

“O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO”? MEIOS E CAMINHOS PARA UMA GESTÃO DE ATENDIMENTO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Luciana Balzan Palladino (autor)

Bruno Lima Pelluso (orientador)

1. INTRODUÇÃO

A palavra “cliente” (do francês *client*, a partir do latim *cliens*, *entis*, “cliente, aliado, o que está sob a proteção de”) surgiu no século XVII, mas muitas corporações ainda não se deram conta do que significa, em sua totalidade: uma fusão complexa de personalidade, emoções, atitudes, motivações e necessidades, aguardando descoberta pelos gestores. Um cliente deve, pois, ser visto como um “aliado”, mas...que nem “sempre tem razão”, a despeito do slogan tão difundido.

A qualidade de atendimento ao cliente pode ser equiparada ao conceito de “satisfação”. Em sua origem, *satisfação* significa “reparação, justificação, ato de realizar, cumprir, agradar, saciar”. Portanto, trata-se de uma variável-chave no mundo corporativo, alavancada, a partir dos anos 80 do século passado, tendo em vista o aumento considerável no nível de competitividade e exigência nos diversos setores de mercados. Primar por uma gestão de satisfação e respeito pode ser o diferencial que assegure a liderança numa categoria de negócios, como, por exemplo, o das operadoras de planos de saúde. Com efeito, a implementação de um programa que visa à satisfação de atendimento agrega valor a produtos e serviços, mas requer meios e caminhos consistentes para mensurar atitudes e opiniões e monitorar tendências e inovações, de tal modo que os clientes se tornem voz ativa na organização e em suas políticas de decisão. Atender é “estender, desdobrar, fazer esforços para, desenvolver energia”. Entretanto, toda pessoa já se sentiu, por vezes, mal atendida...

De acordo com Gerson (2010, p.12), algumas razões levam os clientes a parar de realizar negócios. A Figura 1 destaca esses “motivos”.

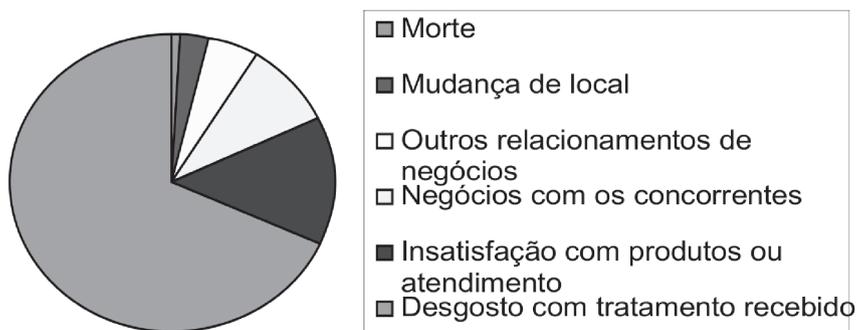


Figura 1 - Razões que clientes mencionam para não realizar negócios.

Ressalta o autor que 96% dos casos acima apontados admitem algum controle sobre as razões pelas quais os clientes desistiram de efetuar negócios. São fatores que uma gestão de atendimento pode reverter. O atendimento de qualidade a clientes é algo que se paga; ele não “custa”... Para Gerson, os gestores devem utilizar os recursos de marketing para identificar a dinâmica do mercado-alvo, pois o que pode ser medido pode ser feito. Por exemplo, custa de cinco a seis vezes mais conseguir um novo cliente que fazer negócios com um cliente antigo. Já na visão de Meyer (2004, p. 24), uma gestão estratégica voltada para clientes deve ser focada no aspecto relacional, pois, mesmo com as tecnologias, o “contato humano será sempre o mais relevante para proporcionar satisfação” e criar uma “experiência inesquecível”, com vistas à fidelização do cliente. Nenhum deles é definitivo. Na mesma linha, Las Casas (2011, p. 24), além de destacar o “toque humano”, enfatiza a autoconfiança dos representantes das empresas, a linha de frente dos serviços.

A finalidade do trabalho em questão é, pois, verificar como uma gestão de qualidade, orientada para atender clientes, a fim de suprir (e superar) suas necessidades, como pessoas, devem ser almeçadas em qualquer esfera, pública ou privada. Enfatiza, contudo, que, de fato, nem “sempre o cliente tem razão”, embora ainda haja no Brasil uma tradição forte nesta

direção, desde seu surgimento nos EUA. Um repertório bibliográfico fornecerá as bases teóricas para abordar os meios e caminhos de atendimento a clientes, positiva ou negativamente.

Tendo em vista a revisão da literatura sobre o tema, a impressão preliminar é de que as empresas ainda não entendem, rigorosamente, o que significa “atender um cliente”, com suas expectativas e eventuais frustrações.

Valorizar o contato humano nos processos de atendimento é vital, tendo em vista a ampla gama de concorrência em opções de procedimentos no mercado. Ainda assim, nessa disputa palmo a palmo, reforçada às vezes por práticas de marketing agressivo, há muitos desafios a enfrentar. Uma ligeira pesquisa sobre as organizações/ empresas brasileiras revela que processos estratégicos de gestão voltados para a satisfação do cliente ainda estão longe de um mínimo aceitável.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Examinar, a partir de leituras preliminares sobre o tema, como as organizações se posicionam quanto às expectativas e satisfação no atendimento a seus clientes (parte-se do pressuposto de que eles, porém, nem “sempre têm razão”).

2.2 Objetivos Específicos

- Discorrer teoricamente sobre as variáveis em torno das práticas de atendimento ao cliente, mensurações e programas com objetivo de salientar perfis de atendimento, negativos e positivos;
- Observar panoramicamente a gestão de algumas empresas, tendo em vista as expectativas dos clientes;
- Sugerir medidas para o incremento qualitativo dos serviços de atendimento a clientes, já que parece haver um consenso

em torno de uma questão: “preço” apenas não é suficiente, em qualquer esfera de prestação de serviço;

- Propor que, de fato, a máxima “o cliente tem sempre razão” nem sempre é pertinente.

3. JUSTIFICATIVA

Gerson (2010, p.3) suscita uma provocação ao leitor, logo na abertura de seu livro: “lembre-se de como você se sentiu na última vez que obteve um mau serviço”. Por exemplo, quantas transferências de ligações telefônicas são necessárias, navegando-se por menus intermináveis, até que um cliente obtenha uma resposta simples e adequada para uma questão pontual? Quanto tempo se perde nessa empreitada?

Alguns dados estatísticos elencados também por Gerson (2010, p.11), ainda que em relação ao contexto norte-americano da época, sugerem o quanto as empresas ainda devem aperfeiçoar suas estratégias de gestão:

- a) Apenas 4% dos clientes reclamam. Cerca de 90% deles acreditam que “reclamar não resolve” ou “reclamar não traz qualquer benefício efetivo”;
- b) Para uma reclamação resolvida, há mais de 20, normalmente, não atendidas;
- c) Se insatisfeito, um cliente é capaz de influenciar negativamente outros 10;
- d) Por outro lado, clientes satisfeitos, cujas queixas foram atendidas, influenciam outros 4 consumidores, relatando suas experiências positivas e a tendência a continuar negociando com a empresa.

De fato, a reação mais instintiva e primária dos clientes é a reclamação, mas como “mau atendimento” não é algo raro pode evoluir até

para um rompimento unilateral de contrato, por quebra de compromisso/ingerência na prestação de um serviço ou oferecimento de um produto.

As organizações avaliam, por vezes, custo/ lucro quanto à obtenção de clientes, contudo não estimam o elevado custo de perdê-los. Como já mencionado, na estimativa de Gerson, a aquisição/ busca de um novo cliente pode redundar em até seis vezes mais que manter um antigo cliente satisfeito.

Portanto, cabe às organizações perseguir excelência no atendimento a clientes. Trata-se de uma expectativa social cada vez mais arraigada no cenário competitivo, embora eles não sejam mais exigentes hoje que no passado. Os clientes sempre buscaram aplicar seus recursos, agora cada vez mais escassos, de forma racional em bons serviços. Para qualquer empresa perder e buscar, continuamente, clientes é algo despropositado e ineficaz. Uma política de atendimento não pode se apresentar como uma gangorra, como um movimento pendular indefinido. Nenhuma empresa deve considerar um cliente como participante eterno de seu quadro. Entretanto, uma vez atingida a adesão, se satisfeita, pode significar continuidade de 55 a 75% dos casos.

Justifica-se, pois, uma investigação a propósito dos meios e caminhos necessários ao atendimento satisfatório. Saliente-se, a priori, a necessidade de atualização da cesta de serviços prestados, a fim de que a empresa esteja sempre em contato, para “esclarecer alguma dúvida”: “quando as suas informações estão em dia, a gente pode cuidar melhor de você” é o slogan de uma prestadora de serviços de saúde.

De qualquer forma, parte-se do princípio de que as práticas de atendimento “satisfatórias” aos clientes são a “norma”. “Excelência”, contudo, deveria ser, de fato, o diferencial, o valor agregado, a oferecer.

3.1 Relevância

A relevância do estudo pode se inserir, com efeito, no quadro mais amplo dos programas de pesquisa entorno da macro área de Gestão. Seguindo essa linha de interesse, trata-se de uma contribuição com vistas a acumular conhecimento relativamente a um campo ainda em franco desenvolvimento, no Brasil.

Configura-se, como preocupação básica de qualquer organização a satisfação de seus clientes. Busca-se, no meio corporativo, conhecimento dos mercados, com delimitação dos pontos fracos e fortes, a partir de opiniões e atitudes suscitadas. Repercussões políticas e sociais são decorrências de

produtos com valor agregado ou não. Uma gestão boa ou ruim é determinante para definir empreendimentos e estabelecer uma cadeia de valores, tanto no âmbito do setor privado como no do setor público.

Propaganda enganosa, comunicações de preços e procedimentos de cobrança não claros, queixas e reclamações não resolvidas, busca de ações judiciais para atendimento são notícias, infelizmente, recorrentes na imprensa. A pesquisa em questão é de relevância, pois, no levantamento de questões teóricas pertinentes, e na apresentação e monitoramento de evidências inequívocas de práticas de gestão adequadas ou insatisfatórias, tendo em vista dados efetivos com que se defrontam os clientes.

