

Status

Habilitado

Conteúdo

## Unidade II

### MÓDULO 4

#### INTRODUÇÃO AOS ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CLIENTES

#### 4. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CLIENTES

##### Objetivo

Ao final dessa aula, você deverá ser capaz de compreender o sentido, uso e importância dos atributos valorizados pelos clientes e como fazer uso deles em favor dos próprios clientes e das organizações; saberá usar os momentos-verdade como forma de identificar atributos; o ciclo de serviço e o pacote genérico de valor para o cliente.

##### 4.1 Atributos valorizados pelos clientes

No livro "A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa", Karl Albrecht (1997), considerado um dos pioneiros na questão relacionada à qualidade em serviços, ao iniciar a explicação do seu modelo Serviço de Qualidade Total (SQT), afirma que são necessários dois tipos de pesquisa para compreender os clientes, são elas a [a] 'pesquisa de mercado' e [b] 'pesquisa da percepção do cliente'.

- **A Pesquisa de Mercado**, nesta conotação, é a investigação da estrutura e da dinâmica do mercado que você se propõe a servir. Ela inclui a identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos no mercado e análise das forças competitivas.
- **A Pesquisa da Percepção do Cliente** vai, pelo menos, um passo além da pesquisa de mercado convencional. Ela procura compreender as expectativas, pensamentos e sentimentos do cliente individual em relação ao serviço produzido e ao provedor do serviço. Seu objetivo é discernir um ou mais fatores críticos na percepção do cliente em relação à experiência total. Isso possibilita que você elabore um *modelo de valor para o cliente*, que é um conjunto de critérios que guiam as escolhas do cliente entre você e seus concorrentes." (Albrecht, 1997, p.62).

Um pouco daquilo que Albrecht denomina de **pesquisa de mercado** você já estudou anteriormente, quando tratamos da questão relacionada à segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo. O que queremos ver, a partir de agora, é aquilo que Albrecht chama de **pesquisa da percepção do cliente**, que a busca da compreensão das

necessidades e/ou desejos dos clientes. Em outros termos, uma coisa é você identificar os clientes que deseja conquistar (clientes-alvo) outra coisa é identificar as necessidades e/ou desejos desses clientes, que é o que passaremos a tratar.

Embora isso possa parecer uma preocupação óbvia, vale ressaltar que “embora algumas poucas empresas notáveis dediquem intensos esforços à descoberta e à compreensão das necessidades dos clientes, a maioria delas faz relativamente pouco. Muitas nada fazem para entrar nas mentes dos clientes e descobrir o que eles estão pensando e sentindo.” (Albrecht, 1997: 101).

Há ainda casos de algumas empresas não fazem nada não porque não querem, mas porque não sabem como, outras pensam que sabem e assumem o caminho errado; com isso, é importante aprender a conhecer os clientes, ouvi-los e responder a eles, uma vez que a idéia está ligada aos atributos valorizados por eles.

## 4.2 Definindo a Palavra ‘Necessidades’

Uma coisa bastante comum no estudo relacionado à Ciência (ou Arte) da Administração é a falta de significados precisos, e de larga aceitação geral, para os termos técnicos utilizados. Por este motivo, é bastante comum que os autores e pesquisadores cuidem de definir muitas das palavras que utilizam, dentro do contexto dos seus trabalhos. Um destes casos refere-se ao significado da palavra necessidades.

Vejamos a seguir algumas abordagens e explicações sobre o sentido deste termo:

### a. Necessidades: abordagem do PNQ

De acordo com os ‘Critérios de Excelência’ do Prêmio Nacional da Qualidade, temos a seguinte definição para a palavra necessidades: **“Necessidades: conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas”** (p.52).

Os termos contidos nessa definição ajudam muito em sua compreensão, tais termos são, por sua vez, assim definidos:

- **“Requisitos.** Necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal. Por exemplo, o cliente ‘requer’ que o produto possua características que atendam suas necessidades básicas, claramente especificadas no momento da aquisição. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.” (p.55).
- **“Expectativas.** Necessidades importantes dos clientes ou das demais partes interessadas, em relação à organização, que normalmente não são explicitadas. Por exemplo, o cliente ‘espera’ que o produto possua características que atendam suas necessidades mais importantes em função de experiências passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Por exemplo: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica dos profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.” (p.51).
- **“Preferências.** Necessidades específicas e particulares dos clientes ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles. Por exemplo, o cliente ‘prefere’ adquirir um produto que possui características que atendem suas necessidades particulares em detrimento de outros que não as possuem. A capacidade de gerir preferências está ligada à de aprender sobre clientes e demais partes interessadas. Exemplos de preferências incluem: condições de pagamento e de entrega, atributos opcionais, formas de aquisição e de atendimento e marcas específicas.”

O importante a ser notado no conjunto de definições acima é que a palavra **necessidade não está servindo para designar** aquilo que é **necessário**, no sentido que esta palavra é definida nos dicionários de língua portuguesa, como o Dicionário Aurélio que nos descreve necessidade como: “que não se pode dispensar; que se impõe; essencial; indispensável”. Na verdade, a palavra **necessidade** na abordagem do PNQ pode envolver tanto aquilo que é necessário (imprescindível), como desejos relacionados a status, prazer ou quaisquer outros motivos não vitais.

### **b. Necessidades: abordagem de Sheth, Mittal e Newman**

No livro “Comportamento do Cliente”, Sheth, Mittal e Newman (2001), não trabalham com uma definição tão abrangente da palavra necessidade, como aquela utilizada nos Critérios de Excelência do PNQ. Para eles a palavra **necessidades** deve ser diferenciada da palavra **desejos**. Na abordagem desses autores:

“Necessidade é condição insatisfatória de um cliente, que o leva a uma ação que tornará essa condição melhor. (...) A necessidade nasce de um desconforto nas condições físicas ou psicológicas da pessoa.”

“Desejo é o afã de obter mais satisfação do que absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória.”

Para tais autores os desejos ocorrem quando e porque os seres humanos querem levar suas condições físicas e psicológicas a um nível além do estado de conforto mínimo. Um estômago faminto, um corpo desprotegido exposto a temperaturas extremas, ou as caspas nos cabelos constituem uma necessidade. O mesmo acontece com o isolamento social, o tédio, o desrespeito dos pares ou de outras pessoas, a falta de apoio emocional por parte dos seres amados e o amor não correspondido. No entanto, além desses estados de desconforto, a existência da vontade de obter produtos ou serviços melhores ou em maior quantidade indicam a presença de desejos.

Assim, a comida satisfaz uma necessidade, mas a comida de primeira também satisfaz um desejo. Qualquer carro satisfaz uma necessidade de transporte do ponto ‘A’ para o ponto ‘B’, ao passo que um carro da Lexus ou um da Mercedes satisfazem também um desejo de sentir emoção com o desempenho do carro, de obter prestígio, ou de projetar a auto-imagem correta para as outras pessoas consideradas importantes. Só quando as necessidades são satisfeitas é que aparecem os desejos.” (Sheth, Mittal e Newman, 2001, p.59).

