

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
AUTOMÓVEIS DA GRANDE VITÓRIA - ES**

CEZAR AUGUSTO ITABORAHY

BELO HORIZONTE

2001

CEZAR AUGUSTO ITABORAHY

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
AUTOMÓVEIS DA GRANDE VITÓRIA - ES**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. José Edson Lara, Ph.D.

BELO HORIZONTE

2001

À minha esposa, Nina Rosa e às minhas
filhas, Lorena, Mayana e Mayra, pelo
estímulo, pelo carinho e, principalmente,
pela compreensão...

AGRADEÇO

- À diretoria do Centro de Estudos e Pós-graduação do Centro Universitário Vila Velha, cujo empenho e determinação tornaram possível o programa de Mestrado Interinstitucional com a Universidade Federal de Minas Gerais.
- A todos os membros do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, mormente aos professores que nos mostraram a importância da investigação científica.
- Aos diretores e gerentes da Vitoriawagen S/A Comércio e Serviço de Automóveis pela facilitação nos levantamentos e estudos sobre a empresa e seus clientes.
- Ao Professor José Edson Lara, cuja obstinação e conhecimento só fazem valorizar o estudo da administração de empresas, pela paciência com que dedicou horas na orientação deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS.

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	O PROBLEMA DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS	10
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.3	OBJETIVO GERAL	14
1.3.1	Objetivos específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS	15
2.2	POSICIONAMENTO E PERCEPÇÃO DO CLIENTE	20
2.3	A ERA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	25
2.4	PROBLEMAS COM A IMPLANTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	38
2.5	FIDELIZAÇÃO	40
2.6	CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	47
2.6.1	Entendimento das expectativas do cliente	50
2.6.2	Construção de parceria nos serviços	58
2.6.3	Delegar poderes aos empregados para tomada de decisões	60
2.6.4	Gestão da qualidade total	67
3	METODOLOGIA	71
3.1	HIPÓTESES	71
3.2	TIPO DE PESQUISA	72
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE	73
3.4	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	76
3.5	UNIVERSO E AMOSTRAGEM	76
3.6	MÉTODO DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	78
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
4.1	ANÁLISE DA FIDELIDADE DOS CLIENTES	79

4.2	ANÁLISE DO ENTENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	81
4.3	ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DE PARCERIA NOS SERVIÇOS PRESTADOS....	83
4.4	ANÁLISE DA DELEGAÇÃO DE PODERES AOS EMPREGADOS PARA TOMADA DE DECISÕES	85
4.5	ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	88
4.6	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS QUATRO <i>INPUTS</i> PELOS CLIENTES.....	90
4.7	<i>OUTCOMES</i> DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	91
4.7.1	Satisfação dos clientes	92
4.7.2	Fidelidade dos clientes.....	92
4.7.3	Produtos de qualidade	93
4.7.4	Aumento de lucratividade	93
4.8	ESTÁGIO DA AVALIAÇÃO.....	94
4.8.1	<i>Feedback</i> dos clientes	94
4.8.2	Integração.....	95
4.9	ANÁLISE PELA TABULAÇÃO CRUZADA (<i>CROSS TABULATION</i>).....	96
4.10	ANÁLISE PELA COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DOS QUATRO <i>INPUTS</i>	109
4.11	CONTRASTE DAS MÉDIAS GERAIS	110
4.11.1	Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e a média geral do entendimento das expectativas dos clientes.....	110
4.11.2	Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da construção de parcerias nos serviços	111
4.11.3	Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da delegação de poderes aos empregados	111
4.11.4	Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da gestão da qualidade	112
5	CONCLUSÕES	112
5.1	CONSIDERAÇÃO FINAL	115
6	REFERÊNCIAS	117
	ANEXOS	120

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AIDA	Atenção, Interesse, Desejo e Ação.
CAC	Custo de Aquisição de um Cliente
CBA	Companhia Brasileira de Automóveis
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GM	<i>General Motors</i>
IQS	<i>International Quality Study</i>
ISC	Índice de Satisfação de Clientes
ITC	Integração de Telefonia Computadorizada
LCVC	Lucros no Ciclo de Vida do Cliente
NAC	Núcleo de Atendimento a Clientes
OS	Ordem de Serviço
TARP	<i>Technical Assistance Research Program</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UVV	Centro Universitário Vila Velha
VIP	<i>Very Important People</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os três pilares de apoio à confiabilidade do serviço	17
Figura 2	Formulação para administrar as evidências através das comunicações.....	18
Figura 3	Os três diferentes relacionamentos entre comprador e vendedor	26
Figura 4	Integrando tecnologia à interface do cliente	34
Figura 5	Efetivo marketing de relacionamento	49
Figura 6	Administração das expectativas para conquistar lealdade	54
Figura 7	Análise das lacunas entre o serviço esperado e o percebido pelo consumidor.	56
Figura 8	Os benefícios dos melhoramentos da qualidade	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição de frequência da fidelidade dos clientes.....	80
Tabela 2	Distribuição de frequência do entendimento das expectativas dos clientes	82
Tabela 3	Distribuição de frequência da construção de parceria nos serviços.....	84
Tabela 4	Distribuição de frequência da delegação de poderes aos empregados.....	87
Tabela 5	Distribuição de frequência da gestão da qualidade total.....	90
Tabela 6	Distribuição de frequência da percepção dos quatro <i>inputs</i>	91
Tabela 7	Entendimento da concessionária sobre as expectativas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização	97
Tabela 8	Confiança nos serviços prestados em relação à possibilidade de fidelização...	97
Tabela 9	Modificação dos métodos de trabalho para atender às solicitações dos clientes em relação à possibilidade de fidelização.....	98
Tabela 10	Disponibilidade do endereço da concessionária na internet em relação à possibilidade de fidelização	98
Tabela 11	Disponibilidade de uma linha telefônica para manifestação dos clientes em relação à possibilidade de fidelização.....	99
Tabela 12	Tratamento dos clientes como parceiros nos negócios em relação à possibilidade de fidelização	100
Tabela 13	Oferta de serviços complementares em relação à possibilidade de fidelização	100
Tabela 14	Convite aos clientes a dar opiniões nas ações do departamento de assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização.....	101
Tabela 15	Sentimento de que as negociações com a concessionária visam objetivos bons para ambas as partes em relação à possibilidade de fidelização	102
Tabela 16	Iniciativa própria dos consultores técnicos para atender as necessidades dos clientes em relação à possibilidade de fidelização.....	102
Tabela 17	Autonomia dos consultores técnicos para resolver problemas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização.....	103
Tabela 18	Empenho do pessoal de assistência técnica na busca de soluções dos problemas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização.....	104

Tabela 19	Atendimento pessoal das reclamações dos clientes pelos funcionários da assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização	105
Tabela 20	Prestação de serviços de qualidade pelo setor de assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização.....	106
Tabela 21	Gerenciamento da qualidade total por parte da concessionária em relação à possibilidade de fidelização	106
Tabela 22	Realização dos serviços pela primeira vez em relação à possibilidade de fidelização.....	107
Tabela 23	Envolvimento dos empregados de todos os níveis na busca da qualidade em relação à possibilidade de fidelização.....	108
Tabela 24	Análise de variância não-paramétrica de Kruskal-Wallis.....	109
Tabela 25	Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral de entendimento das expectativas dos cliente	110
Tabela 26	Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da construção de parceria nos serviços.....	111
Tabela 27	Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da delegação de poderes aos empregados	111
Tabela 28	Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da gestão da qualidade total.....	112

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende identificar e analisar o nível de utilização dos recursos de marketing de relacionamento pelas concessionárias de automóveis e se tais instrumentos têm sido eficazes na fidelização dos clientes. Considera-se que a melhor maneira de se medir o nível de efetividade consiste em analisar a fidelidade do consumidor capixaba através de investigação com os clientes de uma concessionária da Grande Vitória. Pretende-se, desta forma, relacionar a fidelidade dos clientes com a prática do marketing de relacionamento.

