

Status

Habilitado

Conteúdo

Unidade IV

MÓDULO 7

REQUISITOS EXIGIDOS DOS QUE INTERAGEM COM OS CLIENTES

Objetivo

Ao final desta aula você será capaz de compreender os requisitos das pessoas que interagem com os clientes. Deverá saber ainda sobre os fatores que causam a satisfação e a insatisfação dos clientes e conhecer algumas formas de como avaliar a satisfação/insatisfação dos clientes.

7. Requisitos Exigidos das Pessoas que Interagem com os Clientes

Você já sabe que, quando se trata da questão do relacionamento com os clientes, principalmente no que diz respeito a reclamações e/ou sugestões, sabe-se que a existência de canais de acesso para os clientes é algo de vital importância, da mesma forma que também é bastante importante à existência de sistemáticas padronizadas para tratamento de tais reclamações ou sugestões.

O que não se pode esquecer, entretanto, é que quando os clientes entram em contato com as organizações eles querem se comunicar com pessoas e ser atendidos por pessoas. Também são pessoas que deverão dar encaminhamento às reclamações ou sugestões.

A questão que fica é: que tipos de pessoas as organizações devem ter, para atender adequadamente os clientes? Qual o preparo que elas devem ter? É para responder tais questões, dentre outras, propõe-se o conteúdo a seguir.

7.1 Perfil dos Atendentes

No caso do Hospital Taquaral aparece o Serviço de Apoio ao Cliente – SAC que é responsável por atender reclamações, solicitações e sugestões.

Quadro: Hospital Taquaral: Padrões de atendimento

Serviço de Apoio ao Cliente	<ul style="list-style-type: none">· Tempo de atualização de informações no sistema: diariamente (ou sempre que necessário).· Facilidade de acesso: 7 dias x 24 horas.· Tempo de resposta a sugestões e reclamações: máximo de 16 horas.
-----------------------------	---

· Perfil dos atendentes: autossuficiência técnica, habilidade de comunicação, e cortesia e empatia; capacidade de gerenciar crises e autonomia para resolver problemas.

Os padrões acima tratam da atualização das informações que devem ser acessadas pelos atendentes, mostram quando o cliente poderá recorrer ao SAC, definem um tempo de resposta para reclamações e sugestões e definem o perfil dos atendentes, que é o que nos interessa nesse momento. De acordo com esse perfil, os atendentes devem ter:

- Autossuficiência técnica.
- Habilidade de comunicação
- Cortesia e empatia.
- Capacidade de gerenciar crises.
- Autonomia para resolver problemas.

Com certeza, esse não é um perfil fácil de ser preenchido, motivo pelo qual não é de se esperar que num SAC como esse trabalhem pessoas inexperientes e em início de carreira.

a. Autossuficiência técnica

Significa que o atendente deve ter conhecimentos técnicos suficientes, a respeito do funcionamento do hospital para, em primeiro lugar, poder entender a manifestação do cliente (solicitação, sugestão ou reclamação) e, depois, tomar as decisões necessárias tanto para resolver a situação como para providenciar o devido encaminhamento, quando for o caso.

Essa regra válida para um hospital, também deve ser válida para quaisquer outros negócios. Para alguém entender, solucionar ou encaminhar uma solicitação, reclamação ou sugestão de um cliente, é necessário que o atendente conheça a empresa, aquilo que ela faz e aquilo que fazem suas várias áreas/setores. Ele precisará saber entender aquilo que lhe está sendo comunicado e saber a quem compete dar o passo seguinte, inclusive ele.

b. Habilidade de comunicação

Saber ouvir e ser claro o suficiente para se fazer entendido é uma outra habilidade essencial de um atendente.

c. Cortesia e empatia

Entende-se empatia como a capacidade de uma pessoa colocar-se no lugar de outra, sentir como a outra. Ocorrerá empatia no relacionamento com um cliente quando este sentir que quem o está ouvindo o está entendendo perfeitamente bem, simplesmente porque está sabendo colocar-se como se estivesse no lugar dele (o cliente). Cortesia, por sua vez, significa delicadeza, amabilidade e urbanidade.

d. Capacidade de gerenciar crises

Tratar com pessoas não é algo simples e fácil. Nem todos aqueles que reclamam, tratam os atendentes com cortesia. O que pode ocorrer, isto sim, é a existência de pessoas exaltadas, malcriadas e, muitas vezes, até agressivas.

Ter o equilíbrio emocional suficiente para não se deixar envolver pela situação é o que se exige de atendentes. É aqui que, mais do que nunca, se aplica aquele princípio evangélico que diz que quando lhe baterem numa face, você deve dar a outra ao agressor.

A este respeito o que se tem percebido é que muitas organizações têm cuidado para

que seus colaboradores que se relacionam com os clientes tenham intervalos para descanso, de tempos em tempos, para poder recompor suas energias e seu equilíbrio pessoal.

e. Autonomia para resolver problemas

A questão de se atribuir autonomia às pessoas da organização não é uma coisa muito simples. Regra geral, para que se possa dar autonomia a alguém, é necessário que:

- Quem recebe a delegação de autoridade tenha autossuficiência técnica (conforme tratado acima).
- Quem recebe a delegação tenha acesso às informações necessárias para entender/avaliar as manifestações dos clientes, resolver aquilo que poderá ser resolvido no seu âmbito de atuação e encaminhar para quem de direito aquilo que deverá ser encaminhado.
- Haja aceitação de erros, visto que quem decide está sujeito a erros. (Só não erra quem não faz).