### **Leitura complementar sugerida**

Para saber mais sobre os atributos valorizados pelos clientes, sugere-se a leitura do capítulo 3 (Atributos Valorizados pelos Clientes) e 4 (Priorização dos Atributos Valorizados pelos Clientes) do livro, *Gestão do Relacionamento com o Cliente*, editora Cengage Learning (2012), da bibliografia básica.

Para saber mais detalhes sobre a distinção entre necessidades e desejos, bem como sobre os fatores determinantes das necessidades e os fatores determinantes dos desejos, sugere-se a leitura do item “Necessidades e Desejos dos

Cientes”, que está nas págs. 59 a 65 do livro de Sheth, Mittal e Newman: Comportamento do Cliente, Atlas, 2001.

### 4.3 Atributos Valorizados pelos Clientes

Entendida a questão relacionada à definição da palavra necessidades, passamos agora para entender outra palavra: atributos.

Para nós, no contexto desta disciplina, a palavra atributos será entendida como o conjunto de valores (preço, atendimento, garantia etc.) que envolvem, ou devem envolver determinado produto (incluindo-se os serviços) de forma que ele possa atender as necessidades dos clientes aos quais se destina.

#### a. Papéis do cliente: abordagem de Sheth, Mittal e Newman

Para os autores do livro ‘Comportamento do Cliente’, os clientes têm três diferentes papéis: **usuário, pagante e comprador**. “O conceito mais amplo de ‘cliente’ traz para a discussão três diferentes papéis, que podem ou não ser desempenhados pelo mesmo indivíduo. Independentemente da questão de saber se a mesma pessoa é usuária, pagante e compradora, cada papel dita um conjunto diferente de valores que são buscados pelo cliente” (Sheth, Mittal e Newman, 2001, p.55). Veja Quadro 01 abaixo.

Esses autores, que são os mesmos que diferenciam necessidades e desejos, tratam assim a questão daquilo que é valorizado pelos clientes.

#### Quadro 01: Adaptação / montagem para facilitar o entendimento dos Papéis dos Clientes, Valores Universais e Valores Pessoais.

Papéis dos clientes	Valores universais	Valores pessoais
Usuários	Desempenho = valor funcional ou utilitário.	Produtos e serviços são comprados não só por causa de sua função física, mas também pelos benefícios sociais que trazem. Para o usuário esses benefícios são denominados <i>valores sociais e emocionais</i> . Entre eles, estão o prazer sensorial, o alcance de estados de humor desejados, a realização de objetivos sociais (por exemplo, status social e aceitação por parte do grupo de referência da pessoa) (p.77).
Pagantes	Para um pagante, o valor universal é o <b>valor de preço</b> – os preços e outros custos financeiros que se incorre ao adquirir um produto (por exemplo, transporte, manutenção etc) (p.80).	Crédito e financiamento (p.81)
Compradores	Para os compradores, o valor universal é o <b>valor de serviço</b> , o atendimento que os clientes	Conveniência e personalização. (p.85)

	<p>buscam ao adquirirem um produto ou serviço. Esse valor tem três elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aconselhamento e ajuda pré-compra</li> <li>2. Aconselhamento e ajuda pós-compra, na manutenção do valor de uso do produto.</li> <li>3. Garantia contra risco de uma compra equivocada, com possibilidade de reembolso e troca de mercadoria (p.83).</li> </ol>
--	--

Fonte: Sheth, Mittal e Newman, 2001, p. 53-71.

Importante:

Para os autores acima mencionados os **valores universais** são aqueles que satisfazem as **necessidades** dos clientes, e os **valores pessoais** satisfazem os **desejos**.

#### 4.4 Atributos Valorizados pelos Clientes e Momentos-verdade

##### a. Expectativas comuns dos clientes

Na aula anterior tratamos, em linhas gerais, daquilo que os clientes esperam, nos seus diferentes papéis, quando buscam satisfazer suas necessidades e/ou desejos, através de produtos (inclusive serviços). O que passaremos a tratar, agora, é um detalhamento dos fatores que podem provocar tal satisfação de necessidades e desejos.

Para tanto faremos uso, inicialmente, do livro 'Administração de Operações de Serviço', onde os autores Robert Johnston e Graham Clark (2002), apresentam um conjunto de fatores de qualidade do serviço que são os atributos sobre os quais os clientes podem ter expectativas. Tais fatores são os seguintes:

- **Acesso.** A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto.
- **Estética.** A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
- **Atenção/assistência.** A extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente e dá a impressão de estar interessado no cliente e mostra disposição em servir.
- **Disponibilidade.** A disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice de funcionários/cliente e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso da disponibilidade de bens, inclui a quantidade e a variedade de produtos disponibilizados ao cliente.
- **Cuidado.** A preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente confortável).
- **Limpeza/atratividade.** A limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as

instalações, os bens e o pessoal de contato.

- **Conforto.** O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.
- **Comprometimento.** O comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.
- **Comunicação.** A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la.
- **Competência.** A habilidade, a *expertise* e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento do produto ou serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade geral de fazer um bom trabalho.
- **Cortesia.** A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato, ao lidar com o cliente. Isso inclui a habilidade dos funcionários de não serem desagradáveis e intrusivos quando apropriado.
- **Flexibilidade.** Uma disposição por parte do pessoal do fornecedor a complementar ou alterar a natureza do serviço ou produto para atender as necessidades do cliente.
- **Cordialidade.** O calor e a natureza da abordagem pessoal (em vez da abordagem física) do serviço, particularmente dos funcionários de contato, incluindo a atitude agradável, a habilidade de fazer com que o cliente se sinta bem-vindo
- **Funcionalidade.** A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da 'qualidade do produto', das instalações e dos artigos sofisticados.
- **Integridade.** A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados pela organização de serviço.
- **Confiabilidade.** A confiança e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente.
- **Responsividade.** Velocidade e pontualidade de entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade da organização de serviço de responder prontamente às solicitações do cliente, com espera e tempo de fila mínimos.
- **Segurança.** Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo do serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade." (Johnston & Clark, 2002: 135-137).

Para reforçar o aprendizado dos atributos ou valores acima mencionados, vale recorrer a H. James Harrington, no livro *Aperfeiçoando Processos Empresariais* (1993), quando ele afirma que para assegurar que o processo seja eficaz, é preciso que você defina as necessidades e expectativas do cliente e, então, atenda a essas necessidades e expectativas.

As necessidades e expectativas dos clientes se relacionam tipicamente às seguintes características do produto e/ou serviço:

- Aparência,
- Pontualidade,
- Exatidão,
- Desempenho,
- Confiabilidade,
- Utilidade,
- Facilidade de manutenção,
- Durabilidade,
- Custo,

- Receptividade,
- Adaptabilidade, e
- Confiabilidade. (Harrington, 1993, p.89).

Todas as características vistas acima ajudam a compreender melhor o cliente e a melhorar a relação das organizações com os mesmos, especialmente porque, boa parte delas, certamente, ocorre diariamente.

### **b. Atributos valorizados pelos clientes intermediários e clientes internos**

Para tratarmos da questão das diferenças entre os clientes intermediários e os clientes internos, comparativamente aos clientes finais dos produtos derivados dos processos organizacionais, vale recorrer à abordagem de Sheth, Mittal e Newman (2001), apresentada anteriormente.