1.1 O PROBLEMA DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

Tem-se constatado que uma série de variáveis vem transformando o mercado automotivo brasileiro nos últimos anos. A globalização trouxe, e continua determinando, mudanças profundas nesse setor da economia. As facilidades advindas da abertura do mercado brasileiro para produtos importados, vieram acirrar a concorrência trazendo conseqüências desfavoráveis para os fabricantes e revendedores de veículos e, ao mesmo tempo, carregando em seu bojo vantagens para os consumidores. A Lei nº 8078 de setembro de 1990 que criou o Código de Defesa dos Consumidores passou a ser, efetivamente, um instrumento legítimo e atuante em favor dos, antes desamparados, compradores de bens e serviços no Brasil. O desenvolvimento de novas tecnologias, o acesso mais fácil às informações, a consciência de seus direitos e a facilidade de trocar de fornecedor, transformou o brasileiro em um consumidor muito mais exigente e ativo, que aciona o Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor (PROCON) por qualquer ato de um vendedor que fira seus direitos. Todas essas variáveis transformaram o mercado automotivo, fazendo com que as concessionárias passassem a buscar uma postura diferente na tentativa de manter os seus clientes usuais e enfrentar a acirrada competição para conquistar os *suspects* e *prospects*.

No caso específico dos serviços prestados na assistência técnica das concessionárias de automóveis o problema se torna muito maior já que, mesmo antes

dessa mudança, é esse o departamento que mais gera reclamações e, conseqüentemente, um alto índice de insatisfação, afastando os clientes usuais e prejudicando a realização de novos negócios.

A fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis ocorre de maneira diversa do que acontece com outros setores do comércio. De um modo geral, as empresas comerciais são responsáveis apenas pela venda do bem. As relações pós-venda se resumem a contatos por telefone ou por correspondências com os clientes. Os serviços de assistência técnica e de garantia são feitos por oficinas autorizadas pelos fabricantes. Assim, os revendedores não têm que se envolver com problemas que venham a ocorrer após a entrega do produto. Já no setor automotivo a concessionária, que é revendedora exclusiva de uma marca, é obrigada a prestar todo o serviço de assistência técnica e garantia dos veículos por ela vendidos.

Apesar de arcar com o alto custo dos estoques de peças, componentes e acessórios e com os elevados investimentos em equipamentos cada vez mais sofisticados para as oficinas, as concessionárias não têm recebido o devido reconhecimento dos clientes. Ao contrário, quando vence o prazo de garantia dado pela fábrica, os clientes passam a procurar as oficinas do mercado paralelo que cobram preços bem menores por seus serviços. É importante salientar que os preços cobrados pelas concessionárias são padronizados pela própria montadora.

Face ao exposto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa:

A prática do marketing de relacionamento no departamento de assistência técnica das concessionárias de automóveis contribui para a fidelização de seus clientes?

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A necessidade da utilização das estratégias de marketing de relacionamento em um determinado setor econômico está diretamente ligada ao estabelecimento de um relacionamento em longo prazo com seus clientes. As dificuldades advindas do aumento da oferta no setor automotivo impeliram os gestores a buscar novas estratégias de manutenção da clientela que passou a ser muito mais importante do que a conquista de novos clientes.

Embora o marketing tenha sido sempre uma parte dos negócios, sua importância variou muito ao longo do tempo. De acordo com BOONE & KURTZ (1998), até a década de noventa, na história do marketing, três eras eram identificadas: a era da produção, antes dos anos vinte, a era de vendas, antes dos anos cinquenta e a era do marketing, na segunda metade do século XX. No início da década de noventa surgiu uma quarta era: a era do cliente, ou do marketing *one to one*, conforme PEPPERS & ROGERS (1994).

A era da produção é caracterizada por um momento em que há uma demanda pelo produto bem maior do que a quantidade disponível no mercado. Há, portanto, uma necessidade de orientar a empresa para o produto em si e para os processos internos, pois o objetivo maior é dispor mais produtos para os clientes. Nesta era o consumidor é pouco exigente no que diz respeito a atributos tangíveis e intangíveis do produto e não reclama quanto à qualidade do atendimento. Quem manda no mercado é a própria empresa vendedora. A frase mais expressiva e que retrata melhor aquele momento foi dita por Henry Ford, referindo-se à cor dos carros produzidos por sua fábrica: “o cliente pode escolher qualquer cor, desde que seja preta”.

Em uma análise do ciclo de vida do produto a era da produção, no caso do mercado automotivo, coincide com o fim da fase da introdução e início da fase de crescimento do mercado, quando a concorrência ainda não é muito acirrada e, por isso mesmo, não incomoda a marca líder.

Ainda segundo BOONE & KURTZ (1998), após a era da produção, começa a era de vendas, quando as empresas sentem que a demanda do produto no mercado já não está tão distante da oferta, ou seja, começa a aproximar-se do ponto de equilíbrio. Os fornecedores já sentem um pouco mais de dificuldade na colocação de seus produtos e torna-se necessário preocupar-se com as vendas. A Ford, ainda voltada para o produto, começa a sentir a força da concorrente, a General Motors, que passa a oferecer algumas vantagens competitivas, o que agrada ao mercado que agora tem mais opções. O mercado automotivo na era de vendas está na fase de franco crescimento no ciclo de vida do produto.

A era do marketing surge em função das dificuldades que os diversos concorrentes sentem em comercializar seus produtos. A oferta começa a sobrepujar a demanda e os clientes começam a se tornar mais exigentes quanto à qualidade, estética,

confortos, performance, preço, proximidade de pontos de vendas, assistência técnica, garantia e outros benefícios tangíveis e intangíveis do produto. É a era da maturidade no ciclo de vida, na qual os automóveis já são bem parecidos e semelhantes, tanto em *design* como em qualidade. Os clientes, antes fiéis, passam a trocar de marca ou de concessionária dando preferência àquelas que melhor atendem a seus anseios. A dissonância cognitiva leva à conseqüente substituição do fornecedor.

A partir da década de 90 surge a era do cliente, quando as relações com o mercado, seus segmentos e nichos não são mais suficientes. As empresas sentem, então, necessidade de se relacionar com cada um de seus clientes. Surge, portanto, o marketing de relacionamento.

Esta nova era, segundo PEPPERS & ROGERS (1994), é marcada pela necessidade que as empresa passam a ter, de atrair, encantar e fidelizar seus clientes através de uma comunicação direta com eles (*marketing one to one*) com o objetivo de fornecer um produto customizado e manter constante medição do grau de satisfação pós-venda.

Tal prática só é possível graças às novas tecnologias da informação e das comunicações. A utilização de *data base marketing* permite à empresa conhecer mais detalhadamente seus clientes através de diversas informações sobre suas transações com a empresa, suas preferências, sua vida e sua família. Tais informações são muito mais completas do que os simples dados cadastrais anteriormente utilizados.