3.2 Hipóteses

- Satisfação de clientes, como pessoas, é equivalente à qualidade, o que propicia adesão mais ampla à organização;
- No atendimento a clientes, tanto na venda de um produto ou pacote de serviços como no pós-consumo, as expectativas de relacionamento podem ser prazerosas ou gerar desapontamento, já que “atendimento é processo”;
- Por monitoramento/ mensuração permanente uma organização pode apreender as percepções dos consumidores, mas marketing apenas não resolve;
- Canais de comunicação são meios colaborativos e, por isso, devem ser de fácil acesso e destinados a educar os clientes e suscitar tangibilidade, verdade e confiança;
- Enfim, em vista do exposto, nem “*sempre o cliente tem razão*”.

4. O QUE É A TÃO ALMEJADA “SATISFAÇÃO” EM SERVIÇOS?

De acordo com Meyer (2004, p.24), os clientes consideram um bom atendimento como o “fator-chave para a efetividade de uma unidade

empresarial”, já que afeta “diretamente a qualidade e produtividade de bons serviços”. Se a tecnologia, com seus recursos multifacetados, é vital para a gestão de todo o empreendimento, o relacionamento, o contato humano, porém, para Meyer, apresenta-se como o fator “mais relevante para proporcionar satisfação”. O foco no aspecto relacional seria o “marco inicial” para a excelência de um atendimento. Por sua vez, “excelência” é algo que demanda, na perspectiva de Meyer (2004, p.13), “uma estrutura adequada, tanto em recursos operacionais como em recursos humanos”. A Figura 02, proposta pela autora, ilustra o processo.



Figura 2 - Passos para alcançar serviços com excelência em qualidade.

Na perspectiva teórico-metodológica de Las Casas (2011, p.24), excelência “é o conjunto de atividades desenvolvidas (...) para identificar as necessidades dos clientes, procurando atender às suas expectativas”. Nesse sentido, Las Casas (2011, p.24) propõe algumas “recomendações” adaptáveis às necessidades específicas de clientes: a) a interação, atenciosa, simpática e eficiente, entre representantes de uma empresa e a clientela, é o aspecto mais relevante, para aferir graus de satisfação; b) é recomendável a inclusão de um pacote de serviços ampliados na cesta de produtos oferecida, sem que, para isso, os preços sejam necessariamente majorados, o que se converte em desafio em “tempos de crise”; c) a prestação de serviços inclui variáveis reais, como a aparência do ambiente físico onde ocorre o atendimento ao cliente, odores, a aparência dos profissionais, o asseio do local, a luminosidade, entre outros detalhes de um contexto situacional mais amplo. Cada detalhe, por sua vez, mais ou menos observado, pode atingir ou não a tal propalada “satisfação”. Como já sugerido, a palavra provém do latim

satisfactus, do verbo satisfacere, isto é, “dar satisfação, reparar um atraso, saldar uma demanda, cumprir, executar”. Nota-se a ampla gama significativa que exige uma atenta preocupação dos gestores.

A Tabela 1, adaptado de Las Casas (2011), apresenta um sumário do parâmetro “satisfação”.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> . Satisfação dos clientes é subjetiva. . Satisfação dos clientes é difícil de ser medida. . A satisfação do cliente não é facilmente mudada. . Os clientes não se satisfazem apenas com a relação qualidade/preço. . Deve-se segmentar o mercado o máximo possível para atingir os consumidores. . . A satisfação dos clientes não é exclusivamente determinada por fatores humanos. | <ul style="list-style-type: none"> . Pessoas ficam satisfeitas com diferentes estímulos. . Dados de pesquisas não revelam os aspectos psíquicos que possam ter interferido no processo. . Os clientes somente irão mudar de ideia depois de determinado tempo ao receber serviços de melhor qualidade de forma permanente. . Devem -se procurar desenvolver serviços que tenham maior valor agregado para tornar as ofertas mais aceitáveis e vendáveis. . No <i>marketing</i> de serviços é possível adaptar as ofertas a clientes individualizados. . Para o cliente, não importam os recursos q ue são usados, mas sim o resultado de sua utilização |
|--|---|

Tabela 01 - Aspectos que influem na satisfação dos indivíduos e desafios para os serviços de atendimento.

Tais aspectos são desafiadores para o atendimento a clientes e, por isso devem ser considerados pelos especialistas da área de marketing de serviços.

O especialista e pesquisador em serviços, Richard L. Oliver, mencionado por Zeitner e Bitner (2008, p.87), provocou seus leitores com esta reflexão: “todos sabem o que é satisfação, até que se peça uma definição. Aí, parece que ninguém sabe”. A despeito do desafio que é suscitado, Oliver se encarrega de propor um conceito um pouco mais formal: “satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

Aceitando as ideias de Oliver ou se recorrendo a uma definição técnica, satisfação consiste em uma avaliação a posteriori feita por um cliente respeitante a um produto ou serviço. Então, a insatisfação, a falha, por outro lado remete para a ausência de certos atributos inerentes ou prometidos.

Zeitner e Bitner (2008, p.131) propõem mensurações de satisfação dos clientes, com base nos seguintes parâmetros:

1. Qualidade da pós-venda;
2. Prontidão de atendimento do prestador de serviço;
3. Experiência em termos gerais, contemplando preços acessíveis, facilidade de atendimento, limpeza de instalações e explicitação das políticas da empresa.

Essas são algumas estratégias simples que podem colaborar para a retenção de clientes ao fornecer produtos e serviços satisfatórios e com qualidade.

A propósito dessa noção, Zeitner e Bitner (2008, p.88) entendem que qualidade não é um conceito “unidirecional”, mas, ao contrário, constitui-se de uma dimensão multifatorial, integrada por desempenho, características, confiabilidade, conformação, durabilidade, potencial e estética. O item qualidade será, então, o modo decorrente da organização na mente dos consumidores dessas variáveis. Se a qualidade oferecida em uma primeira tentativa de prestação de serviço, cabe ao gestor “fazer de modo muito correto na segunda”, o que pode reverter uma insatisfação.

Articulando satisfação e qualidade, Zeitner e Bitner (2008, p.170) mencionam o trabalho dos funcionários da linha de frente dos hotéis Ritz-Carlton na busca da opinião dos hóspedes. Toda a equipe porta “formulários de ação instantânea” cujo benefício é uma prontíssima resposta a qualquer falha, além de educar os clientes a respeito de como encontrar adequadamente uma reclamação. O que faz a diferença, nesse caso, é uma logística preparada para reagir rapidamente a todo sorte de insatisfação. Na interação qualidade/ satisfação o foco é o cliente.

Outro exemplo interessante citado por Zeitner e Bitner (2008, p.506) é o caso da empresa Sistemas Médicos General Electric (GEMS), uma divisão valiosa da GE Corporation, que estabeleceu um diálogo franco e permanente com os clientes (clínicas, consultórios, grandes empresas de sistemas hospitalares etc.) resultando em mais satisfação para eles e em maior valor de mercado para a corporação. Como afirmam os autores, a GEMS “tomou o seu ‘insatisfator’ (fator de insatisfação) número um, os aspectos de treinamento, e o transformou no seu ‘satisfator’ (fator de satisfação) número um”. Coletando feedback de seus clientes, formatou programas de treinamento que atendessem melhor as necessidades da empresa e de seus

compradores e estabeleceu relacionamentos e parcerias mais consistentes. Logo a GEMS percebeu que um cliente treinado com qualidade é um cliente satisfeito. Há uma inversão de posições entre quantidade de treinamento (a) e custo para assistência a ele (b), o que é sugerido pela Figura 03:

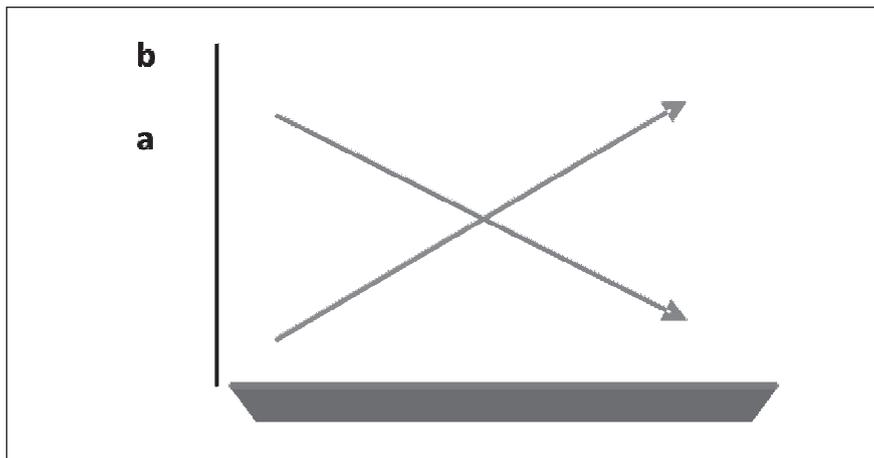


Figura 03 - Relação entre treinamento e custo, na visão da GEMS.

Então o desafio consistiu em procurar uma forma de atender/qualificar os clientes com menos custo. Partiu-se do princípio de que colaboração e parceria transformariam os clientes em “quase funcionários” ou em “coprodutores” de serviços da empresa. Esta seria uma forte vantagem competitiva sustentável – clientes mais competentes (não só mais satisfeitos, mas comprometidos) e funcionários cada vez mais qualificados.

A GEMS veiculou, com efeito, produtos de orientação aos clientes com treinamento in loco, centro de treinamento com salas de aula, serviços on line, seminários locais e nacionais, consultorias, treinamento por TV, etc. Toda a cadeia é constantemente reavaliada. O programa “Experimente, você vai gostar!”, voltado para vendas corporativas, identifica por meio de telemarketing clientes potenciais, interessados, com a recolha de feedback. Já o programa “Flex-trial” articula marketing com experimentação, “sem compromisso”, de produtos e serviços e encoraja clientes a avaliar os serviços. Para a empresa, o valor da informação partilhada, com desdobramentos

adicionais sempre, tem impacto sobre a satisfação dos consumidores e compensa, efetivamente, o tempo e o aporte de recurso.

Como disse Timm (2003), “sem levar em consideração seu cargo dentro da empresa, sua tarefa número um sempre será atrair, satisfazer e preservar clientes. E todos têm clientes”. Oferecer satisfação e qualidade em produtos e serviços, como se nota, está na base da razão de ser de qualquer negócio com a clientela.