----- MOMENTO DE REFLEXÃO -----

Atividade: Reflita sobre as questões propostas a seguir.

1 - Qual a importância de se identificar os requisitos das pessoas que devem interagir com os clientes.

2 - Comente os principais requisitos exigidos das pessoas que interagem com cliente nos seguintes casos:

- a. Em empresas prestadoras de serviço.*
- b. Em supermercados.*
- c. Em lojas de eletrodomésticos.*
- d. Em concessionárias de automóveis.*

3 - Explique porque a '**autonomia para resolver problemas**' é tão importante para as empresas no tocante ao relacionamento com seus clientes.

7.2 Avaliação da Satisfação dos Clientes

Satisfação dos Clientes = f (desempenho *versus* expectativas)

A respeito da questão relacionada à satisfação do cliente, Kotler (2000), ressalto que a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Nesse sentido, portanto, a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador,

Fica claro por essa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito e encantado. (grifo nosso).

Como os [clientes] formam suas expectativas? Com base em

experiências anteriores em compras, conselhos de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e concorrentes. Se os profissionais de marketing estabelecem expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por exemplo, a Holiday Inn realizou campanha há alguns anos denominada 'Sem surpresas'. Entretanto, os hóspedes dos hotéis continuaram a encontrar uma infinidade de problemas, e a Holiday Inn teve de cancelar a campanha. Por outro lado, se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficientes (embora satisfação àqueles que efetivamente comprarem)" (Kotler, 2000: p.58).

Confirmando o que está afirmado no último parágrafo acima, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 514) afirmam o seguinte:

Se as comunicações e outros elementos do composto de marketing (por exemplo, propagandas, vendedores, preço, aparência da loja e assim por diante) prometem demais, podem criar expectativas que o produto ou serviço quase com certeza não consegue satisfazer, correndo o risco de causar insatisfação do cliente. Sem dúvida, se as expectativas são muito baixas, a venda pode nem acontecer. A estratégia correta deve ser, portanto, criar expectativas realistas e não prometer demais, e conceber o produto ou serviço de modo que expectativas realistas impliquem um nível de desempenho que mercado-alvo julga atraente o bastante para selecionar a marca.

7.2.1 Instrumentos para avaliação da satisfação dos clientes

Certamente são muitos os meios que se tem para acompanhar e medir a satisfação dos clientes. Dentre os meios possíveis, Philip Kotler, (2000:p.60) sugere os seguintes:

Quadro: Ferramentas para acompanhamento e medição da satisfação dos clientes.

Ferramentas	Detalhamento
Sistemas de reclamações e sugestões	Uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. Muitos restaurantes e hotéis oferecem formulários para que seus clientes relacionem os itens de que gostaram e de que não gostaram. Algumas empresas centradas no cliente criaram sistemas de ligações gratuitas. Há ainda empresas que estão aderindo a páginas Web e e-mail, para facilitar a recepção e resposta das comunicações. Esses fluxos de informação oferecem muitas boas ideias às empresas e permitem que elas ajam com rapidez para solucionar problemas
	Estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação dos clientes. Empresas proativas medem a satisfação dos clientes diretamente, realizando pesquisas

Pesquisas de satisfação de clientes	periódicas. Elas enviam questionários ou telefonam para uma amostragem aleatória de clientes recentes. Também solicitam as opiniões de seus compradores quanto ao desempenho de seus concorrentes. Ao coletar os dados de satisfação dos clientes, é útil medir também o nível da intenção de recompra, que normalmente será alto se houver alto nível de satisfação do cliente. Recomenda-se ainda avaliar a probabilidade de esse novo cliente recomendar a empresa e a marca para outras pessoas, assim como sua disposição para isso. Um alto índice positivo de propaganda boca a boca indica que a empresa está produzindo alto nível de satisfação de clientes.
Compras simuladas	As empresas podem contratar pessoas para se passar por compradores potenciais, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. Esses <i>compradores misteriosos</i> podem até testar se a equipe de vendas da empresa está preparada para lidar adequadamente com diversas situações. Assim, um comprador misterioso pode reclamar da comida de um restaurante para testar como o restaurante lido com esse tipo de reclamação.
Análise de clientes perdidos	As empresas devem contar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado para outro fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu. Quando a IBM perde um cliente, ela empreende um esforço minucioso para descobrir onde errou. É importante não apenas conduzir entrevistas de saída quando clientes param de comprar, como também acompanhar o índice de perda de clientes. Se este estiver crescendo, é um claro indício de que a empresa não está conseguindo deixar seus clientes satisfeitos.

A respeito do conteúdo das pesquisas, uma sugestão que se faz é que se busque identificar, inicialmente, o conjunto de atributos valorizados pelos clientes e a importância relativa de tais atributos. Feito isso o passo seguinte será o de se identificar, através de pesquisa, o grau de atendimento de tais atributos. (Witheley, 1996: cap.6).