O telemarketing e o *call center* abrem canais de comunicação constante com o cliente, aproximando-o da empresa, permitindo-lhe manifestar suas insatisfações e sugestões a respeito dos bens adquiridos.

Os vendedores, e todo o pessoal responsável pelo atendimento passam a se conscientizar da necessidade de contatos permanentes com o cliente, pois sabem que agora, mais do nunca, é necessário ouvir o consumidor.

A importância do *pós-venda* passa a ser cada vez mais influente na decisão da próxima compra.

As empresas passam gerir seus negócios com a visão voltada para o relacionamento com o Cliente. Surge então o *CRM - Customer Relationship Management*.

Por conseqüência, os serviços também acompanham essa tendência. Os clientes já não aceitam ser tratados de forma inadequada e impessoal. Buscam as

concessionárias que prestam melhor serviço, atendimento de qualidade, rapidez e presteza, preços adequados e relacionamento personalizado.

As concessionárias sentem necessidade de desenvolver estratégias que venham a satisfazer os anseios e desejos de seus clientes. É preciso adotar a prática do gerenciamento do relacionamento com o cliente. O encantamento do consumidor passa a ser fator decisivo na manutenção da clientela e na conquista de *suspects* e *prospects*.

O *marketing one to one* é, portanto, de fundamental importância para a competitividade das concessionárias e até mesmo para sua sobrevivência, além de trazer significantes benefícios para os cada vez mais exigentes consumidores. Os clientes contam agora com legislação específica de proteção e órgãos que os defendem contra empresas inescrupulosas, ou no mínimo descuidadas, nas suas relações com o consumidor.

À parte a dimensão do problema que por si justifica o desenvolvimento de estudos desta natureza, há que se ressaltar a importância que esta pesquisa pode representar para o propósito acadêmico.

Apesar dos esforços de diversos autores muitos aspectos deste tema merecem uma investigação empírica mais profunda, mormente no caso específico do departamento de assistência técnica das concessionárias de automóveis que é, por natureza, uma área problemática dentro do setor automotivo.

Assim, este estudo busca também enriquecer as fontes de consultas para estudantes, professores, pesquisadores e profissionais, bem como auxiliar nas pesquisas sobre o marketing de relacionamento e os resultados obtidos na utilização de suas ferramentas na concessionária de veículos.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar em que grau uma concessionária de veículos da Grande Vitória adota as ferramentas do marketing de relacionamento em seu departamento de assistência técnica e propor ações que efetivamente possam ampliar a fidelidade de seus clientes em longo prazo.

1.3.1 **Objetivos específicos**

Este estudo visa atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar as ações (*inputs*) relativas ao marketing de relacionamento adotadas pela concessionária no seu departamento de assistência técnica.
- b) Identificar e analisar os resultados (*outcomes*) da prática do marketing de relacionamento obtidos pela concessionária.
- c) Identificar e analisar os procedimentos adotados pela concessionária na avaliação (*assessment*) do processo do marketing de relacionamento.
- d) Identificar e analisar o grau de importância de cada um dos *inputs* do processo de marketing de relacionamento, na percepção do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Os estudos empíricos, assim como as evidências mercadológicas indicam que há uma diferença muito grande entre marketing de mercadorias e marketing de serviços. As estratégias e táticas para se conquistar e satisfazer clientes vendendo-lhes produtos tangíveis são mais fáceis de ser planejadas e executadas. O consumidor percebe a qualidade, a performance, a utilidade do bem com muito mais facilidade durante o uso. Já os serviços são de mais difícil percepção pela sua própria natureza. Há uma tendência maior para que haja dissonância cognitiva nos clientes que compram serviço do que nos que compram mercadorias.

GRACIOSO (1997, p. 155) confirma a conceituação clássica de serviço: "É um valor econômico acrescido de valor pessoal". O serviço é intransferível, tem o seu valor associado à pessoa ou empresa à qual se destina. Para BERRY & PARASURAMAN (1995), o serviço, por ser intangível, tem de ser experimentado pelo cliente para que ele o conheça. O cliente não pode tocar, cheirar, provar ou experimentar o serviço antes de comprá-lo, como o faz com as mercadorias. As ações pós-venda têm, por isso, um efeito

significativo na fidelização dos clientes. Na concessionária de automóveis a maioria das ações pós-venda está centradas no departamento de assistência técnica. É lá, portanto, que os gerentes devem concentrar a utilização das ferramentas do marketing de relacionamento.

Os autores citados enfatizam que os serviços têm que ser precisos e bem feitos da primeira vez para conquistar a confiabilidade do cliente. A confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão, é o coração do marketing de serviços. Além da confiabilidade há mais quatro dimensões que determinam a qualidade do serviço, na percepção do cliente: a) tangibilidade — a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação; b) sensibilidade — a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; c) segurança — o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade e d) empatia — a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

A empresa tem que realizar um serviço impecável. A confiança do cliente fica seriamente abalada e a reputação da empresa e da marca sofre sérios danos quando se realiza um serviço de modo descuidado, cometem-se erros possíveis de evitar ou deixa-se de cumprir promessas sedutoras utilizadas quando da conquista dos clientes (BERRY & PARASURAMAN, 1995).

SEWELL & BROWN (1993, p. 33) chamam a atenção para o melhor sistema do mundo para a prestação de serviços aos clientes: “Faça aquilo que você diz que vai fazer e faça certo na primeira vez”.

Para se prestar um serviço confiável é necessário cultivar uma cultura de defeito zero, embora seja mais complexa nos serviços do que em fabricação. Os produtos defeituosos podem ser eliminados pelo fabricante antes de chegar ao consumidor. Já o serviço requer um maior grau de disciplina e muito mais presteza no momento de sua realização. Além disso, devido à intangibilidade do serviço os critérios impecáveis são menos concretos e mais subjetivos do que os critérios para produtos. Nem sempre um serviço “aprovado” pelos parâmetros de correção do executante satisfazem os critérios de avaliação e de satisfação do cliente. Os verdadeiros padrões de confiabilidade na avaliação de um desempenho são as expectativas e exigências e os padrões subjetivos dos clientes.

BERRY & PARASURAMAN (1995) concluem que, para atacar as dificuldades peculiares dos serviços e evitar falhas é preciso desenvolver diversas atividades que eles dividem em três grandes categorias: 1) propiciar liderança do serviço; 2) testar e retestar inteiramente o serviço; 3) erigir e alimentar uma infra-estrutura organizacional para o serviço sem erro (Figura 1).