5. A CLASSIFICAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS

Las Casas (2007, p.20) classifica os serviços, quanto à durabilidade, na perspectiva de Harry Greenfield. A priori cabe caracterizar o que são serviços de consumo: referem-se àqueles que são prestados a um dado consumidor final. Considerando a natureza intrínseca dos serviços eles podem ser, a grosso modo, a) de conveniência, “quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre eles”, para Las Casas (2007, p.19), b) de escolha, que têm diferenças de custos em função da qualidade oferecida e do tipo de valor agregado, e c) de especialidade, aqueles de caráter técnico e/ou especializado (como os de médicos, advogados etc). Isso posto, os serviços de consumo, ainda tendo em vista a durabilidade, permitem, também, o seguinte desmembramento:

Tabela 2 - Classificação dos serviços quanto à durabilidade, segundo Las Casas (2007).

| Natureza da durabilidade | Exemplo |
|---|---|
| Percíveis: oferecidos por menos de seis meses | Cinema, mudanças etc. |
| Semiduráveis: entre 6 meses e 3 anos | Contabilidade, agências de emprego etc. |
| Duráveis: por mais de 3 anos | Educação, saúde, seguro de vida etc. |

Greenfield, citado em Las Casas (2007), associou os serviços aos diferentes graus de tangibilidade. Portanto, quanto mais intangível (como

os de ensino e consultoria, que não podem ser produzidos e estocados) for o serviço maior a necessidade de a empresa caracterizar com rigor o que será disponibilizado e demonstrar os limites funcionais da modalidade (a tarefa de marketing para serviços intangíveis deverá ser mais refinada e distanciada do marketing tradicional), sem criar expectativas que não possam ser preenchidas em função do mercado-alvo visado.

No caso dos serviços mais intangíveis, a formatação da imagem do produto é uma preocupação chave do administrador do serviço. Por assim dizer, a “tangibilização do intangível” deve nortear a apresentação da venda, com o uso de recursos adequados como folhetos, catálogos, descrições etc. Se a empresa está frente a frente com o consumidor, quanto melhor for a caracterização da produção-consumo mais esclarecida será a prestação do serviço e, com isso, a imagem da empresa, algo vital no mercado fortemente competitivo.

Na base do desenvolvimento de serviços, Las Casas (2007, p.207) salienta a observação de alguns passos decisórios para as empresas:

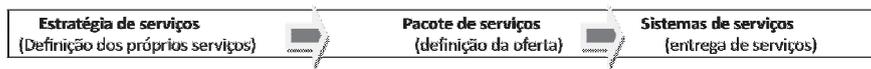


Figura 04

Nota-se um esforço, no sentido de preparar as etapas até a prestação do serviço, foco primário de toda organização. Evidencia-se, também, que o potencial e a aptidão para oferecer um serviço devem, efetivamente, existir antes de qualquer promessa ou ação realizada.

Considere-se, ainda que nem sempre o comprador do serviço é o usuário final. De fato, Las Casas (2007, p.38) destaca papéis prévios desempenhados por indivíduos no que se refere à compra de serviços de consumo. O iniciador é a pessoa que “pensou inicialmente no serviço ou sentiu a necessidade despertada” por outro indivíduo, o influenciador, que tem papel opinativo. Por sua vez, o decisor é o que decide o negócio, embora não se beneficie necessariamente do serviço. Assim, os gestores/ administradores se beneficiam se percebem claramente a quem dirigir esforços/ solicitações na cadeia das funções suscitadas.

Em qualquer etapa do processo decisório, um indivíduo, do iniciador ao usuário, pode-se perguntar: é necessário o serviço? Que tipo de serviço

é realmente oferecido? Quem será o prestador mais adequado/ qualificado? Ora, nota-se que não basta o oferecimento de um serviço ao usuário. Este deve perceber o quão isso é importante na sua execução, deve estar ciente do nível de atendimento oferecido, em seu projeto de vida.

As expectativas são amplas, mas, não sendo atendidas, podem comprometer o empreendimento. A lealdade/ fidelidade adquirida não vige permanente. Por isso Karl Albracht, em citação de Las Casas (2007, p.40), afirma que, na prestação de serviços, “aprender o que o consumidor pensa é importante e pode constituir-se em verdadeiro desafio”.

Ao “aprender” o que o consumidor pensa, o profissional de serviços irá perceber se o cliente sabe identificar se está recebendo ou não um bom serviço, notadamente, no caso de serviços complexos. Com efeito, existe um espaço para o vendedor de serviços “educar” seus compradores. Infelizmente muitos acreditam que os clientes devem procurar/ aprender a solução para suas próprias dificuldades pontuais ou uma breve explicação será suficiente. Entretanto, os cenários reais não confirmam isso e o resultado é, por vezes, a insatisfação ou a decepção. A conexão entre cliente, vendedor e pessoal visa a minimizar as lacunas na obtenção de serviços, por meio de filiais, representações ou canais de atendimento, com vistas à uniformização e sofisticação dos atendimentos.

Um desses desafios é a aceitação de novos serviços. Quando o recurso do “código de barras” nos produtos foi lançado, suscitou rejeição de muitos consumidores, que preferiam, meramente, o preço afixado no produto e o registro no caixa do estabelecimento da venda. Registre-se, também, o caso do chamado “auto-serviço”, ou de “conveniência”, em postos de gasolina ou bancos. Por fim, já existem estabelecimentos que não dispõem de tabelas de preços. O consumidor reflete e decide quanto vai pagar pelo serviço (há tabelas afixadas informando custos, taxas, impostos e encargos trabalhistas). Cabe aos gestores a análise da “resistência”, para uma compreensão das expectativas na prestação dos serviços, tendo em vista que o envolvimento do consumidor é cada vez maior. Para tanto, algumas medidas podem ser tomadas: a) entender/ pesquisar os hábitos dos consumidores, b) realizar pré-testes no oferecimento dos serviços, c) educar o consumidor a utilizar o serviço, d) destacar os benefícios de uso e e) monitorar o desempenho final.

Se a percepção dos serviços é cada vez mais contemplada pelos usuários, Las Casas (2007, p.79) destaca os 4 Ps que devem subsidiá-los:

- Perfil: diz respeito ao estabelecimento em que será prestado o serviço, com todos os aspectos periféricos – comunicação visual, limpeza, disposição móveis, layout. Há empresas especializadas para orientar o planejamento dos espaços ou apresentações das empresas;
- Processo: diz respeito à capacidade da empresa administrar todo o processo de prestação do serviço, com vistas à satisfação do cliente. Um processo se completa quando o nível de contato com o consumidor é alcançado;
- Procedimento: refere-se ao atendimento em si, ao que corresponde à “hora da verdade”. Nessa etapa. Efetiva-se o que foi estudado e praticado no planejamento;
- Pessoas: para a prestação de serviços diferenciados, o investimento em mão-de-obra qualificada é primordial. Cabe treinar e equipar funcionários, mas, sobretudo, contratar as pessoas certas para os lugares específicos.

Se os 4 Ps diferenciam os serviços em face da concorrência, na base de todo planejamento, um preceito deve fundamentar todas as etapas: a busca da qualidade. Afinal, em que consiste a “qualidade em serviços”? Para Las Casas (2007, p.89), “está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade”. Por fim, acrescenta: “isso em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou expectativa”.

6. O MODELO DE LACUNA NOS SERVIÇOS, SEGUNDO ZEITHAML E BITNER (2008)

Assim esboçam a chamada “lacuna do cliente” Zeithaml e Bitner (2008, p.49):

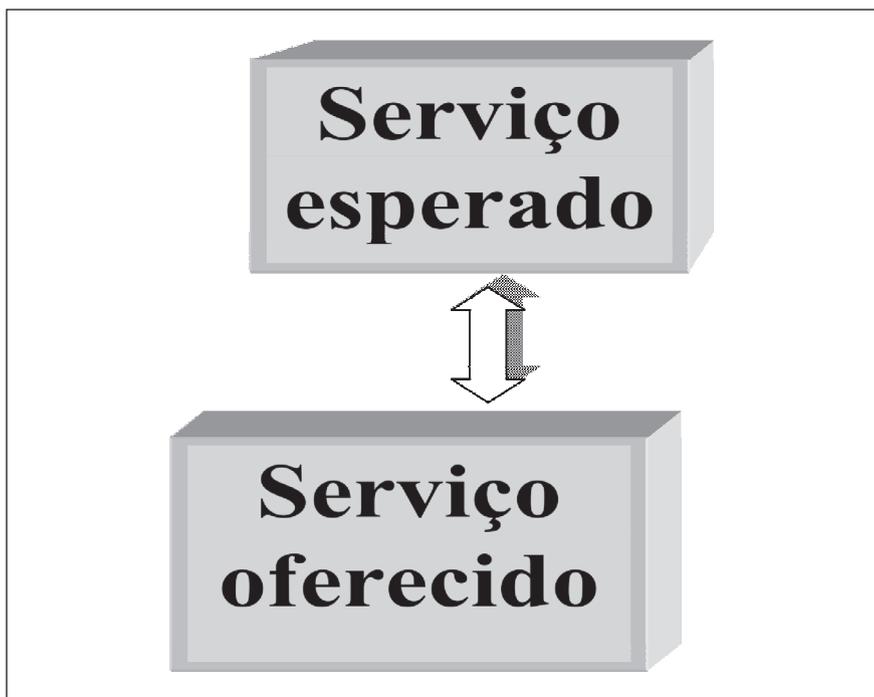


Figura 05

Trata-se, pois, de uma “discrepância dentro da própria empresa que inibe a execução de serviços de qualidade”. As caixas no esquema incluem os conceitos centrais para o marketing de serviços. A lacuna decorre da diferença de percepção mais ou menos subjetiva sobre os serviços, focada comparativamente.

A geração de expectativas do consumidor deve ser monitorada pelo profissional do setor, tendo em vista reduzir o espaço entre o que é esperado e oferecido. Em linha gerais, essa é a proposta conceitual de Zeithner e Bitner (2008), o modelo de lacunas na qualidade de serviços. O objetivo central, como ficou evidenciado, é minimizar a lacuna tanto quanto seja possível. Mais idealmente, eliminá-la para suscitar a satisfação do cliente e preencher todas as suas expectativas.

