explorada. Na verdade, poucas são as empresas que dispõem de mecanismos, e até mesmo de uma série histórica de dados, que permitam realizar uma avaliação consistente de quais têm sido os ganhos derivados de um aumento do grau de satisfação dos seus clientes e, por consequência, do crescimento da taxa de lealdade dos mesmos.

Na tentativa de trazer à tona resultados que permitam estabelecer correlações entre a estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação e os ganhos reais proporcionados para o negócio, o autor desse presente trabalho lança mão dos resultados apresentados por pesquisas conduzidas por Frederick F. Reichheld e Bradley T. Gale, na execução de suas atividades profissionais, ao longo de vários anos de estudos de casos reais de diversas empresas.

Durante quase uma década, a partir da segunda metade da década de 80 até a primeira metade da década de 90, na condição de consultor da Bain & Company, Frederick F. Reichheld envolveu-se em pesquisas e estudos com o intuito de analisar quais aspectos da estratégia competitiva de uma empresa eram determinantes para o sucesso e a prosperidade do negócio. Dentre as principais descobertas durante as suas investigações, destacam-se as que se seguem apresentadas de forma sucinta nos próximos parágrafos.

À medida que o relacionamento com o cliente se torna mais duradouro, os lucros da empresa aumentam de forma substancial : em certos casos, constata-se, para algumas empresas, um aumento nos lucros da ordem de 100% em função de uma elevação de 5% na taxa de retenção de clientes.¹³

¹³ REICHHELD, Frederick F., SASSER Jr. W. Earl. Zero clientes perdidos : a qualidade chega aos serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. *Mantendo Clientes*. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 335-350.

O impacto de uma melhoria de 5% na taxa de retenção de clientes gera ganhos substanciais nos mais diversos ramos de negócio. A explicação para esse fenômeno está associada ao fato de que à medida que uma empresa consegue manter um relacionamento mais duradouro com seus clientes, os lucros gerados ao longo dos anos tendem a aumentar, assim como o fato de manter uma maior parte da base de clientes da empresa permite amortizar de forma bastante significativa os elevados custos associados aos investimentos que são feitos no sentido de captar novos clientes.¹⁴

O gráfico exibido a seguir busca apresentar a variação nos lucros, para diversos ramos de negócio, decorrentes de um aumento de 5% na taxa de retenção dos clientes.

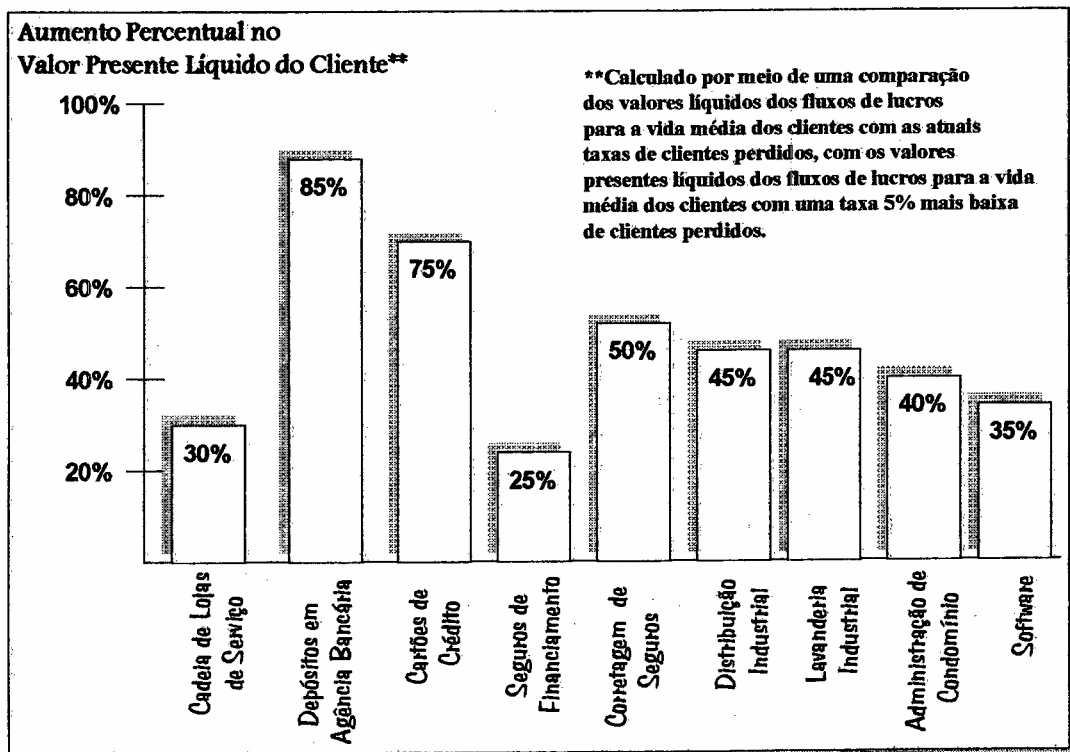


Figura 5.4- Variação nos Lucros com o Aumento de 5% na Taxa de Retenção¹⁵

¹⁴ Para maiores detalhes acerca dos cálculos envolvidos nas estimativas, consultar o Capítulo 2 : *The Economics of Customer Loyalty*. In : REICHHELD, Frederick F., TEAL, Thomas. **The Loyalty Effect : the hidden force behind growth, profits and lasting value**. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996. p. 33-57.

¹⁵ REICHHELD, Frederick F., SASSER Jr., W. Earl. Zero clientes perdidos : a qualidade chega aos serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 343.

Os fatores que mais contribuem para a elevação da taxa de retenção de clientes são a entrega de valor superior ao cliente e, por conseguinte, o alcance do mais elevado grau de satisfação junto aos clientes.

Uma das mais importantes contribuições do estudo de Frederick F. Reichheld foi demonstrar o porquê da relevância em estender o relacionamento com os clientes. À medida que o cliente permanece leal à empresa, suas atitudes e comportamentos de compra contribuem para incrementar o lucro das transações ao longo dos anos.

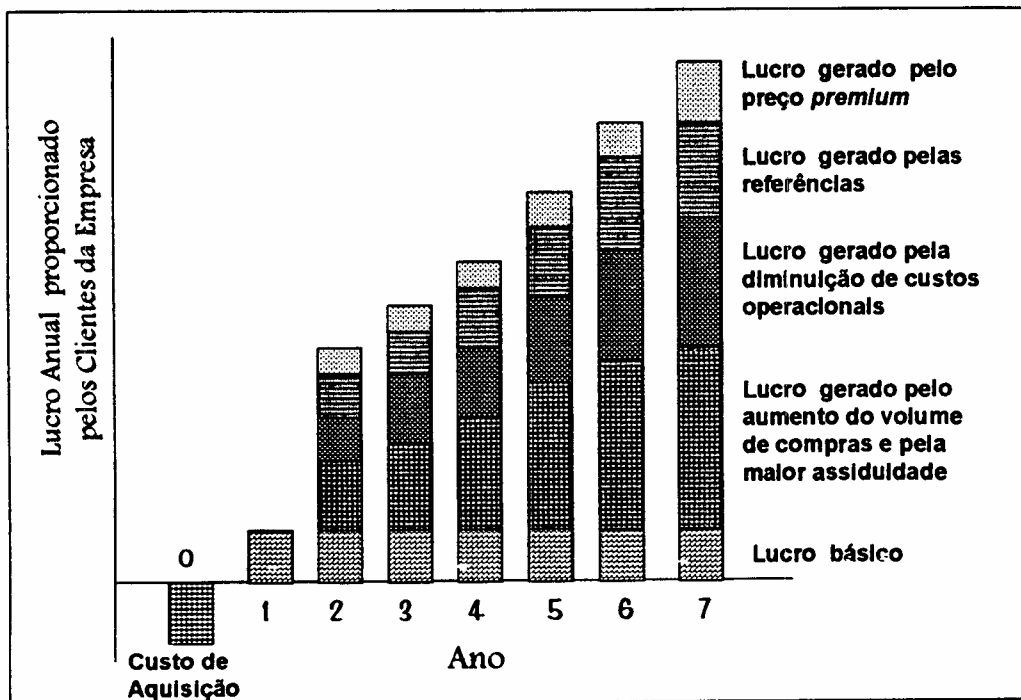


Figura 5.5- A Lucratividade dos Clientes ao Longo dos Anos ¹⁶

Quando servidos de modo correto, os clientes passam a gerar lucros cada vez maiores a cada ano que permanecem realizando transações com a empresa. Dentre uma ampla gama de negócios, o modelo permanece o mesmo: quanto mais tempo a empresa preserva o seu cliente, mais lucros terá possibilidade de gerar.¹⁷

¹⁶ Figura adaptada pelo autor a partir de REICHHELD, F., TEAL, T. *The Loyalty Effect* p. 39.

¹⁷ REICHHELD, Frederick F., SASSER Jr., W. Earl. Zero clientes perdidos : a qualidade chega aos serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. *Mantendo Clientes* . São Paulo : Makron Books, 1995. p. 335-350.

A aquisição de clientes costuma exigir investimentos significativos em termos de preparação e execução de planos de visitas e estratégias de vendas, de promoções e de campanhas publicitárias.

Clientes recém-adquiridos inicialmente proporcionam um lucro básico à empresa, oriundo de um patamar estável de transações durante o primeiro ano do relacionamento, exigindo, entretanto, uma demanda elevada em termos de serviços de suporte e apoio.

A partir do segundo ano, caso o cliente esteja satisfeito, a taxa de transações costuma crescer e a maior familiaridade com os produtos e serviços e com os procedimentos da empresa agiliza e aprimora a evolução dos relacionamentos entre o cliente e a empresa.

À medida que as compras crescem, os custos operacionais tendem a diminuir em função do aprendizado adquirido e da experiência acumulada pela empresa. Cliente e empresa passam a “falar a mesma linguagem” e o relacionamento tende a consolidar-se.

O cliente satisfeito passa a atuar como uma espécie de “porta-voz” da empresa contribuindo para a propagação da propaganda boca-a-boca gratuita. Clientes leais conversam muito com seus amigos sobre a empresa ao longo dos anos e trazem novos negócios.¹⁸

Posteriormente, o cliente satisfeito e leal até se dispõe a desembolsar uma quantia maior para poder usufruir dos benefícios oriundos de um relacionamento de aprendizado duradouro. Ao invés de arriscar-se em propostas mais baratas lançadas pela concorrência, o cliente leal prefere investir na confiança e fidelidade construídas ao longo dos anos.

¹⁸ McKENNA. R. Marketing de Relacionamento...

A partir dos resultados apresentados por Frederick F. Reichheld fica claro que existem evidências objetivas de que os investimentos na busca da satisfação do cliente podem efetivamente converter-se em fontes de vantagens competitivas e lucros para a empresa.

Essa compreensão é vital para que as estratégias voltadas à criação e entrega de valor para o cliente, ao desenvolvimento de relacionamentos de aprendizagem e à conquista da lealdade do cliente transformem-se nas principais forças direcionadoras do negócio.

Outra importante colaboração para o entendimento do impacto da melhoria do grau de satisfação do cliente nos resultados do negócio provém dos estudos e análises realizadas por Bradley T. Gale a partir das informações coletadas no banco de dados PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*)¹⁹ acerca das avaliações sobre a qualidade percebida pelo mercado de um grande número de empresas.

O banco de dados PIMS contém informações confidenciais e não publicadas a respeito da performance de empresas através da utilização de uma extensa gama de indicadores. A informação é dissimulada : é impossível descobrir algum segredo sobre qualquer empresa participante do PIMS a partir do banco de dados.

Entretanto, com os nomes das empresas escondidos, pode-se solicitar ao computador análises que demonstrem até que ponto a qualidade percebida pelo mercado e outras variáveis das empresas estão correlacionadas com a lucratividade e outras medidas importantes de sucesso.

¹⁹ O banco de dados do PIMS - *Profit Impact of Marketing Strategy* - ("Impactos das Estratégias de Marketing nos Lucros") foi criado em 1972 no Instituto de Ciências de Marketing em Cambridge, Massachusetts. As empresas que participam do programa PIMS, aproximadamente 450 atualmente, fornecem informações financeiras, de mercado, de clientes e de qualidade a respeito de suas mais de 3.000 unidades estratégicas de negócio.

As análises e conclusões subseqüentes baseiam-se nos dados de 2.746 unidades de negócio de empresas que há pelo menos quatro anos fornecem suas informações para o banco de dados PIMS.

As análises que se seguem estão baseadas no conceito de qualidade sob o ponto de vista do mercado, ou seja, o índice de qualidade percebida da empresa pelo mercado *versus* os concorrentes. Para atingir qualidade percebida superior, a empresa deve “simplesmente” apresentar um desempenho superior ao da concorrência naqueles atributos da qualidade que mais impactam a percepção de valor do cliente.

De acordo com o índice de qualidade percebida pelo mercado estabeleceu-se a seguinte classificação em termos de categorias de qualidade para as empresas envolvidas no levantamento e estudo:

Índice de Qualidade Percebida	Categoria em termos de Qualidade
0,76 ou menos	Qualidade Inferior
de 0,76 a 0,92	Qualidade mais ou menos ruim
de 0,92 a 1,08	Aproximadamente a mesma Qualidade
1,08 a 1,24	Qualidade um pouco melhor
Maior do que 1,24	Qualidade superior

Tabela 5.1- Categorias de Qualidade em função do Índice de Qualidade Percebida²⁰

A seguir, observa-se a distribuição do universo das unidades de negócio envolvidas nas pesquisas relativas aos índices de qualidade percebida pelo mercado.

²⁰ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente...

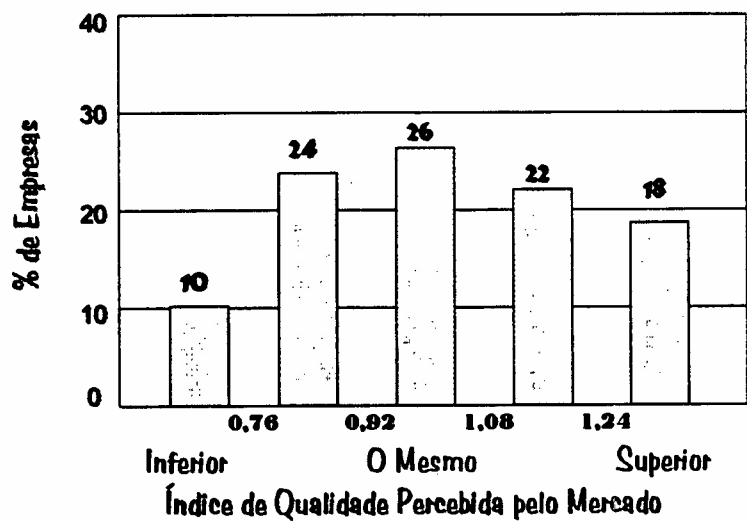


Figura 5.6-Posições de Qualidade Percebida pelo Mercado das Empresas do PIMS²¹

Quando se observa a relação entre a qualidade e os preços de venda reais, de acordo com as informações reportadas pelo banco de dados PIMS, constata-se a presença de uma correlação significativa : as empresas que alcançaram uma posição de qualidade superior recebem prêmios cerca de 8% mais altos do que as que foram classificadas na posição de qualidade inferior.

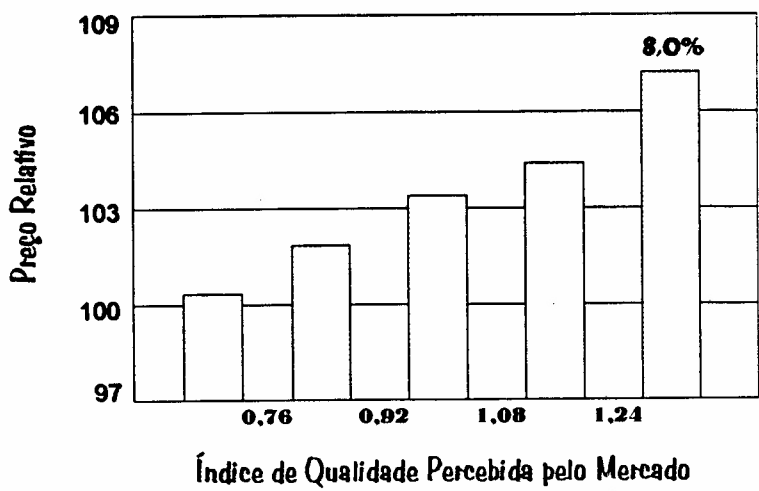


Figura 5.7- A Qualidade Superior Ganha Prêmios em Preços²²

²¹ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente ... p. 260.

²² GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente ... p. 261.

Outro aspecto de destaque constatado pelas pesquisas é o fato de que a qualidade superior não significa obrigatoriamente custos mais altos. Dois elementos podem auxiliar a compreensão desse fenômeno : em primeiro lugar, uma qualidade de conformidade superior tem um impacto positivo sobre os custos de operação. Se uma empresa dispõe de sistemas confiáveis que assegurem que se faça a coisa certa da maneira correta logo na primeira vez, certamente, aumenta-se a produtividade e reduz-se drasticamente o retrabalho.

Em segundo lugar, a preservação de clientes satisfeitos também reduz de forma significativa os custos de pré e pós-venda : reduz-se a necessidade de investir pesado na aquisição de novos clientes, bem como, o cliente, à medida que se torna mais experiente, reduz sua demanda por serviços de suporte e apoio.

Tendo em vista constatar a consistência dessas pressuposições, pode-se verificar o resultado proveniente das análises de correlação entre os custos e os índices de qualidade percebida obtido a partir do banco de dados PIMS.

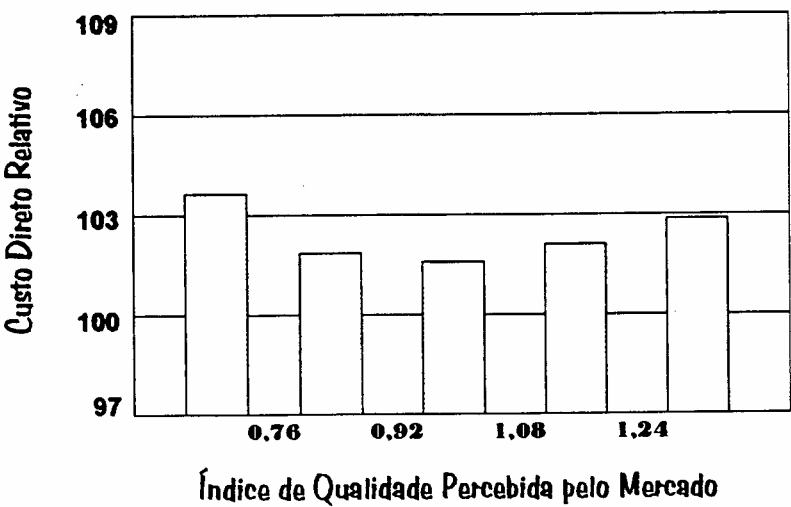


Figura 5.8- A Qualidade Superior Não significa Custos mais Elevados²³

²³ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente ... p. 262.

Uma vez que as empresas de alta qualidade obtêm preços mais altos e mesmo assim não têm custos mais elevados, naturalmente, espera-se que obtenham lucros mais vantajosos.

De acordo com o banco de dados PIMS, as empresas com posições superiores de qualidade percebida pelo mercado obtêm resultados de lucros excepcionalmente melhores do que as empresas relegadas às posições inferiores de qualidade.

As empresas com qualidade superior apresentam, em média, um retorno de investimento (ROI) de aproximadamente 30%, ao passo que as empresas com menores índices de qualidade percebida obtêm retornos, em média, da ordem de 10%.

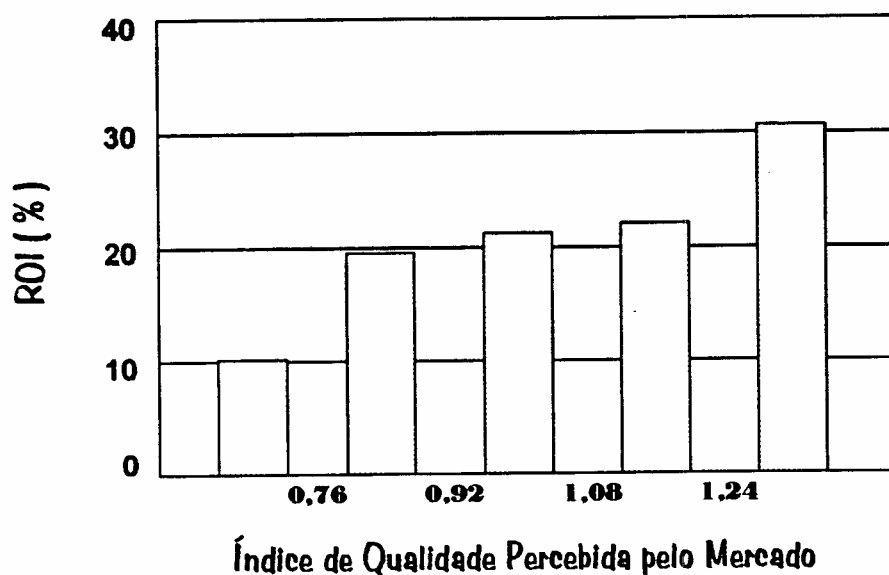


Figura 5.9- A Qualidade Superior conduz à Lucratividade²⁴

²⁴ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente ... p. 263.

Além disso, examinando as empresas que participam do PIMS por um período de pelo menos quatro anos, verifica-se que a melhoria da qualidade percebida pelo mercado também proporciona resultados caso se progrida mais rapidamente do que a concorrência. As empresas participantes do banco de dados PIMS que melhoraram seu índice geral de qualidade percebida pelo mercado aumentaram sua participação de mercado a uma taxa de 4% ao ano.

Por outro lado, as empresas que não foram capazes de modificar sua qualidade percebida pelo mercado conseguiram aumentar sua participação a uma taxa de 2% ao ano e, as que diminuíram sua qualidade percebida pelo mercado permaneceram sem aumento ou sofreram redução da sua participação de mercado.

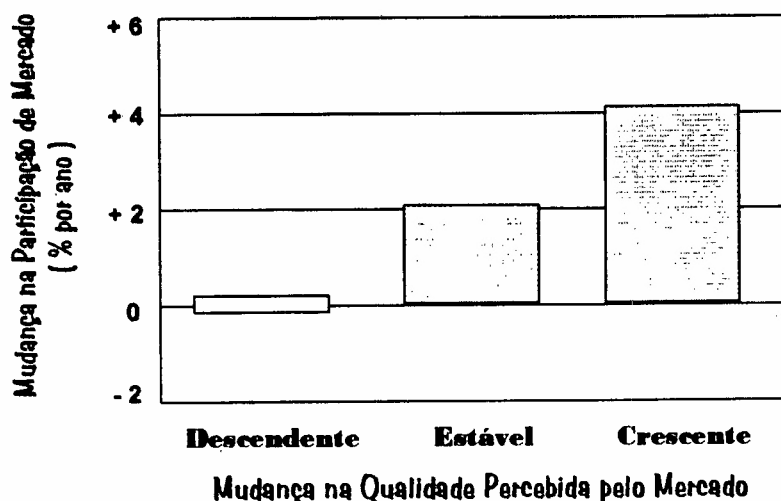


Figura 5.10- A Qualidade Superior proporciona Maior Participação de Mercado²⁵

Baseado na compreensão das inter-relações existentes entre a criação e entrega de valor superior, a satisfação do cliente e a conquista da lealdade do cliente, bem como na apresentação dos resultados de estudos e pesquisas, conduzidos por autores renomados, é possível concluir que existem generosas fontes de vantagens competitivas e de lucros vinculadas à análise meticulosa, desenvolvimento de estratégias sensatas e coerentes e implantação eficaz da orientação para o cliente e da busca da sua satisfação.

²⁵ GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente ... p. 264.

5.3 Síntese das Proposições Apresentadas para a Definição da Trajetória em Busca da Satisfação do Cliente

O primeiro passo na adoção de uma estratégia voltada à satisfação do cliente é o compromisso de direcionar o foco do negócio para o cliente. Ao longo dos capítulos abordados nesse trabalho, buscou-se transmitir a idéia de que o real comprometimento com o objetivo de satisfazer o cliente vai muito além da simples declaração de propósitos e intenções veiculada por muitas empresas. A orientação para o cliente implica em mudanças radicais na forma de operação do negócio.

A incorporação da voz do cliente na determinação dos rumos do negócio torna-se imperativa. Para garantir que a empresa esteja capacitada a planejar, produzir e entregar valor superior a seus clientes é preciso ter um conhecimento bastante detalhado das necessidades, expectativas e percepções dos clientes.

A adoção de abordagens e metodologias voltadas à integração do cliente abrem as portas para a criação de um fluxo contínuo de informações que deve orientar uma série de decisões estratégicas da empresa visando mantê-la em contínua sintonia com as exigências do mercado. Posteriormente, o fluxo de informações vai sendo refinado e aprimorado à medida que relacionamentos de aprendizagem são estabelecidos e aprimorados junto aos clientes.

Para assegurar que a orientação para o cliente e a busca da sua satisfação não se percam em promessas e se transformem em simples retórica, o compromisso de administrar o negócio do ponto de vista do cliente deve converter-se em uma “obsessão” para a empresa através do real engajamento e da mútua colaboração de todos os integrantes da empresa.

Para tanto, faz-se necessário definir a organização interna tendo em vista projetar processos e habilitar pessoas para atender aos interesses, desejos e necessidades manifestados pelos clientes.

Atenção especial deve ser dedicada ao gerenciamento dos processos que realmente impactam as percepções de valor do cliente acerca da qualidade dos produtos e serviços que estão sendo produzidos e entregues pela empresa. A concepção do processo a partir da determinação do que dele se espera segundo a visão do cliente assegura à empresa que todas as atividades a serem desempenhadas contribuirão para agregar valor ao cliente, bem como permite minimizar e/ou eliminar atividades que não são julgadas como relevantes pelos clientes e que tampouco afetam a operacionalidade do negócio.

A identificação dos processos-chave e dos seus requisitos de qualidade ajudam a definir qual o perfil de habilidades e competências que os recursos humanos da empresa precisam possuir para garantir que, permanentemente, estarão desempenhando de forma eficaz os processos de negócio críticos na determinação da percepção de valor por parte do cliente.

O gerenciamento dos processos determinantes da satisfação do cliente, pelo fato de impactarem de forma substancial as percepções de valor do cliente, traz consigo a necessidade do reconhecimento de que é essencial inserir novas perspectivas nos mecanismos de avaliação dos resultados. A ótica financeira, pela tradição que possui e pelo fato de representar uma linguagem universal no mundo dos negócios, mantém sua notoriedade como perspectiva para a avaliação da saúde do negócio.

Entretanto, a fim de oferecer condições para julgar as possibilidades futuras do negócio, novas perspectivas precisam ser agregadas ao “marcador” de resultados da empresa. Conforme destacado em capítulos anteriores, vários autores chamam a atenção para a urgência em estabelecer e administrar indicadores atrelados à melhoria contínua dos processos, à avaliação sistemática da satisfação do cliente e à atividade de inovação e aprendizagem. Tais autores advogam que o sucesso da empresa repousa sobre o êxito alcançado nesses indicadores de resultado.

As principais fontes de aprendizagem são o conhecimento acumulado e as experiências vivenciadas. No tocante à orientação para o cliente e busca da sua satisfação, tal verdade também pode ser constatada. À medida que a empresa conhece melhor seus clientes é possível realizar uma avaliação mais clara e precisa de quais são os clientes que efetivamente contribuem para alavancar o negócio e do que precisa ser realizado para que esses clientes cada vez mais fortaleçam seus laços com a empresa.

O estabelecimento e aprimoramento de relacionamentos de aprendizagem abrem perspectivas extraordinárias para que a empresa possa extrair o máximo da sua estratégia de gerenciamento do valor do cliente: garantir a criação e a entrega de pacotes de valor sob medida para as necessidades do cliente e utilizar os recursos de forma otimizada proporcionando oportunidades para vantagens de custo que podem ser utilizadas para alavancar ainda mais a percepção de valor do cliente.

Dessa forma, é possível notar que se a sequência de passos para a estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação for cumprida com sucesso pela empresa, o resultado que será colhido é a instituição de um círculo virtuoso onde a satisfação do cliente, a conquista da lealdade do cliente e a criação e entrega de valor superior criam vantagens competitivas e geram benefícios que são capazes de viabilizar o crescimento e a prosperidade da empresa.

A valorização da voz do cliente, o profundo conhecimento de suas necessidades e expectativas, a habilidade em processar tais informações para projetar e executar processos voltados à satisfação do cliente e a manutenção de relacionamentos sadios e construtivos redundam na criação de valor superior para o cliente, a qual acaba por tornar-se explícita através da satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos com o pacote de valor recebido convertem-se em clientes leais com contas lucrativas que impulsionam a empresa em busca do seu sucesso.

Resumo :

Ao longo desse capítulo buscou-se chamar a atenção do leitor para o fato de que é possível avaliar as reais contribuições decorrentes da adoção de uma estratégia voltada à satisfação do cliente. Muitas empresas perdem o ímpeto e a disposição para investir na busca da satisfação do cliente por não serem capazes de julgar os verdadeiros benefícios e as vantagens que podem ser extraídas do círculo virtuoso formado pela satisfação do cliente, lealdade do cliente e entrega de valor superior.

A estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação deve adquirir legitimidade e promover um amplo e real comprometimento de todos os integrantes da empresa a partir do momento em que as vantagens competitivas e os benefícios puderem ser efetivamente apurados, compreendidos e colocados à disposição da empresa.

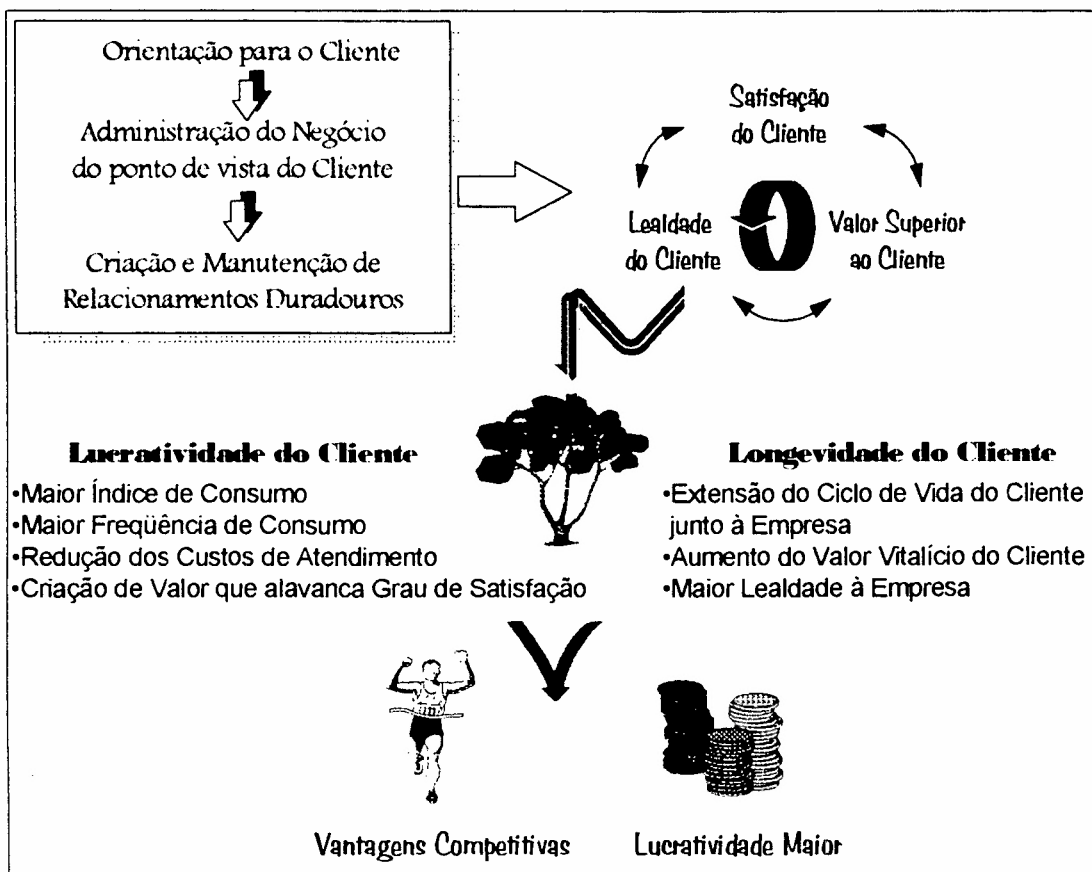


Figura 5.11 - Benefícios oriundos da Satisfação do Cliente ²⁶

²⁶Figura elaborada pelo autor.