O que se espera, regra geral, em relação aos **clientes intermediários**, isto é, aqueles que compram para revender ou para transformar, é que seus requisitos referem-se, fundamentalmente a necessidades, ou seja, não tem a ver com desejos. Por este motivo seus valores são aqueles classificados como valor universal. (Veja aula anterior).

Os clientes intermediários também apresentam os três papéis: usuários, compradores e pagadores. Quanto a compradores e pagadores é razoável imaginar que seus requisitos não se diferenciam muito dos clientes em geral, com a agravante que o valor preço é um componente de custos e, portanto, interfere na competitividade e rentabilidade dos negócios. No papel de usuários, o valor desempenho tem um significado um pouco diferente daquele que ocorre para os clientes finais visto que o intermediário não usufrui do produto comprado. Para eles (intermediários), a questão desempenho certamente está mais relacionada a questões como facilidade de revenda ou adequação (da matéria prima) ao processo produtivo.

Os clientes internos, por sua vez, têm como característica geral, o fato de não atuarem como pagadores (*Uma exceção a essa regra encontra-se nas organizações que trabalham na forma de Unidades Estratégicas de Negócios, com a prática de preços internos de transferência.*), restando-lhes, então os papéis de usuários e compradores. Como usuários tanto eles podem ser usuários finais como intermediários, sendo que, em ambos os casos o que se espera é que seus atributos estejam relacionados a necessidades, isto é, suas expectativas tendem a relacionar-se aos chamados valores universais (o que, neste caso significa desempenho). O papel de compradores dos clientes internos pode ter ou não significado, dependendo do grau de poder de negociação de cada cliente-interno em relação aos seus fornecedores.

### **c. Momentos-verdade como instrumento para identificação de atributos**

Pelo que vimos até agora, são vários os papéis exercidos pelos clientes e são vários os atributos/valores que eles podem esperar. A questão que nos fica é a seguinte: como saber que atributo é requerido em cada momento da interação do cliente com seu fornecedor?

Para ajudar a responder a esta questão, um conceito que pode ser bastante útil é o conceito de “momento-verdade”, que é assim abordado por Albrecht & Bradford, na obra ‘Serviços com Qualidade’: “(...) **um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.**”

Tenha em mente que o momento da verdade não deve envolver necessariamente um contato pessoal. O cliente sente um momento da verdade quando entra no seu

estacionamento. Existem vagas suficientes? O lugar está limpo e bem cuidado? É fácil achar a entrada da empresa? As placas indicativas estão colocadas de modo lógico e são fáceis de ler? Todos estes são potencialmente momentos da verdade, e ocorrem antes que você entre em contato com o seu cliente.

Como podemos achar os momentos da verdade da sua empresa? Uma forma consiste em sentar com os gerentes, supervisores e funcionários, e fazer uma lista dos rápidos encontros que os clientes têm com qualquer aspecto da sua empresa – mas você deve estar disposto a fazê-lo de acordo com a perspectiva dos clientes. Não tente racionalizar nem dar desculpas. Apenas faça uma relação de todos os pontos de encontro que conseguir lembrar, através dos quais o cliente pode formar uma opinião sobre a qualidade do seu serviço (e, potencialmente, do seu produto). Você provavelmente terá uma lista bem comprida; isto só é o começo.” (Albrecht, 1992: 29).

#### **d. Modelo de ciclo de serviço**

Uma forma simples de identificação dos momentos-verdade é o chamado “modelo de ciclo de serviço”, que segundo Albrecht & Bradford (1992) é um mapa dos momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes; é ativado cada vez que um cliente entra em contato com a firma. Assim como há centenas de momentos da verdade em determinado dia de trabalho, também há muitos ciclos de serviço.

A técnica usada é simples e eficaz: desenhe um círculo numa prancha de desenho ou em qualquer outra superfície grande. Essa vai ser a base para relacionar os vários momentos da verdade encontrados pelo cliente conforme passa por eles. É importante relacionar esses momentos da verdade na sua frequência habitual, sempre tomando cuidado para enxergá-los de acordo com o ponto de vista do cliente. A figura abaixo (Figura 01) é o exemplo do ciclo de serviços de um cliente de um supermercado.” (Albrecht, 1992: 30).

#### **e. Ciclo de serviço e atributos dos clientes**

Tendo-se o modelo de ciclo de serviço elaborado, a tarefa agora é simples: basta identificar, para cada momento-verdade identificado no ciclo de serviço, qual ou quais atributos são valorizados pelo cliente.

O importante aqui é notar que atender necessidades do cliente é algo que transcende em muito a questão de simplesmente fornecer-lhe o produto que ele deseja obter. Há toda uma série de fatores, de alguma forma inter-relacionados com essa entrega, que também representam necessidades (ou necessidades + desejos) da parte dos clientes.

#### **f. Pacote Genérico de Valor para o Cliente**

Não é fácil ter-se regras gerais quando se trata da questão relacionada à compreensão e atendimento das necessidades e desejos dos clientes. De qualquer forma algumas generalizações podem ser úteis, como é o caso do pacote de valor para o cliente apresentado por Karl Albrecht (1997), no seu livro “A única coisa que importa – trazendo o poder do cliente para dentro da empresa.”

Na abordagem de Albrecht, embora o projeto específico do pacote de valor para o cliente varie grandemente entre indústrias e organizações, as pesquisas identificaram sete componentes críticos para um pacote ‘genérico’ de valor para o cliente. Estes sete componentes (veja Figura 02) tornam-se a estrutura natural para se avaliar a adequação do projeto de qualquer pacote de valor para o cliente:



- **Ambiental**– o cenário físico no qual o cliente experimenta o produto. Pode ser um quarto de hospital, o saguão de um banco, a cabine de um avião, uma cadeira de barbeiro, uma loja de departamentos, a calçada diante de um caixa automático, uma academia de ginástica ou um número ilimitado de possibilidades. No caso de serviços à distância, o ambiente pode ser a própria casa do cliente, ampliada pelo telefone através do qual ele tem contato com a empresa.
- **Estético** – a experiência sensorial direta, caso haja, encontrada pelo cliente. Ela pode incluir cenários, sons, sabores, sensações físicas, desconforto, sentimentos, características estéticas de uma mercadoria e o ambiente visual ou psicológico da empresa.
- **Inter-pessoal** – as interações do cliente com funcionários ou, em alguns casos, com outros clientes, como parte da experiência total. Esta dimensão inclui amabilidade, cortesia, solicitude, aparência física e competência aparente na execução de certas tarefas.
- **Processual** – os procedimentos pelos quais você pede que o cliente passe ao fazer negócios com você. Eles podem incluir esperar, explicar as necessidades dele, preencher formulários, prestar informações, ir a vários locais e ser sujeito a manipulações ou tratamentos físicos.
- **Informativo** - os aspectos da experiência do cliente que envolvem a obtenção das informações necessárias para que ele atue como tal. Isto inclui coisas simples, como quer a sinalização em um prédio: possibilita que o cliente descubra onde deve ir, se o cliente pode decifrar a fatura ou a conta, e se ele pode entender a apólice de seguro. Este componente pode incluir fatores críticos, como por exemplo se alguém explicou adequadamente o uso de um item de um equipamento ou se o cliente sabe o que deve esperar depois de um procedimento médico crítico.
- **Entregável**– qualquer objeto que fique em poder do cliente durante a experiência do serviço, mesmo que apenas temporariamente. Aqui está certamente incluída qualquer mercadoria comprada, mas também pode estar incluída a bandeja de comida servida a bordo do avião. O item entregue pode não ser um “produto” no sentido comercial no termo, mas não obstante o cliente o recebe. Outros exemplos são os talões de cheques, fitas de vídeo alugadas, cartões, documentos de viagem e coletes salvavidas.
- **Financeiro** – quanto e como o cliente paga pela experiência total. Em muitos casos, isto é óbvio, é o preço. Em outros, pode ser menos óbvio. Por exemplo, um departamento de serviços internos pode cobrar dos outros pelos seus serviços; nenhum dinheiro muda de mãos, mas os fundos irão de um orçamento para o outro. Uma companhia de seguros pode pagar as despesas médicas, mas mesmo assim o cliente sabe o preço.” (Albrecht, 1997, p.120-121)