O que são “expectativas” nesse modelo? Correspondem a “pontos de referência” no âmbito da “experiência de serviços”. As expectativas virtualizam o serviço esperado, meio caminho, antecipação, para o serviço

oferecido/ prometido, uma estimativa a ser perseguida. Sendo assim, que pressupostos podem acarretar lacunas no processo? Algumas ingerências (especialmente aquelas do tipo “Não...”) podem ser ventiladas a respeito:

- Não conhecer, é claro, a expectativa do cliente;
- Não selecionar a proposta e os padrões;
- Não executar o serviço dentro dos padrões estabelecidos;
- Não cumprir o que foi acordado.

Há, porém, uma zona de tolerância em serviços, que não se configura propriamente como “lacuna”. Quanto mais heterogêneos são eles, em termos de desempenho/expectativa, maior variação haverá na escala de valores da empresa. Afirmam Zeitner e Bitner (2008, p.69) que “a zona de tolerância é a margem, ou janela, na qual os clientes não percebem de forma especial o desempenho dos serviços”. Numa posição fora da margem, o serviço ganha a atenção do cliente de um modo negativo ou positivo, como retratado no esboço a seguir:

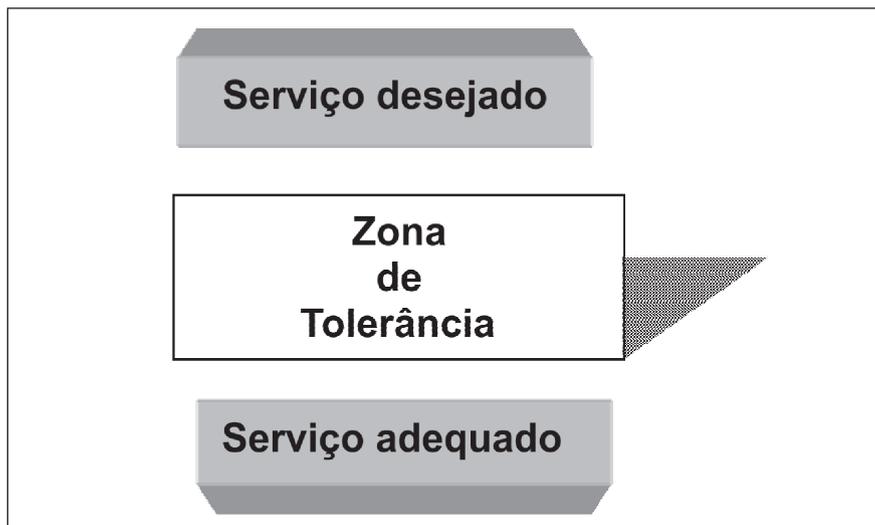


Figura 06

A zona média de tolerância é dinâmica, pode expandir-se e se contrair. Se clientes são inerentemente diferentes, os graus de tolerância correspondem a toda essa gama de diversidade, de vivências culturais, de relacionamentos, de negócios, etc. Zeitner e Bitner (2008, p.74) citam, com efeito, um cliente anônimo de uma seguradora: “Algumas vezes, você simplesmente não possui muitas opções (...), de modo que deve contentar-se com menos...”

Esse amplo espectro de opções deve ser acompanhado de perto pelos profissionais de marketing, porque algumas percepções dos clientes, em termos de lacunas, são mais facilmente controláveis; outras não. Aos prestadores de serviços compete pesquisar os parâmetros satisfação (tido como um conceito mais amplo) e qualidade (inerente às propriedades mais ou menos subjetivas de um serviço ou produto), considerando as emoções do consumidor e as expectativas agregadas. Como se percebe, lacuna, zona de tolerância, satisfação e qualidade são conceitos muito associados. Como pensar, em especial, a tão propalada “qualidade”?

7. A QUALIDADE DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS

Convém lembrar que qualidade, no sentido de “atributo ou condição positiva das coisas ou pessoas capaz de discerni-las de outras e de lhes determinar a natureza”, provém do latim *qualitas*. Para a qualidade ser percebida compete ao gestor administrar as expectativas de consumo. As “promessas” do vendedor devem ser compatíveis com a efetivação do serviço, o que irá, é claro, impactar a expectativa do cliente e suscitar ou não sua satisfação. Por vezes, as empresas não se limitam, no entanto, a “satisfazer” seus clientes. Muitas organizações tencionam superar as expectativas e “causar encantamento”, no dizer de Las Casas (2007, p.90). No Brasil, seja na esfera pública seja na privada a “satisfação” já não é um parâmetro “ambicioso”, pois as ofertas de serviços, na média, estão muito aquém das expectativas.

Como avaliar a “percepção da qualidade”, se se trata de um correlato essencial nos serviços? As empresas devem destacar um profissional especializado nesse ramo de atividade para monitorar clientes através de pesquisas/ consultas, conversas diretas, a fim de depreender com mais propriedade como os serviços são prestados. É necessário, com efeito, observar

as tendências do mercado, para cruzar os resultados e “medir” a qualidade em questão. Las Casas (2007:91) se debruçou sobre esta questão e propôs diversos aspectos que devem ser contemplados na busca da gestão de qualidade, o que está esboçado na Figura 7.

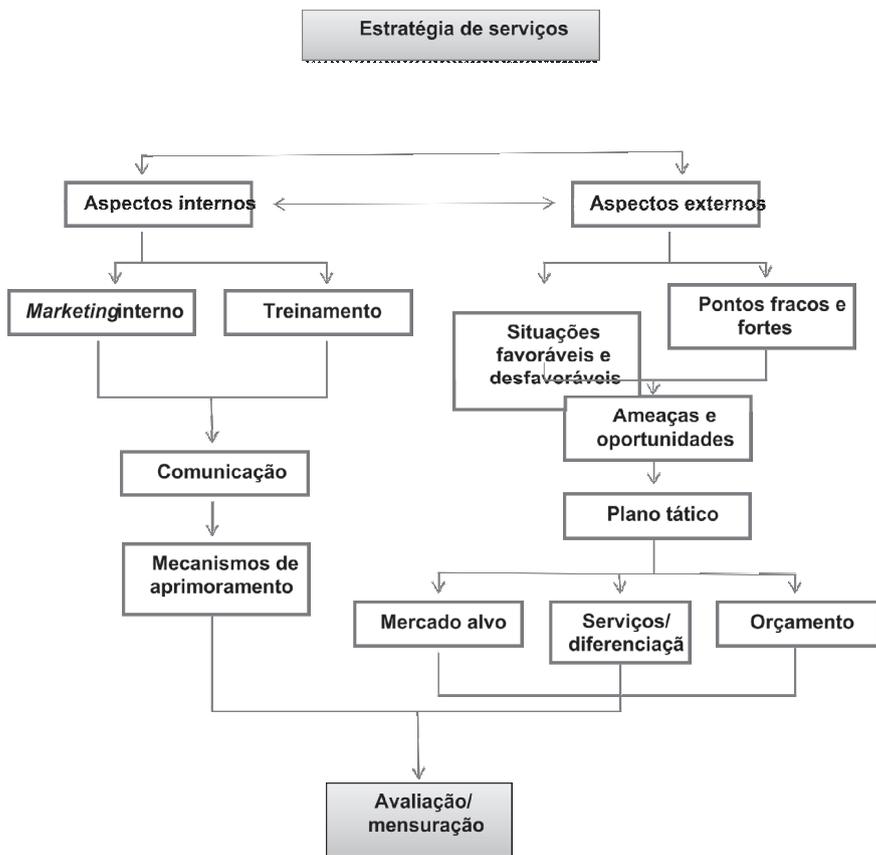


Figura 7 - Modelo de estratégia de serviços com qualidade, segundo Las Casas (2007).

Mas como fazer isso? Las Casas (2007, p.93) sugere a priori avaliações internas da empresa associadas às reações dos clientes, focadas nas seguintes categorias:

- Tangibilidade
- Confiança
- Responsividade
- Auto-confiança
- Empatia

Já foi ventilado que qualidade se vincula à satisfação, como a solução de um problema ou o atendimento de uma necessidade imediata. Monitorar o nível de qualidade, pois, requer o devido exame dos serviços oferecidos e do planejamento de metas subjacentes a eles. O Programa Servqual, idealizado por Las Casas (2007), objetiva medir a qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa. Com efeito, a qualidade do serviço equivale a uma relação positiva entre expectativa (E) e resultado (R). A propósito, o autor idealiza alguns cenários pertinentes:

- Situação 1: $R < E = I$. Nesse caso, a prestação do serviço acarreta uma expectativa maior que o resultado. O cliente tende a ficar insatisfeito (I);
- Situação 2: $R = E = S$. O cliente, em princípio, ficará satisfeito (S), no cenário em que há identidade entre resultado e expectativa;
- Situação 3: $R > E = ED$. O resultado excede a expectativa. Em decorrência, nesse estado de coisas, o cliente ficará encantado (ED) por ter recebido um serviço positivo não previsto, o que o tornará, potencialmente, um cliente fiel.

O Servqual, portanto, estabelece contraponto entre expectativa e resultado. Fundamenta-se em um questionário, desdobrando-se em duas partes: 1. indicação do nível de serviços esperados e 2. avaliação do serviço de fato prestado. Reitera Las Casas (2007, p.94) que “as cinco dimensões dos serviços apresentados (tangibilidade, confiança, responsividade, auto-confiança e empatia) são usadas como medida do Servqual”. O quadro 4.3, elaborado pelo autor e apresentado na página 95 de sua obra, retrata minuciosamente as 22 perguntas endereçadas a um cliente, cabendo a cada uma delas um valor compreendido entre 1 e 7 (o mais positivo). Para Las Casas

(2011, p.24), tais características, nesse programa de avaliação de serviços, elaborado segundo as diretrizes de satisfação e qualidade elencadas, podem ser reveladoras. Os quatro atributos de qualidade supracitados, subdivididos em itens, ampliando para 22 questões, mapeiam por completo o atendimento de uma organização. A primeira parte tem em vista a expectativa e a outra contempla a percepção do cliente. Com efeito, “se a diferença for superior para as expectativas, significa que a empresa não está atendendo adequadamente os clientes”, conforme assinala Las Casas (2011, p.24). Já se a percepção é o quesito com maior proeminência, a empresa pode estar correspondendo às expectativas.