CAPÍTULO 6 : PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E BUSCA DA SUA SATISFAÇÃO

Objetivo do Capítulo :

O capítulo em questão visa apresentar casos reais de empresas nacionais que foram capazes de demonstrar, através da conquista do Prêmio Nacional da Qualidade, suas capacidades e competências no planejamento, execução e aprimoramento de estratégias direcionadas para a criação de valor e busca da satisfação de seus clientes.

6. PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E BUSCA DA SUA SATISFAÇÃO

6.1 Seleção das Empresas para os Estudos de Caso

A apresentação de casos reais de empresas que abraçaram a estratégia de direcionamento para o cliente através da busca da qualidade traz contribuições significativas no sentido de fornecer subsídios para uma comparação entre a prática das empresas e os conceitos, premissas e propostas de abordagem delineadas ao longo do presente trabalho.

Na determinação de quais empresas poderiam efetivamente contribuir para o enriquecimento do conteúdo do trabalho, houve a preocupação em definir um critério de seleção que estivesse alinhado com a proposta básica que justifica o desenvolvimento desse trabalho : o foco no cliente e a busca da sua satisfação como fontes de vantagens competitivas e lucros.

Após consultar diversas publicações e analisar diversos critérios de avaliação da excelência de empresas, optou-se por adotar o Prêmio Nacional da Qualidade como instrumento para validar a seleção de empresas que comprovadamente têm buscado atingir padrões de classe mundial através da melhoria da qualidade, competitividade e satisfação dos clientes.

O Prêmio Nacional da Qualidade, elaborado fundamentalmente com as regras e critérios de avaliação do Prêmio Malcolm Baldrige¹, dispõe de uma estrutura constituída por um conjunto de critérios de excelência que visam abordar não apenas os resultados alcançados pelas empresas, mas também as condições e os processos que conduzem e determinam o êxito ou não no alcance dos resultados.

¹ Prêmio Malcolm Baldrige : Prêmio Norte-Americano da Qualidade instituído a partir de 1988 com o intuito de fomentar os esforços em busca da melhoria da qualidade e da competitividade através do alcance da excelência em critérios julgados como estratégicos para o sucesso das empresas.

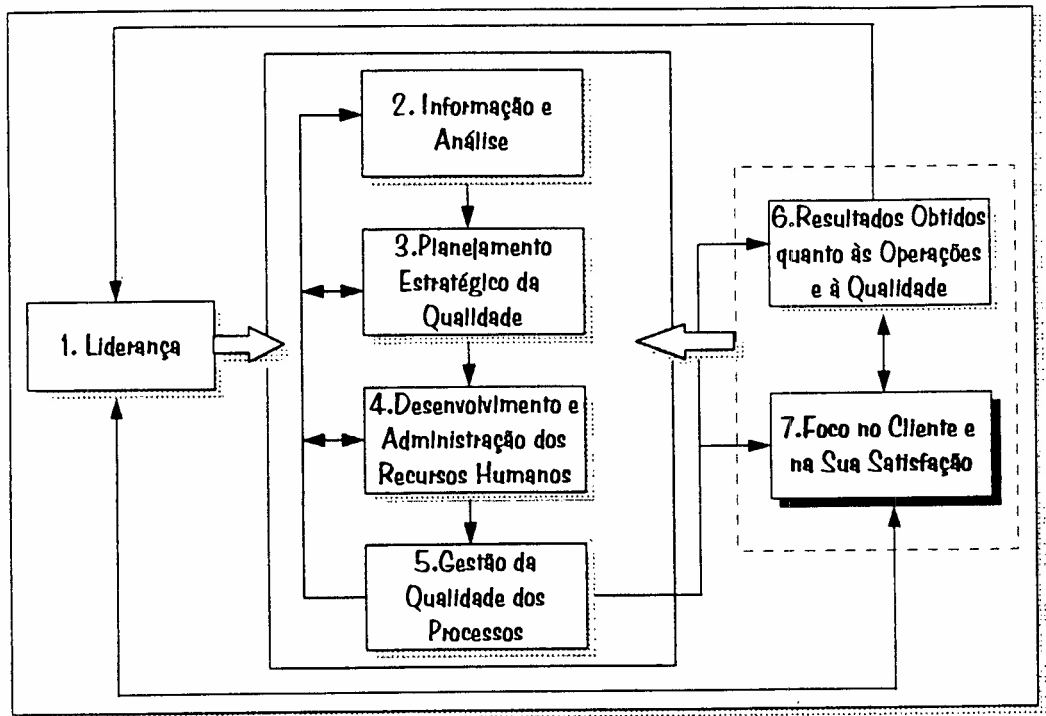


Figura 6.1 - Estrutura dos Critérios de Excelência ²

Observando o conjunto de critérios, chama a atenção a presença do critério de excelência que aborda a questão relativa ao foco no cliente e na sua satisfação. Somente a presença dessa categoria de avaliação já poderia servir como justificativa para a adoção do Prêmio Nacional da Qualidade como instrumento para a seleção de empresas. Todavia, dois fatos ajudam a reforçar essa escolha : primeiro, na atribuição de pontuação aos critérios, constata-se exatamente a seguinte hierarquia de importância :

Critério / Categoria de Excelência	Pontuação Máxima
7. Foco no Cliente e na sua Satisfação	300
6. Resultados Obtidos quanto às Operações e à Qualidade	180
4. Desenvolvimento e Administração dos Recursos Humanos	150
5. Gestão da Qualidade dos Processos	140
1. Liderança	100
2. Informação e Análise	70
3. Planejamento Estratégico da Qualidade	60

Tabela 6.1 - Pontuação relativa aos Critérios de Excelência ³

² Figura adaptada pelo autor a partir de GALE, B. Gerenciando o Valor do Cliente... p. 274.

³ Critérios de Pontuação estabelecidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, no ano de 1992, e utilizados durante o processo de avaliação das empresas visitadas.

Segundo, um dos conceitos-chave que fundamenta o Prêmio Nacional da Qualidade é o de que a **qualidade é julgada pelo cliente**. Destaca-se que “todos os atributos de produtos e serviços que têm valor para o cliente, que elevam a sua satisfação e afetam sua preferência devem ser abordados propriamente nos sistemas da qualidade. Valor, satisfação e preferência podem ser influenciados por muitos fatores através das experiências vividas pelos clientes na compra e no uso dos produtos e serviços. Isso inclui a relação entre a empresa e o cliente - crédito e confiança em produtos e serviços - , que conduz à fidelidade e preferência. Este conceito de qualidade inclui não somente os atributos dos produtos e serviços que atendem a requisitos básicos, mas também àqueles que os diferenciam da oferta dos concorrentes. Qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico.”⁴

Tendo em vista evitar a perda de foco na condução dos estudos de casos, decidiu-se concentrar a atenção no entendimento particular de como as empresas gerenciam a categoria referente ao foco no cliente e na sua satisfação. Embora reconhecendo que vários itens pertencentes às demais categorias também tenham uma influência significativa na definição da estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação, os levantamentos conduzidos visam abordar com maior ênfase o tratamento destinado à categoria foco no cliente e na sua satisfação.

A categoria **Foco no Cliente e na sua Satisfação** examina a relação da empresa com seus clientes e o seu conhecimento das necessidades e dos fatores principais de qualidade que dirigem a competitividade do mercado. Também são examinados os métodos da empresa para determinar a satisfação do cliente, tendências atuais e níveis de satisfação do cliente comparando-os com a performance dos concorrentes.

⁴ Manual de Instruções para Inscrição ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1992. p 2.

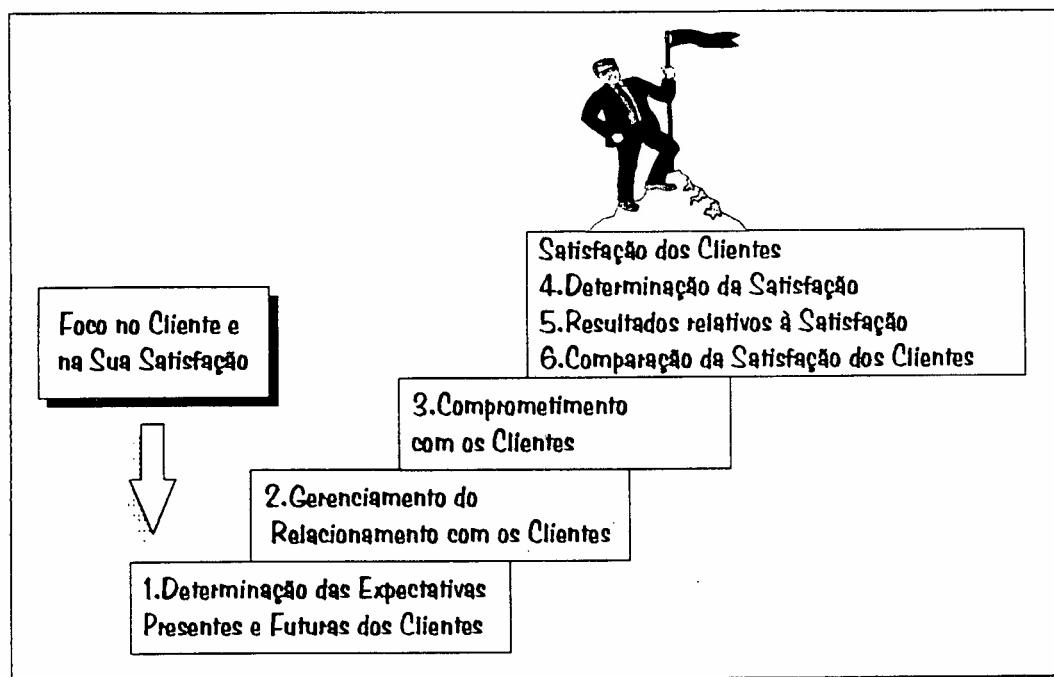


Figura 6.2 - Desdobramento da Categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação⁵

Como se pode notar, a estrutura de desdobramento proposta pelo Prêmio Nacional da Qualidade guarda uma semelhança bastante grande com a sugestão, formulada ao longo desse trabalho, para a colocação em marcha de uma estratégia orientada para o cliente e para a busca da sua satisfação: colocar o cliente no centro do negócio, administrar o negócio do ponto de vista do cliente, criar e desenvolver relacionamentos duradouros e atuar no sentido de converter a satisfação do cliente em fonte de vantagens competitivas e lucros.

A tabela a seguir apresenta as principais áreas de abordagem contempladas pelos itens integrantes da categoria foco no cliente e na sua satisfação. Para cada um dos itens, as empresas devem ser capazes de apresentar evidências objetivas dos mecanismos de aplicação, dos resultados colhidos e dos processos de melhoria associados às áreas de abordagem.

⁵ Figura elaborada pelo autor contemplando a estrutura da categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação. É importante ressaltar que a partir de 1996 foram realizadas algumas alterações na disposição dos itens pertencentes à categoria. Todavia, as empresas visitadas concorreram ao prêmio com base na estrutura aqui destacada.

Item Integrante da Categoria	Área de Abordagem do Item
Determinação das Expectativas Atuais e Futuras dos Clientes	Descrever como a empresa determina as necessidades e expectativas dos clientes a curto e longo prazos.
Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes	Descrever como a empresa fornece administração eficaz de suas interações e relações com seus clientes e utiliza a informação obtida dos mesmos para melhorar o processo de administração do relacionamento com esses clientes.
Compromisso com os Clientes	Descrever como é avaliado e melhorado o comprometimento da empresa com os clientes em relação aos seus produtos/serviços.
Determinação da Satisfação dos Clientes	Descrever como a empresa determina a satisfação dos clientes, intenção de recompra dos clientes e satisfação dos clientes. Também aborda como esses processos de determinação são avaliados e melhorados.
Resultados da Satisfação dos Clientes	Resumir as tendências da satisfação dos clientes da empresa e tendências dos indicadores-chave de sua insatisfação.
Comparação da Satisfação dos Clientes	Comparar o resultado da satisfação dos clientes da empresa em relação às avaliações referentes à concorrência.

Tabela 6.2 - Itens Integrantes da Categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação⁶

Definido o Prêmio Nacional da Qualidade como critério para a seleção de empresas para os estudos de casos e estabelecido como foco de análise os itens integrantes da categoria foco no cliente e na sua satisfação, as empresas Serasa, vencedora do prêmio em 1995, e Xerox, vencedora do prêmio em 1993, foram contatadas e se colocaram à disposição para a realização dos estudos de caso. Na sequência do capítulo são apresentados os principais pontos abordados no transcorrer da análise de documentos e realização das entrevistas junto às empresas utilizadas como estudos de caso.

⁶ Tabela elaborada pelo autor exibindo a estrutura dos itens integrantes da categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação, segundo versão do manual de instrução para inscrição em vigor no período em que as empresas visitadas concorreram ao prêmio. A condução das pesquisas de campos, análise de documentos e entrevistas, baseou-se na cobertura dos elementos apresentados nessa tabela.

6.2 O Caso Xerox⁷

A partir de acordo entre o empresário Henrique Sérgio Gregori e a Xerox Corporation, a Xerox do Brasil Ltda. surgiu em 1965, dedicando-se, num primeiro momento, à importação e comercialização no País da X-914, a primeira copiadora do mundo produzida em escala.

Após os primeiros anos, durante os quais dedicou-se à montagem de uma rede que permitisse um atendimento em nível nacional, a Empresa ingressou na década de 70 voltada à progressiva nacionalização de produtos e, conseqüentemente, à necessidade de fabricá-los, pelo menos em parte, no Brasil.

Hoje a Empresa se posiciona como *The Document Company*, com a preocupação de entender as necessidades e aplicações dos atuais e potenciais clientes relativamente à criação, impressão, reprodução, acabamento e distribuição de documentos, como parte integrante de processos. Seu negócio é a oferta de soluções a essas necessidades, proporcionando melhoria da qualidade, redução de custos e de ciclos de tempo dos processos e aumento da produtividade dos clientes.

Hoje, há cerca de 250 mil máquinas de todos os tipos instaladas em aproximadamente 170 mil clientes espalhados por todo o País. O contato da Xerox com todos e cada um deles difere bastante do existente na quase totalidade dos outros ramos de atividade econômica : a instalação de um equipamento não encerra a relação Empresa e cliente. Bem ao contrário, ela inicia um longo e permanente relacionamento que se fortalece no fornecimento de material de consumo, nas atividades de serviços técnicos, no treinamento e na prestação de uma série de serviços complementares.

⁷ As informações que o leitor terá oportunidade de tomar contato foram obtidas mediante a análise de documentos indicados pela gerência da qualidade da Xerox e, posteriormente, consolidadas através de contatos com o diretor da qualidade, Sr. Alan Cardoso.

Tomando-se como base as informações disponíveis sobre a fabricação e importação no Brasil, é possível estimar que, na média, a Empresa detém de 75% a 80% dos mercados onde atua. Essa liderança e preferência do mercado foram consolidadas com a introdução pela Xerox do Brasil, em 1984, de uma profunda modificação em sua cultura interna. Através dela, toda a atividade da Empresa passou a ser orientada pelos conceitos de qualidade total e de foco no cliente, com a implementação da estratégia de “Liderança Através da Qualidade”.

Do atendimento inicial ao acompanhamento pós-venda e pós-instalação, passando pela fabricação, todas as áreas da Empresa são treinadas e preparadas para oferecer os melhores produtos e serviços, de acordo com padrões rígidos de excelência, garantidos por estruturas internas altamente especializadas e verificados permanentemente através de pesquisas, de forma a assegurar inteiramente a satisfação dos clientes.

A variedade de produtos e serviços disponíveis e a existência de clientes dos mais diversos portes e diferentes ramos de atividade exigem da Empresa grande flexibilidade para atender aos requisitos próprios de cada um deles. Os clientes da Xerox são classificados por segmentos de mercado e ramos de atividade, levando-se em consideração características específicas de cada segmento, como, por exemplo, o número de equipamentos por cliente, volume de impressões/cópias para o segmento, dispersão nacional e potencial de crescimento.