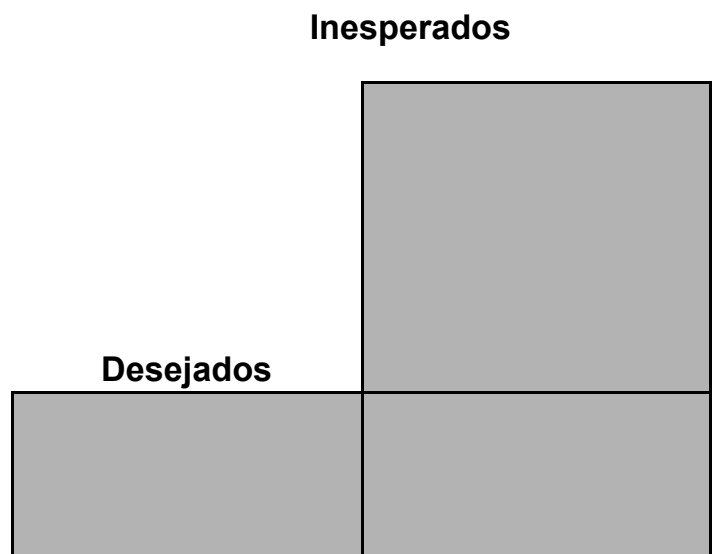
## **g. Hierarquia do valor para o cliente**

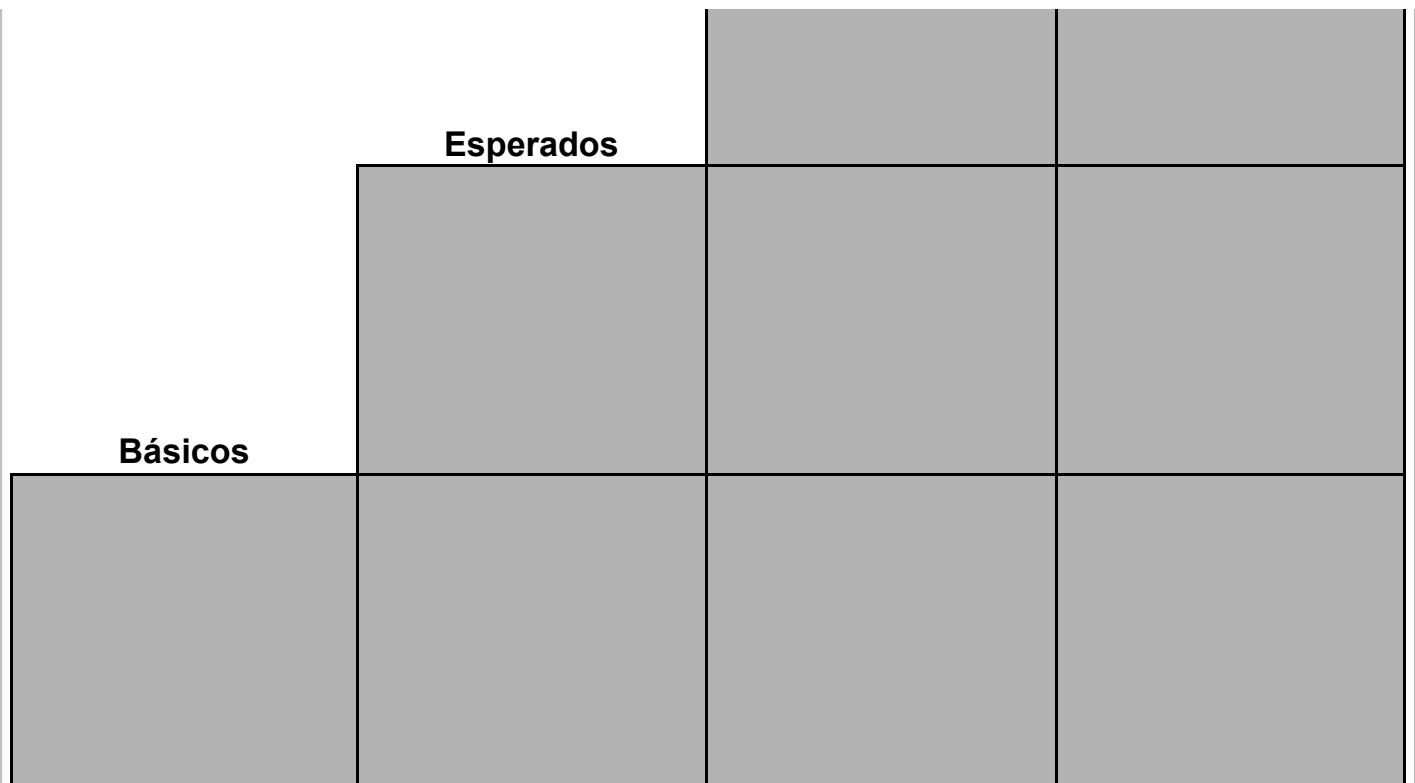
Vimos que, na abordagem de Sheth, Mittal e Newman (2001), as pessoas se defrontam com necessidades e desejos cujo atendimento requer diferentes atributos/valores.

Para Albrecht (1997), tais atributos relacionados a necessidades e a desejos, podem ser hierarquizados de forma “semelhante à famosa hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow” (Figura 03). Tal hierarquia é composta de quatro níveis:

- **Básicos** – os atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio. O carro novo deve estar adequadamente montado, acabado e preparado para ser entregue. A refeição deve ser comível e o local deve estar limpo. O quarto de hotel deve estar limpo e mobiliado de forma adequada. O produto pedido pelo correio deve ser conforme o que promete o catálogo.
- **Esperados** – os atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. Alguém deve explicar as características do carro. O restaurante deve ter uma seleção razoável de pratos no cardápio e preços razoáveis. O hotel deve ter uma cafeteria, um serviço razoável de mensageiros e um sistema confiável de recados para os clientes. A empresa de mala direta deve aceitar devoluções se o cliente não ficar plenamente satisfeito com o produto.
- **Desejados** – atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir. Alguém dá sugestões úteis a respeito dos cuidados com o carro. Os atendentes sugerem pratos especiais ou fazem favores especiais para tornar a refeição mais agradável. O pessoal da recepção pode prover informações a respeito de atividades turísticas locais, ou ajudar com problemas especiais. A empresa de mala direta paga o custo da devolução do item desejado.
- **Inesperados** – atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais. O vendedor entrega o carro na casa do cliente, ou em seu escritório. O gerente do restaurante passa pela sala com biscoitos recém-assados, oferecendo-os gratuitamente aos clientes. O funcionário do hotel oferece ao hóspede um copo de suco para ele tomar enquanto espera ser servido. Alguém da empresa de mala direta telefona ao cliente para saber se ele gostou do produto.