7.2.2 Evidências da avaliação da satisfação dos clientes

Com o intuito de demonstrar que avaliar satisfação e insatisfação dos clientes é uma prática adotada pelas organizações, principalmente aquelas que têm com valor o foco nos clientes. Reproduzimos abaixo parte dos Relatórios de Gestão de empresas premiadas pelo Prêmio Nacional da Qualidade, que tratam do assunto:

O acompanhamento de transações recentes com novos clientes e com produtos já entregues é feito principalmente através da Pesquisa de Satisfação do Cliente. (...) A Pesquisa de Satisfação avalia itens como a relação com os

gerentes de projeto, facilidade em realização de modificações nos projetos, facilidade em agendar reuniões em obra, eficácia na realização de modificações em obra, limpeza do canteiro de obras, qualidade dos serviços prestados (mão de obra civil em pontos específicos e gerais, mão de obra elétrica e mão de obra hidro sanitárias) etc. (...) Como última questão da Pesquisa de Satisfação Pós-Ocupação, há uma pergunta se o cliente construiria novamente com o EEJJ e se indicaria a empresa a um amigo ou conhecido. “Através desse método avalia-se a fidelização dos clientes à organização” (Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, ganhador do PNQ 2003).

A avaliação da satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes e não clientes da Politeo é realizada através de pesquisa. Nos anos de 1995 e 1996, a Politeo realizou, via mala direta, pesquisas próprias junto aos seus clientes. A partir de 1997, utilizando-se do aprendizado das edições anteriores, contratou a empresa InterScience para a realização de pesquisas independentes, tendo sido feitas nos anos de 1997, 1999 e 2001.” (Politeo, ganhadora do PNQ 2002).

A instituição realiza sistematicamente a avaliação da satisfação, da insatisfação e da fidelidade dos clientes, através de pesquisas, com todos os segmentos, através de formulários padronizados. (...) Através da análise dos resultados das pesquisas consegue-se identificar os motivos de insatisfação dos clientes, agir corretiva e preventivamente nas suas causas e, assim, melhorar a satisfação dos mesmos. “Os diferentes tipos de pesquisa para cada segmento da clientela tem tratamento diferenciado.” (Santa Casa – Complexo Hospitalar – Porto Alegre, ganhadora do PNQ 2002).

7.3 Um Exemplo de Questionário de Avaliação da Satisfação e/ou Insatisfação dos clientes

Quando Sheth, Mittal e Newman (2001), tratam do assunto relacionado às pesquisas sobre o comportamento do cliente, eles abordam dois tipos de pesquisas: (a) as pesquisas qualitativas e (b) as pesquisas quantitativas. A respeito das pesquisas qualitativas eles dizem que “uma característica básica da pesquisa qualitativa é que os métodos qualitativos não solicitam que o cliente limite suas respostas a categorias pré-atribuídas. As respostas são verbais e não numéricas, e pede-se que o entrevistado as faça com as suas próprias palavras. Um aluno que responde a uma questão do tipo verdadeiro/falso ou de múltipla escolha está fornecendo uma resposta quantitativa. Todavia de ele responde a uma pergunta dissertativa, está fornecendo uma resposta qualitativa.”(p.439). Por outro lado, “ na pesquisa quantitativa, as respostas do consumidor estão em uma escala numérica, como em uma escala de 0 a 10.” (p.452)

O exemplo a seguir, gentilmente fornecido pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, mostra como que, num só instrumento de avaliação, pode-se ter pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. A parte quantitativa refere-se àquelas questões onde o cliente (no caso o participante do Curso de Preparação da Banca Examinadora) atribui seus

conceitos (++, +, -, ou --) aos itens avaliados. A parte qualitativa, por sua vez, diz respeito às questões abertas, onde os participantes são convidados a dissertar sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria relacionadas ao curso, não abrangidos pelos itens quantitativamente avaliados.

Cursos e Workshops da FPNQ - Pesquisa de Opinião

Nome: _____
(opcional)

Data: ___/___/___

(Início do Seminário)

A melhoria contínua dos eventos da FPNQ depende de sua realimentação. Conceitue cada um dos quesitos abaixo, utilizando as seguintes notações:

(++) excelente; (+) bom; (-) regular; (- -) fraco

	Quesitos	Conceito
1	- A comunicação prévia com a FPNQ (divulgação, inscrição, negociação, etc.)	
	Comentários	
	2 - O programa do curso e a sua carga horária.	
	Comentários	
	- As publicações distribuídas, tanto sob o aspecto de conteúdo didático como de apresentação. Avalie cada um deles:	
	- Instruções para Candidatura (IC)	
	- Critérios de Excelência(CE) / Primeiros Passos para a Excelência (PP)	
	- Apostila do seminário (xerox)	
	- Relatório de Premiada	
	- Classe Mundial	
	-	
	-	
	Comentários	
4	- Os recursos audiovisuais (vídeos, <i>slides</i> , etc.) tanto sob o aspecto de conteúdo como de apresentação.	
	Comentários	
	5 - A metodologia de ensino (exposições teóricas, trabalhos práticos, trabalho em grupo etc.)	
	Comentários	

6 - As instalações utilizadas (conforto, iluminação, espaço físico, segurança, banheiros, facilidade de acesso, apoio logístico às necessidades dos participantes etc.).	
--	--

Comentários

Continua no verso

O(s) Instrutor(es) do seminário: (conceitue cada um)	Nome do Instrutor A	Nome do instrutor B
7 - Conhecimento sobre o assunto.		
3 - Didática (facilidade de comunicação e esclarecimento de dúvidas).		
3 - Administração de conflitos		
10 - Atitude, postura e relacionamento interpessoal		
11 - Organização		
12 - Autoconfiança		
13 - Condução do curso (cumprimento do programa dentro do prazo)		
Comentários		

(++ ou +)	PONTOS FORTES

(- - ou -)	OPORTUNIDADES PARA MELHORIA

FPNQ 57/03 - Rev.1, Mar.04.