Ainda que bem elaborado, o autor não abre mão de retratar alguns problemas do modelo. Por exemplo, as questões são propostas para nortear uma empresa ideal. Se os clientes reclamam, em uma clínica, do atraso dos médicos, deve-se levar em conta que urgências podem ocorrer durante os atendimentos. O segundo problema tem caráter mais amplo: como o modelo é genérico, não é capaz de capturar variáveis peculiares a certas empresas. Por fim, o terceiro problema é de índole metodológica. Se a expectativa é medida após a prestação do serviço, pode ocorrer um “viés de resposta”, tanto em caso de expectativa positiva quanto de negativa. De qualquer forma, é um meio interesse de aferição. Não negligencia o papel do feedback. Permite uma adaptação para refletir demandas intrínsecas a certas organizações, por meio de variáveis adicionais, para evitar viés ou distorção de quantificação/ qualificação.

No que diz respeito, ainda, ao item qualidade, Las Casas (2011, p.24) reforça os fatores que podem colaborar para um bom atendimento, se observados em conjunto: 1) tangibilidade, isto é, tudo que diz respeito à prestação efetiva do serviço em um ambiente real, delimitado no tempo e no espaço, bem construído e bem notado pelos clientes; 2) confiança, para estabelecer uma relação sincera, ética, que não mascara fraquezas e erros eventuais; 3) responsividade, ou seja, a capacitação do profissional para prestar rápida e eficientemente os serviços contratados; 4) autoconfiança, expressão clara dos profissionais envolvidos no atendimento, de maneira a demonstrar competência, por um lado, e humanidade e simpatia, por outro, no trato com clientes.

Como recurso complementar, baseado em pesquisas especializadas, Las Casas (2011, p.24) salienta algumas “regras de ouro”: a) a honestidade deve estar na base de qualquer serviço de atendimento; b) regras

podem ser “quebradas”, desde que possam favorecer o cliente; c) “ouvir é uma arte” mais relevante que falar; d) qualquer pergunta ao cliente deve ser oportuna, relevante e informativa.

Portanto, um atendimento diferenciado, excepcional, na proposta de Las Casas (2011, p.24), deve estar orientado para os detalhes, algo nem sempre bem notado na complexa cadeia de valores/ procedimentos oferecidos.

Tendo em vista ações orientadas para satisfação/ qualidade de atendimento ao cliente, pode-se planejar uma gestão mais estratégica, basilar para a sobrevivência mercadológica de qualquer organização. É preciso que a empresa veja o cliente como pessoa, tratando-o como tal e ofereça serviços que atendam as suas necessidades. Aí reside aquela impressão que muitos relatam: “Poxa, estou me sentindo no primeiro mundo!”. Para tanto, deve haver vontade política para implementar um programa e encarar os desafios decorrentes, desde a alta administração, passando pelos profissionais da linha de frente do atendimento físico e virtual, até os profissionais que cuidam da sede física da empresa. Como pensar nesse processo a imagem da corporação?

8. O PAPEL DO MARKETING DE SERVIÇOS

Em Penteadó (1990, p.146), o marketing já era tratado como uma questão de “puro bom senso”, ainda que “um conjunto de conhecimentos de natureza mais ou menos técnica”. Aos profissionais e às agências de propaganda importa vislumbrar as estratégias para alcançar um notável mercado em potencial de clientes, para os mais diversificados serviços. Para tanto, Penteadó (1990, p.146-148) sugere mais de dez estratégias para tornar a propaganda algo mais substantivo, dentre as quais:

- Pesquisar sempre as oportunidades de mercado. Buscar clientes e não-clientes, estabelecendo-se esferas prioritárias e não-prioritárias;
- Entender/ perceber o comportamento dos clientes a partir de suas próprias tendências ou dos movimentos do mercado;

- Oferecer produtos e serviços adequados, buscando maximizar sua distribuição;
- Usar de maneira eficiente a propaganda. Clientes bem informados são mais propensos a realizar negócios.
- O time da empresa deve estar bem entrosado e ciente das bases de marketing da empresa;
- Em caso contrário, convém treinar a contento todo o pessoal da organização para fazer frente à política da empresa e, em especial, e às solicitações da empresa.

Em suma, para o autor, a tarefa primordial de um marketing com processos decisórios consiste na conquista e na manutenção do cliente. Com efeito, todo o planejamento deve ter um começo, um meio e um fim, para sensibilizar essa “pessoa mais importante do mundo”, em qualquer negócio.

Preço não é tudo, notadamente, se não se integra ao serviço prestado. Tal dissociação, muito comum no Brasil da época, fora apresentada por Penteadó (1990, p.175) sob o rótulo jocoso cleptomarketing: a “estratégia de preço consiste em levar, se possível, todo o dinheiro do consumidor sem lhe proporcionar qualquer benefício”. Haveria, ainda, outras “categorias” que se juntariam à anterior:

1. Criptomarketing: “estratégia tão inepta, ou tão sofisticada, que ninguém percebe que existe”;
2. Hipomarketing: “bem devagar, quase parando”;
3. Minimarketing: “tão pequeno que é quase imperceptível”;
4. Monomarketing: “estratégia que só foca um elemento: produto, preço, distribuição...”;
5. Polimarketing: “marketing Bombril”;
6. Pseudomarketing: “atividades desordenadas ou conflitantes” que não emocionam o cliente *com o produto ou serviço*.

Como as atividades de marketing podem contribuir, como suscitado por Las Casas, a propósito do quadro 1?

Na perspectiva de Gerson (2010), “excelência” em atendimento a clientes deveria estar na base da preocupação de qualquer empresa. De fato, exceder os serviços tradicionais é a meta. Com esse propósito, o autor destaca que as ferramentas de marketing favorecem as margens de competitividade.

Relações públicas e marketing são elementos-chave para as empresas e, com efeito, áreas que devem ser bem coordenadas. A primeira diz respeito ao “gerenciamento da comunicação entre a empresa e seu público”, interno e externo, no dizer de Forde (2009, p.143). Importa sempre falar a verdade. As estratégias de marketing viabilizam a publicidade de produtos, serviços ou ideias aos clientes. O intercâmbio, portanto, entre essas áreas colabora para o sucesso de qualquer organização.

Quanto ao trabalho de marketing, Forde (2009, p.147-148) enfatiza a orientação dos 4 Ps:



Figura 8

Outros três Os também não devem ser negligenciados: pessoal, potenciais consumidores e percepção dos serviços prestados. Como contemplar todas essas variáveis? Torna-se crucial pesquisar (para entender) a situação, planejar/ programar medidas pertinentes, agir de acordo com o que for relevante e (re)avaliar, sempre, toda a dinâmica complexa do circuito. A imagem e reputação de uma empresa (o instantâneo) e sua reputação (a visão a médio e longo prazo) determinam e impactam essas medidas. Não se deve perder de vista que nenhum consumidor precisa comprar de uma empresa X; quase sempre há um leque variadíssimo de ofertas no mercado.

A gestão empresarial de marketing visa à fidelização dos clientes. “Isso envolve atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas ou sorrir para clientes”, conforme Gerson (2010, p.3). Se um bom atendimento

pode custar caro, um mau atendimento pode ser muito mais caro a uma corporação.

Como em toda obra do gênero, há “dicas, orientações e passos”, à maneira de “checklists”, para o sucesso de uma gestão. Por exemplo, para ele existem sete passos voltados para um sistema de bom atendimento:

- ✓ compromisso de gerência;
- ✓ aprendizagem e compromisso permanentes sobre o papel da clientela;
- ✓ estabelecimento de padrões de qualidade e desempenho;
- ✓ treinamento e boa remuneração da equipe (os funcionários são a empresa aos olhos dos clientes);
- ✓ recompensa e incentivo quanto ao cumprimento das tarefas;
- ✓ proximidade com os clientes;
- ✓ trabalho visando à melhoria continuada de serviços.

Com vistas a obter tal “sucesso”, o autor propõe a elaboração de perguntas ao consumidor, a fim de diagnosticar se a empresa presta ou não um serviço eficiente e estreitar o relacionamento. Nota-se que, por vezes, Gerson adota uma linha de marketing relacional bastante agressivo. Para ele, é necessário assumir um papel proativo, na relação cliente-empresa. Assim, na visão de Gerson (2010, p.19), “serviços reativos vêm após o fato (um problema, uma reclamação)”. Já o comportamento proativo antecede qualquer iniciativa do cliente, para, por antecipação, surpreendê-lo e agradá-lo.

Atendimento envolve uma cadeia de valores até o elo final. É preciso, pois, impor força, nos elos. Serviços de valor agregado, por exemplo, podem fazer a diferença, já que a satisfação do cliente pode ser mais relevante que a política da empresa. Por isso, Gerson (2010, p.39) ressalta que o cliente deva ser concebido na posição de “agente de vendas/ promotor da empresa”. Clientes-parceiros contarão para outros as impressões sobre a corporação, enquanto os outros poderão não falar nada, ou, o que é mais

impactante, falar mal sobre suas experiências. Clientes insatisfeitos se sentem vítimas, porque acreditam que sofreram alguma espécie de logro. Um programa mínimo de serviços de clientes “insatisfeitos” deve estar embasado em alguns protocolos, no olhar de Gerson (2010, p.41-42):

Tabela 3 - Programa de recuperação de clientes “insatisfeitos”.

-
1. Pedir desculpas sempre, ser sincero e tomar para si mesmo qualquer responsabilidade
 2. Identificar imediatamente o problema. Isso minimiza a insatisfação
 3. Empatia. A empresa deve demonstrar que entende a situação
 4. Acompanhamento posterior. Verificar se houve satisfação, entrando em contato com o cliente
-

Tais etapas demonstram que a corporação persegue credibilidade (reputação é quase tudo), acessibilidade, confiabilidade e excelência no trato com os clientes. Lembra Gerson (1997, p.49) que “cada instante de interação com um cliente é um momento de verdade”. O autor recomenda, ainda, que consultorias externas possam se integrar ao processo, para mapear a situação da empresa e sugerir tomadas de decisão. A propósito, uma seguradora brasileira utiliza o slogan: “é melhor ter!”. Contudo, não basta apenas para um cliente, por exemplo, ter um plano de atendimento de saúde; é preciso mais...

As empresas devem atentar, também, para estilos/ posicionamentos de clientes. Com base na psicologia comportamental, Gerson (2010, p.49) registra que certo perfil corresponde, em linhas gerais, a uma atitude específica na relação empresa cliente. Assim, por exemplo, como a Tabela 4 sumaria:

Tabela 4 - Estilos/ posicionamentos de clientes, para Gerson (2010).