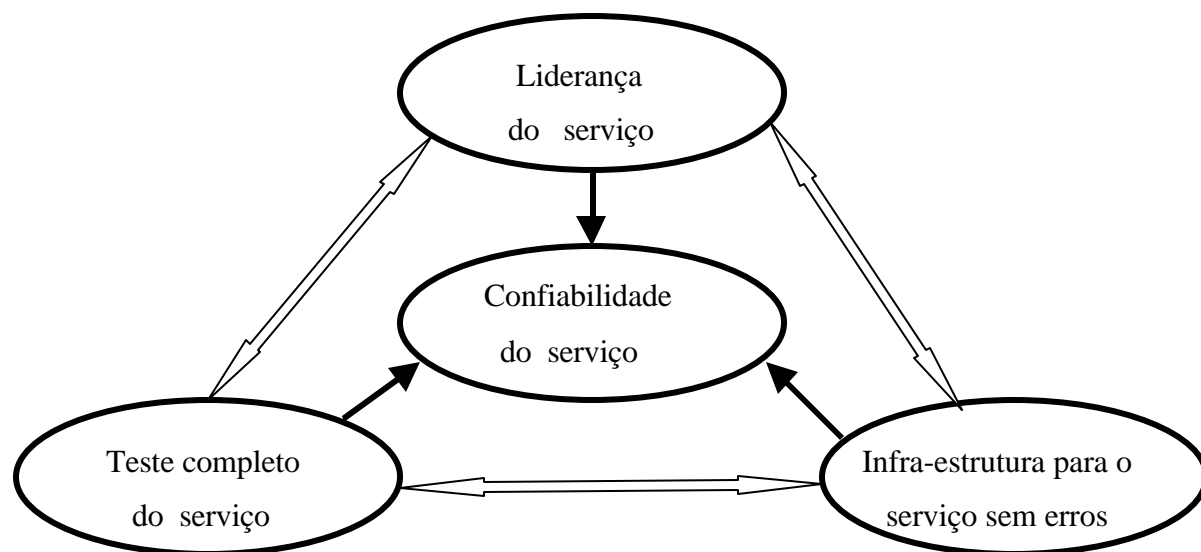


FIGURA 1 – Os três pilares de apoio à confiabilidade do serviço

FONTE: BERRY & PARASURAMAN, 1995.

Para BERRY & PARASURAMAN (1995) há algumas evidências tangíveis que podem proporcionar a clientes e empregados uma imagem mental da estratégia de marketing da empresa de serviços. Eles dividem essas evidências em três categorias: o ambiente físico, as comunicações e o preço.

BAKER (1987), citado por BERRY & PARASURAMAN (1995), analisam o ambiente físico sob três fatores: ambientais, de projeto e sociais.

Os *fatores ambientais* são os panos de fundo que existem abaixo do nível de percepção imediata e só atraem a atenção quando ausentes ou desagradáveis. Esses fatores são: qualidade do ar (temperatura, umidade, circulação, ventilação); ruído; cheiro e limpeza.

Os *fatores de projeto*, que se aplicam tanto ao interior quanto ao exterior das instalações de serviço, são estímulos visuais com maior probabilidade de serem aparentes para os clientes. São, portanto, estímulos que existem adiante da percepção do cliente e, por isso mesmo, têm um potencial maior de produzir impressões positivas no

cliente e de incentivar um comportamento de aproximação. Esses fatores são divididos em: estéticos (cor, arquitetura, escala, materiais, textura, padrões, forma, estilo, acessórios) e funcionais (decoreação, conforto e sinalização).

Já os *fatores sociais* dizem respeito ao componente humano do ambiente sejam funcionários, ou clientes. O número, aparência ou comportamento de empregados tanto pode levar à aproximação quanto ao afastamento de clientes.

A segunda forma de evidência do serviço são as comunicações. Elas aparecem em diversas mídias e podem transmitir mensagens positivas ou negativas sobre o serviço. Incluem entre elas a propaganda, sinalização da empresa, cartões de visita, boca-a-boca que podem, tanto reforçar a estratégia de marketing da companhia, como podem transforma-la em uma confusão na cabeça do consumidor. Segundo os autores a comunicação deve ser utilizada como uma ferramenta para tornar o serviço e a mensagem mais tangíveis. Na Figura 2, pode-se ter uma visão geral das abordagens que as empresas de serviço podem usar para administrar as evidências através das comunicações.

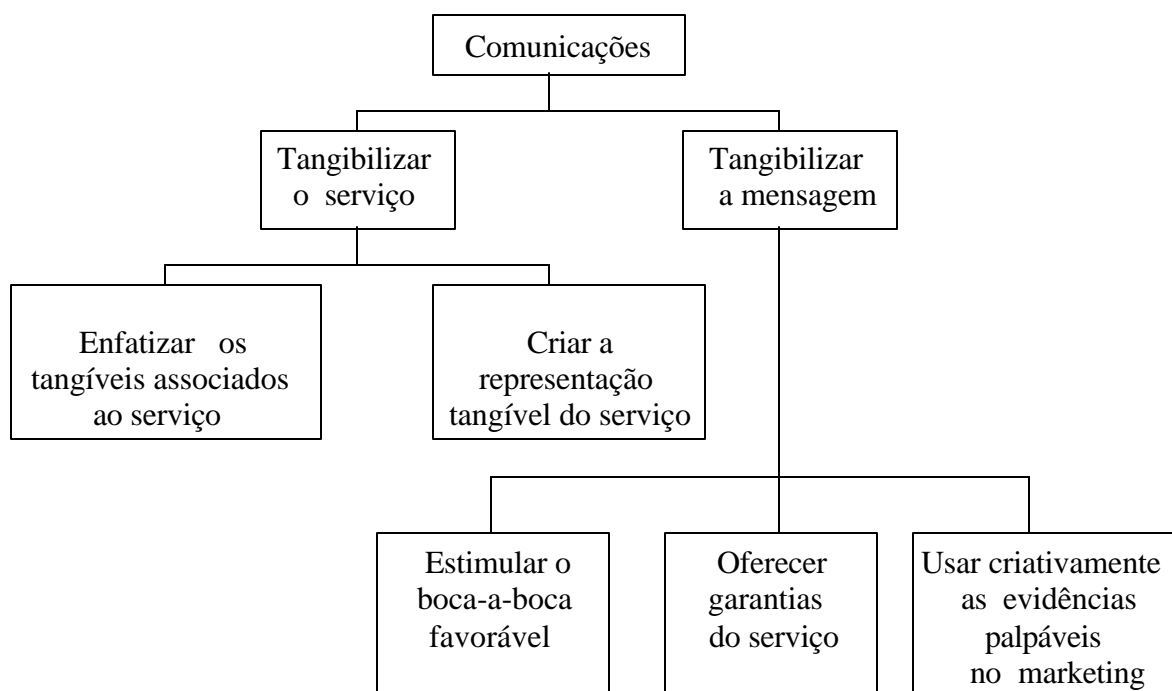


FIGURA 2- Formulação para administrar as evidências através das comunicações
 FONTE: BERRY & PARASURAMAN, 1995.

Tangibilizar o serviço é procurar torná-lo mais físico e menos abstrato, dando ênfase aos tangíveis associados ao serviço. Mas deve-se dar ênfase ao resultado do

serviço, ao invés de se divulgar os serviços em si. Tangibilizar a mensagem seria estimular a divulgação boca-a-boca favorável de forma a influenciar na decisão do cliente. Normalmente as pessoas procuram a opinião de outras, antes de escolher um médico, um advogado ou uma assistência técnica.

Outra forma de tangibilizar a mensagem é oferecer garantias incondicionais do serviço de forma direta. A empresa tem que confiar na excelência de seus serviços a ponto de poder garantir sua qualidade de forma incondicional. Para os empregados a mensagem é: “temos que prestar um excelente serviço porque o estamos garantindo” (p. 121).