7.4 O e-relacionamento

Cuidar do relacionamento com os clientes não é uma necessidade recente, porém, são novos alguns meios para que isso possa ser adequadamente realizado. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e a profusão destas em diversos setores da economia, o que se vê hoje, é uma alteração marcante no modo pelo qual as organizações, de todos os setores e tipo, interagem com seus clientes, seja vendendo-lhes algo, seja pela forma de informar do lançamento de novos produtos ou serviços, pela forma como as dúvidas são sanadas, as modalidades de pagamento, as possibilidades de entrega, dentre outras.

Com o crescimento dos meios e métodos de comunicação com o público-alvo, cresceram as preocupações com o desenvolvimento das estratégias mercadológicas e com a formatação da comunicação desejada. A partir de tal realidade é possível constatar todo um movimento articulado que objetiva reorganizar os recursos das organizações em função de seu perfil (missão e visão) em função do perfil dos clientes que atende, considerando que os clientes possuem necessidades e desejos e que estes muitas vezes, não podem ser matematicamente explicados, o que faz do planejamento estratégico de marketing peça fundamental ao buscar compreender quais são as variáveis (momentos-verdade e atributos) valorizadas pelos clientes e porque.

O momento para as organizações é crucial, não apenas porque precisam aprender a lidar com novas ferramentas tecnológicas e mercadológicas, mas porque, se não o fizerem rapidamente, podem perder significativa participação de mercado para a concorrência. Com isso, é importante destacar que, quanto mais sensível a organização e seus dirigentes forem para a compreensão e uso de novas ferramentas, em especial quando se busca saber se os clientes são concordantes com o que se propõe e de que formar isso deve ser feito, maiores serão as chances de se obter sucesso nesse momento da economia mundial em que conhecimento, recursos e disposição de 'fazer acontecer' são primordiais.

A gestão do relacionamento com o cliente vem se tornando cada vez mais importante para as organizações no que diz respeito à manutenção da estratégia competitiva e da identidade do negócio frente ao mercado. Partindo da necessidade de se gerenciar o relacionamento com os clientes se propõem compreender o e-relacionamento, ou seja, o relacionamento por meio eletrônico, já que este está presente no cotidiano das grandes organizações, na maioria das médias e é cada vez mais comum nas pequenas. Deste contexto nascem algumas indagações:

- O que é a gestão do relacionamento com o cliente (e-relacionamento)?
- Quais são as novas regras da economia que norteiam o relacionamento entre organizações e clientes e, portanto, que servem como pano-de-fundo para o e-relacionamento?
- Quais os novos perigos da era do relacionamento?
- Os clientes e as organizações conseguem falar a mesma língua?
- O que é permissão (marketing de permissão) no que se refere a gestão do relacionamento com cliente?

Muitas outras indagações poderiam ser feitas, mas é necessário que se concentre naquelas que são consideradas genericamente relevantes.

7.5 Entendendo a Gestão do (e-)relacionamento com o Cliente

A gestão do relacionamento com os clientes pode ser entendida como o gerenciamento dos meios utilizados para se estabelecer e mensurar os contatos com os clientes, sendo considerado que cada contato pode ter como origem o cliente ou a própria organização.

O relacionamento com o cliente se tornou mais notável nas organizações com o desenvolvimento do CRM que entende as interações entre demanda e oferta (cliente e organizações) e as ferramentas tecnológicas necessárias para ter melhor proveito de tais interações, regido pelos princípios e prática da administração. De certo modo é como se o

CRM fosse um tipo de ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais) só que voltado exclusivamente ao cliente. Aliás, em soluções ERP completas, no CRM normalmente está presente.

O CRM não é um conceito, bem como não é um projeto, na verdade é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização.

É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes. (Brown, 2001: XXIII)

Ainda segundo Brown, CRM é um processo de aquisição e retenção de clientes lucrativos (Ibid: 8). Esta definição é especialmente importante, porque reluz na vida das organizações de uma maneira profissional, causando a reflexão de que, não é apenas necessário atender aos clientes, mas é necessário fazer isso de maneira sustentável, ou seja, a relação de ganho deve ser proporcional aos clientes e as organizações, pois, elas também precisam ter suas necessidades atendidas para poder continuar operando.

É importante destacar também que a implementação do CRM pode trazer diversas vantagens de marketing para a organização e, tais vantagens, podem ser consideradas no e-relacionamento. Veja algumas delas são:

- reduzir custos com propaganda;
- diminuir os riscos de comunicações (propagandas) generalizadas, e que podem confundir ou irritar o público-alvo;
- melhorar a abordagem de clientes específicos por se concentrar em suas necessidades e na capacidade de atendê-las;
- aumentar a capacidade de mensurar o resultado de determinada campanha;
- dar suporte a organização para competir por clientes através dos serviços e diferenciais agregados que fornece, não apenas por preço;
- acelerar o processo de desenvolvimento e comercialização de produtos;
- utilizar mais eficientemente o *Data Base Marketing* (banco de dados de marketing) que armazena, processa e distribui informações relevantes para qualquer áreas organizacional solicitantes;
- dimensionar melhor o investimento, o que significa, redução de gastos com clientes de baixo valor, e incremento de maiores gastos com clientes mais lucrativos;
- realizar a customização de massa; dentre outros. (Inspirado de Brown, 2001:9).