-
1. Clientes dominantes são impacientes e querem controlar logo a situação
 2. Clientes expressivos se apresentam com criatividade, persuasão e impulsividade
 3. Clientes sólidos não querem assumir riscos, adotam o status quo, mas são questionadores
 4. Clientes analíticos, embora persistentes, são submissos às normas de atendimento
-

Cabe ao profissional de frente da empresa saber apaziguar questões, usando linguagem corporal, certo nível/ tom conversacional, com movimento dos olhos fixado no cliente. Acima de tudo, Gerson (2010) lembra que clientes gostam de negociar com pessoas que se pareçam com elas ou que saibam o que procuram. É preciso entender para atender bem. Verdade está acima de tudo.

A manutenção de uma clientela é tão importante que Gerson (2010, p.57-67) se dedica a estampar, em um capítulo, com pormenores, “50 maneiras de manter seus clientes”. O autor salienta a necessidade de criar-se uma “base da ética cultural corporativa”. Para tanto, reflete de forma provocativa com o leitor sobre alguns passos, por exemplo (Figura 9):

Execução de “algo mais”, com encaminhamento paralelo de marketing e serviços, torna o processo mais robusto. Para Gerson, o atendimento do cliente deve oportunizar uma via para a empresa se identificar no mercado à frente da concorrência, sempre revendo sua política de gestão e apreciando mecanismos para torná-la mais atraente.

Em sua interpretação, Gerson (2010, p.71) conjuga às metas supracitadas “10 mandamentos de excelência no atendimento e na manutenção de clientes”, entre os quais convém mencionar os seguintes:

- O cliente não depende da empresa. De fato, a empresa depende dele;

- No momento em que telefona/ envia e-mail com alguma relação/ demanda o cliente está fazendo um favor à empresa;

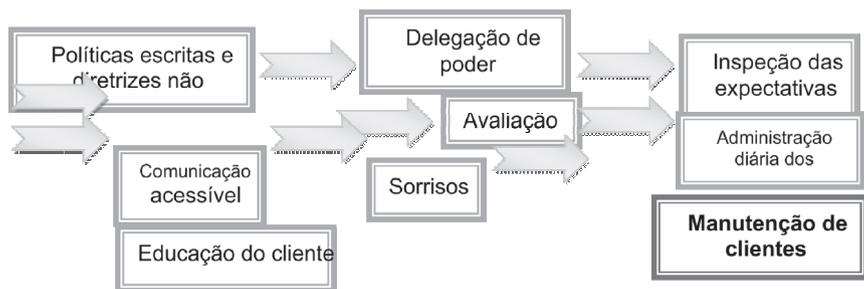


Figura 9 - Etapas vitais para a manutenção de clientes, segundo Gerson (2010).

- Um cliente não é um dado estatístico de um banco de dados para “mala direta”, mas uma pessoa com sentimentos e impressões;
- A empresa trabalha para o cliente. Sem clientes não há corporações.

Se bem ponderados e aplicados os “10 passos” podem ser bem sucedidos. Um refinamento de procedimentos, por decorrência, viabiliza a “manutenção de clientes a longo prazo”:

- ❖ Trate cada cliente pelo nome;
- ❖ Primeiro, escute-o atentamente; depois, fale para compreendê-lo e acatá-lo;
- ❖ Torne-o um indivíduo importante.

Não se deve perder de vista que os clientes são portadores de uma “carta de direitos” inalienáveis da qual devem constar compromissos, tais como:

- ❖ Serviço imediato, profissional e humano;
- ❖ Serviço de qualidade sempre;
- ❖ Canais de comunicação abertos;
- ❖ Preço justo, com cobrança transparente, da cesta de serviços e procedimentos;
- ❖ Valor agregado ao que é oferecido.

Gerson (2010, p.75-76) enfatiza, por fim, as “10 melhores dicas de todos os tempos sobre atendimento e manutenção de clientes”. Alguns tópicos já foram arrolados nos passos/ dicas anteriores. Cabe destacar e reiterar os seguintes:

Tabela 5 - amostra das “10 melhores dicas de todos os tempos sobre atendimento e manutenção de clientes”, segundo Gerson (2010).

-
- Oferta de serviços diferenciados
 - Avaliação pelos clientes e para os clientes; feedback
 - Expectativas e metas atendidas e excedidas
 - Construção da identidade pública da empresa; imagem social sólida
 - Acessibilidade sempre: serviços, acesso físico à empresa, comunicação, mídias...
-

Cabe, com efeito, à área de marketing da empresa, com pesquisas qualitativas de satisfação, atentar para a natureza dos serviços prestados e para a maneira com são avaliados. Como “momento de ouro” todos os resultados, a partir de um banco de dados criterioso, devem ser adaptados, acolhidos, a fim de transformar atendimento em satisfação mútua, de mão dupla, no binômio cliente-empresa. Propaganda enganosa, respostas imprecisas/ dúbias/ imprecisas/ divergentes, queixas sem solução, por exemplo, não podem se toleradas. Atendimento é realização de necessidades e desejos, em uma palavra, satisfação. Só por meio do conhecimento dos clientes os desafios podem ser superados.

Telemarketing nos serviços ao cliente é, pois, um agente poderoso. Alguns pressupostos básicos se mostram vantajosos no uso da atividade em questão: a redução de custo, bem como a redução de locomoção, e, por outro lado, a ampliação considerável no leque de contatos. Se não bem orientado, prejudica a imagem da empresa. Uma inadequação que tem de ser evitada sempre é a impersonalização no contato com o cliente.

De acordo com Las Casas (2007, p.198), “para uma comunicação eficiente a condição especial, essencial, é a AIDA – Atenção, Interesse, Desejo e Ação”. O material publicitário deve captar a atenção do consumidor, provocar seu interesse e, com efeito, propiciar o desejo de consumo, a ação propriamente dita de adquirir o produto. Para que a dinâmica da AIDA se efetive, a comunicação deve ser compreendida, o que exige uma visão consistente do profissional da área.

Quanto à ação, etapa chave do processo, Las Casas (2007, p.214) sublinha decisões benéficas e as que devem ser evitadas:

Tabela 6 - “Coisas” boas e más na captação de clientes, segundo Las Casas (2007).

| “Coisas” boas | “Coisas” más |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mostrar apreço pelo cliente• Fazer sugestão de serviço• Atacar problemas• Protocolar o atendimento• Aceitar a responsabilidade• Planejar o futuro | <ul style="list-style-type: none">• Justificativas frequentes• Acomodar a linguagem• Esperar por mal-entendidos• Somente responder problemas• Atendimento apressado• Transferir a culpa• Repetir erros |

No que diz respeito ao relacionamento fornecedor-cliente, Las Casas (2007, p.25) objeta a polarização de duas modalidades do marketing de serviços: a) o marketing de relacionamento, que decorre do relacionamento constante e profundo com os clientes, por isso instaurando um acordo de conveniência entre as partes (tal como em serviços bancários, advocacia, projetos de engenharia, etc.) e b) o marketing de ocasião, percebido como uma busca de “vantagens imediatas e oportunidades” (roteiros turísticos, corretoria de imóveis, pintura de prédio, etc.). Para o autor, alguns serviços se dispõem gradualmente entre os dois polos do espectro do marketing de serviços: consultoria de empresas apólices de seguros, serviços médicos, etc.

Na sua proposta de estratégia de serviços com qualidade, Las Casas (2007, p.92) recomenda que “o marketing de serviços considere sempre a qualidade como elemento-chave no processo de comercialização”. Isso porque seu modelo de qualidade de serviços “conecta o marketing estratégico com o programa de qualidade”, que deve ser permanentemente avaliado em qualquer esfera organizacional.

Como ferramenta básica para o marketing de serviços, Las Casas (2007, p.142) destaca a utilização da Internet. Para tanto, algumas condições se tornam imprescindíveis:

1. Construir um site intuitivo e interessante: investir em TI (Tecnologia da Informação) e não economizar nesse recurso.

Deve incluir todos os itens relevantes, tais como perguntas/dúvidas mais frequentes, todos os serviços, locais/ horários, clientes associados, benefícios, etc.;

2. Propor aos clientes cadastramento para enviar boletins informativos, pesquisas, alterações de serviços (mas não enviá-los se não forem solicitados);

3. Deixar sempre disponível uma seção de perguntas e respostas, incentivar a participação do cliente por e-mail e viabilizar chat online. Controlar rigorosamente os acessos, para que nada, absolutamente nada, fique sem resposta/ esclarecimento.

Lembra Las Casas (2007) que, se o mercado publicitário é utilizado para a consolidação de certa marca, a Internet e seus recursos se prestam, por excelência, à ampla divulgação de produtos e serviços.

9. OS CANAIS DE ATENDIMENTO DE SERVIÇOS

Imperativo é que o site da empresa seja sempre atualizado, para que os clientes notem consideração e respeito por parte da empresa. Internet é um canal de comunicação sempre perfectível, por isso, também, um instrumento para aquilatar o nível de satisfação da pós-venda.

O recurso complementar da telefonia se presta à marcação de consultas, confirmação e/ou seleção da clientela, bem como viabiliza pesquisas de satisfação. Qualquer serviço de contato direto deve oferecer produtos atraentes, diferenciados da concorrência, que podem se converter em momento especial, entrada profícua para uma ponte de fidelização. Na construção do menu de atendimento telefônico, as pesquisas de marketing direto devem nortear a construção e ordenação dos itens na galeria de opções, situando logo na abertura do contato, que não deve ultrapassar dois toques, as solicitações mais frequentes, como “falar com um atendente”.

Hoje são conhecidos os sites que monitoram reclamações, acompanham tendências e queixas, listando e quantificando, publicamente, questões resolvidas e não resolvidas (por exemplo, o reclameaqui.com e o recente reclamerio.com). Por isso, as organizações devem ser “proativas ao imple-

mentar políticas ou procedimentos”, para Forde (2009, p.136), pois assim os clientes não precisam fazer exigências ou registros (com os intermináveis números de protocolo do Call Center...) para solucionar seus problemas. A participação deles, pois, deve ser encorajada. Não se trata apenas de “enviar” informações. Afigura-se imprescindível ouvir sempre e operacionalizar os serviços em causa. Relações explícitas e produtivas, sempre perfectíveis, com os clientes devem estar na base do sucesso das corporações.