Uma terceira forma de tangibilizar a mensagem é usar a criatividade palpável na propaganda. BERRY & PARASURAMAN (1995) mostram como tornar a mensagem publicitária menos abstrata e mais acreditável com o uso da evidência física utilizando o exemplo da companhia aérea norte-americana Southwest Airlines. Ela lançou Burbank-Oakland com o preço da passagem mais baixo US\$127,00 do que o das outras concorrentes. Desta forma, a Companhia fez a seguinte manchete publicitária: “Voe pela Southwest para Oakland e lhe daremos 127 dólares em dinheiro vivo no portão de embarque”. No texto vinha a explicação: “Basta nos pagar o preço absurdamente alto da outra empresa aérea, de 186 dólares pelo vôo de Burbank a Oakland e lhe daremos 127 dólares em dinheiro vivo no portão de embarque. Na ida e na volta” (p. 122). Sua principal concorrente, a American West, contra-atacou ressaltando a ausência de ostentação no serviço daquela companhia, mostrando atores de televisão escondendo o rosto ao embarcar nos vôos da Southwest que respondeu, então, com outro comercial de televisão, que tangibilizava a mensagem. No novo comercial o presidente da companhia, Herv Kelleher aparece com um saco em cima da cabeça e diz: “Se você ficar envergonhado de voar pela Southwest, nós lhe daremos este saco para usar em cima da cabeça. Mas se não ficar envergonhado, poderá usar o saco para guardar todo o dinheiro que vai economizar” (p. 122). Nessa altura do filme, cai um monte de dinheiro dentro do saco.

A terceira evidência é o preço que é o elemento do *marketing mix* que gera rendimento. Porém, na percepção do cliente o preço é o indício do produto. Esta evidência, tanto pode elevar as expectativas do cliente, como baixá-las. Se um produto é

caro, o cliente espera que seja bom. Por outro lado se um produto é ruim, espera-se um preço baixo.

Como os serviços são invisíveis, o preço passa a ser um indicador visível do nível e da qualidade desses serviços.

Os serviços do departamento de assistência técnica das concessionárias são, portanto, a principal peça do pós-venda, instrumento vital para o marketing de relacionamento com o cliente.

2.2 POSICIONAMENTO E PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Para se entender o marketing de relacionamento e a fidelização, é necessário passar antes pelo estudo do posicionamento e da percepção do cliente.

McKENNA (1997) afirma que o posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores sempre comparam os produtos de uma empresa com os dos concorrentes de maneira idiossincrática. O que importa é de que maneira o produto é visto em relação aos concorrentes. Neste modo de ver são definidos os desejos e necessidades através de uma hierarquia de valores, que podem ser influenciados por dados empíricos, opiniões, referências de divulgação boca a boca, e experiências anteriores com os bens e serviços. Daí partem as decisões do cliente.

A capacidade de uma empresa ou um produto conquistar uma posição de liderança no mercado é uma força poderosa em marketing. Toda boa estratégia de marketing tem no âmago uma boa estratégia de posicionamento. Porém esse posicionamento tem mais haver com o que a empresa faz com os clientes para definir sua posição do que com o que ela diz a respeito de sua marca ou seus produtos. A distância entre percepção e realidade está diminuindo na era da informação. Devido ao excesso de opções com que um cliente depara no mercado atual, o marketing moderno é uma batalha constante pela fidelidade do cliente. Daí, o posicionamento demandar uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura do mercado e não uma simples hierarquia de marcas ou de nomes de empresas. Todas as ferramentas de marketing, como preço, embalagem, assistência técnica, distribuição, localização, estratégia

competitiva, comunicação, estão inter-relacionadas na estratégia de posicionamento, essa sim, imprescindível para o sucesso.

O autor critica as estratégias de marketing tradicionais, dizendo que são inadequadas para se estabelecer uma posição sólida nos mercados atuais, pois seu objetivo principal nunca é o desenvolvimento e manutenção de boas relações com os clientes. Consideram a tecnologia e mudanças como fatores relevantes.

O autor defende a opinião de que as empresas têm que se posicionar, atualmente, adotando o que ele chama de estratégias de posicionamento dinâmico, um processo tridimensional que compreende três etapas sobrepostas: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa. Tal processo exige engajamento total de todos os gerentes da empresa e tem que fazer parte do planejamento estratégico empresarial.

No posicionamento do produto, a empresa deve construir uma reputação baseada em valores intangíveis, tais como, a liderança em tecnologia e a qualidade do produto.

No posicionamento no mercado o produto deverá ganhar reconhecimento e credibilidade junto aos consumidores. Para isso é necessário que se conheça bem os participantes da infra-estrutura do mercado: os defensores iniciais do produto, as redes de revendedores, os distribuidores e fornecedores externos, os analistas, expoentes do setor e jornalistas e os formadores de opinião.

O último estágio do processo é o posicionamento da empresa. Nessa etapa a empresa tem que posicionar não os seus produtos e serviços, mas ela própria. O sucesso financeiro é o principal fator de posicionamento de uma empresa. Clientes não gostam de compras de empresas com problemas financeiros. Quando uma empresa chega à bancarrota, deve recomeçar na primeira etapa do estágio de posicionamento do produto e reconstruir sua posição no mercado.

Táticas como, inventar um *slogan* simples, definir o que dizer sobre um determinado produto ou veicular uma campanha com diversas peças de propaganda já não funcionam mais como instrumentos de posicionamento. Hoje, é necessária uma nova abordagem. Conquistar uma posição forte no mercado exige uma diferenciação do produto entre todos os outros concorrentes. Tal idéia parece simples, porém sua implementação é complexa e de difícil execução. Ela exige cooperação entre todos os

responsáveis pelo seu projeto, produção e marketing. Para adequar os recursos tecnológicos da empresa às exigências e oportunidades do mercado, exige que todos sejam orientados para e pelo mercado. Isso não é uma atitude só do departamento de marketing. Toda a empresa tem que estar imbuída desse espírito.

Diversos fatores podem diferenciar um produto na percepção do cliente: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. Mas, segundo McKENNA (1997), o posicionamento do produto ultrapassa o escopo do produto em si, alcançando as percepções e os problemas do mercado. E enfatiza oito problemas cruciais.

Primeiro é o entendimento da dinâmica e das tendências do mercado. A empresa precisa entender que *é o mercado que realmente posiciona os produtos*. Conhecendo as nuances do mercado a empresa pode influenciar esse mercado no posicionamento do produto.

Segundo, a empresa deve focar fatores intangíveis de posicionamento tais como, liderança tecnológica e qualidade. Diferenciar por preços ou características físicas é muito mais difícil.

Terceiro, a empresa deve desenvolver o produto total. Isso significa levar em conta aspectos tangíveis e intangíveis. Assim, além do produto em si, a empresa tem que enxergar os benefícios que o uso do produto proporciona. Segurança, conforto, liderança em tecnologia, garantia, solidez financeira do fornecedor.

Quarto, a empresa deve se fixar em um nicho de mercado. Não deve tentar fazer tudo para todos

Quinto, a empresa tem que entender o que é o sucesso e o fracasso. Conhecer as sutilezas desse dois fenômenos, levará a empresa a repetir os lançamentos bem sucedidos e evitar repetir os mal sucedidos.

Sexto, a organização tem que saber a diferença entre ser voltado para o mercado e voltado para o marketing. Ser voltado para o mercado é estar em campo estudando e conhecendo e clientes e descobrindo as oportunidades e tendências desse mercado. Ser voltado para o Marketing é estar estudando o produto e o mercado *dentro* da empresa sem ir a campo.