Porém, para que qualquer benefício possa ser abstraído da administração do relacionamento com o cliente, seja no e-relacionamento ou no relacionamento tradicional é necessário haver planejamento adequado do uso das informações e recursos disponíveis, e isso, corresponder a saber se o cliente é concordante com certas atitudes da organização ou não. Portanto, entra em cena a necessidade da permissão do cliente, que é, um levantamento através do Marketing de Permissão, para descobrir se o cliente concorda com, por exemplo, ser fonte de informações direta para a empresa, se aceita receber material publicitário, se autoriza à divulgação de seus dados etc.

Logo, não basta apenas apoiar-se nos benefícios teóricos que o CRM ou e-CRM (*eletronic-CRM*) podem trazer, para que se tornem práticas, é fundamental que as organizações hajam com responsabilidade e coerência, desde o momento em que solicitam informações aos clientes (ou simplesmente as capturam) até o momento em que fazem uso dela. As regras do jogo estão, cada vez mais, privilegiando os consumidores (já não era sem

tempo!), portanto, respeite-os e as novas regras para que tenha maiores chances de sucesso no século XXI.

7.6 As Novas Regras da Economia que Norteiam o Relacionamento entre Organizações e Clientes

Dentre as novas regras da economia que podem ser destacadas como pano-de-fundo para a maximização do valor do relacionamento entre organizações e clientes e, portanto, do e-relacionamento, pode-se destacar:

- (1) a perda de importância da matéria,
- (2) a “aceleração” do tempo,
- (3) a necessidade de se importar com as pessoas,
- (4) entender que os clientes também são recursos, portanto, também podem ser transformados em agentes de venda, mesmo que de maneira indireta,
- (5) a participação de mercado deve ser a maior possível, é o que se busca, pois, quanto maior, possivelmente, maior será o valor agregado,
- (6) a informação é a principal forma de valor para gerar valor, portanto, quanto maior sua quantidade e qualidade, maior o valor do negócio e das atividades praticadas, e na era do relacionamento, a informação trás o redimensionamento do papel dos intermediários no *e-business / e-commerce* com a morte e a revitalização no ambiente Internet
- (7) a customização deve ser utilizada como diferencial estratégico para agregar valor e reter clientes,
- (8) a acessibilidade deve ser desenvolvida e aproveitada a partir da ótica do cliente, especialmente na concepção de utilização adequada de espaço e tempo, o que pode gerar percepção de competência além de satisfação, e
- (9) o repensar de quem são os compradores e os vendedores – o duplo papel dos clientes.

Discutindo novos e principais propulsores da economia:

a. A matéria perde sua importância

O tamanho das organizações deixa de ser justificativa irrefutável de poder e autonomia, bem como, se uma organização fabrica produtos que são maiores e mais pesados que outros, isto não quer, necessariamente dizer que tais produtos tenham maior valor que outros menores e mais leves. Por peso, por exemplo, os automóveis têm menos valor agregado que os computadores e esse menos valor que os softwares de computador.

Um outro exemplo que pode ajudar a entender a perda de valor da matéria é a Internet, nela o valor está na informação, nos serviços, no conhecimento e no entretenimento, em contrapartida, o valor dos materiais utilizados na construção (montagem) dos computadores – metal, plástico, dentre outros, diminuem em custos periodicamente. Neste caso, há uma valorização crescente das informações disponíveis na rede mundial de computadores ao mesmo tempo em que há um barateamento do custo de seu armazenamento de tais informações (Fiore, 2001: 26).

b. Ocorre a “aceleração” do tempo e o colapso

Em função do ritmo do dia a dia, as pessoas passam a sentir haver menos tempo disponível para realizar as tarefas do cotidiano, especialmente aquelas ligadas ao relacionamento, entretenimento, lazer e trabalho. O total de horas despendidas em frente aos computadores, seja para fins pessoais ou profissionais vem crescendo. Muitos motivos servem de justificativa para tal realidade, em que, o tempo parece mais curto:

- quantidade de informações disponíveis;
- qualidade das informações disponíveis;

- fontes de informações de inseguras a muito seguras;
- entretenimento visual e sonoro;
- busca por prazer;
- possibilidade de desenvolver relacionamento à distância;
- dentre outros, inclusive de ordem biológica (como ritmo cardíaco, mas não vem a caso).

Em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, é possível ter acesso a conteúdos específicos de própria autoria ou de outros. É possível escolher o que comprar e efetivar a compra, e possível solicitar informações, fazer certos tipos de ensaios, etc. Os clientes podem estar em qualquer lugar do mundo, podem entrar em contato a qualquer instante, podem mudar de opinião, além de poder comparar produtos e preços com maior facilidade.

O fato é simples, embora para as organizações a Tecnologia da Informação (TI) proporcione melhores meios e chances de estabelecer relacionamento com os clientes, ela não é partidária de uma única organização, ela é sim, possível e – até certo ponto – acessível por todas as organizações. Esta realidade remete a um maior potencial de contato com os clientes e *stakeholders*, porém, faz o mesmo com os concorrentes, uma vez que eles também podem ampliar sua capacidade de relacionamento com seus clientes.

Um das preocupações com essa noção simbólica de aceleração do tempo é que, por basear-se em tecnologia e no cruzamento e comunicação entre diversas modalidades tecnológicas, ocorre também o risco de colapso, seja decorrentes de uma situação natural como sobrecarga de sistema ou coisa parecida (o que é menos provável) ou pior, um colapso provocado.