### A Hierarquia do Valor para o Cliente





**Figura 03: A Hierarquia de Valor para o Cliente.** (fonte: ALBRECHT, Karl. A Única Coisa que Importa. 1997: 106).

Esta hierarquia comunica alguns pontos óbvios a respeito do valor para o cliente. Em primeiro lugar, ela diz que você deve se desempenhar bem nos níveis básico e esperado, apenas para ter o direito de fazer negócio com o cliente. Um restaurante limpo e comida de boa qualidade não são elementos de vantagem competitiva: são um requisito mínimo para competir. Os atributos básicos e esperados são meramente sua entrada para o jogo.

A diferenciação dos concorrentes e a vantagem competitiva se estabelecem somente quando você pode fazer melhor alguma coisa e o cliente dá valor à diferença.” (Albrecht, 1997, p.105).

## 4.5 Instrumentos para Ouvir os Clientes

### 4.5.1 Ouvir Clientes

É comum as organizações afirmarem que ouvem seus clientes. De modo geral isso até ocorre, porém com ressalvas, por isso é importante oferecer os instrumentos (meios) que facilitem a comunicação entre clientes e organizações, além disso, é preciso que exista adequada preparação para filtrar as informações dos clientes e identificar o que é necessário responder, em outras palavras, é necessário compreender o que de fato é relevante e o que não é, tanto para o cliente quanto para a organização.

### 4.5.2 As necessidades declaradas versus necessidades reais: um cuidado inicial

No livro ‘A Qualidade desde o Projeto’, J. M.Juran (1992), cuida de alertar para o fato seguinte fato de que os clientes comumente declaram suas necessidades segundo seus pontos de vista e em sua linguagem. Isto acontece especialmente com os clientes externos que compram produtos. Os clientes podem declarar suas necessidades em termos dos

bens que desejam comprar. Entretanto, suas necessidades reais são pelos serviços que aqueles bens podem prestar.” (Juran, 1992, p.74).

Como exemplo, Juran (1992) utiliza as seguintes situações:

### Quadro – Necessidades Declaradas e Reais

<b>Necessidades Declaradas</b>	<b>Necessidades Reais</b>
Alimentos	Nutrição, sabor agradável
Automóvel	Transporte
Televisor a cores	Entretenimento
Casa	Espaço para viver
Pintura da casa	Aparência colorida, ausência de manutenção

Fonte: Juran, 1992, p.75.

Segundo Levitt a distinção entre a orientação para o produto e a orientação para o cliente. Em seu ponto de vista, as ferrovias perderam uma oportunidade de expansão devido ao seu foco ferroviário e não em transportes. Os estúdios cinematográficos também perderam a oportunidade de participar da crescente indústria da televisão, como resultado do seu foco sobre filmes, ao invés de entretenimento. (Levitt apud Juran, 1992, p.75).

Claro que os exemplos acima são simples. Quando uma pessoa quer um automóvel ela quer muito mais que transporte, quando ela quer uma casa ela também quer muito mais do que simplesmente um espaço para viver e quando ele faz uma viagem aérea que muito mais do que sair de um ponto e chegar num outro. A esse respeito vale ver os resultados de uma pesquisa realizada pela empresa *Qantas Airways*, a respeito das necessidades dos clientes das companhias de transporte aéreo de passageiros:

<b>Qantas Airways Pesquisa de Necessidades de Passageiros Ordem de Prioridade</b>	
<b>Ordem</b>	<b>Necessidades</b>
1	Nenhuma bagagem perdida
2	Nenhuma bagagem danificada
3	Toaletes limpos
4	Poltronas confortáveis
5	Entrega rápida da bagagem
6	Amplo espaço para as pernas
7	Refeições de boa qualidade
8	Serviço rápido de reserva
9	Tripulação de cabine amigável/eficiente
10	Cabine limpa e arrumada
11	Temperatura/umidade da cabine confortáveis
12	Assistência para conexões
13	Ser informado dos atrasos
14	Transporte aeroporto-cidade
15	Informações precisas sobre chegadas para parentes e amigos
16	Embarque bem organizado

17	Check-in rápido e cordial no aeroporto
18	Carrinhos para bagagem
19	Chegada no horário
20	Fornecimento de travesseiros/mantas
21	Assistência com alfândega/imigração
22	Partidas no horário

Fonte: J.M.Juran. Qualidade desde o projeto. p.100.

Não se chega a um “rol” tão completo de necessidades, como o apresentado no exemplo acima, sem um conjunto adequado de instrumentos para se ouvir o cliente.

#### 4.5.3 Os papéis do cliente e a pesquisa sobre seu comportamento

Vale recordar que na abordagem de Sheth, Mittal e Newman (2001), os clientes podem exercer os papéis de usuários, pagantes e compradores. Na tabela, adaptada como quadro (quadro 01) abaixo tais autores apresentam suas ideias a respeito da pesquisa do comportamento dos clientes nesses diferentes papéis.

A pesquisa é sobre o comportamento do cliente e os três papéis do cliente:

#### Quadro 01. Os papéis de usuários, pagantes e compradores e suas idéias a respeito da pesquisa do comportamento dos clientes.

	<b>Usuário</b>	<b>Pagante</b>	<b>Comprador</b>
Necessidade de pesquisar o comportamento do cliente.	Pesquisar as necessidades e desejos do usuário para novos projetos de produtos.	Pesquisar sensibilidade a preços dos clientes. Pesquisar as preferências dos clientes em relação ao <i>leasing</i> . Pesquisar os preços de referência dos clientes.	Pesquisar as atitudes dos clientes em relação a fornecedores alternativos (por exemplo, a rede de compras domésticas). Pesquisar o uso, pelos compradores, de sistemas de intercâmbio de dados eletrônicos.
<b>Métodos específicos de pesquisa</b>			
Discussões em grupo. Visitas a clientes	Explorar as visões do usuário e identificar necessidades e desejos insatisfeitos	Valor percebido e preço de referência como tópicos de discussão em grupos focais e visitas a clientes	Podem-se explorar as percepções sobre fornecedores alternativos
Pesquisa motivacional	Identificar motivos subconscientes dos usuários		
Pesquisa por questionários	Explicitar atitudes, crenças e comportamentos dos usuários	Pesquisar os clientes em questões como a determinação de preços-alvo, a consciência de preços etc.	Pesquisa com os compradores para avaliar atitudes dos fornecedores

Pesquisa experimental	Testes de paladar cego Testes de uso de produtos		Mercados de teste
Pesquisa de processamento de informações	Pesquisa sobre como os telespectadores processam mensagens de propaganda		Principalmente aplicável ao estudo do processamento de informações pelos compradores

Adaptado de Sheth, Mittal e Newman. Comportamento do Cliente, 2001, p.473.