Sétimo, O valor de uma marca é diferente para produtos complexos e para bens de consumo de baixo risco. O mesmo se dá com serviços. As novidades sempre atraem

os consumidores nessa era de consumismo. A fidelidade à marca famosa está com os dias contados. Uma marca deixa de ser um simples desenho bonito para ser a representação da qualidade e tecnologia e confiabilidade de uma empresa.

Oitavo, a empresa tem que experimentar. É difícil saber com antecedência qual será o posicionamento que o mercado dará ao seu produto. Por isso, a empresa deve estar atenta às reações do mercado e estar fazendo necessárias correções e ajustes de suas estratégias.

As atividades de posicionamento no mercado dependem de um longo tempo para estabelecer contatos e construir relações. Assim, a divulgação boca a boca, o desenvolvimento da infra-estrutura, a formação de relações estratégicas, a venda para os clientes certos, o desenvolvimento de comunicação, nada disso trará sucesso da noite para o dia. Esses elementos funcionarão sempre juntos e no tempo certo. Trarão reconhecimento e credibilidade para uma empresa, sua marca, seus produtos e serviços. Quando uma empresa concentra seus negócios no desenvolvimento de relações com os clientes no mercado, fica impossível perder. Portanto, é preciso concentrar as energias no desenvolvimento de relações sólidas e duradouras com o cliente.

GORDON (1999) observa que o marketing de massa exigia mídia de massa e que, em um mercado fragmentado, os canais promocionais são mais estreitos. Ele diz a comunicação do tipo "de um para muitos", é própria do mercado de massa, de transmissão pública e abrangente. No mercado segmentado essa comunicação passa a ser transmissão pública e estreita. Agora se tornou uma transmissão pessoal, ou seja, a comunicação tem que ser dirigida a um único cliente. Essa comunicação pode ser feita através de conversação, quando ela é interativa e em tempo real. Tais conversas podem ser feitas por meio de telefone, Internet, centros de atendimento ou sistemas de mensagens de voz interativos e outras tecnologias.

A empresa tem que saber discernir entre os propósitos de diferentes comunicações, ao atribuir a mídia apropriada para realizar cada tarefa. Há casos em que é necessária uma combinação das diversas mídias, dependendo dos objetivos e das estratégias de comunicação de cada empresa.

Uma concessionária autorizada de automóveis presta serviços de assistência técnica aos clientes que adquiriram veículos com elas e com outras concessionárias da marca, em qualquer parte do país. Suas estratégias podem partir de qualquer uma das

abordagens definidas por PORTER (1986). A satisfação do cliente, como objetivo principal da concessionária, será o termômetro da percepção desses mesmos clientes quanto aos serviços dessa concessionária. Daí, conseqüentemente, advirá a fidelização.

Segundo LEVITT (1990) a prestação de serviço por parte da concessionária faz parte do produto (automóvel) adquirido pelo cliente. Sendo assim os aspectos intangíveis do automóvel, como a assistência pós-venda e todos os serviços oferecidos, constituem a vantagem competitiva que leva à preferência dos consumidores, já que os veículos são da mesma marca e, por isso mesmo, não trazem diferenças relativas aos atributos tangíveis.

PORTER (1989) afirma que as empresas podem construir vantagens competitivas diversas, através de diferentes técnicas de marketing. Dentre elas se destacam três tipos de vantagens competitivas: a) liderança em custos; b) foco e c) diferenciação.

Na vantagem competitiva por diferenciação, a organização seleciona as características de seus produtos ou serviços que os consumidores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer e encantar esses consumidores.

Para KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 174), “a posição de um produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos que o consumidor tem sobre esse produto em relação aos produtos concorrentes”. A estratégia de diferenciação busca, portanto, posicionar a empresa, utilizando algumas dimensões que os clientes percebem e valorizam.

BOONE & KURTZ (1998) conceituam a percepção como o significado que uma pessoa atribui aos estímulos recebidos através dos cinco sentidos. Portanto o comportamento do consumidor sofre influências de suas percepções a respeito de um serviço. Para os autores a percepção resulta da interação de dois tipos de fatores: 1) fatores estimulantes; e 2) fatores individuais. Nos primeiros estão as características do objeto e nos últimos as características subjetivas do indivíduo, como processo sensorial, experiências, expectativas e motivações básicas. Devido às próprias peculiaridades dos serviços os fatores individuais são muito mais importante na percepção de um serviço do que os estimulantes, principalmente quando o estudo é relacionado à assistência técnica de uma concessionária de automóveis.

A diferenciação de uma concessionária deve estar calcada no atendimento de qualidade em todos os setores, mormente na área de serviços, valorizando as ações pós-venda e crescendo na percepção de seus clientes, utilizando as ferramentas do marketing de relacionamento com o objetivo de atender as expectativas de seus clientes.

2.3 A ERA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A era do cliente, conforme relatado por PEPPERS & ROGERS (1994, p. 17) é caracterizada pela concentração de todos os esforços na fatia de clientes e não na fatia do mercado: “a proposição central, a definição de objetivos, para qualquer negócio em um mundo individualizado, é a fatia de clientes”. Para os autores, quando uma empresa busca um aumento da fatia de mercado significa que ela quer vender mais produtos ou serviços para um maior número de clientes. Porém quando se concentra na fatia de clientes, significa que o objetivo da empresa é ter a certeza de que cada cliente só compra a sua marca e está satisfeito com seus produtos e serviços. Em outras palavras, é um cliente fiel.

LEVITT (1990) afirma que o relacionamento entre um fornecedor e cliente raramente termina após a venda. Na verdade esse relacionamento intensifica-se depois de realizada a venda em crescente proporção de transações. Isto é que vai pesar na escolha do fornecedor na próxima vez. Portanto as empresas devem destacar sua posição reconhecendo de início a necessidade de administrar o relacionamento com seus clientes. E o autor afirma:

Isso exige muito mais do que o previsto num *bom* marketing. É preciso atenção especial ao fator que caracteriza singularmente um relacionamento: é o tempo. A esse respeito, a teoria econômica de oferta e procura é totalmente falsa. Ela presume que o trabalho do sistema econômico pouco depende do tempo e ignora as interações humanas – uma transação de vendas instantânea, isolada, que se consuma na interseção de oferta versus demanda (p. 120).

Na Figura 3 o autor faz uma comparação entre os três diferentes meios de se relacionar com os clientes, de acordo com cada época. No primeiro diagrama observa-se que a seta do vendedor não toca no cliente o que era uma característica da era das

vendas. No segundo diagrama nota-se um contato entre o vendedor e o cliente, o que já é uma evolução e representa a era do marketing. No terceiro há uma integração total entre o vendedor e o cliente. É a era do relacionamento.