Os clientes potenciais e de concorrentes também são considerados nessa segmentação através dos levantamentos efetuados pelas pesquisas de potencial de mercado e das visitas de prospecção realizadas.

Com esta visão do mercado é possível manter o foco no cliente, levando-se em consideração suas características específicas, com requerimentos bem distintos para cada segmento de mercado, o que possibilita o estabelecimento de prioridades para o investimento em produtos e serviços voltados à satisfação de suas expectativas.

O segmento de massa, por exemplo, exige, basicamente, preços baixos, garantia, conveniência de compra e facilidade no manuseio e na manutenção dos equipamentos. Para atendê-lo adequadamente, o custo de distribuição deve ser baixo, a cobertura ampla e os serviços técnicos adequados.

Já os mercados comercial e básico requerem, essencialmente, qualidade de impressão, preços competitivos, sistemas de financiamento mais flexíveis, confiabilidade dos produtos, nível elevado dos serviços prestados (sobretudo os de manutenção) e adequada produtividade de equipamentos e produtos de consumo. As atividades de pós-venda e atendimento são cruciais nestes segmentos.

Bem mais sofisticados, os mercados de macro e grandes contas também são mais exigentes. Os seus requisitos básicos podem ser assim resumidos : produtos de alta tecnologia e constante atualização, qualidade de impressão, cobertura nacional no atendimento, tratamento personalizado, suporte amplo de serviços, alto desempenho dos produtos, processos de comercialização flexíveis, visão de custo total de compra e garantia de compatibilidade e conectividade na solução apresentada. Nesse segmento, tecnologia é a palavra-chave.

A estratégia de “Liderança Através da Qualidade”, comandada pessoalmente pelo diretor Superintendente a partir de 1984, definiu as quatro prioridades do negócio Xerox : Satisfação de Clientes, Satisfação e Motivação dos Funcionários, Cobertura de Mercado e Retorno sobre Ativos. Para dar suporte ao desenvolvimento e implementação dessa estratégia foram instituídos o Comitê Executivo, composto por representantes das diversas diretorias, e a Diretoria da Qualidade.

A fase de implementação da estratégia estendeu-se por um período de quatro anos e culminou, em 1988, com o treinamento de todos os funcionários da Empresa. O treinamento foi uma oportunidade para cada diretor executivo comunicar e demonstrar seu compromisso com a qualidade e com o cliente.

Em 1988, o Comitê Executivo reordenou as prioridades do negócio elegendo a satisfação de clientes como a prioridade número um para todos os funcionários da Xerox do Brasil. Além disso, implantou em toda a Empresa o projeto “Clientar”. Esse projeto, desenvolvido por um grupo de qualidade multifuncional, teve por objetivo sensibilizar e mobilizar a todos. A implementação desse projeto criou, efetivamente, uma cultura de “Clientar”, verbo criado para direcionar as atitudes e preocupações de todos os funcionários ao prestar serviços diretamente ao cliente externo, ou a quem o atende diretamente.

(verbo) Clientar. derivado de cliente - conjuga-se em todos os tempos em qualquer dependência da Xerox. Consiste no máximo empenho para atender aos requisitos do cliente e obter a sua plena satisfação, conforme as diretrizes de “Liderança Através da Qualidade”. O mesmo que dedicar-se ao extremo e atender bem a pessoa mais importante para a Xerox - o cliente externo.⁸

⁸ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 1. p. 2.

A Xerox dispõe de uma poderosa estrutura de sistemas de informação que permite acessar as informações necessárias à gestão do negócio. Os processos de negócio, de produção e de suporte são informatizados proporcionando uma grande agilidade tanto em nível operacional como de planejamento. Os critérios para a escolha dos dados a serem utilizados na melhoria da qualidade e da performance operacional de produtos, serviços e processos em geral, baseiam-se nas quatro prioridades-chave do negócio.

Prioridade do Negócio	Exemplo de Indicador	Frequência
Satisfação de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • índices de satisfação de clientes (produtos e serviços em geral) • tempo-resposta a chamadas • quantidade de máquinas paradas • frequência das chamadas • tempo de funcionamento ininterrupto • % serviços incompletos • tempo-resposta pedido/installação • reclamações atendidas no prazo • % reclamações por área • quantidade de rechamadas • registros pendentes 	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Semestral e Diária ⌘ Diária ⌘ Diária ⌘ Diária ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Diária ⌘ Semanal ⌘ Diária ⌘ Diária
Satisfação e Motivação dos Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • índice de satisfação dos funcionários • rotatividade dos funcionários (<i>turnover</i>) • número de funcionários promovidos 	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Anual ⌘ Mensal ⌘ Mensal
Cobertura de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • instalações brutas • taxa de novos negócios • taxa de cancelamento • produtividade de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Mensal
Retorno sobre os Ativos	<ul style="list-style-type: none"> • custo por máquina • custo de peças por mil cópias • horas de serviço por milhão de cópias • despesas • dias de vendas a receber • dias de estoque 	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Mensal ⌘ Diária ⌘ Mensal ⌘ Diária

Tabela 6.3 - Principais Indicadores das Prioridades do Negócio Xerox⁹

⁹ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 2. p. 2.

A Xerox estima que cerca de 80% dos dados estão diretamente relacionados com a primeira prioridade do negócio, a satisfação de clientes. Os clientes fornecem uma grande parcela dos dados utilizados para melhorar a qualidade dos produtos, serviços e processos. Estes dados provêm basicamente de três fontes principais : funcionários da Empresa, Centros de Atendimento a Cliente e Pesquisas.

O contato diário dos representantes de vendas e técnicos, além de outros funcionários, com os clientes (cerca de 350 mil visitas / mês), dentro da filosofia “Clientar”, fornece informações relevantes que auxiliam a entender melhor as necessidades e os desejos dos clientes da Xerox.

Os Centros de Atendimento a Cliente (CAC), presentes em todas filiais, utilizam conjunto de sistemas integrados. Entre eles destacam-se o Sistema de Atendimento a Cliente (SAC) e o Sistema de Gerenciamento dos Serviços (SGS), através dos quais são gerenciadas as soluções para as consultas, solicitações de serviços e reclamações dos clientes. As ocorrências diárias registradas pelo SAC e pelo SGS formam um banco de dados com importantes informações a serem utilizadas na melhoria da qualidade e performance operacional dos processos diretamente relacionados aos clientes.

No tocante às pesquisas, a Xerox busca estreitar o seu conhecimento do mercado e os seus relacionamentos com os clientes a partir da condução de sete principais pesquisas junto aos clientes, cada uma com suas características próprias, a fim de obter indicadores específicos para apoiar tanto a gestão do dia-a-dia quanto o planejamento de curto, médio e longo prazos.

Pesquisa	Escopo	Frequência	Amplitude
Pesquisa de Satisfação de Clientes	-Desempenho de Produtos -Assistência Técnica -Suporte Administrativo -Suporte de Vendas -Atendimento ao Cliente	⌘ Semestral	Amostra estatística
Pesquisa Pós-Instalação (PPI)	-Desempenho de Produtos -Assistência Técnica -Suporte de Vendas	⌘ Diária	100% das instalações
Pesquisa Pós-Atendimento (PPA)	-Desempenho de Produtos -Assistência Técnica	⌘ Diária	Amostra estatística
Varredura	-Desempenho de Produtos -Assistência Técnica -Suporte Administrativo -Suporte de Vendas -Atendimento ao Cliente	⌘ Diária	100% dos clientes a cada dois meses
<i>Benchmarking</i> (conduzida por organização independente)	-Desempenho de Produtos -Assistência Técnica -Suporte Administrativo -Suporte de Vendas -Atendimento ao Cliente	⌘ Anual	Amostra estatística
Pesquisa de Potencial de Mercado (conduzida por organização independente)	-Potencial de Mercado -Segmentação de Mercado	⌘ Quadrienal	Amostra estatística
Dinâmica de Mercado (conduzida por organização independente)	-Cobertura de Mercado -Processo de Decisão de Compra	⌘ Anual	Amostra estatística

Tabela 6.4 - Painel de Pesquisas Xerox¹⁰

Na Xerox, define-se que o cliente externo é a prioridade número um. Comunica-se essa prioridade constantemente a todos os funcionários, organiza-se a estrutura da Empresa em função do cliente externo e a qualidade dos processos de produção, de serviços e de negócio é continuamente desenvolvida e aperfeiçoada visando à plena satisfação dos requisitos dos clientes.

¹⁰ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 2. p. 1.

Desde o início dos anos 80, os sistemas da Xerox são desenvolvidos em parceria com os usuários, utilizando ferramentas e processos da estratégia de “Liderança Através da Qualidade”, como o Processo de Solução de Problemas (PSP) e o Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ), bem como metodologias específicas para projeto de sistemas. Dessa forma, garante-se que as necessidades dos clientes sejam desde o início incorporadas e completamente atendidas, ao mesmo tempo em que se previnem erros, incompatibilidades e redundâncias que possam comprometer a percepção de valor do cliente.

As ilustrações que se seguem buscam traduzir a forma como a “voz do cliente” é incorporada aos processos de desenvolvimento de produtos/serviços e processos de melhoria contínua da qualidade. A aplicação permanente do processo de solução de problemas assegura à Empresa a capacidade para rapidamente fazer frente a quaisquer desvios que possam vir a afetar a satisfação do cliente.

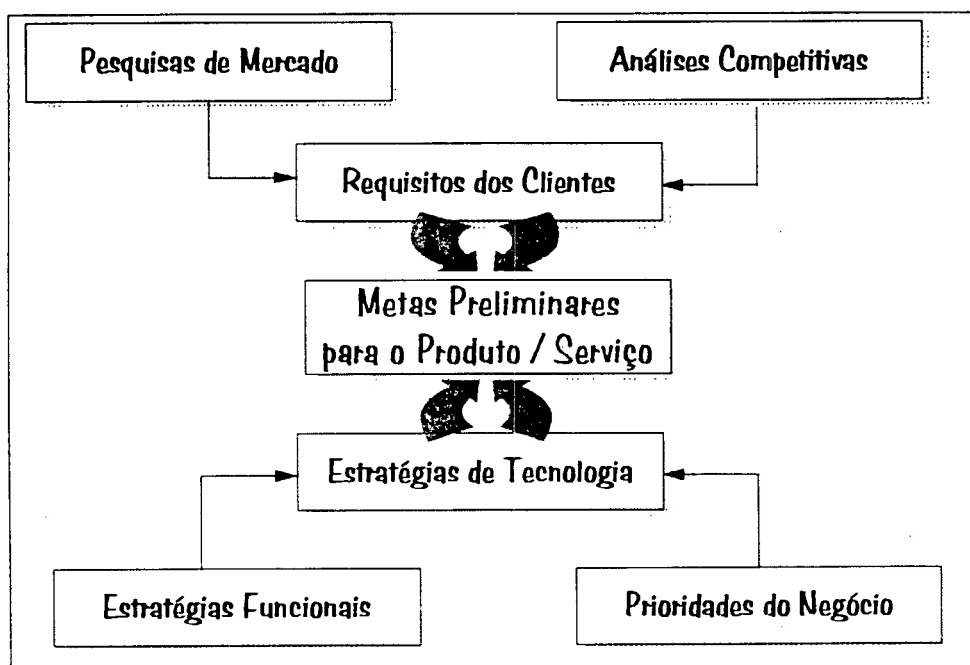


Figura 6.3 - O Processo “Xerox” para o Projeto do Produto/Serviço ¹¹

¹¹ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 5. p. 2.

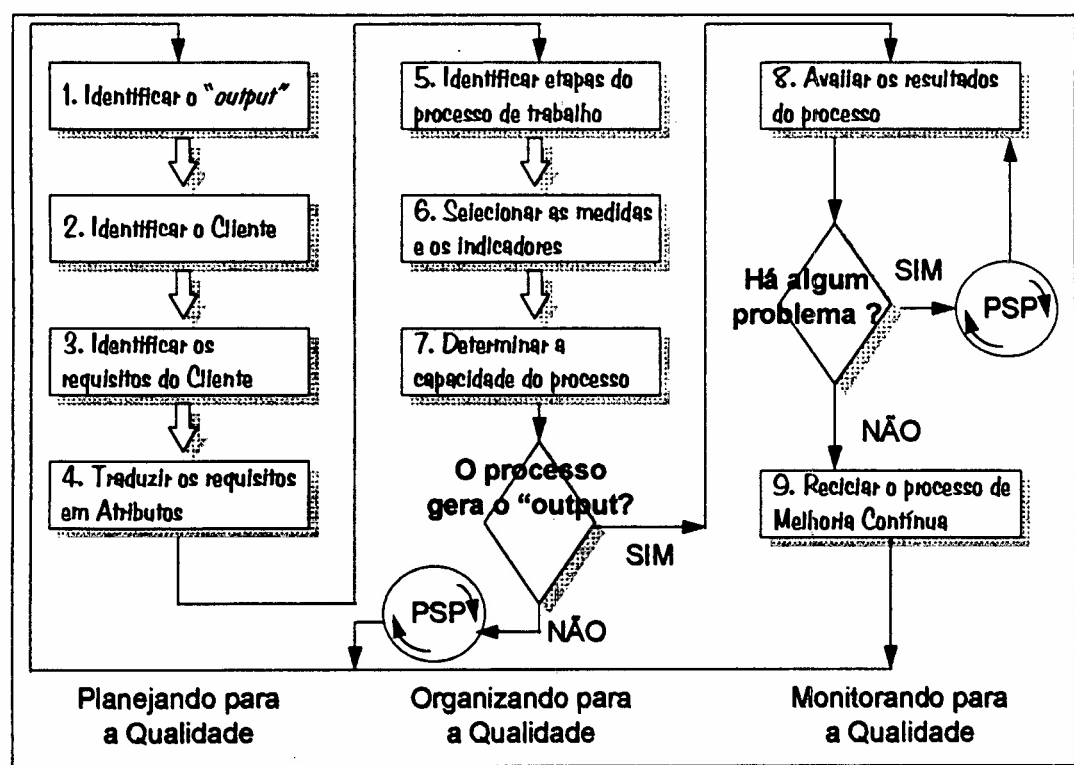


Figura 6.4 - O Processo "Xerox" para a Melhoria da Qualidade ¹²

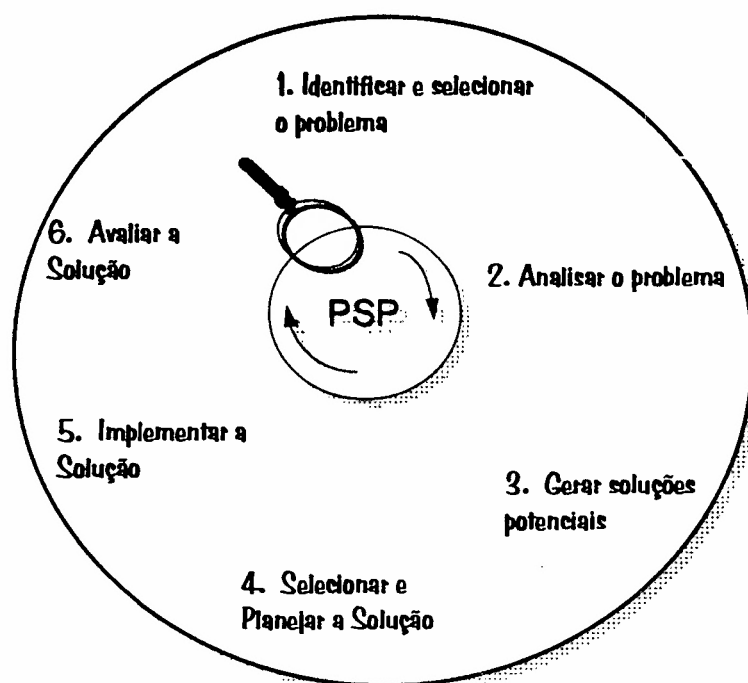


Figura 6.5 - O Processo "Xerox" para a Solução de Problemas ¹³

¹² Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 1. p. 4.

¹³ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 1. p. 4.

A Xerox, como empresa pioneira em equipamentos reprográficos e de impressão eletrônica no Brasil, vem ao longo dos anos aperfeiçoando o seu processo de identificação dos requisitos de seus clientes com maior ênfase após a implementação da estratégia “Liderança Através da Qualidade”.