10. A PREOCUPAÇÃO COM A PÓS-VENDA

Tão relevante quanto a disponibilização do serviço e sua prestação é a fase chamada “pós-venda”. Ora, a assinatura de um contrato ou fechamento de pedido inaugura a etapa de fornecimento do serviço. Desde então, todas as ofertas e promessas devem iniciar sua execução. Uma compra pode ser determinada por impulso ou pensada. Depois da concretização da compra, o cliente pode sentir uma dúvida ou até um arrependimento.

A administração de relacionamento da empresa deve estar atenta aos desdobramentos da pós-venda. Las Casas (2007, p.212) propõe algumas observâncias com respeito a essa etapa:

- ✓ Percepção – reconhecer que um problema eventual é, também, uma oportunidade de aproximar o cliente;
- ✓ Avaliação – observar a situação da empresa e os chamados para atingir os resultados perseguidos;
- ✓ Prestação de contas – encaminhar relatórios e prestações de contas, abordando os aspectos positivos e negativos do desempenho;
- ✓ Ações – tomar decisões e alocações específicas e depreender as percepções em torno delas.

Tanto a venda como a pós-venda devem ser encaradas como um processo, etapas cruciais para a credibilidade da organização, em tempos de reclameaqui.com. Para que esses eventos se consolidem, entretanto,

algumas características são observadas na seleção da empresa por parte de um cliente, para Las Casas (2007, p.39):

1. Competência técnica;
2. Reputação;
3. Qualidade do trabalho;
4. Experiência;
5. Prestação de serviços.

O investimento nessas características diminui a incerteza do consumidor por uma empresa. A antecipação desses aspectos facilita a tarefa da compra do serviço. Como já sugerido, expectativas não preenchidas podem redundar em fracasso parcial ou total do empreendimento.

Contatos telefônicos são canais de comunicação, não obstáculos. Por cortesia, chamadas do tipo 0800 são muito bem vistas, mas só o fato de haver uma linha direta com a empresa já constitui um bom começo. Interromper a chamada, transferi-la de forma inadequada, deixar a pessoa aguardando ou sem resposta e criar menus intermináveis, com recurso do atendimento direto só no final, são entraves muito graves. Forde (2009, p.65) recomenda, com bom senso, que é preciso “sorrir por telefone”: educação é trivial, pressa deve ser evitada, ouvir mais e falar menos convém, um “obrigado por ter ligado”, ao final, deixa uma impressão de respeitabilidade e confiança. Sem falar no tom de voz do atendente. Alguns trabalhadores têm bom desempenho no contato face a face, mas ao telefone soam rudes ou desinteressados. Um tom reconfortante de voz pode suscitar a ideia de que o problema começou a ser solucionado e o cliente teve respaldo efetivo. Também nesse caso vale a máxima da “pessoa certa no lugar certo”.

11. O PAPEL DAS PESQUISAS

No que tange à coleta de informação para pesquisas, Forde (2009, p.109) propõe dois métodos de coleta de dados: o “intrusivo (o consumidor sabe que a empresa está fazendo uma pesquisa) e não-intrusivo (análise da resposta do consumidor sem que ele saiba que isso é feito)”. Este pode ser indicado no caso da coleta de informações demográficas – idade, residência, etc. – e de atitudes, opinião e valores. Aquele método cabe mais propriamen-

te ao ambiente das perguntas “abertas” ou “fechadas”, do tipo “concordo totalmente” ao extremo do contínuo “discordo totalmente”. Nos dois casos o feedback deve ser recebido e estudado detidamente, antes de qualquer resolução. Caixas de sugestões ou urnas, dispostas estrategicamente, ou questionários mais diretos – ainda que sem exigir identificação – também são úteis, sobretudo no caso de tópicos mais controversos ou que envolvam temas embaraçosos. Compradores “secretos”, enviados furtivamente pela própria empresa devem ser tratados como compradores “reais”. Diante de qualquer reclamação, aberta ou secreta, a empresa deve agradecer o contato e agir para solucionar a pendência.

Enfim, ao analista de mercado de mídia compete aquilatar tudo o que diz respeito à índole da organização, estampada em pesquisas de opinião. Ignorar qualquer ponto não pode ser uma opção de trabalho. Não é à toa que Forde (2009, p.129) adverte: “o custo para a obtenção de um novo cliente é pelo menos cinco vezes maior do que manter um atual”. Além disso, clientes que passaram por situações desagradáveis tendem a relatar o desapontamento para cerca de dez pessoas. Por sua vez, uma boa experiência é dividida com outros cinco indivíduos em média.

Como Sugere Timm (2003), mais clientes poderiam buscar a empresa se tivessem conhecimento do negócio oferecido, seus produtos e serviços. Em suma, “os clientes estão por perto...” Pesquisas e outras mídias podem mapeá-los; recursos metodológicos de planejamento podem tornar a organização um verdadeiro ímã para os clientes.

12. MAS..., AFINAL, “O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO”?

Como afirma Forde (2009, p.136), “delegar a solução de um problema a uma pessoa é relevante, mas exige um acompanhamento do que foi prometido”. Isso porque demanda avaliar o que precisa ou não de aquiescência superior. A dúvida ou o contraditório deve se reverter em benefício para o cliente. Em geral, no entanto, não faz diferença para o consumidor saber “com quem está falando”... A questão meritória é, tão somente, obter solução para uma demanda.

Os anos 90 do século XX marcam a difusão e propagação da ideia de que “o cliente tem sempre razão”. Na busca da “de-

dicação total a você”, algumas empresas tiveram prejuízos e até faliram. Só uma visão mais ponderada sobre a filosofia de mercado inicial foi cabível para os dois lados. A rigor, quando “o cliente não está com razão”?. Basicamente quando passa a “ofender” ou desrespeitar a liberdade e os direitos de outrem, no caso, os da empresa e de seus representantes, desde que cobertos por políticas internas da organização e pela legislação vigente, misto do princípio da razoabilidade e respeito aos preceitos do Código de Defesa do Consumidor. Quando a frase-slogan foi criada, o foco era obter a atenção do público-alvo, o consumidor, mas não estabelecer, por si só, uma política de trabalho.

Como ressalta Forde (2009, p.10), “contrariando o dito popular, o consumidor, ou cliente, porém, nem sempre tem razão. Contudo ele sempre deve ser ouvido”. Ou seja, o cliente, ainda que nem sempre “correto”, deve ser bem considerado e respeitado (as pessoas devem estar à frente de produtos...), mesmo que sua reclamação seja incabível pela política da empresa. Por certo, os clientes (se possível, devem ser tratados... pelo nome) não se esquecem daquele funcionário diligente que excede o mero cumprimento do dever legal e se coloca, por analogia, no lugar do consumidor. Preço e produto são escolhas. Qualidade, relacionamento, serviço e acessibilidade são diferenciais, conquistas, ações orientadas para agradar clientes. O treinamento do pessoal de atendimento deve encorajar essas interações. O feedback aos gerentes dos funcionários da linha de frente é o reconhecimento de um trabalho criterioso, mesmo que o “cliente não tenha razão sempre”.

Para Zeitner e Bitner (2008, p.58), as incompatibilidades entre os clientes decorrem de variáveis “razões-diferenças em suas crenças, valores, experiências, disponibilidade de pensamento, aparência, idade e saúde”. Compete, portanto, ao profissional especializado antecipar fatos, reconhecer problemas e negociar sempre com os clientes que são, por excelência, um público heterogêneo, potencialmente, até, com tendência para incompatibilidade. Uma alternativa é contatar os “clientes homogêneos”, avaliar esse perfil para entender um pouco mais o outro grupo. A busca da compatibilidade entre os clientes é um fator para consolidar o fator satisfação (por certo não haverá, nunca, unanimidade no âmbito da clientela).

É preciso oportunizar a adaptabilidade e a flexibilidade dos clientes. Esclarecer a eles que nem sempre uma solicitação de serviço ou produto pode ser efetivamente atendida. Convém delegar à equipe que trabalha na “linha de frente” a autonomia para aplicar a política da organização e poder decisório e responsivo. Sempre se requer a fundamentação das causas de um eventual não atendimento, diante de expectativas com vistas à satisfação dos clientes.

Sobre como os gestores podem adquirir experiência com o pessoal da “linha de frente”, Zeitner e Bitner (2008, p.134) relatam a situação do fundador do WallMart, Sam Walton, que “passou muitas horas”, limpando chão, atendendo e auxiliando clientes da grande rede. Ao final, Walton reconheceu: “nossas melhores ideias vêm dos rapazes que trabalham com a entrega e com estocagem”. Tal “comunicação ascendente”, isto é, de baixo para cima da corporação, pode proporcionar valiosas informações aos altos executivos da rotina da empresa e reunir dados de planejamento e estratégia para aproximar as “pontas” da organização, dos clientes reais aos mais altos postos de gestão.

Atualmente, o programa dominical Fantástico veicula uma série de reportagens, no quadro “Chefe Secreto”, em que executivos “se disfarçam” de funcionários da linha de produção e passam a experimentar toda a rotina do trabalhador comum. As impressões, invariavelmente, em situação velada, têm caráter propositivo e impactam a percepção dos “chefes” que passam a olhar com outros olhos questões existenciais dos indivíduos/ pessoas e de cunho profissional. A proposta segue a mesma linha de “comunicação ascendente”, mas não de forma explícita como no caso de Walton. Em ambos os casos, educando o cliente, o foco é antecipar conflitos e evitar insatisfação ou reclamação – só o que de fato faz sentido pode gerar discordância – porque nem “sempre tem razão o cliente”.

De qualquer forma, a bem da verdade, a pressuposição de que “o cliente tem sempre razão” – noção “quase sacrossanta no mundo dos negócios – como lembram Zeitner e Bitner (2008, p.155) não é sempre verdadeira e pode, até, ser preferível, sob certas condições, para o cliente e para a empresa não perpetuarem seu relacionamento. Ora, nem sempre certo relacionamento é benéfico para as partes. Por isso, na ausência de determinações legais ou contratuais, algumas organizações preferem cessar relacionamentos comerciais. Por exemplo, operadoras de cartão de crédito podem rejeitar a manutenção de crédito para clientes sistematicamente

inadimplentes; empresas de locação de veículos podem descartar maus motoristas com um vasto histórico de multas ou registros criminais de trânsito.

Há, porém, instituições voltadas para a defesa dos direitos do consumidor que verificam a situação das pessoas e a pertinência de contratos, denunciando práticas abusivas ou não contempladas como abusivas ou ilegais. Hoje os clientes podem apresentar, pois, a reclamação para terceiros.