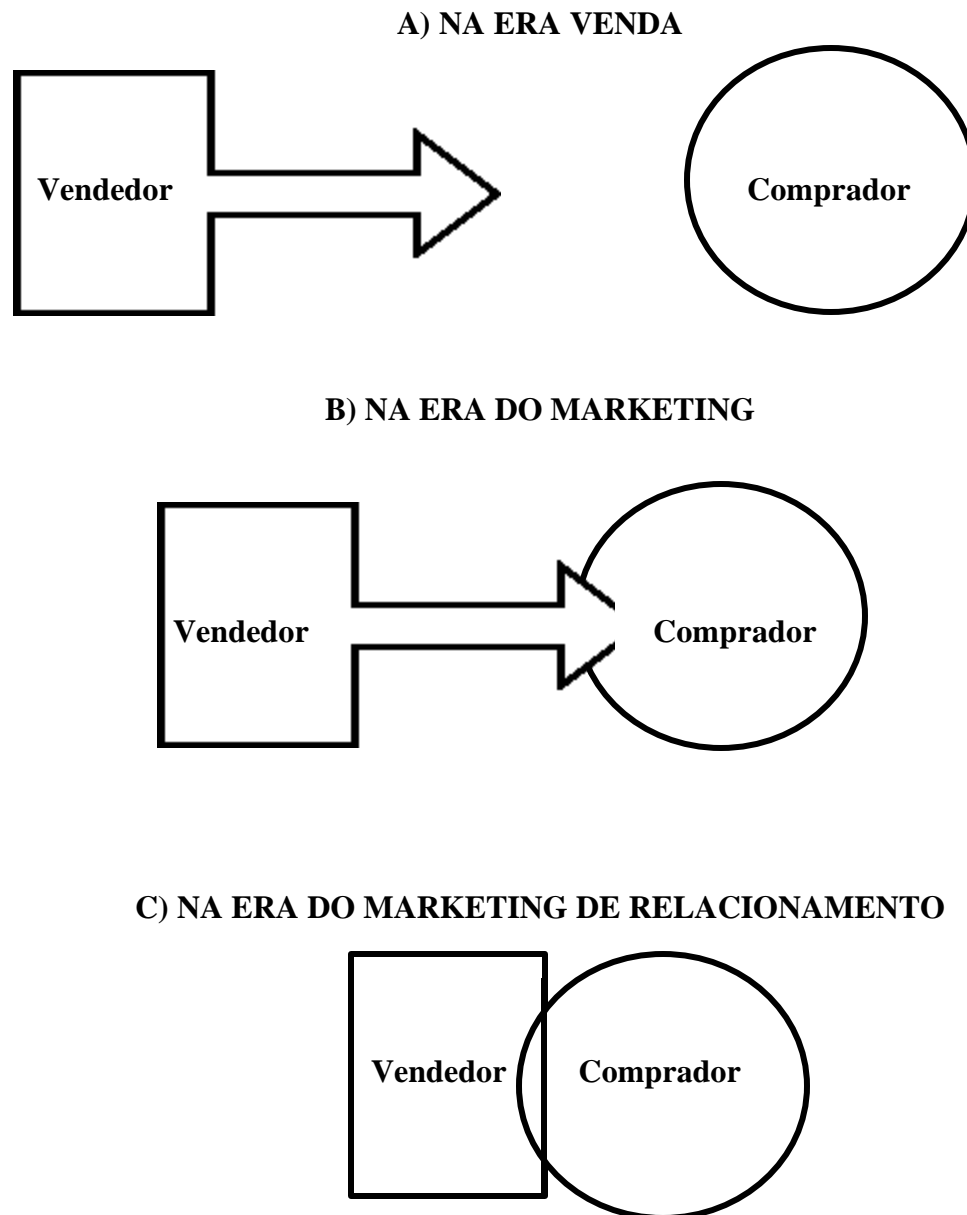


FIGURA 3 Os três diferentes relacionamentos entre comprador e vendedor

FONTE: LEVITT, 1990.

PEPPERS & ROGERS (1994, p. 25) comparam algumas características do marketing de massa e do marketing individualizado mostrando como o novo paradigma é uma inversão do antigo, o que revira muitos dos princípios do marketing de massa:

{ O marketing de massa exige gerentes de *produto* que vendam um produto de cada vez ao maior número de clientes possível.

{ O marketing individualizado exige gerentes de *cliente* que vendam a maior quantidade possível de produtos para um cliente de cada vez.

{ O profissional de marketing de massa procura diferenciar os seus produtos.

{ O profissional de marketing individualizado procura diferenciar os seus clientes.

{ Um profissional de marketing de massa procura adquirir um fluxo constante de clientes novos.

{ Um profissional de marketing individualizado procura também conseguir um fluxo constante de novos negócios juntos aos clientes que já possui.

{ Um profissional de marketing de massa se concentra nas economias de escala.

{ Um profissional de marketing individualizado se concentra nas economias de escopo.

Os autores chamam a esta transição para o futuro individualizado de “marketing miniaturizado” em que o segmento é apenas um indivíduo e todas as transações são determinadas pelos dados existentes sobre esse indivíduo e não pelas tendências, probabilidades ou médias relativas àquele segmento (p. 24).

GRACIOSO (1997) traça um paralelo entre o que chama de marketing de "ocasião" e marketing de "relacionamento". Para o autor no marketing de ocasião o encontro entre fornecedor e comprador é ocasional. O fornecedor não espera tornar a vender a este mesmo comprador num futuro previsível, o que faz com que as vantagens imediatas sejam mais importantes do que um relacionamento em longo prazo entre as partes.

Já no marketing de relacionamento, o comprador tem a certeza de que o fornecedor será capaz de atender suas necessidades atuais e futuras. Essa confiança pesa mais do que as vantagens momentâneas na decisão de compra.

Empresas inteligentes, hoje em dia, não têm como objetivo vender produtos, mas sim criar clientes lucrativos. Não basta ter clientes, mas sim ser “dono” do cliente (KOTLER, 1999).

Para GORDON (1999) o cliente — não o produto, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências — deve ser o centro das estratégias de negócios, se a empresa quiser implementar o marketing de relacionamento efetivamente. Em uma era de sofisticada escolha dos clientes entre produtos de diferenças limitadas, as estratégias de gerenciamento de produto têm menos valor do que aquelas voltadas para a criação dos valores desejados pelo cliente. As empresas têm de se organizar em torno dos relacionamentos individuais com os clientes em uma estratégia “clientocêntrica” em vez de se concentrar no produto. É preciso ter em mente que o posicionamento começa com o consumidor. O que realmente importa é como os clientes percebem os serviços de uma empresa em relação aos concorrentes.

GORDON (1999) recomenda a substituição dos quatro P’s (Produto, Preço, Promoção, Ponto) do marketing tradicional pelos onze C’s do marketing de relacionamento que são:

- a) Cliente — Definir quais os clientes que serão atendidos, o vínculo e outros objetivos.
- b) Categorias — Definir o alcance das ofertas de produto e de serviço a serem oferecidas ao cliente.
- c) Capacidades — Estabelecer quais as capacidades exigidas pela empresa de modo a oferecer aos seus clientes o valor que eles desejam. garantir que essas capacidades estejam disponíveis em escala qualidade e enfoque em seu quadro de empregados.
- d) Custos, lucratividade e valor — Construir lucratividade do cliente por meio da criação de novos valores com eles. Pode ser feito de duas formas: tornar os custos mais competitivos ou criar novos rendimentos através de desenvolvimento de novos produtos e iniciativas de marketing.