Veja que, na concepção do colapso, o que ocorreria é a “parada” do tempo, como se toda a aceleração alcançada fosse bruscamente paralisada em função da capacidade de continuidade provocado por forças como, falta de energia nos sistemas (fonte ou usuário), falta de capacidade de estabelecer conexão ou o rompimento dela, travamento de máquinas (hardwares) ou sistemas (softwares), ataque de hacker etc.

A “aceleração” do tempo é uma dimensão simbólica que as sociedades criam, de certa forma naturalmente, em função do incremento de novas tecnologias. Mas serve também para fazer lembrar a reflexão de diz que “o criador torna-se escravo de sua criação”. Ou seja, tudo o que é criado para melhorar, facilitar a vida de alguma maneira, pode ser representativo de um quase insuportável nível de desconforto e estresse caso não funcione como outrora planejado.

Uma das principais decorrências desta realidade é que os consumidores podem comunicar-se rápida e eficientemente, o que amplia exponencialmente a capacidade de divulgação de informações boas e ruins, como por exemplo, casos que passaram com determinada empresa, sendo bem ou mal atendidos, tendo recebido uma adequada ou inadequada solução para sua reivindicação. Logo, a capacidade de publicidade dos clientes está maximizada, considerando-se que tal publicidade pode ser negativa, é melhor que as organizações tornem-se mais atentas aos relacionamentos que estabelecem.

Por fim, o colapso do tempo fere-se a todas as mudanças, no modo pelo qual as organizações relacionam-se com seus clientes. A interatividade instantânea está acelerando a mudança, e as organizações que conseguirem se adaptar rapidamente as mudanças em seu espaço de mercado serão as que terão maiores chances de sucesso. Tempo é dinheiro, e se as empresas puderem economizar tempo, especialmente o tempo de seus clientes e consumidores, isso certamente será revertido em maior quantidade de dinheiro disponível em seu caixa. (Fiore, 2001: 28).

c. Importe-se com as pessoas

Na nova economia, a economia na qual a gestão do relacionamento ganha ainda mais importância estratégica, o capital intelectual é mais valioso do que o dinheiro. Para se ter sucesso, é necessário desenvolver a capacidade de cultivar pelo menos dois tipos de fontes de capital intelectual fundamentais: os funcionários e os clientes. (Fiore, 2001: 29)

Uma frase interessante que pode ser colocada neste momento é: “Não há pior cliente que cliente nenhum.” Imagem organização que acaba de nascer, bem estrutura, desburocratizada, de posse dos mais novos computadores e impressoras, softwares etc., agora imagine tudo isso é uma falta de capacidade (ignorância) para utilizar tais recursos para o bem comum, lembrando que o bem comum de uma organização começa pelos clientes.

Isso quer dizer que, mesmo quando se possui apenas clientes problemáticos eles ainda são melhores que a sua ausência, e mais, quando uma organização possui apenas problemas no que tange o relacionamento com os clientes, o certo é que é ela e os clientes a fonte de problemas.

d. Clientes também são recursos: transforme-os em vendedores

A ideia aqui não é a de usar os clientes como recursos estratégicos exploráveis unicamente, mas sim, entender que se forem bem atendidos e surpreendidos, os clientes poderão tornar-se fonte segura e alternativa de comunicação positiva da organização.

Quando melhor for a imagem da organização na mente do cliente, melhor será a relação desse com a organização e, melhores serão as argumentações com base positiva em defesa da mesma. Surpreenda seus clientes, valoriza o ciclo de serviços de cada clientes, na pior das hipóteses, o cliente apenas estará indiferentes, e pelo menos não será um emissor de publicidade negativa.

e. Quanto maior a participação de mercado, possivelmente, maior será o valor

Pouco antes da Internet se tornar notável no que tange oportunidade de negócio, Frank Fiore especialista e consultor em *e-commerce* e autor de livros sobre o assunto, esteve em um jantar com um investidor capitalista com foco em capital de risco. Naquele momento Fiore aproveitou para indagar ao investidor se sua empresa estava investindo em empresas de Internet, já que aquela era para ela uma grande oportunidade (tendência). A resposta foi um taxativo não, pois, segundo o investidor, não era possível saber como ganhar dinheiro com tal tipo de investimento.

Os capitalistas de risco estavam acostumadas a ver planos (propostas) que pediam dinheiro para primeiro desenvolver um produto, e então testá-lo, comercializando-o em seguida, e vendendo-o para ter um retorno sobre o investimento realizado. Agora veja as empresas “ponto-com” – precisam de recursos financeiros para desenvolver um produto ou serviço, testá-lo, comercializá-lo, e então, entregá-lo gratuitamente. (Fiore, 2001: 32)

Na Internet a chave para o sucesso é a participação de mercado e as relações advindas de tal participação.

f. Quanto maior a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, maior o valor: o nascimento do infomediário

Uma interessante constatação com o advento da Internet é a relação de valor que se tem com a informação. Mesmo sendo cada vez mais numerosa e disponível, ainda assim, quanto mais precisa for a informação disponível e corretamente relacionada aos fatos do cotidiano, maior será a chance desta ter seu valor aumentado em função de sua ação sobre os meios e fins a que se aplica, por exemplo, ao produtos e serviços, ou ao planejamento estratégico de marketing das organizações.