#### 4.6 Ferramentas para Ouvir o Cliente: abordagem de Richard Witheley

No livro “Crescimento orientado para o cliente” o consultor Richard Whiteley (1996) apresenta um conjunto de ferramentas para ouvir o cliente, sua natureza, suas vantagens e desvantagens. Tal conjunto de ferramentas é reproduzido abaixo:

Ferramenta	Natureza e Propósito	Vantagens	Desvantagens
<b>Grupos de Foco</b>	Pequenos grupos (de clientes ou de qualquer grupo-alvo) convidados para se reunir com um facilitador, a fim de responder a perguntas abertas.	Trata-se de uma técnica simples considerada de extrema utilidade em nossas pesquisas. Proporciona uma íntima visão dos clientes e permite que eles lhe revelem coisas que não mencionariam nas pesquisas de opinião.	Pequeno grupo de clientes pode não representar toda a sua base de clientes. Pode ser inadequado para clientes que viajam e, por isso, você pode utilizar técnicas de grupo virtual.
<b>Painéis de Clientes</b>	Como um grupo de foco, um painel de clientes consiste em um pequeno número de clientes convidados para responder a perguntas abertas. Entretanto, um painel de clientes é um grupo que se reúne regularmente.	Reuniões regulares criam uma intimidade até maior do que os grupos de foco. A longo prazo, os clientes que pensam nos seus problemas podem sugerir ideias especialmente boas.	Exige considerável esforço gerencial.
<b>Entrevistas individuais</b>	Oferece nuances dos pensamentos de diferentes clientes.	Em grupos, os clientes influenciam as respostas uns dos outros. As entrevistas individuais podem permitir que os clientes articulem pensamentos mais idiossincráticos.	Em grupos, os clientes se ajudam mutuamente a articular pensamentos que possam não estar claros em princípio. Nas entrevistas pessoais você perde esse aspecto.
<b>Visitas a clientes e</b>	Um exame cuidadoso de	Provavelmente o método	Menos desvantagens do

<b>observação de sua utilização do produto</b>	como o cliente utiliza o seu produto provavelmente oferece mais intimidade do que qualquer técnica.	mais subutilizado. Quando as pessoas que conhecem a finalidade para a qual o produto foi projetado veem como esse produto realmente está sendo utilizado, ocorrem-lhes ideias de melhoria que os próprios clientes nunca propõem.	que você esperaria. Muitos clientes adoram receber visitas. As visitas, no entanto, exigem planejamento. Estabelecem ideias sistemáticas do que você está procurando antes de agir.
<b>Números para ligações telefônicas gratuitas</b>	As empresas fazem contar em seus produtos ou material promocional números de telefones para contato.	Método eficaz de coleta de dados do cliente na ocasião em que os problemas de fato estão ocorrendo. Além disso, melhora o índice de satisfação e gera vendas adicionais.	Pode ser dispendioso.
<b>Registros de contatos com o cliente</b>	Pede-se aos funcionários encarregados de manter contato com o cliente que reportem algo de interessante ou significativo que os clientes digam.	Capta dados dos primeiros lugares aos quais os clientes provavelmente recorrem quando têm problemas.	O pessoal da linha de frente considera muitos "relatórios de contato com o cliente" um desconforto burocrático. Se quiser obter boas informações, você deve avaliar os registros sobre a qualidade das informações e mostrar que está agindo de acordo com os dados.
<b>Linha direta com o serviço ao cliente</b>	Número telefônico para o qual o pessoal do serviço ao cliente pode ligar para reportar problemas. Uma caixa de correio de voz pode ser suficiente.	Além de fornecer informações, proporciona uma sensação de poder ao pessoal da linha de frente.	Os dados devem ser gerenciados cuidadosamente para terem utilidade.
<b>Visitas do cliente às instalações da empresa</b>	Consiste em convidar os clientes para visitar suas instalações e discutir como você pode oferecer-lhes um melhor serviço.	Os clientes apresentam excelentes idéias enquanto estão nas suas instalações.	Não oferecem uma compreensão abrangente dos pontos de vista do cliente.
<b>Pesquisas de opinião por telefone ou correspondência</b>	Estas pesquisas têm um menu de perguntas fixo para um grande número de pessoas. Muito útil para a obtenção de opiniões sobre perguntas fechadas, cuja importância você já determinou ao fazer perguntas abertas em outras situações.	Se bem gerenciados, podem fornecer informações cientificamente válidas sobre o que os clientes, de um modo geral, pensam. (Reuniões em pequenos grupos não representam de forma confiável o que a base de clientes como um todo pensa.)	Obterá poucas informações sobre qualquer outro aspecto que não as perguntas específicas que você fizer. (embora valha a pena ser feita, a pergunta, "Você teria outras sugestões?" raramente gera respostas extensas.)

<b>Compradores disfarçados</b>	Profissionais que visitam a sua empresa no papel de clientes, que reportam a maneira como foram tratados.	Fornecer informações precisas sobre o serviço que você oferece.	Pode fazer com que os funcionários não se sintam acreditados.
<b>Interrogatório do pessoal da linha de frente dos departamentos vendas e serviço</b>	Em um ambiente descontraído, pergunte ao pessoal da linha de frente sobre suas experiências, com a finalidade de obter uma visão do que o cliente enfrenta e quer.	Recorre a um conjunto de dados que a empresa já possui.	Solução parcial, mas que apresenta riscos.
<b>Encontro com os clientes nas férias profissionais</b>	Método de ouvir o cliente que economiza tempo e custos.	Atinge um número maior de clientes por dólar gasto do que qualquer outro método.	Pouco tempo para conversar, atmosfera artificial.

Fonte: Whiteley & Hessian. Crescimento Orientado para o Cliente. 1996, p.77-79.

O que se pode perceber é que a tabela acima apresenta um detalhamento maior das ferramentas para ouvir o cliente, do que aquilo que apresentado por Sheth, Mittal & Newman (2001). Fica a sugestão de se classificar as ferramentas propostas por Whiteley dentro subdivisão proposta por tais autores (pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa), como forma de se integrar as duas abordagens.

#### 4.7 Ferramentas para Ouvir o Cliente: o caso do Hospital Taquaral

Uma das publicações da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade é o “Caso para estudos – Hospital Taquaral” que é um Relatório de Gestão de um hospital imaginário, que serviu como instrumento para preparação dos examinadores do Prêmio Nacional Qualidade em 1999 e 2000. Neste caso aparece um interessante rol de “métodos utilizados para prospecção de oportunidades de mercado e levantamento da voz do cliente.”, que reproduzimos a seguir.