“Clientes difíceis” suscitam prejuízos para as empresas, perdas monetárias e de tempo ou até danos e abusos verbais e físicos. Já os “bons” clientes não são apenas aqueles que geram lucratividade, mas os que ditam um bom ritmo de relacionamento, com troca de ideias e estabelecimento de relacionamentos estáveis.

Zeitner e Bitner (2008, p.157), em vista de circunstâncias favoráveis e desfavoráveis, apresentam estratégias de bom relacionamento:

1. Segmentação eficaz do mercado para entender com quem a empresa estabelece relacionamentos;
2. Desenvolvimentos contínuos de serviços e produtos para atender necessidades sempre dinâmicas;
3. Monitoramento das relações, elaboração de pesquisas de opinião e consolidação de bancos de dados.

Quanto à reação dos clientes, Zeitner e Bitner (2008, p.163) elaboram uma tipologia de “reclamantes”:

- Passivos – duvidam de que a reclamação possa acarretar alguma consequência;
- Tagarelas – reclamam abertamente, mas têm a tendência de disseminar impressões negativas sobre a empresa. São valiosos, pois, normalmente, concedem uma segunda chance à prestadora de serviços;
- Irados – têm potencial para instaurar uma comunicação “boca a boca” em tom negativo junto a amigos e conhecidos. Tendem a ser irredutíveis quanto a uma segunda chance;

- Ativistas – reclamam acima da média em todas as instâncias da empresa e fora dela. Acreditam que “reclamar adianta”. São otimistas e idealistas.

Em qualquer cenário, diante de qualquer perfil de consumidor, consequências positivas devem surgir após uma reclamação – isso não pode ser mera perda de tempo ou energia. Acolher e incentivar reclamações, para antecipar falhas, deveria ser uma das políticas centrais de qualquer empresa e ao cliente caberia o papel de fiscalizador/ gestor, um colaborador externo.

Discorrem Zeitner e Bitner (2008, p.263) também sobre conflitos interpessoais e inter organizacionais dentro das empresas. Fatores como estresse, insatisfação no trabalho, acúmulo de tarefas de funcionários, etc. podem agravar a máxima de que “o cliente tem sempre razão”. Na análise dos autores, “o conflito é maior quando a opinião do funcionário é de que a organização está equivocada em suas políticas e deve decidir se atende o cliente e arrisca perder seu emprego ou se segue as políticas”. A capacitação dos funcionários, em multicompetências de serviços, aliada a um padrão motivacional da carreira com salário pertinente, perspectiva de carreira e benefícios adicionais, em função do cumprimento de metas e objetivos, colabora para mitigar a lacuna do conflito.

Funcionários de serviços representam a empresa aos olhos críticos do cliente. Por isso, Zeitner e Bitner (2008, p.281) insistem em investimentos nas dimensões emocional e profissional, traçando metas claras de prestação de serviço, tanto ao cliente “interno” quanto ao cliente “externo”.

Em casos mais específicos, Zeitner e Bitner (2008, p.297) sugerem até que as empresas podem empreender “auto seleção” de clientes, focando apenas os mais “adequados para aquela situação”, como, por exemplo, “uma creche que necessite da participação dos pais para reunião no local uma vez por semana”. Neste caso, pois, “os clientes devem ser socializados, educados, para que possam desempenhar seu papel com eficácia”, na delicada relação creche-pais-criança. Tornou-se célebre a frase estampada em um número do Wall Street Journal de 1992: “Você pode demitir seus clientes”.

Portanto, compete às empresas de serviço o desafio de administrar clientes no processo de execução de tarefas. “Satisfazer”, como já abordado na seção 4, é o básico. Exceder expectativas dos clientes, surpreendê-los e impressioná-los não tem limite. Ainda que o cliente não tenha razão sempre,

as empresas precisam compreender que prometer menos e entregar mais serviços/ produtos.

O slogan em questão foi criado por Harry Selfridge e utilizado como propaganda da loja de departamentos Selfridge, em 1909. Um famoso consultor, Tom Peters, popularizou a frase-clichê em suas palestras, relatando a propaganda estampada na sacola das lojas Stew Leonard, rede de supermercados. Na entrada das lojas da rede havia uma placa, tida como “pedra de compromisso”, que enfatizava a mentalidade do grupo (figura 10):

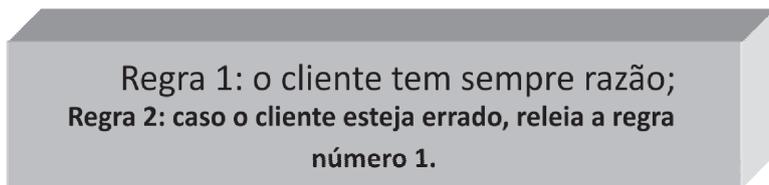


Figura 10

Paulatinamente, o slogan foi perdendo espaço, mas, como foi amplamente difundido, delineou uma espécie de “inconsciente coletivo”. Até hoje os clientes se valem da frase para obtenção de benefícios nem sempre pertinentes, pressionando os donos dos negócios, quase como uma espécie de tirania do consumidor. Por vezes, produz uma infeliz submissão da empresa às ameaças toscas de clientes. Melhor entendida, a frase deveria nortear uma relação básica: o que está/ foi combinado deve ser cumprido. Em outras situações não previstas, o bom senso deve prevalecer, considerando o que é bom para as duas partes.

13. CONCLUSÃO

Indagados sobre os grupos mais importantes para qualquer negócio, empresários, gestores e líderes de marketing responderam, segundo Forde (2009:1): “consumidores, consumidores, consumidores”. Na prática, de fato, as empresas/ organizações pensam com este foco? Se não procedem assim, é uma pena, pois todo cliente deseja se sentir inteligente e reconhecer

que sua decisão de escolha foi a mais acertada. Afinal, uma das relações mais antigas no mundo, nem sempre tácita, estabeleceu-se, mutuamente, entre um comprador e um vendedor.

No mundo atual, clientes mais bem informados pesquisam e optam por outras empresas se não estão satisfeitos com os relacionamentos comerciais. Como foi visto neste trabalho, satisfação em serviços visa ao preenchimento de expectativas, percepções prévias, mais ou menos subjetivas, pontos de referência de desempenho, que admitem comparações e (re)formulações, com vistas àquilo que o cliente iria ou deveria receber.

Para tanto, características únicas dos serviços – confiança, tangibilidade, responsividade, empatia e autoconfiança – corporificam a tão almejada qualidade e, como evidenciado, pode ser medida e aperfeiçoada com recursos de marketing estratégico.

Ferramentas de marketing, aliás, são indispensáveis com o intuito de apresentar, efetivamente, uma prévia dos recursos oferecidos. O profissional da área, com a ética pertinente, deve dimensionar as estratégias de serviços, o pacote de serviços e, por fim, o sistema de serviços, no âmbito da campanha a ser formatada, sempre objetivando confiança e credibilidade, palavras-chaves no processo. No Brasil do século XXI, em meio a tantas falácias mercadológicas, impõe-se a busca equilibrada de uma fórmula de marketing, já que não existe qualquer receita pronta para um negócio com o propósito de alavancar um produto ou marca. De novo, parece que o “bom senso” deve nortear qualquer modelo. Em conclusão, Penteadó (1990:178) sustentava que o marketing de qualidade deve manter “os olhos bem abertos para o mercado” e se lembrar de que “na essência – as principais regras deste fascinante jogo mudam muito pouco”.

Os funcionários da “linha de frente” (motivados e capacitados) devem estar aptos para lidar com eventuais lacunas de serviços (por meio de todos os canais de comunicação, além do contexto face a face) e fornecer feedback permanente aos líderes/ gestores da organização. Comunicação é o potencial que a empresa tem de se aproximar do cliente. Isso minimiza potenciais lacunas: conflitos, agravos, perguntas provocativas, “fofoca”, denúncia à “defesa do consumidor”, acesso ao “reclameaqui.com”, busca de recursos judiciais e, até, atos de agressões verbais e...físicas. Em suma, a crença de que “o cliente tem sempre razão”.

Considere-se, de início, que atender bem o cliente não é, inevitavelmente, satisfazer todas as suas necessidades, sobretudo se estas não

beneficiam o outro lado, a empresa. Se hoje os clientes são mais exigentes e bem informados, as organizações também devem atentar para os novos tempos. Não se trata de opção desrespeitar os direitos do cliente, no entanto os direitos e a política da empresa devem receber tratamento congênere. Os clientes tendem a acreditar que “sempre têm razão”, por isso cabe à empresa elucidar todo o processo e procurar estabelecer um acordo de negociação sensato e eficiente, capaz de suscitar e oportunizar novos negócios.

É indubitável que a estratégia de negócios mais eficiente cria um cenário em que as duas partes ganham, cliente e empresa. A melhor negociação deve produzir resultados recíprocos, sem conflito de interesses, caso haja possibilidade, basear-se em eficiência e deve aprimorar ainda os relacionamentos de toda a cadeia de serviços. Para tanto, compete à empresa definir, com clareza, valores e princípios de sua política de relacionamento e, com efeito, conhecer bem seus clientes.

O cliente não deve ser, pois, tratado como um potencial inimigo. Embora nem sempre tenha razão, ao procurar serviços de uma organização, tem necessidades mais ou menos objetivas. Compete à empresa compreender sua demanda e encará-lo como um cliente-colaborador, não como um cliente-problema. O cliente tem sempre razão quanto à necessidade que procura. Com o advento de serviços cada vez mais complexos, muitas vezes o consumidor precisa de suporte da empresa. O ideal é oferecer o melhor para satisfazê-lo. Portanto, o cliente sempre tem razão quanto a sua necessidade; a empresa, por sua vez, tem razão quanto ao produto oferecido dentro de uma política explícita de fornecimento e utilização.

REFERÊNCIAS

FORDE, John E. Relações com o consumidor. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GERSON, Richard F. Excelência no atendimento a clientes. 5ª reimpressão. São Paulo: Qualitymark, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 2007.

----- . Excelência em atendimento ao cliente. 1. ed. São Paulo: MBooks, 2011.

MEYER, Renata. Excelência nos serviços a clientes. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

PENTEADO, J. R\OBERTO WHITAKER. Marketing no Brasil não é fácil. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

TIMM, Paul R. 50 poderosas ideias para você ganhar novos clientes. São Paulo: Alta Books, 2003.

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary Jo. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2009.