Os três fundamentos marcantes da estratégia de satisfação de clientes são : (1) toda a organização estruturada e voltada para o atendimento do mercado; (2) a existência de processos de trabalho que possibilitam constantemente “ouvir” os clientes em suas solicitações e; (3) a existência de processos de gestão que possibilitam atender imediatamente às solicitações e solucionar as insatisfações.

A Empresa tem que possuir contanto estreito e permanente com o cliente para obter profundo conhecimento de suas expectativas, além de dispor de capacidade de reação quando o produto ou serviço, por alguma razão, não atende a essas expectativas. Para a Xerox, a “voz do cliente” é traduzida em produtos e serviços que atendam aos seus requisitos e aumentem a produtividade em cada um dos segmentos de mercado priorizado.

Com esse objetivo, os requerimentos e expectativas atuais e de curto prazo dos clientes são identificados através dos seguintes processos :

♦**Contatos com os Clientes e Prospecções** : os corpos técnico e de vendas são as maiores fontes de informação sobre os requisitos e expectativas dos clientes devido ao seu alto nível profissional e à frequência com que os contatos são mantidos.

Contatos com Clientes e Prospecções	Frequência
Serviços a Clientes : - Representantes Técnicos de Serviços a Clientes (RTSC) - Supervisores Técnicos de Serviços a Clientes (STSC)	100.000 visitas/mês 4.000 visitas/mês
Vendas : - Representantes de Vendas/Marketing e Coordenadores de Contas - Telemarketing - Unidade de Marketing Direto	250.000 visitas a clientes e prospecções por mês 25.000 contatos com clientes e prospecções por mês 200.000 contatos com clientes por mês

Tabela 6.5 - Fontes de Contato e Prospecção de Clientes¹⁴

Após o fechamento de cada negócio, realiza-se a consolidação da venda, sendo a negociação ratificada junto ao cliente antes da entrega do produto a fim de proporcionar um total atendimento às expectativas dos clientes no tocante aos produtos adquiridos e serviços contratados.

♦**Ligações para os Centros de Atendimento a Cliente (CAC) :** as consultas e reclamações feitas pelos clientes são registradas diariamente através do sistema de atendimento a cliente e sistema de gerenciamento de serviços, transformando-se em uma valiosa fonte de informações.

♦**Pesquisa Pós-Instalação (PPI) :** pesquisa conduzida pela Xerox e realizada diariamente através de contatos telefônicos, suportados por sistema *on-line*, junto a todos os clientes que tiveram equipamento instalado, com o objetivo de identificar a sua satisfação em relação aos serviços prestados na instalação e ao desempenho do novo equipamento.

¹⁴ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 7. p. 2.

♦ **Pesquisa Pós-Atendimento (PPA)** : pesquisa conduzida pela Xerox e realizada diariamente através de contatos telefônicos, apoiados por sistema *on-line*, junto a todos os clientes que tiveram equipamento instalado, com o objetivo de identificar a sua satisfação quanto aos serviços prestados pelo Representante Técnico de Serviços a Clientes (RTSC).

É importante salientar que tanto a PPI quanto a PPA são utilizadas como ferramentas de gestão operacional. Cada problema encontrado é tratado como uma reclamação no Centro de Atendimento a Cliente (CAC) e há um tratamento personalizado para cada caso. Periodicamente, os problemas são analisados através de resultados estatísticos objetivando a melhoria dos processos envolvidos.

♦ **Varredura** : processo de monitoração da satisfação do cliente realizado por todos os funcionários das várias filiais através de contatos telefônicos ou visitas. Foi implementado no ano de 1991 com o objetivo de manter contatos preventivos com a totalidade dos clientes a cada dois meses.

Para o sucesso do empreendimento também é fundamental buscar determinar as expectativas futuras e de médio e longo prazos dos clientes atuais, clientes potenciais e clientes da concorrência. Os principais processos utilizados pela Empresa para fazer frente a esses desafios são :

♦ **Pesquisas de Mercado** : pesquisas conduzidas por organizações independentes realizadas através de entrevistas individuais, sendo utilizada uma base amostral do mercado-alvo selecionado. Destacam-se as seguintes pesquisas de mercado :

Pesquisa	Periodicidade	Objetivos
Benchmarking	☞ Anual	✓ Avaliar a satisfação dos clientes da Xerox em comparação com a concorrência
Pesquisa de Potencial de Mercado	☞ Quadrienal	✓ Avaliar a potencialidade do mercado por porte de estabelecimento e ramo de atividade ✓ Avaliar o perfil do parque de produtos instalados ✓ Avaliar a expectativa de compra futura ✓ Avaliar a demanda atual e expectativa futura ✓ Avaliar a tendência do mercado
Monitoração da Dinâmica do Mercado	☞ Anual	✓ Identificar o potencial de negócios através do volume de instalações de um determinado período ✓ Identificar a participação da Xerox no total do negócio ✓ Avaliar a cobertura de mercado ✓ Avaliar o conhecimento da marca ✓ Identificar falhas e acertos no processo de vendas da Xerox e da concorrência

Tabela 6.6 - Painel das Pesquisas de Mercado¹⁵

♦**Focus Group** : mesa-redonda conduzida pela Xerox ou por organizações independentes com o objetivo de entender, de forma qualitativa, as expectativas do mercado sobre os mais variados temas associados ao negócio. Este fórum, dependendo do assunto a ser abordado, reúne clientes Xerox ou não.

♦**Pesquisa de Satisfação** : pesquisa conduzida pela Xerox e realizada semestralmente através de questionários enviados pelo correio, na qual são pesquisados, via processo de amostragem, os clientes Xerox que possuam equipamento há mais de seis meses com o objetivo de identificar :

¹⁵ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 7. p. 4.

(1) Satisfação dos Clientes com :

- os produtos e serviços;
- os processos de negócio;
- as áreas funcionais da Empresa;
- o comportamento e a atitude dos funcionários que mantêm contato com o cliente.

(2) A retenção de clientes, pela lealdade à marca Xerox, e a recomendação da Empresa a terceiros

Vale destacar que a pesquisa de satisfação de clientes é conduzida nos mesmos moldes por todas as operações Xerox no mundo, permitindo a comparação dos níveis de satisfação dos clientes de outros países com os clientes locais e abrindo perspectivas excepcionais para a troca de experiências e a transferência de conhecimentos e aprendizados.

A presteza e cortesia ao atender o cliente, o conhecimento do negócio Xerox, a capacidade de negociação com o cliente e o conhecimento técnico dos produtos e serviços para resolver de forma rápida os problemas na primeira visita são os requisitos-chave para construir e manter relacionamentos de aprendizagem com os clientes. A partir das pesquisas de satisfação, processo de *benchmarking* e *focus group* foram identificados indicadores-chave para avaliar a performance da Empresa no tocante ao relacionamento com os clientes.

Área Crítica do Negócio	Indicadores da Performance do Relacionamento
Área de Vendas	✓ Adequação do Produto ✓ Forma de Comercialização ✓ Comportamento
Área de Serviços ao Cliente	✓ Comportamento ✓ Tempo-Resposta ✓ Qualidade do Serviço ✓ Conhecimento do Produto
Área de Atendimento ao Cliente	✓ Presteza e Cortesia ✓ Tempo-Resposta à Solução ✓ Geração de Alternativas

Tabela 6.7 - Indicadores-Chave do Relacionamento com os Clientes¹⁶

Um requisito importante na construção do relacionamento com o cliente é incorporado por todos os funcionários da Xerox através do projeto “Clientar”: cada funcionário é orientado a assumir o compromisso e a responsabilidade por qualquer solicitação (pedido, consulta, insatisfação, reclamação, etc...) dos clientes externos, bem como por seu encaminhamento dentro da Empresa e a posterior comunicação aos clientes quando da solução.

O Centro de Atendimento a Cliente reúne todas as consultas, solicitações e reclamações formais e informais dos clientes, captadas pelos sistemas de gerenciamento de serviços e atendimento a clientes, documentando, dessa forma, as informações referentes a produtos e serviços em um banco de dados centralizado. As consultas, solicitações e reclamações são tratadas caso a caso com os clientes no intuito de proporcionar as ações mais adequadas no menor tempo possível. Toda consulta, solicitação e reclamação só é considerada concluída após ocorrer o contato junto ao cliente para verificar se a solução adotada atendeu às suas expectativas.

¹⁶ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 7. p. 5.

Periodicamente, os processos de negócio que apresentam as maiores tendências de erros, queixas e reclamações são identificados. Esta determinação é realizada a partir de análises baseadas no banco de dados do Centro de Atendimento a Cliente. A partir daí, elegem-se os processos que serão investigados de forma mais minuciosa a fim de reduzir a taxa de falhas a 10% do valor corrente detectado.¹⁷

Na visão da Xerox, o êxito na busca da satisfação do cliente traz várias vantagens competitivas que fortalecem a posição da Empresa e criam condições para que a sua liderança possa se expandir e consolidar. O esquema a seguir retrata os impactos que podem ser gerados pela satisfação do cliente nos resultados do negócio.

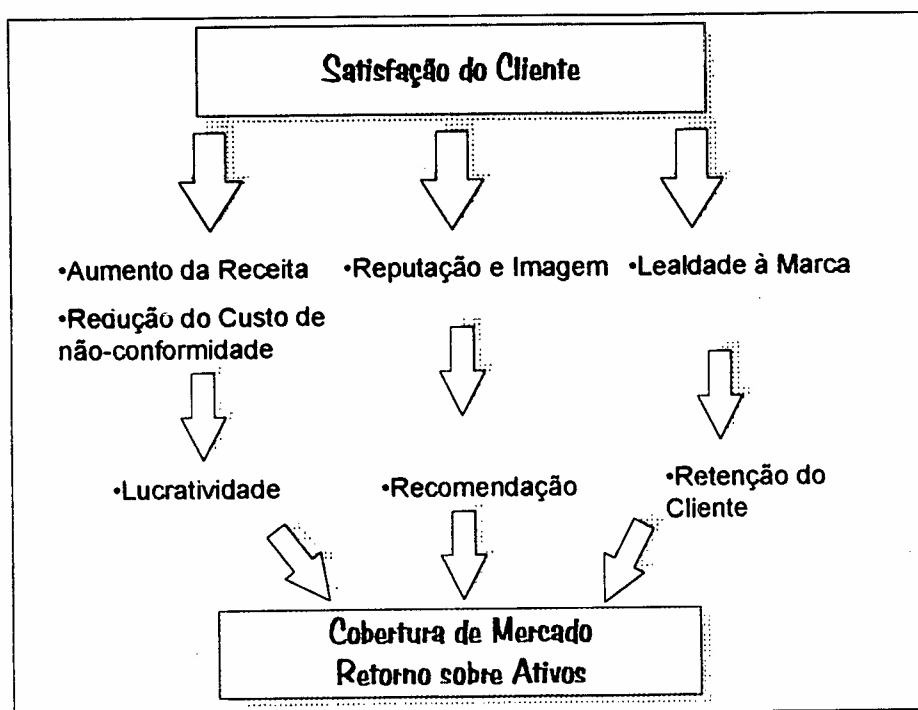


Figura 6.6 - Visão "Xerox" dos Benefícios atrelados à Satisfação do Cliente ¹⁸

¹⁷ Esta abordagem foi batizada pela Xerox como "Fator 10" : com base nos dados oriundos das medições de desempenho de processos e atividades, a partir de uma extensão gama de fontes, definem-se aqueles cujo objetivo é reduzir a 1/10 os erros ocorridos nestes processos e/ou atividades em um determinado período de tempo.

¹⁸ Relatório de Inscrição da Xerox ao Prêmio Nacional da Qualidade de 1993. Capítulo 7 . p. 10.

Para monitorar os avanços e as conquistas obtidas com a implementação da estratégia de “Liderança Através da Qualidade” e do direcionamento do foco do negócio para o cliente com a satisfação de clientes instituída como a prioridade número um, a Empresa vem registrando e acompanhando a evolução de uma série de indicadores associados aos resultados quanto às operações e quanto à satisfação do cliente.

Apresenta-se a seguir a lista dos principais indicadores que são acompanhados de forma sistemática pela Empresa, a partir de 1988, com a indicação da direção de melhoria que tem sido alcançada de forma expressiva e sustentável pela Empresa no transcorrer dos vários anos.

- ▣ % de equipamentos isentos de defeitos no teste de avaliação do produto(↑);
- ▣ quantidade de defeitos por equipamento no teste de avaliação do produto(↓);
- ▣ número de não-conformidades nos resultados das auditorias(↓);
- ▣ % de serviços incompletos ao cliente(↓);
- ▣ tempo de resposta às solicitações dos clientes(↓);
- ▣ frequência das chamadas de assistência técnica(↓);
- ▣ % dos processos sob controle estatístico(↑);
- ▣ número de instalações brutas de equipamento(↑);
- ▣ população instalada de máquinas(↑);
- ▣ horas de serviço de assistência técnica por milhão de cópias(↓);
- ▣ tempo de ciclo dos processos(↓);
- ▣ inventários de produtos em processo e produtos acabados(↓);
- ▣ custos de produção(↓);
- ▣ % de reclamações de máquina parada(↓);
- ▣ satisfação com a disponibilidade do equipamento(↑);
- ▣ satisfação com o tempo de resposta(↑);
- ▣ satisfação com a qualidade dos reparos(↑);
- ▣ satisfação com a facilidade de contato(↑);
- ▣ índices de satisfação nas pesquisas pós-instalação(↑);
- ▣ índices de satisfação nas pesquisas pós-atendimento(↑);
- ▣ satisfação geral do cliente nas linhas de copiadoras e impressões a laser(↑).

Os resultados verificados nas pesquisas de *benchmarking* também revelam uma vantagem comparativa da Xerox frente à concorrência no tocante aos seguintes fatores-chave :

- ▣ satisfação com o tempo de resposta;
- ▣ satisfação com a facilidade de contato telefônico;
- ▣ satisfação com o funcionamento dos equipamentos;
- ▣ satisfação com a eficiência do atendimento técnico;
- ▣ satisfação geral do cliente.

Em termos de metas e planejamento futuro, a Empresa espera colher, como decorrência do êxito de sua estratégia de “Liderança Através da Qualidade” com a ênfase direcionada para a satisfação de clientes, os seguintes resultados : a melhoria contínua da satisfação de clientes e funcionários, diminuindo em 20%, a cada ano, a diferença que separa a Empresa dos 100% de satisfação; a cobertura de mercado, medida em quantidade de instalações de equipamentos, tem como meta crescer em média 12% no período 94-96; a receita decorrente dessa atividade tem como meta um crescimento de 10% ao ano e; a meta de crescimento de lucratividade é de 11% ao ano.

Os requisitos-chave para o alcance dessas metas são : a capacidade de entendimento da evolução do mercado e requisitos dos clientes; a preparação da força de trabalho; a atualização tecnológica dos produtos e a melhoria da qualidade e produtividade da Empresa.

Para atender a esses requisitos-chave, a Empresa deve atuar nas seguintes frentes : aperfeiçoamento das pesquisas de determinação do potencial de mercado e requisitos do cliente; implementação da estratégia de educação e treinamento; lançamento de 20 produtos, em média, no período 94-96; investimento em melhoria de qualidade e produtividade e realinhamento dos processos críticos com o apoio da tecnologia da informação.

6.3 O Caso Serasa¹⁹

A Serasa - Centralização de Serviços dos Bancos - é uma Empresa prestadora de serviços. Criada em 1968 com o objetivo inicial de centralizar os cadastros dos Bancos e desenvolver análises econômico-financeiras das empresas para dar apoio às decisões de crédito, a Serasa tornou-se o maior banco de informações econômico-financeiras e cadastrais da América Latina, com exclusiva cobertura em todo o território nacional.

O principal mercado da Serasa, no qual é líder absoluta, é o setor financeiro, segmento com maior demanda por informações de apoio às decisões de crédito e negócios do País. Nos últimos anos, a Serasa passou a prestar serviços também ao mercado não-financeiro, de acordo com programas e ações estruturadas que se apóiam no conceito de “Cooperação com Competitividade”. Estendeu seus serviços e produtos a todos os setores da economia, fornecendo informações para empresas dos vários ramos e portes, diretamente ou através de mais de 550 Entidades de Classe. Essa estratégia possibilitou à Empresa caminhar rumo à conquista da posição de líder também nesses mercados.