#### Métodos utilizados para prospecção de oportunidades de mercado e levantamento da voz do cliente.

Método		Descrição
1	Gemba	Técnica originada no Japão, consiste na observação em profundidade de todas as possíveis interações entre clientes e serviços, realizadas no local e no momento que essas interações ocorrem. O responsável procura sempre “andar com os sapatos dos clientes”, observando, sentindo, ouvindo e registrando as experiências do cliente e as oportunidades que surgem. No segundo semestre de 1999 vivenciou-se uma experiência única até hoje: a realização de gembas na UTI Neo-natal, com apoio de uma psicóloga especializada em recém-nascidos. Os dados coletados, representando requisitos tanto das mães como das crianças, estão sendo utilizados atualmente para melhorias em diversos processos que envolvem aquela UTI.
2	Contato Direto	Conforme apresentado no item 1.1, membros do Comitê Executivo possuem uma agenda pré-determinada de encontros com as diversas partes interessadas no hospital, inclusive os clientes; além disso, como já citado nesse item, colaboradores são treinados em técnicas para ouvir clientes.



		Tais práticas fazem com que as entrevistas com clientes sejam oportunidades ricas para a coleta de informações sobre os mesmos.
3	Pesquisa	Além da Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes (ver tópico 3.2b), pesquisas quantitativas e qualitativas são desenvolvidas no mínimo uma vez a cada bimestre, visando conhecer a opinião dos clientes perdidos e clientes da concorrência, para que a análise decorrente seja a mais completa possível. Frequentemente são incluídas nas pesquisas (assim como em entrevistas, <i>focus groups</i> e outros métodos) questões sobre os pontos fortes e as principais vantagens dos concorrentes, eventuais mudanças que o cliente queria introduzir no hospital e fatores que levaram os clientes novos a optar pelo Hospital Taquaral.
4	Focus Group	Muito utilizado pelo hospital, vem adquirindo características inovadoras nos últimos meses. De julho a novembro de 1999 realizaram-se várias sessões “cruzadas”, quando grupos de clientes foram motivados a discutir sobre desejos e expectativas de <i>outros grupos</i> . Exemplos: pacientes foram ouvidos sobre as necessidades de seus familiares, familiares sobre pacientes, médicos sobre pacientes, convênios sobre médicos e convênios sobre pacientes.
5	SAC	Os relatórios gerados pelo SAC são analisados frequentemente, em busca de informações importantes transmitidas pelos clientes, através de suas opiniões, reclamações e sugestões. Treinamentos específicos oferecidos aos atendentes fazem com que estes percebam e registrem informações implícitas transmitidas pelos clientes em suas manifestações.
6	Pesquisa de Mercado	As pesquisas de mercado, promovidas tanto pelo Hospital Taquaral (pelo menos uma vez ao ano) quanto por organizações independentes, direcionam as ações do hospital para áreas onde há possibilidade de crescimento. Outras informações colhidas nessas pesquisas são: características de serviços, volume de atendimento, participação e atuação da concorrência e as principais necessidades do mercado.
7	Visitas a Clientes	Através das visitas a convênios e médicos (sejam eles clientes efetivos ou potenciais) procuramos obter o máximo possível de informações, inclusive o porquê, no caso dos potenciais, de ainda não terem escolhido o Hospital Taquaral.
8	Field Intelligence	O hospital está sempre atento para detectar informações importantes sobre os concorrentes, através do monitoramento de suas ações pela imprensa, por propagandas de laboratórios; por médicos que também trabalham em outros hospitais; por fornecedores, etc.
9	Intercâmbio de Informações	Seja formal ou informal, é uma rica fonte de informações. As principais práticas são visitas a outras instituições de saúde, recepção de visitantes ligados à área hospitalar e contato direto de colaboradores do Hospital Taquaral com pessoas de outras instituições.
10	Acompanhamento Pós-serviço	As sugestões, reclamações e opiniões de nossos clientes, obtidas pelas práticas de acompanhamento pós-serviço (ver Tópico 3.2b) são coletadas e analisadas em busca de necessidades e expectativas.
11	Análise e Correlação de Dados	Com o <i>Balanced Scorecard</i> , os principais indicadores de desempenho do hospital são integrados e correlacionados (ver Item 4.3). Assim, análises periódicas desses indicadores correlacionados podem trazer “mensagens” do mercado. Exemplo disso deu-se no final de 1999, quando pode-se observar um crescimento intenso de um concorrente na área de oftalmologia, inclusive com a captação de pacientes do Hospital Taquaral. A ação, em curso atualmente, foi desenvolver instrumentos específicos para detecção dos fatores de decisão que estão levando esses ex-pacientes a preferir primeiro o concorrente.

12	Workshops com Colaboradores	Promovido pela Diretoria de Mercado e Qualidade, tem como participantes membros da força de trabalho que tem contato direto com clientes (por exemplo, assistentes sócias, corpo de enfermagem e médicos). Seu objetivo é levantar necessidades detectadas pelos colaboradores nesse contato com clientes.
13	Participação em Feiras, Congressos e Exposições	O hospital se utiliza de feiras, congressos e exposições para detectar possíveis oportunidades, observando novas tendências terapêuticas, resultados de pesquisas científicas em Universidades e laboratórios, serviços e condutas oferecidos por outros hospitais, evolução tecnológica, etc.
14	Registros Internos do Hospital	O SAME (Serviço de Arquivo Médico e Estatística) permite que se analise informações relativas a pacientes que já passaram pelo hospital, além de gerar relatórios estatísticos e de tendências. A avaliação desses registros torna-se extremamente interessante quando usada na procura de tendências futuras.
15	Registros de Associações e Órgãos Oficiais	Em busca de oportunidade, tendências do mercado e informações sobre clientes, analisamos informações provenientes do Ministério da Saúde, IBGE, Conselho Regional de Medicina, Secretaria Municipal de Saúde, Direção Regional de Saúde (DIR), CQH e CEG.
16	Livros, Revistas, Papers, outros periódicos e web sites	Essas fontes de informações, sejam gerais ou especializadas, são úteis para se conhecer as novidades do mercado hospitalar e de saúde, principalmente de outros países. Bem interpretadas, ajudam a detectar oportunidades e requisitos de clientes.

Fonte: Caso para estudo – Hospital Taquaral, p. 19. (Silva e Zambon, 2006, p. 72-74).

Tal qual o conjunto de ferramentas apresentado por Whiteley, o rol de métodos para ouvir os clientes, apresentado no caso do Hospital Taquaral, também amplia aquilo que foi apresentado por Sheth, Mittal & Newman. Mais uma vez fica a sugestão de enquadrar os métodos agora apresentados, dentro da classificação desses autores (pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa), como forma de integração de conhecimentos.

#### **4.8 Reflexões Importantes sobre Conhecimento dos Clientes: segmentação, métodos, decisões, conhecimento**

Muitos instrumentos, meios e técnicas podem ser utilizados para se conhecer os clientes, especialmente no que tange a ouvi-los e oferecer-lhes respostas satisfatórias. Neste sentido é pertinente realizar a seguinte apreciação crítica: "...de nada adianta possuir eficientes meios para ouvir os clientes (captar as informações manifestadas por eles, que apresentam seus interesses, desejos e necessidades) se não houver conhecimento a apuro no ato de utilizar tais informações no momento da "construção" o relacionamento sustentável entre organizações e clientes."