Um fator que chama a atenção nesta relação entre valor e informação é o que vem ocorrendo com os intermediários. A rede mundial de computadores é capaz de facilitar o contato entre quem produz e quem consome, o que acaba pondo fim em muitas estruturas intermediárias. Enquanto a rede extingue uma série de intermediários, ela também cria a oportunidades de surgimento de outros (um tipo de ciclo natural do sistema capitalista). Nasce o “infomediário”, um tipo de intermediário que substitui os tradicionais intermediários como agentes de viagem, corretores de ações, dentre outros.

O que justifica o surgimento desta nova modalidade de intermediário (infomediário) é a necessidade de eficiência e acesso a conteúdos cada vez mais numerosos e dispersos, com isso, mais difíceis de manejar. A quantidade de informação disponível tornou-se tamanha que, especialistas na identificação e utilização de partes específicas dela passaram a ser fundamentais. Noutras palavras, é preciso ser capaz de cruzar dados e/ou informações dispersos para gerar mais informações e ser capaz de, a partir do que se apurou, gerar informações relevantes e conhecimento.

Quanto maior a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, maior seu valor de uso, ou seja, o valor de certas atividades aumenta genericamente, tornando-as mais notórias à medida que um maior número de pessoas passa a utilizá-la direta ou indiretamente. Logo, quanto maior o número de pessoas que utilizam serviços de comparação de preços em ambiente on-line, ou mesmo classificados de jornais, maior será o valor da prática profissional que dá suporte e torna possível aquele serviço que está sendo prestado, bem como, o valor da própria informação.

g. Customização em massa e aumento de valor

É mais fácil customizar a informação do que os bens materiais (Fiore, 2001: 36). A customização em massa não é algo fácil de se fazer, especialmente no mercado tradicional, por sua vez, customizar a informação chega a ser algo feito automaticamente na rede. Por exemplo, em *e-business* pode-se coletar informações sobre fornecedores, clientes, e demais *stakeholders* e, a partir disso, melhorar o relacionamento com eles através da personalização dos relacionamentos.

Na velha economia vivia-se em função das empresas de produtos, sendo seu principal impulso a padronização da produção, dos produtos e dos processos de negócios. Os fabricantes buscavam beneficiar-se de economias de escala. A nova economia, por sua vez, é apoiada pelos dados e informações e, naturalmente, pelo conhecimento deles advindos. A informação tem a vantagem de ser fácil de diferenciar, customizar, personalizar e transmitir pelas redes a velocidades cada vez maiores.

h. Acessibilidade: espaço e tempo

Na nova economia, em especial no ambiente projetado pela Internet, ocorre uma reconfiguração da ação de consumo. Não é mais necessário haver horário específico para a compra de determinado bem ou contratação de determinado serviço porque há um horário estipulado de atendimento. É possível acessar os conteúdos disponíveis a qualquer hora do dia ou da noite, realizar suas compras e/ou contratações em geral.

Nesse contexto, McKenna na obra 'Competindo em Tempo Real', de 1998, faz uma boa reflexão para as organizações que precisam e se dispõem competir em tempo real. Ele destaca que os clientes nunca estão totalmente satisfeitos, e por isso, é necessário sempre atentar ao que se pode fazer para atrair e manter clientes, sendo que para isso, é preciso cada vez mais conhecer bem o perfil de seus grupos (segmentos) de clientes e se possível, conhecê-los individualmente.

Atualmente, todo produto está virtualmente disponível em qualquer lugar a todo o momento, pelo menos que se refere ao acesso à informação e possibilidade de aquisição. O espaço da prateleira da rede é ilimitado (Fiore, 2001: 38). Enfim, a acessibilidade é uma tendência que veio para ficar, sua notoriedade deve aumentar muito nos próximos anos, especialmente, com o aumento do acesso móvel (sem fio). A questão tempo é vista de maneira simples, as pessoas, buscam aproveitar o máximo possível os recursos disponíveis para "economizar" tempo, pois, assim podem – pelo menos teoricamente – aproveitar melhor suas vidas.

i. Compradores ou vendedores

Com o advento da Internet, os compradores passam a ter mais poder de barganha,

logo, possibilidade de negociação. Claro que neste campo muito amadurecimento está por vir, mas, pelo menos, é cada vez mais comum o aumento de autonomia de quem compra, seja porque compra em volumes maiores, seja porque prefere pagar a vista, seja porque há concorrentes e, portanto preços e formas de pagamento deferências frente a vasta possibilidade de realizar pesquisas de preço etc.

Neste caso ainda, a possibilidade de acesso e comparação de conteúdos disponíveis na rede, por exemplo: preço, prazo de entrega, quantidade em estoque, informações técnicas complementares, servem como suporte a quem compra, noutros termos, quanto maior a quantidade de informações disponíveis ao comprador, maiores serão as chances dele realizar uma venda que dê a sensação de compra consciente, aumentando a chances de repetição da compra e da indicação para outras pessoas. Isso remete ao crescimento dos níveis de exigência dos compradores, porém, em contrapartida diminuem o risco de ocorrer à sensação de arrependimento pelo ato (compra) realizado (dissonância cognitiva).