A diversificação de produtos, serviços e meios de ligação permite a adoção de opções adequadas às necessidades e expectativas de cada um dos segmentos de mercado atendidos em função de seus níveis de suficiência de informações e volumes de consulta, bem como em razão dos seus recursos tecnológicos de acesso aos computadores da Serasa, de forma a oferecer serviços com rapidez e custos compatíveis com as necessidades.

¹⁹ As informações que o leitor terá oportunidade de tomar contato foram obtidas mediante a análise de documentos indicados pela área da qualidade e a realização de entrevista com a Srta. Sachie Kawabe, integrante da coordenadoria da qualidade.

Atualmente, a Empresa identifica três importantes segmentos de mercado onde tem buscado, cada vez mais, estreitar seus relacionamentos de forma a propiciar a criação e entrega de pacotes de valor ajustados às necessidades de cada um dos segmentos. Além dos requisitos básicos de atualidade, precisão, confiabilidade, rapidez de acesso e confidencialidade que caracterizam a prestação de serviços de informação, a Empresa tem se esforçado no sentido de conhecer as particularidades exigidas pelos vários segmentos.

O segmento de Bancos e Instituições Financeiras, por exemplo, demanda soluções mais informatizadas, mais ágeis e mais interativas, exigindo comunicação direta e integração à base de dados da Serasa. O segmento de Empresas Não-Financeiras demanda informações mais consolidadas e com menor grau de complexidade, mecanismos mais econômicos de comunicação, por exemplo, fax, telefone e telex e soluções mais econômicas. O segmento de Entidades de Classe, por seu turno, exige facilidade e rapidez de comunicação, opções econômicas de conexão e informações sucintas e precisas para prestar um bom serviço de assessoria a seus filiados.

Entre os principais produtos da Serasa podem ser citados a FICA - Ficha Cadastral e de Análises -, e o CONCENTRE - Consulta à Central de Restrições. A FICA é um completo instrumento de avaliação da situação econômico-financeira das empresas de todos os ramos e porte e é fundamental na orientação segura e confiável para as decisões de crédito, permitindo a prospecção seletiva do potencial de clientes. O CONCENTRE é o maior banco de dados de restrições ao crédito da América Latina. Reúne mais de 100 milhões de informações sobre pessoas físicas e jurídicas, com exclusiva cobertura nacional, abrangendo cheques sem fundos, roubados e extraviados, protestos, concordatas, falências, ações executivas e de busca e apreensão até participação em insucessos empresariais.

O Processo da Qualidade Serasa - PQS -, iniciado em 1990, representa uma metodologia desenvolvida no País por uma Empresa nacional. A trajetória em busca da melhoria empresarial conta com a participação entusiasmada de todos os integrantes da Empresa, permitindo um rápido avanço em inúmeras etapas em busca da excelência.

O Processo se baseia no trinômio clientes, pessoas e processos. Para os clientes está voltado o foco de atendimento às necessidades e expectativas. Para as pessoas - funcionários da Empresa - realiza-se intenso trabalho de envolvimento e reconhecimento. Para os processos direcionam-se os esforços que conduzam a objetivos desafiadores de melhoria. O Processo da Qualidade Serasa - PQS - tem como fundamento, além da satisfação do cliente, a melhoria contínua dos processos e dos fornecedores, com ênfase especial nas pessoas.

A Liderança da Serasa, exercida pelo presidente, diretores e superintendentes, os quais constituem a alta direção, é a responsável pela criação e acompanhamento do Processo da Qualidade Serasa. Atua de forma efetiva em todas as fases de desenvolvimento e implantação do processo da qualidade, bem como na mudança cultural necessária à criação e manutenção do foco permanente no cliente e na excelência do desempenho em todos os níveis da organização.

Tanto o sistema de Liderança, como a estrutura organizacional da Serasa, estão totalmente voltados para a focalização no cliente e nas expectativas de desempenho a curto e longo prazos.

A estrutura organizacional é composta por áreas funcionais, departamentos de suporte e apoio e células de produção dispostos de forma matricial a fim de propiciar um foco de curto prazo nas operações e processos, e outro, de longo prazo, na visão estratégica em relação a mercados, tecnologias e metodologias futuras de análise financeira e gestão empresarial.

O foco nos clientes vem sendo reforçado desde 1990, com a criação da área de Negócios Corporativos e de setores de apoio aos clientes, tais como, Central de Atendimento, Serviços a Clientes, Treinamento a Clientes, Comitê de Clientes, Comitê de Mercado e Gerente de Contas.

Através da coleta sistemática de dados e utilização de sistemas próprios, a Serasa aprimora contínua e eficientemente suas informações com o objetivo de satisfazer seus clientes, melhorar o desempenho operacional e competir no mercado. O aprimoramento permite, ainda, a revisão da estratégia de relacionamento entre a Empresa e seus clientes. A base de dados para a gestão do negócio é alimentada por informações captadas junto a clientes, processos produtivos e de negócios, produtos e serviços, fornecedores, acionistas e serviços de suporte e apoio.

Os clientes da Serasa são responsáveis por uma grande parcela dos dados empregados para a melhoria da Qualidade dos produtos, serviços e processos. É através de pesquisas realizadas entre os clientes que a Serasa obtém indicadores específicos que auxiliam o planejamento de curto, médio e longo prazos e apóiam a gestão do dia-a-dia. Para a formulação de suas estratégias visando a melhoria operacional global, a Serasa apóia-se em pilares mestres referentes à diferenciação pela Qualidade, foco no cliente e inovação.

Diferenciar-se pela Qualidade é uma das principais estratégias para conquistar e manter clientes, e a Serasa, como Empresa prestadora de serviços, depende de pessoas operando tecnologia de ponta em termos de coleta e tratamento de dados para gerar e disponibilizar informações para seus clientes. Portanto, é vital o compromisso e o envolvimento de todos no Processo da Qualidade Serasa.

A estrutura organizacional da Serasa reflete sua estratégia de priorizar o reconhecimento de requisitos e oportunidades para a criação de produtos e serviços que melhor atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Por conseguinte, os projetos de produtos e serviços, bem como os processos de produção e fornecimento, desenvolvem-se a partir de dados detectados sobre as necessidades e oportunidades tendo como focos principais os requisitos dos clientes, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e ambiente externo.

Esses dados são tratados por uma metodologia de gerência de projeto organizada de forma matricial. Estão envolvidos nessa estrutura profissionais das áreas de produtos, desenvolvimento de crédito, desenvolvimento de sistemas, informática, mercados e operações.

Por outro lado, o acompanhamento sistemático dos indicadores da qualidade e do desempenho operacional, pela alta direção da Serasa, garantem a Qualidade e a manutenção do desempenho dos processos produtivos. O plano de medição utiliza cerca de 1.500 indicadores, a maioria controlada pelas próprias áreas e pessoas que as compõem, que fornecem informações para conduzir, monitorar, controlar e melhorar os processos.

Existe uma integração harmônica desde a concepção dos produtos e serviços até o uso final pelo cliente, a qual se reflete nos processos operacionais. Através da avaliação, melhoram-se os requisitos do processo produtivo e as exigências dos processos de negócio, bem como dos serviços de apoio, com foco constante no cliente. Para assegurar que a Empresa esteja constantemente atuando em função das expectativas e necessidades presentes e futuras dos seus clientes, várias pesquisas são periodicamente realizadas :

♦ **Pesquisa de Satisfação dos Clientes:** conduzida pela própria Empresa com o intuito de avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos-chave da Empresa: a FICA e o CONCENTRE. A partir da aplicação de um questionário busca-se avaliar, segundo o julgamento dos clientes, qual o grau de satisfação e a importância atribuídos a itens relacionados à qualidade dos produtos, serviços, atendimento prestado e contato pessoal.

O cruzamento das avaliações de satisfação e importância permite à Empresa identificar: (1) Pontos de Vantagem Competitiva (alto grau de satisfação e elevada importância); Pontos de Oportunidade (alto grau de satisfação e reduzida importância); Pontos de Vulnerabilidade (baixo grau de satisfação e elevada importância) e; Pontos de Racionalização (baixo grau de satisfação e reduzida importância).

A pesquisa é conduzida através de mala direta com o envio dos questionários para uma amostra de clientes considerando-se um índice de retorno das respostas da ordem de 20% a 25%. Uma amostra estatística considerada adequada para fins de análises e interpretações é constituída por cerca de 2.500 questionários.

O questionário de avaliação também contempla itens atrelados à avaliação geral do desempenho da concorrência, avaliação da tendência da imagem e reputação da Empresa e avaliação dos níveis de recomendação e referência praticados pelos clientes.

O objetivo dessa pesquisa é promover um amplo mapeamento dos principais atributos da qualidade associados ao produto, serviço e atendimento. Em função das avaliações obtidas junto aos clientes no tocante à importância e ao grau de satisfação é possível definir os pontos favoráveis e desfavoráveis à Empresa para, a partir daí, traçar programas de ação e colocar em marcha projetos de melhoria.

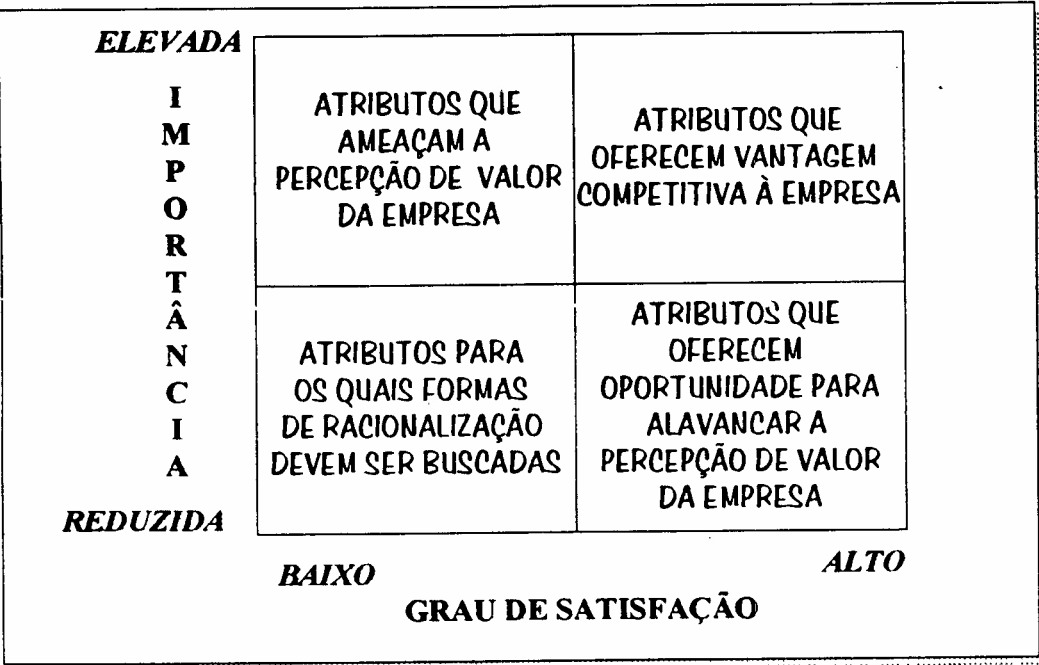


Figura 6.7 - Matriz de Posicionamento dos Atributos da Qualidade do Produto, Serviço e Atendimento²⁰

²⁰ Figura elaborada pelo autor.

♦**Pesquisa com Novos Clientes:** conduzida por organização independente através da utilização de um questionário estruturado visando abordar os principais itens que impactam a percepção de qualidade do cliente que está iniciando seu relacionamento com a Serasa. É realizada junto a todos os novos clientes três meses após a efetivação do contrato de prestação de serviços e abrange aspectos associados ao funcionamento e adequação do serviço, qualidade do atendimento, qualidade do suporte e apoio, manuais e instruções de treinamento.

♦**Pesquisa com Ex-Clientes:** conduzida por organização independente através da utilização de um questionário estruturado buscando abordar as razões pelas quais o cliente suspendeu ou não renovou seu contrato de prestação de serviços junto à Serasa. É realizada junto a todos os ex-clientes um mês após o encerramento do contrato com o intuito de identificar e investigar pontos fracos da Empresa que possam estar comprometendo a percepção de qualidade dos clientes ou deficiências no pacote de valor que está sendo oferecido aos clientes.

♦**Pesquisa dos Requisitos-Chave:** pesquisa qualitativa conduzida pela própria Serasa junto aos seus principais clientes com o intuito de, periodicamente, avaliar quais são as principais características/atributos da qualidade relativos à prestação e disponibilização de informações, segundo a ótica dos clientes.

A aplicação dessa pesquisa visa, em primeiro lugar, elaborar o *ranking* dos principais atributos da qualidade e, em um segundo momento, conhecer a avaliação dos clientes acerca do desempenho da Empresa nos principais atributos.

Como resultado da aplicação dessa pesquisa é possível monitorar as principais tendências do mercado em relação às expectativas e necessidades futuras, bem como dimensionar o “gap” de performance apresentado pela Empresa na visão dos clientes (diferença entre a máxima avaliação de satisfação e a avaliação atribuída pelos clientes nos atributos classificados como prioritários).

♦**Entrevista em Profundidade / Acompanhamento *in House*:** visita e entrevista realizadas pelo pessoal da Serasa junto aos principais clientes de grande porte. Consiste em verificar, “*in loco*”, como se processa a utilização dos serviços e das informações oferecidas pela Empresa. Observando a forma como o cliente trabalha e discutindo alternativas que possam vir a contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho do cliente, a Serasa pode, através desses eventos, extrair os seguintes benefícios:

(1) estreitar canais de comunicação com seus principais clientes; (2) estar “ao lado” do cliente vivenciando a utilização do produto ou serviço satisfaz e encanta o cliente, além de propiciar experiências de aprendizado à Empresa e; (3) a partir da troca de experiências entre a Empresa e o cliente podem ser eliminados pontos que geram insatisfação para o cliente, bem como podem surgir sugestões de melhoria ou desenvolvimento capazes de alavancar os negócios da Empresa.

A Serasa atribui fundamental importância à gestão do relacionamento com os clientes. Pratica o envolvimento de toda a Empresa com a gestão da qualidade e o foco no cliente. Cabe à Superintendência de Mercado e Relações com Clientes realizar permanente investigação e acompanhamento das necessidades dos clientes, promover a interface com as áreas de planejamento de oferta de serviços e conduzir a utilização de instrumentos voltados à criação, manutenção e aprimoramento dos relacionamentos de aprendizagem.

Além das contribuições oriundas da aplicação das diversas pesquisas, a Serasa também utiliza mecanismos para estimular e aprofundar os relacionamentos com os seus clientes :

♦**Falando com a Serasa:** pesquisa realizada através de formulário tipo carta-resposta. Todo cliente Serasa, ao assinar contrato de prestação de serviços, recebe formulários, os quais podem ser continuamente fornecidos através de remessas adicionais quando da solicitação do cliente, para serem utilizados sempre que o cliente desejar acionar a Empresa para realizar sugestões, consultas, queixas ou reclamações. Todas as informações provenientes dos formulários recebem um tratamento estatístico que fornece diretrizes para a localização e eliminação de problemas.

♦**Feedback do Cliente:** representa um instrumento para a captação, encaminhamento, análise, intervenção e solução de não-conformidades de qualquer natureza manifestadas pelo cliente. Todo funcionário da Serasa possui o compromisso de atuar como um porta-voz do cliente e, diante disso, tem a responsabilidade de assegurar que as queixas e reclamações sejam devidamente registradas e tratadas pela Empresa. As informações provenientes do *feedback* de clientes também recebem um tratamento estatístico visando orientar os planos de melhoria da Empresa.

♦**Central de Atendimento:** funcionando 24 horas por dia durante 7 dias na semana, objetiva registrar e rapidamente solucionar queixas, dúvidas, consultas ou reclamações manifestadas pelos clientes. Os atendentes da Central de Atendimento recebem treinamento técnico e operacional com o intuito de capacitá-los a fornecer soluções adequadas aos clientes no menor tempo possível. Atualmente, 97% dos problemas que chegam à Central de Atendimento são solucionados no primeiro contato.

Para monitorar e assegurar a qualidade do atendimento, semestralmente são conduzidas avaliações referentes à qualidade dos serviços prestados através de uma amostragem de clientes que usufruíram dos serviços da Central de Atendimento.

♦**Área de Serviços a Clientes:** cuida do relacionamento pós-venda procurando descobrir quais os valores que os clientes desejam nos produtos e serviços da Empresa.