É importante lembrar que os instrumentos utilizados para ouvir os clientes também sofrem críticas, positivas ou negativas, por parte dos próprios clientes, daí a importância de seu uso de forma coerente e contínua, bem como, é importante que sejam realizadas apreciações e revisões frequentes cujos fins objetivem melhoramento permanente dos meios utilizados. Além disso, os clientes podem apresentar maior ou menor aceitação em relação a cada método utilizado, o que justifica, em certos casos, a substituição do método em prática por outro considerado mais eficaz para a situação corrente.

Os métodos (meios) são muitos, porém, maiores são as possibilidades de

interpretação e uso das informações levantadas por eles. Por exemplo: quando se utiliza, simplesmente, uma pesquisa quantitativa, que por meio de um questionário, aponta o perfil de consumo e tendências de um determinado grupo da população (segmento: homens, entre 25 e 35 anos, renda entre R\$5.001,00 a R\$8.500,00, moradores de centros urbanos, sem filhos, sem esposa, que residem sozinhos, compram produtos de marcas conhecidas e renomadas, renda em crescimento acompanhando a idade, viajam com frequência etc.), é possível que algumas generalizações sejam feitas frente às condições de consumo e ao que se é consumido, mas, também é importantes conhecer exatamente em que nicho cada membro pesquisado (os clientes em geral) se enquadram.

Se todos os membros do segmento citado acima, de uma determinada região, fossem identificados e recebessem uma determinada campanha promocional qualquer, será que seria correto dizer que todos responderiam a uma campanha promocional da mesma maneira? A resposta é, por certo, um NÃO, pois, mesmo dentro de um grupo aparentemente homogêneo há membros diferentes e com diferentes intenções de consumo. Daí a importância de respeitar a individualidade e singularidade de cada cliente, principalmente, quanto mais se sabe sobre ele, quanto mais tempo ele mantém relacionamento com a empresa.

Pense, ainda seguindo o exemplo proposto acima, se tal grupo fosse agora separado por:

- indivíduos que residem com os pais e indivíduos que não residem com os pais;
- indivíduos que possuem casa própria, indivíduos que estão construindo a casa própria e, indivíduos que estão guardando dinheiro para comprar a casa própria;
- indivíduos noivos ou recém casados, e indivíduos que não pensam em se casar.
- indivíduos heterossexuais, indivíduos bissexuais e indivíduos homossexuais etc.

Partindo desta condição, se percebe que é possível escolher uma ou mais das categorias de identificação (alocação) acima como forma de identificar melhor o público alvo que se deseja atingir. Com isso, fica mais fácil separar os membros do grupo, com o objetivo de ouvir aqueles que realmente são mais significativos para o negócio, por exemplo, hipotético: 'Minha empresa comercializa produtos de construção civil, seria mais recomendável, portanto, direcionar meus esforços de comunicação mercadológica para aqueles que estão de fato construindo ou iniciando a construção de residências (...).

Além disso, não se pode deixar de destacar que, quanto maior o número de cruzamentos realizados a partir das características levantadas, provavelmente, mais numerosas e precisas serão as informações, para as organizações, no tocante ao conhecimento de seus clientes. Ou seja, ouvir os clientes é uma tarefa difícil, mas através dela é possível direcionar o foco da empresa (suas imagem, seus produtos e serviços) em função justamente de quem se pretende atender (os clientes). Os instrumentos utilizados para ouvir os clientes, o cruzamento das informações levantadas por categorias etc., leva ao conhecimento do que os clientes pensam, esperam e como se manifestam em relação a você (empresa).

Do ponto de vista do Marketing Estratégico para o relacionamento com o cliente, está e uma realidade chave, pela qual, todas as organizações passam, algumas “*de olhos fechados*” e outras, pelo contrario, “*de olhos bem abertos*”, para aprender o máximo possível com os próprios clientes – alma do negócio.

Por fim, mais do que saber qual é o melhor instrumento a utilizar para ouvir os clientes, é importante elencar um ou alguns que consigam realizar esta tarefa, para que a tarefa seguinte possa ocorrer, que é, juntamente o uso de tais informações no processo de tomada de decisão para levar respostas positivas aos clientes e que, naturalmente, sejam positivas em igual proporção à própria empresa.

----- **MOMENTO DE REFLEXÃO** -----

**Atividades**

- 1 - Defina necessidade.
- 2 - Como você explicaria atributos valorizados pelos clientes?
- 3 - Explique o que são valores universais no contexto desta disciplina.
- 4 - O que são e para que servem os momentos-verdade?
- 5 - Disserte sobre a importância da Hierarquia de Valor para o cliente.
- 6 - O que são instrumentos para ouvir os clientes?
- 7 - Explique para que servem os instrumentos de ouvir os clientes?
- 8 - Explique a diferença entre necessidades reais e necessidades declaradas.

**Nota sobre a atividade:** Todas as questões para reflexão propostas acima são encontrados nesse material, pois, cada uma delas refere-se a um item diretamente abordado.

#### 4.9 Exemplo de Exercício Resolvido

**Questão:**

O **momento-verdade** como instrumento para identificar atributos valorizados pelos clientes pode ser identificado como?

- a. Momento em que o cliente é questionado através do ciclo de serviços sobre sua satisfação em relação a um determinado produto ou serviço, portanto, o momento-verdade é representativo de uma pesquisa de mercado quantitativa que verifica se o cliente após a compra gostou ou não do produto, e o que pensa dele.
- b. Momento em que a organização projeta um novo produto ou serviço no mercado, logo, momento em que o objetivo central é desenvolver uma ação concorrencial competitiva que lance a empresa à frente das suas concorrentes diretas, pois, o momento verdade é relatado em função da empresa e não do cliente.
- c. Precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.
- d. É o instante em que uma organização desenvolve um novo contato com seu 'cliente potencial' por meio de um novo produto, objetivando torná-lo leal e só depois fiel à organização, com isso, aumentando sua participação de mercado e reconhecimento competitivo. Isso ocorre porque o cliente é a "alma viva" do negócio.
- e. É o instante em que o cliente define a compra, portanto, o momento verdade é unicamente o momento em que, ocorre o processo de decisão de compra e sua efetiva realização. Tal condição exclui a interpretação do momento verdade como qualquer outra atividade anterior ao ato de comprar.

**Resposta correta:**

Letra "C"

## REFERÊNCIAS

### Básica:

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

### Complementares:

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes**. São Paulo: Makron books, 1992

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. São Paulo: Pioneira, 1997

Blackwell, Roger. **O ABC do consumo**. Entrevista publicada na revista HSM Management, n.37, ano 7, volume 2, março-abril 2003

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Caso para estudo “Hospital Taquaral” 2000**. São Paulo: FPNQ, 2000.

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2004**. São Paulo: FPNQ, 2004

Goebert, Bonnie. **O consumidor e os focus groups**. In Revista HSM Management n.37, ano 7, volume 2, março-abril 2003

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHNSTON, C; CLARK, G.- **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992

SHETH, MITTAL e NEWMAN. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001

SOLOMON, Michael. **Comportamento do Consumidor**. Porto Alegre: Bookman. 2002.

WHITELEY, R.; HESSAN, D. **Crescimento orientado para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.