Glossário

CRM – *Customer Relationship Management* – Gerenciamento do Relacionamento com o cliente.

e-business – negócio por meio eletrônico. Termo que é mais frequentemente aplicado aos negócios resultantes do uso da tecnologia digital e da Internet como principal meio de comunicação e interação.

e-commerce – comércio eletrônico ou comércio virtual – é um tipo de comercialização caracterizada pela troca de bits, onde as transações são feitas no Cyberspace. O relacionamento é digital e, portanto, virtual. Os produtos ou serviços se utilizam de uma mídia digital, a multimídia e os principais veículos deste comércio são: CR-ROM, quiosques, BBS e Internet. (Nota – **BBS** – *Bulletin Board System* – computadores acessados via telefone que disponibilizam informações específicas – tende a desaparecer com crescimento da Internet).

e-CRM – (*eletronic-Customer Relationship Management*) gerenciamento do relacionamento com o cliente através de meios eletrônicos.

e-customer – consumidor-eletrônico, ou seja, o consumidor que utiliza-se dos recursos de tecnologia da informação – no comercio eletrônico – para ter acesso aos produtos que deseja.

e-relacionamento – “*electronic-ralationship*”, ou seja, relacionamento com o cliente ou stakeholders por meio eletrônico, por exemplo, através da internet. Na verdade apresenta os mesmos princípios do relacionamento com os clientes no varejo tradicional (de loja), o que muda são os canais utilizados.

ERP – *Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais.

Internet – uma rede de redes de computadores. A Internet evoluiu de uma ARPAnet (uma rede militar norte-americana) para uma rede de busca acadêmica e, posteriormente, para a atual rede mundial de computadores. Outros nomes que identificam a Internet são: ciberespaço e infovia.

marketing de permissão – é um pratica de marketing (tipo de marketing) que procura obter a permissão das pessoas antes de fazer marketing como tradicionalmente entendido, exemplo: como marketing de produtos ou serviços, de lugar, promocional, etc. Grosso

modo, é pedir permissão aos cliente para que a organização possa ter um contato regular com ele, oferecendo-lhe produtos...

m-commerce – abreviação para comércio móvel, vendendo produtos e serviços em um aparelho móvel como telefone celular ou um PDA habilitado no ciberespaço. (PDA – *Personal Digital Assistant* – um Palm Pilot é um exemplo de PDA).

Nova economia – descreve todo um conjunto de forças que aparecem na última década e que exigem novas práticas de marketing e de negócios. Lembrando que, a economia hoje é composta de elementos novos e antigos, portanto, ela é híbrida.

One to one – de marketing *one to one* – quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um por vez.

Stakeholders – o termo “*stakeholders*” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização (Goldschmidt – vide bibliografia).

----- **MOMENTO DE REFLEXÃO** -----

Atividade: Reflita sobre as questões propostas a seguir.

- 1 - O que você entende por satisfação do cliente? Discutam com colegas.
- 2 - Qual a importância da satisfação do cliente?
- 3 - O que você faria para avaliar a satisfação dos clientes da:
 - a) TAM, Gol, Azul (Cia. aéreas)?
 - b) Vivo, Oi, Tim (telefonia móvel)?
 - c) Banco do Brasil, Santander, Bradesco, Itaú?
 - d) Concessionária Ford, Chevrolet, Fiat...?
- 4 - Quais instrumentos você conhece para avaliar a satisfação dos clientes?
- 5 - Reflita em grupo, como o e-relacionamento pode mudar a realidade competitiva das organizações?
- 6 - Será que o e-relacionamento pode auxiliar as organizações e os clientes a “falarem a mesma língua”? Como isso pode ocorrer?
- 7 - Quem é o intermediário na internet? Será que é necessário?

REFERÊNCIAS

Básica:

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

Complementar:

CONOLLAN, Tom. *Nos bastidores da Disney*. São Paulo: Futura, 1998.

FIORE, Frank. **E-Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2001. 306p.

FPNQ-Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. - **Caso para Estudo – Hospital Taquaral**. São Paulo: FPNQ, 2000.

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Relatório de Gestão: Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum**. São Paulo: FPNQ, 2004

_____. **Relatório de Gestão: Santa Casa - complexo hospitalar de Porto Alegre**. São Paulo: FPNQ, 2002

_____. **Relatório de Gestão: Politen**. São Paulo: FPNQ, 2002.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001. 331p.

GOLDSCHMIDT, Andréa. <http://integracao.fgvsp.br/ano6/04/financiadores.htm>. Acessado em 10/08/2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **O Marketing na Nova Economia**. http://www.prenhall.com/kotler_br Acessado em 10/04/2005.

McLUHAN, Marshall; FIORE, Quentin; AGEL, Jerome. **The Medium Is the Message**. Corte Madera(CA): Gingko Press Inc. 1967.

McKEOWN, Max. **E-Customer**: os clientes estão mais rápidos e mais espertos. Capture-os. São Paulo: Makron Books, 2002. 235p.

McKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real: estratégias vendedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

REICHHELD, Frederick F. – **A lealdade como filosofia**. _In Revista HSM Management, n.40, ano 7, vol.5, p.18-24.

ROSENBERG, Marc J. **E-Learning**: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROSEN, Emmanuel. **Marketing Boca a Boca**. São Paulo: Futura, 2001.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

Peppers and Rogers Group. **CRM Series: marketing one to one**. 2 ed. São Paulo: Makron Books., 2001.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o**

cliente. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

ZAMBON, Marcelo Socorro; BENEVIDES, Gustavo. Compra por impulso e dissonância cognitiva no varejo. _In. **Gestão de Marketing no Varejo**. São Paulo: OLM, 2003.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.