♦**Treinamento a Clientes:** assume grande importância na Serasa. São realizadas palestras gratuitas sobre produtos/serviços tanto na própria Serasa como na sede, agências e filiais dos clientes que demonstrem necessidades ou façam a solicitação.

A implantação do Processo da Qualidade Serasa, iniciado em 1990, ganhou um impulso extraordinário com a decisão da Empresa em participar do Prêmio Nacional da Qualidade no ano de 1994. Foi a oportunidade para a Empresa identificar todas as conquistas e avanços que já haviam sido realizados, bem como detectar as oportunidades de melhoria que conduziriam à Empresa a alcançar a excelência. Finalista em 1994, a Empresa empenhou-se com mais afinco ainda até ver reconhecidos seus esforços com a obtenção do Prêmio no ano de 1995.

A prova de que uma estratégia de negócios pautada pela busca contínua da Qualidade, com a forte convicção de que a orientação para o cliente e a busca da sua satisfação são os principais direcionadores do negócio, representa um caminho seguro na busca pela liderança e lucratividade pode ser expressa pelos inúmeros resultados obtidos pela Empresa.

Merecem destaque especial os ganhos verificados nos produtos que constituem os carros-chefe da Empresa, a FICA e o CONCENTRE, que representam cerca de 90% dos negócios da Empresa.

A FICA, utilizada pelos bancos e pelas empresas como instrumento de apoio na concessão de créditos, apresentou nos últimos anos melhoria da qualidade e aumento da produtividade. Em 1990, quando se iniciou o Processo da Qualidade Serasa, a elaboração da FICA demandava 24 dias. Hoje, o tempo é de 7 dias e a meta futura é de apenas 4 dias. O aumento na produção da FICA chegou a 316%, o aumento da produtividade atingiu 305% e, em decorrência disso, foi possível colher uma redução de 50% no preço médio da FICA.

No que se refere ao CONCENTRE, os resultados apontam para um aumento excepcional do número de consultas. O aumento na base de clientes cresceu 17 vezes e a meta é atingir um aumento de 20 vezes, elevando o número de clientes para cerca de 14.000. O preço médio do CONCENTRE foi reduzido em 43% em decorrência dos ganhos de produtividade.

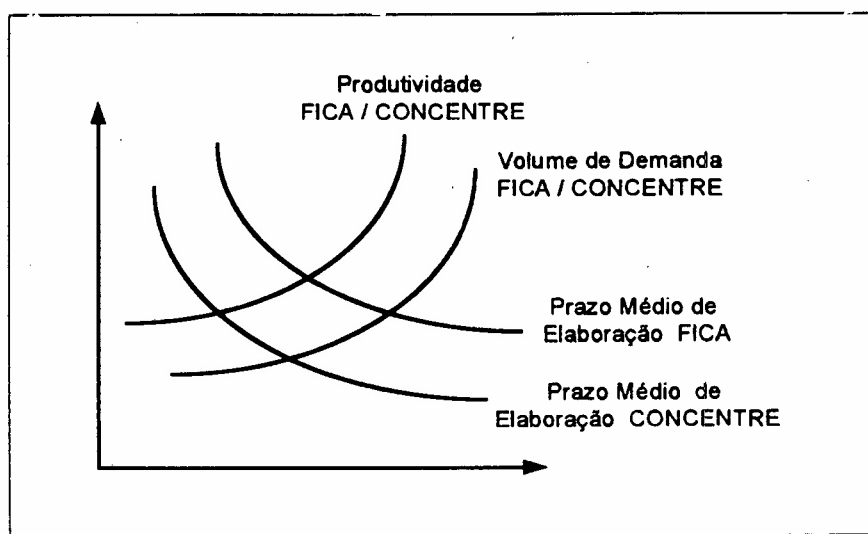


Figura 6.8 - Indicadores de Melhoria dos Principais Produtos da Serasa²¹

²¹ Boletim Serasa distribuído para a divulgação da conquista do Prêmio Nacional da Qualidade de 1995. p. 23.

Alguns dos principais indicadores do negócio também apresentaram, no período de 1990 a 1995, resultados bastante expressivos: mantendo praticamente o contingente de pessoal, cerca de 1.400 pessoas, a receita bruta por funcionário cresceu 200%, a evolução do patrimônio líquido chegou a cerca de 440% e a participação de mercado, no ano de 1994, atingiu 61%.

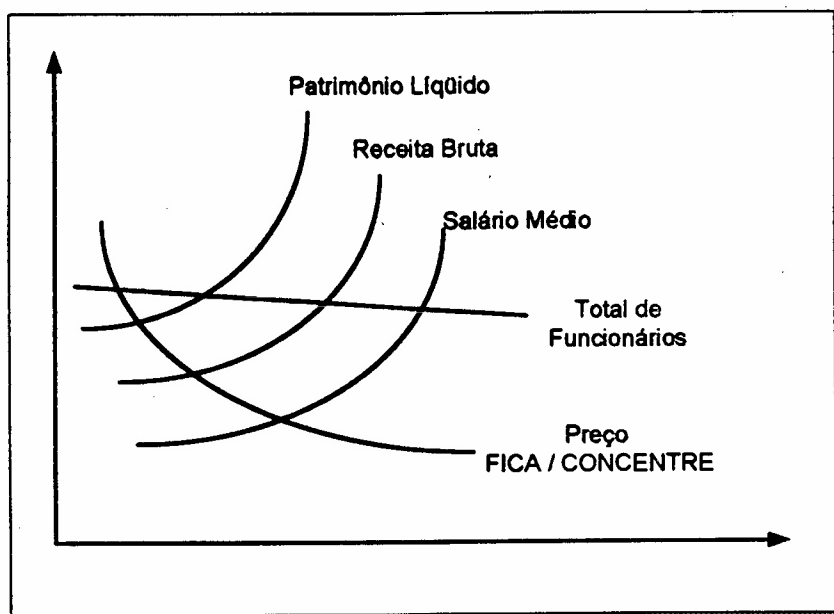


Figura 6.9 - Indicadores de Melhoria do Desempenho Financeiro da Serasa²²

Os resultados das pesquisas demonstram que a Serasa é considerada fonte principal de informações de natureza econômico-financeira e que os níveis de satisfação dos clientes com seus produtos e serviços são superiores aos da concorrência. Estabelecendo parcerias com várias empresas e entidades com alinhamento parcial de portfólio, a Serasa tem cada vez mais ressaltado seu papel como instituição de utilidade pública e de condutora da missão de saneamento ético-financeiro.

²² Boletim Serasa distribuído para a divulgação da conquista do Prêmio Nacional da Qualidade de 1995. p. 23.

Resumo :

O intuito principal desse capítulo foi o de apresentar para o leitor casos reais de empresas que redirecionaram seu foco estratégico para o cliente e definiram a sua estratégia de negócios tendo como forças propulsoras a busca da melhoria da qualidade e da satisfação de seus clientes.

Tendo em vista selecionar empresas cujos princípios, a organização, a atuação e os resultados tivessem o reconhecimento e a aprovação de um órgão avaliador independente, optou-se por visitar algumas das empresas que foram vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Na realização das entrevistas e na análise de documentos, buscou-se centrar atenção na forma como as empresas selecionadas tratam a categoria do prêmio referente ao foco no cliente e na sua satisfação.



Figura 6.10 - Prática da Orientação para o Cliente e Busca da sua Satisfação ²³

²³ Figura elaborada pelo autor.

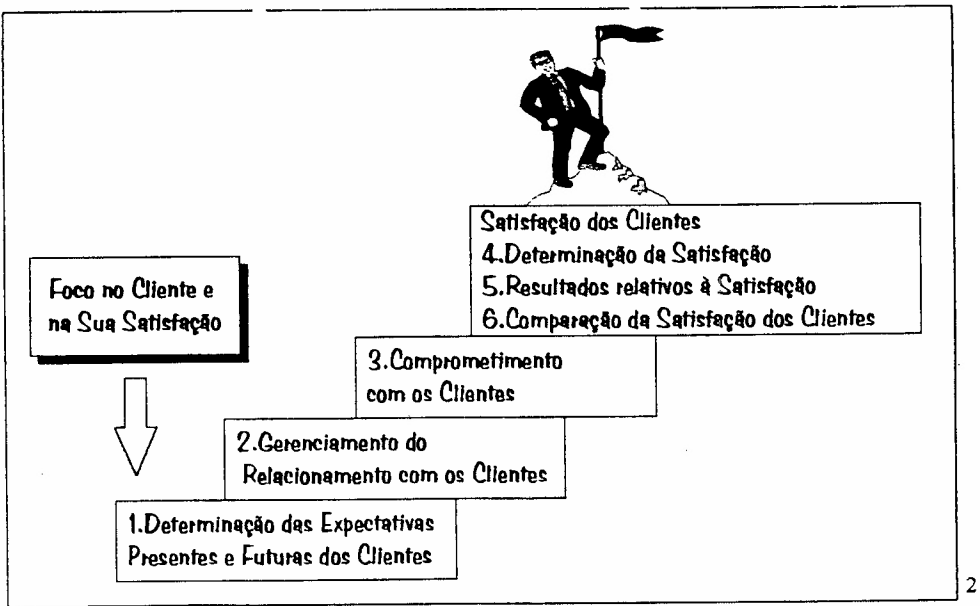
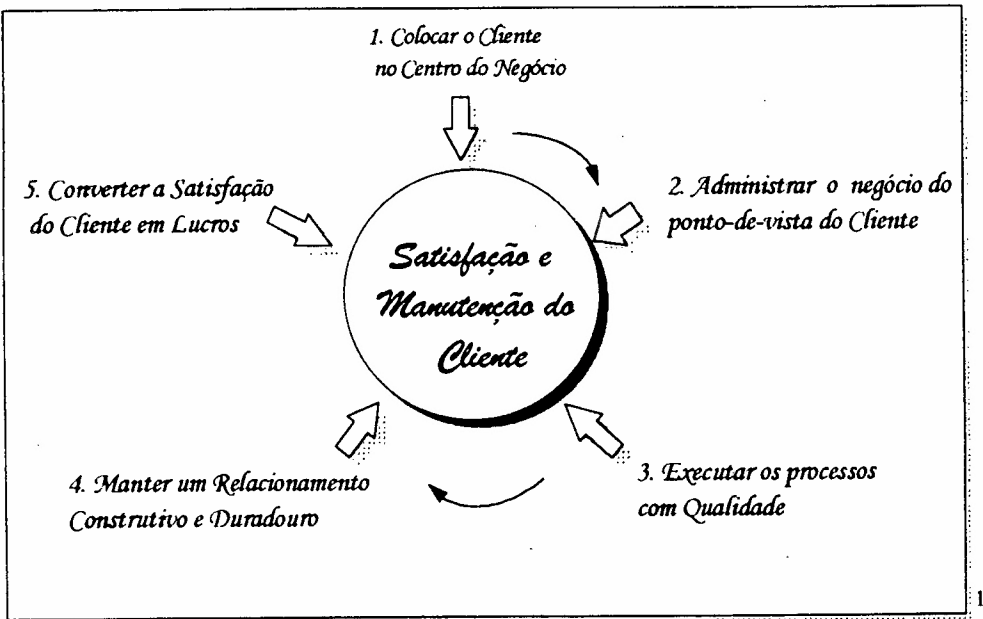
CAPÍTULO 7 : COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÃO

Objetivo do Capítulo :

No capítulo de encerramento, busca-se conduzir, à luz dos conceitos e proposições formulados pelos autores utilizados como fonte de consulta e referência na elaboração do presente trabalho, uma análise crítica das experiências e observações colhidas durante a condução dos estudos de caso. Uma avaliação da extensão das análises e das perspectivas de aplicação do trabalho completam o conteúdo do capítulo.

7. COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÃO

As figuras apresentadas a seguir representam, respectivamente, a estrutura proposta e desenvolvida ao longo do trabalho visando assegurar o direcionamento para o cliente e para a sua satisfação e, a sequência sugerida pelo Prêmio Nacional da Qualidade para guiar os esforços em busca do foco no cliente e na sua satisfação.



¹ Passos para Viabilizar a Orientação para o Cliente (consultar capítulo 2, p. 27).

² Desdobramento da Categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação (consultar capítulo 6, p. 161).

As semelhanças que se observam ao comparar as proposições expressas pelas figuras exibidas anteriormente denotam o alinhamento existente entre a teoria e a prática no delineamento de estratégias voltadas para o cliente e para a busca da sua satisfação. A estrutura adotada como ponto de partida para o desenvolvimento de todo o trabalho está baseada em premissas, conceitos e abordagens sugeridos por diversos autores estudiosos do tema. O que se buscou realizar foi alinhar todas essas idéias em uma estrutura bastante simples e, a partir daí, trabalhar de maneira mais detalhada cada um dos pontos ao longo dos vários capítulos.

A condução dos estudos de caso, segundo a ótica da categoria Foco no Cliente e na sua Satisfação conforme prescrição do Prêmio Nacional da Qualidade, permitiu corroborar os principais tópicos enfatizados nos capítulos que compõem o corpo do trabalho. A redefinição do foco estratégico com a valorização do binômio mercado/satisfação do cliente em detrimento do binômio produto/vendas, a reorganização da estrutura organizacional, dos processos praticados e dos mecanismos de gestão e acompanhamento dos resultados, o estabelecimento de canais de comunicação para estimular e aprofundar relacionamentos e a constante monitoração da percepção de valor e do grau de satisfação dos clientes, em comparação com a concorrência, são elementos-chave das estratégias adotadas tanto pela Xerox quanto pela Serasa.

Estabelecendo um paralelo entre os pontos-chave destacados ao longo dos capítulos e os aspectos fundamentais das estratégias de negócio praticadas pelas empresas selecionadas para os estudos de caso é possível destacar as seguintes constatações :

☑ A estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação encontra-se inserida no contexto de um amplo esforço organizacional empreendido no sentido de alcançar novos patamares de qualidade, produtividade e competitividade. Dessa forma, reconhece-se que o direcionamento para o mercado visando à satisfação do cliente é peça vital na redefinição do foco estratégico da empresa fornecendo as diretrizes e linhas-mestras para conduzir as mudanças culturais, organizacionais e operacionais necessárias para a busca da liderança e excelência. O foco no cliente e a busca da sua satisfação representam alicerces básicos da estratégia de “Liderança através da Qualidade”, na Xerox, e do “Processo da Qualidade Serasa”, na Serasa.

☑ A adoção de estratégias de segmentação do mercado com o intuito de mapear as necessidades e expectativas, presentes e futuras, dos diferentes grupos de clientes demonstra uma clara disposição em redefinir os rumos da empresa em função da “voz do mercado”. À medida que a empresa passa a interagir de forma mais direta e freqüente com os seus clientes é possível projetar pacotes de valor que permitam equilibrar as expectativas e percepções de cada segmento de mercado possibilitando atingir maiores níveis de satisfação dos clientes.

☑ Uma preocupação constante da Xerox e da Serasa é a monitoração sistemática da saúde dos principais processos que impactam a percepção de valor de seus clientes. O reconhecimento da necessidade de redefinir os processos do ponto de vista do cliente é um elemento que vem ganhando notoriedade junto ao corpo gerencial dessas empresas. A tarefa se mostra mais árdua quando se trata de reprojetar processos já existentes devido à tendência natural de resistência às mudanças e à reciclagem e reeducação dos responsáveis pela execução.

O desenho de novos processos, na maioria dos casos, já é conduzido a partir de uma equipe multifuncional com a preocupação constante de combater as fontes potenciais de “gap” entre as expectativas e percepções dos clientes.

☑ O reconhecimento da necessidade de reorganizar os principais processos traz consigo duas outras importantes conseqüências : primeiramente, para viabilizar o gerenciamento dos processos é quase sempre preciso alterar a estrutura organizacional da empresa. Células de produção, equipes interfuncionais autogerenciadas, estruturas matriciais combinando equipes de projeto e áreas funcionais são alternativas que vêm sendo utilizadas pela Xerox e pela Serasa com o objetivo de estreitar e aprimorar as relações internas e externas visando reduzir custos, tempos de ciclos, falhas de comunicação, tempos de resposta e índices de erros e defeitos.

Para concretizar todas essas mudanças é essencial habilitar e capacitar os recursos humanos da empresa. Investimentos em desenvolvimento de competências e capacidades, programas de valorização, integração, reconhecimento e recompensas têm sido uma prioridade para fazer valer o conceito de que a motivação e a satisfação dos recursos humanos desempenham papel fundamental para a construção do sucesso da empresa.

☑ Em função das prioridades declaradas em termos de relações com o mercado e organização interna da Xerox e da Serasa poder-se-ia dizer que tais empresas se enquadram, dentro da classificação proposta por Giorgio Merli e descrita no capítulo 2, no quadrante da empresa tipo empreendimento/“*market in*”, na medida em que se ajustam à equação característica desse tipo de empresa :

Foco no Mercado/Satisfação do Cliente + Foco nos Processos e nas Pessoas =

base para a geração de Vantagens Competitivas e Lucros

☑ Para fazer frente à preocupação com o acompanhamento das experiências vivenciadas pelos clientes nos vários “momentos da verdade” que impactam a sua percepção de valor e, conseqüentemente, o seu julgamento acerca da qualidade dos produtos e serviços, Xerox e Serasa fazem uso de uma extensa gama de instrumentos e mecanismos para captar as impressões e percepções dos clientes no tocante aos serviços de pré-venda, desempenho do produto/serviço durante a aplicação/utilização, serviços de pós-venda e atendimento pessoal. Pesquisas periódicas do grau de satisfação dos clientes complementam a base de dados para a análise e tomada de decisão acerca dos pontos de melhoria e programas de ação que precisam ser disparados e colocados em prática.

☑ Outro aspecto de destaque das estratégias adotadas pela Xerox e pela Serasa é a monitoração do grau de satisfação dos clientes também em relação às ofertas realizadas pela concorrência. O posicionamento da empresa frente aos concorrentes em relação aos principais atributos da qualidade do produto e do serviço permite um acompanhamento das avaliações acerca da qualidade e do valor percebido em relação ao mercado. Uma análise dos clientes perdidos, clientes conquistados junto à concorrência e clientes potenciais que podem vir a fazer parte da carteira da empresa gera informações relevantes sobre os pontos fortes e fracos do pacote de valor que está sendo fornecido pela empresa.

☑ Esforços para criar, promover e aprofundar relacionamentos de aprendizagem fazem parte das estratégias de negócio praticadas pela Xerox e pela Serasa. A instituição de novos canais de comunicação, a ênfase no aspecto do diálogo e da interação durante os contatos e a preocupação com a qualidade e o tempo demandado para o fornecimento de respostas aos clientes traduzem a idéia de que a criação e manutenção de relacionamentos sadios proporcionam oportunidades para a identificação de vantagens competitivas.

☑ Uma visão mais abrangente dos resultados do negócio a partir da instituição de uma rede de indicadores que abordam diversas facetas do negócio, transpondo as fronteiras da ótica exclusivamente financeira, é também elemento presente na Xerox e na Serasa. Ponto positivo para a malha de indicadores empregados para monitorar os avanços colhidos em termos de melhoria dos principais processos praticados e da evolução do grau de satisfação dos clientes. Em uma análise preliminar, todavia, indicadores associados aos benefícios atrelados às atividades de inovação e aprendizagem ainda são apenas parcialmente empregados com uma ênfase maior nos aspectos quantitativos, volume de novos lançamentos ou de novos contatos ou de novas competências adquiridas, do que nos aspectos qualitativos associados à inovação e aprendizagem.

☑ O tema relativo à conquista da lealdade do cliente parece ainda ser pouco explorado. Preocupações relativas à apuração e gestão do “valor vitalício” do cliente, acompanhamento da “fatia de cliente”, gestão da taxa de deserção e dos custos da perda de clientes e análise da longevidade da relação com os clientes são temas ainda incipientes. A exploração das relações existentes entre lealdade, satisfação do cliente e criação e entrega de valor e os seus impactos em termos de geração de vantagens competitivas e lucros é um campo que oferece extraordinárias oportunidades para alavancar as estratégias de negócio das empresas utilizadas como estudos de caso.

☑ Apesar dos avanços observados no relacionamento com o mercado, ainda existe um caminho a ser percorrido a fim de que Xerox e Serasa pratiquem plenamente o marketing voltado para o cliente. A extensa carteira de clientes dificulta ainda a operacionalização mais efetiva da integração de toda a base de clientes nos esforços de desenvolvimento de produtos/serviços e processos e na adoção, em larga escala, de uma estratégia de personalização.

☑ A despeito dos pontos de deficiência apontados nas estratégias de orientação para o cliente e busca da sua satisfação, os resultados apresentados pela Xerox e pela Serasa são excepcionalmente atraentes. Melhoria da lucratividade, da produtividade e fortalecimento e expansão da liderança do mercado com a valorização da imagem e reputação das empresas são resultados que não surgem por acaso. Na realidade, são fruto de um trabalho árduo conduzido por um período de tempo significativo com muita disciplina, perseverança e constância de propósitos e ideais.

Até que ponto Xerox e Serasa representam a realidade das demais empresas nacionais em termos da adoção de estratégias de negócio guiadas pelo foco no cliente e pela busca da sua satisfação? Responder a esta pergunta não é tarefa fácil. Um dos grandes desafios quando se procura utilizar estudos de caso para testar e analisar uma determinada proposição teórica é o de tentar verificar até que ponto as observações e descobertas verificadas ao longo da condução dos estudos de caso podem ser extrapoladas para um universo mais amplo.

Uma consideração comum relativa a estudos de caso é que eles provêm pouca base para a generalização científica. Como generalizar a partir de um ou poucos casos? A resposta é que estudos de casos, assim como experimentos, podem ser generalizados para proposições teóricas e não para populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso não representa uma “amostra” e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar proposições teóricas (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Dessa forma, dado o número limitado de casos que podem ser estudados, faz sentido escolher situações particulares e tipos representativos que ofereçam oportunidades para que as proposições teóricas possam ser analisadas de forma transparente.³

³ YIN, Robert K. *Case Study Research : design and methods*. [London] : Sage Publications. 1988.

Portanto, a escolha das empresas agraciadas com o Prêmio Nacional da Qualidade justifica-se na medida em que elas oferecem elementos concretos para promover uma avaliação das proposições teóricas delineadas no corpo do trabalho a fim de constatar de forma objetiva a extensão da aplicabilidade e validade da lógica prescrita pela teoria.

Gostaria de expressar aqui o ponto de vista pessoal do autor do presente trabalho: acredito sim, que os conceitos, propostas e metodologias de abordagem sugeridas ao longo do trabalho, a partir da contribuição de diversos autores, podem ser colocados em prática pelas empresas. A forma como Xerox e Serasa buscam cumprir os requisitos exigidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade reforçam a idéia de que é possível operacionalizar uma estrutura ordenada e articulada de etapas visando promover um redirecionamento do negócio para o cliente, através da valorização da “voz do cliente” e da preocupação no entendimento e atendimento de suas necessidades e expectativas, buscando projetar, desenvolver e entregar pacotes de valor que proporcionem a plena satisfação do cliente.

Todavia, conforme citado anteriormente no início do trabalho, no tocante à estratégia de foco no cliente e na busca da sua satisfação, o que se constata é que há muito discurso e muita retórica para pouca coisa efetivamente realizada de maneira séria e competente. Baseado, principalmente, em experiências vivenciadas pelo autor na condição de usuário de diversos tipos de produtos e serviços, fornecidos por empresas dos mais variados ramos de negócio, e também em notas publicadas por órgãos públicos responsáveis pelo recebimento e encaminhamento das reclamações de clientes, é possível afirmar que muitas empresas ainda necessitam promover mudanças em suas estratégias de negócio para que possam declarar de forma coerente seu compromisso com o cliente e com a busca da sua satisfação. Acredito, pois, que Xerox e Serasa podem, hoje, ser consideradas “ilhas de excelência” em termos de estratégia de focalização no cliente e na busca da sua satisfação.

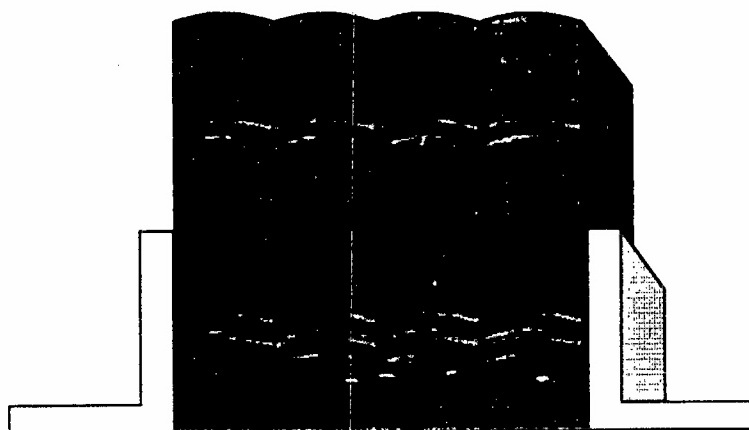
Entretanto, creio que caminhamos em direção a um cenário no qual somente as empresas realmente capazes de ouvir, entender, interpretar e atender satisfatoriamente às expectativas e necessidades dos clientes atingirão os níveis de produtividade, qualidade e competitividade para figurarem em mercados onde o grau de competição será intenso e o cliente será, cada vez mais, consciente dos seus direitos, das várias alternativas de oferta disponíveis e exigente quanto à qualidade dos produtos, serviços e relacionamentos.

Dessa forma, resta às empresas a alternativa de assumir o compromisso com a estratégia de orientação para o cliente e busca da sua satisfação. Para lograr êxito nessa empreitada, acredito que o trabalho apresentado fornece contribuições significativas. Portanto, seguir as etapas propostas ao longo dos capítulos, trabalhando cuidadosamente cada uma das facetas que compõem todo o amplo processo de atendimento às expectativas e necessidades dos clientes, representa o ponto de partida para a jornada em busca da criação de fontes de vantagens competitivas e lucros.

A tarefa não é fácil, porém, é viável de ser concretizada. É possível seguir com maior segurança a partir dos erros e acertos cometidos por outras empresas pioneiras. Nunca é tarde para iniciar a jornada, mas para percorrê-la com sucesso é preciso disciplina, perseverança, coragem, idealismo, vontade de realização e, acima de tudo, um plano de vôo definido, estruturado e consistente.

Após a leitura desse trabalho, espera-se que os tópicos destacados ao longo dos capítulos e a narrativa das experiências bem-sucedidas de empresas que se aventuraram e tiveram êxito nessa jornada sirvam de roteiro orientativo para que outras empresas preparem e coloquem em marcha seus próprios planos de vôo visando atingir e usufruir as fontes de vantagens competitivas e lucros decorrentes da orientação para o cliente e busca da sua satisfação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



AKAO, Yoji. **QFD - Quality Function Deployment** : integrating customer requirements into product design. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1990.

ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade** : a vantagem competitiva. São Paulo, Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Programando para o Futuro** : o trem da linha norte. São Paulo : Makron Books, 1995.

ATKINSON, Hawley, HAMBURE, John, ITTNER, Christopher. **Linking Quality to Profits** : quality-based cost management. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1994.

BARABBA, Vicent P., ZALTMAN, Gerald. **A Voz do Mercado** : a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo : Makron Books, 1992.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 11 ed. São Paulo: COP Editora, 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. 2. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1986.

CSILLAG, João M. **Análise do Valor**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos** : como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

DAY, George S. **Market Driven Strategy** : processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro : Record, 1990.

DEMING, William E. **Qualidade** : a revolução da administração. São Paulo : Marques Saraiva, 1990.

FUKUDA, Ryuji. **CEDAC** : a tool for continuous systematic improvement. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1989.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente** : criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo : Pioneira, 1996.

GALGANO, Alberto. **Calidad Total** : clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid : Ediciones Díaz de Santos Ltda., 1993.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade** : a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

GITLOW, Howard S. **Planejando para a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.

GITLOW, Howard, GITLOW, Shelly, OPPENHEIM, Alan et al. **Tools and Methods for the Improvement of Quality**. Boston : Irwin, 1989.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Meta**. São Paulo : IMAM, 1990.

GRANT, Alan W.H., SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customer's full profit potential. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 5, p. 59-72, Sept./Oct. 1995.

GREIF, M. **The Visual Factory** : building participation through shared information. Cambridge, Massachusetts : Productivity Press, 1991.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future** : breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1994.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation** : a manifesto for business revolution. New York : Harper Business, 1993.

HART, Christopher W.L, HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 273-290.

HAYES, Bob E. **Measuring Customer Satisfaction** : development and use of questionnaires. Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press, 1991.

ISHIKAWA, Kaoru. **Guide to Quality Control**. 2. ed. rev. Tokyo : Asian Productivity Organization, 1982.

JONES, Thomas O., SASSER Jr., W. Earl. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 6, p. 88-99, Nov./Dec. 1995.

JURAN, Joseph M. **Juran on Quality by Design** : the new steps for planning quality into goods and services. New York : Free Press, 1992.

JURAN, Joseph M. **Juran Planejando para a Qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin, MAISEL, Lawrence S. et al. **Implementing Activity-Based Cost Management** : moving from analysis to action. New Jersey : IMA, 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Balanced Scorecard : measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70. n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71. n. 5, p. 134-147, Sept./Oct. 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1992.

KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para a Melhoria da Qualidade**. São Paulo : Gente, 1993.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 41-56.

LOCKAMAY, Archie, COX, James F. **Reengineering Performance Measurement** : how to align systems to improve performance, products and profits. New York : Irwin, 1994.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

McKENNA, Regis. Marketing é tudo. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 19-40.

McKENNA, Regis. Real-Time Marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 87-95, July/Aug. 1995.

MERLI, Giorgio. **Comakership** : a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.

MERLI, Giorgio. **EuroChallenge** : the TQM approach to capturing global markets. [London] : IFS Ltd., 1993.

MERLI, Giorgio. **Gerenciamento por Processos**. São Paulo : [s.n.], 1991 (apostila).

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um** : marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

PINE II, Joseph, PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. Do you want to keep your customers forever? **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2. p. 103-114, Mar./Apr. 1995.

PINE II, Joseph, VICTOR, Bart, BOYNTON, Andrew C. Making mass customization work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 5, Sept./Oct. 1993.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva** : técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 6. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 2, p. 56-69, Mar./Apr. 1996.

REICHHELD, Frederick F., SASSER Jr., W. Earl. Zero clientes perdidos : a qualidade chega aos serviços. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 335-350.

REICHHELD, Frederick F., TEAL, Thomas. **The Loyalty Effect** : the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996.

RICO, Rubén R. **Calidad Estratégica Total** : total quality management. 3. ed. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1991.

RIES, Al, TROUT, Jack. **As 22 Consagradas Leis do Marketing**. São Paulo : Makron Books, 1993.

RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas** : uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. São Paulo, Makron Books, 1994.

SHAPIRO, Benson P. A qualidade dos clientes define o futuro da empresa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 nov. 1995. Suplemento Folha Management.

SHAPIRO, Benson P., RANGAN, V. Kasturi, MORIARTY, Rowland T. et al. Administre clientes para a realização de lucros não apenas de vendas. In : SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995. p. 295-312.

SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo : Makron Books, 1995.

STAHL, Michael J., BOUNDS, Gregory M. **Competing Globally through Customer Value** : the management of strategic suprasystems. New York : Quorum Books, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente voltada para o Cliente** : do planejamento à ação. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

WHITELEY, Richard C. Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 set. 1995. Suplemento Folha Management.

YIN, Robert K. **Case Study Research : design and methods**. [London] : Sage Publications, 1988.

ZEITHAML, Valerie A., PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. **Calidad Total en la Gestión de Servicios**. Barcelona : Ediciones Díaz de Santos Ltda., 1993.

ZEMKE, Ron, ANDERSON, Kristin. **Delivering Knock Your Socks Off Service**. New York : AMACOM, 1991.

ZEMKE, Ron, BELL, Chip R. **Managing Knock Your Socks Off Service**. New York : AMACOM, 1992.

Material de Apoio Complementar

MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA INSCRIÇÃO AO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo : Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, 1992.

Telefone para contato : (011) 893-85-55 / 893-85-63

RELATÓRIO DE INSCRIÇÃO - PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE 1993 : CASO PARA ESTUDO - XEROX DO BRASIL. [S.l. : s.n.], 1993.

Telefone para contato : (021) 271-12-92 / 271-12-56

BOLETIM SERASA - PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE 1995. São Paulo : [s.n.], 1995

Telefone para contato : (011) 232-30-22