- e) Controle do contato com os processos monetários — Concentrar-se no cliente e assegurar que os processos sejam desempenhados no interesse mútuo do cliente e da empresa.
- f) Colaboração e integração — Garantir acesso aos principais tomadores de decisão, apoiar o aprendizado conjunto, a divisão estratégica e outras formas de colaboração estratégica e operacional que levam à integração dos aspectos dos negócios do cliente com o fornecedor.
- g) Customização — Criar valores perenes e individuais para os clientes, relacionados a desenvolvimento do produto, produção, distribuição e assumir papel mais abrangente na administração de produtos e serviços durante o seu tempo de vida.
- h) Comunicação, interação e posicionamento — Envolver o cliente com comunicação interativa e em tempo real além de buscar e garantir o posicionamento da empresa perante a percepção do cliente.
- i) Cálculos sobre o cliente — Rastrear o desempenho da empresa na mente do cliente. Acompanhar as avaliações do cliente e o aprofundamento do vínculo com o mesmo.
- j) Cuidados com o cliente — Desenvolver e administrar processos de fornecimento de informação em tempo real, treinamento, retorno e restituição e quaisquer serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço.
- k) Cadeia de relacionamentos — Administrar formalmente as ligações internas e externas da empresa, principalmente com os fornecedores e intermediários de distribuição que permitam criar valor que os clientes finais desejam.

Ainda segundo o autor, para que o profissional de marketing de relacionamento possa justificar esse tipo de marketing junto aos outros executivos, terá que primeiro fazer-se a pergunta: "O marketing de relacionamento é uma boa idéia?" (p. 106). Uma vez ele próprio esteja convencido disso, será mais fácil convencer os outros.

Para responder a essa pergunta o autor diz que o marketing de relacionamento pode oferecer uma série de vantagens, como desenvolver a fidelidade dos clientes,

dispor de um ambiente favorável a soluções inovadoras, testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes o que os fará valorizar seus produtos e serviços.

O marketing de relacionamento, entretanto, não terá aplicabilidade idêntica para todos os tipos de empresa, o que fará com que algumas decidam por não adotar tal estratégia. Na opinião do autor os setores mais compatíveis com este conceito, e que deverão, portanto, introduzi-lo são: o automobilístico, o de transportes aéreos, o de televisão a cabo, o de aluguel de carros, o de utensílios elétricos, o de assistência médica, o hoteleiro, o de telecomunicações, o de máquinas e equipamentos, o de gás natural, o de metais primários, o de *softwares* e equipamentos de telecomunicação.

Alguns setores encontrarão restrições para implantação do marketing de relacionamento devido a:

- a) baixo valor criado mutuamente entre a empresa e clientes;
- b) clientes não são sensíveis a possíveis valores criados;
- c) valor vitalício insuficiente para garantir a criação de valor recíproco;
- d) alinhamento para clientes específicos pode ser excessivamente limitador;
- e) investimentos recentes em infra-estrutura e processos desestimulam o investimento em marketing de relacionamento e
- f) incapacidade financeira, incapacidade tecnológica e despreparo para a sofisticação do marketing de relacionamento.

GORDON (1999) conclui que o marketing de relacionamento faz mais sentido para alguns tipos de empresa do que para outros. Tudo depende de uma criteriosa avaliação de questões estratégicas, financeiras e econômicas. Mas afirma que a tendência para o marketing de relacionamento e a customização é inquestionável e a empresa deve começar a dar os primeiros passos nesse sentido antes que o concorrente o faça.

Os dados estão na base do relacionamento. PEPPERS & ROGERS (1994) ao fazerem uma comparação entre o *Raciocínio de Fatia de Mercado* e o *Raciocínio de Fatia de Clientes* argumentam que antes dos produtos produzidos em massa os comerciantes praticavam o marketing um-a-um. Cada comerciante conhecia individualmente seus clientes e procurava sempre satisfazê-los com um relacionamento personalizado de forma a mantê-los como clientes. O comerciante do século XIX e do início do século XX era um homem de marketing de relacionamento que mantinha um

programa de satisfação do cliente e tinha um processo próprio de retenção de seus compradores. Tinha uma espécie de “banco de dados” na cabeça o que o fazia tratar cada cliente de forma diferenciada. Posteriormente a esta fase, a mídia de massa passou a ser utilizadas pelos grandes fabricantes para atrair os clientes às lojas. Desta forma, os comerciantes perderam a grande influência que tinham sobre a decisão dos compradores. O progresso tecnológico desenvolvia cada vez mais a mídia o que reduzia mais ainda os custos de comunicação e assim a propaganda de massa se firmava como um instrumento cada vez mais eficaz para atingir amplas faixas de público. Porém o desenvolvimento da tecnologia de informação que disseminou o uso de computadores nas empresas proporciona hoje, uma memória infalível das necessidades individuais dos compradores. As empresas têm, atualmente, a possibilidade de assumir o papel de pequenos proprietários tal como no antigamente. O custo de processamento de informações diminui cerca de mil vezes a cada vinte anos. O mais importante é que o marketing um-a-um funciona tanto para as mega empresas, como para as pequenas.

GORDON (1999) diz que quanto mais uma empresa investe em administração de dados e informações associadas de negócios, mais ela estará bem posicionada para progredir e vencer a concorrência que voa cegamente. O relacionamento está embutido nos dados. A economia de dados está substituindo a economia de escala e a curva de experiência. No conceito de economia de escala postulava-se que os custos totais caem à medida que o volume cumulativo aumenta. No conceito de curva de experiência a empresa reduz os custos em áreas aparentemente não relacionadas ao volume, tais como pesquisa e desenvolvimento, à medida que a empresa e seu pessoal aprendem mais e ficam mais eficientes no que fazem. As economias continuam a existir, mas estão primariamente nos dados sobre o relacionamento com o cliente.

GORDON (1999) sugere a seguinte hipótese:

A posição competitiva de uma empresa e sua lucratividade relativa está provavelmente relacionadas diretamente com o volume cumulativo de dados que ela mantém sobre seus clientes, em relação aos seus concorrentes (p. 78).

A assertiva enfatiza, portanto, que quanto mais completo for o banco de dados da empresa mais competitiva ela será. Porém mais importante do que manter o banco de

dados é a sua constante atualização e adequada utilização com o objetivo de aproximar o cliente, em um relacionamento personalizado, buscando a fidelização e a satisfação de toda a clientela.

A importância do pós-venda na retenção de clientes é tão significativa que VAVRA (1993) deu à sua obra o título “Marketing de Relacionamento (*Aftermarketing*)” e o subtítulo “Como usar o *database* marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos”.

Os benefícios de um banco de dados de clientes, ainda de acordo com o autor, são de vital importância para a implementação do pós-marketing. Esses benefícios são: a) mais eficiência e eficácia nos esforços de marketing, porque se torna mais fácil para a empresa identificar e conhecer melhor seus clientes mais importantes, facilitando a apresentação dos produtos e serviços adequados no tempo certo; b) graças à tecnologia da informação fica mais fácil administrar os inúmeros dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes; c) a empresa mantém um “diálogo” com os clientes, identificando mudanças e antecipando inovações; e d) o desenvolvimento de novos produtos e serviços fica facilitado porque os hábitos de compra dos clientes passam a ser conhecidos.

GORDON (1999) diz que os bancos de dados não devem ser limitados às transações com os clientes. As empresas de marketing de relacionamento terão que utilizar *data warehouses* para outros participantes do negócio administrando a criação de novos valores com cada um, sejam eles investidores, funcionários, canais intermediários ou fornecedores. Informações serão cruzadas em tempo real e constantemente.

Mas nada disso seria possível sem o desenvolvimento da tecnologia de informação e sua aplicação nos processos administrativos das organizações. A tecnologia torna possível a conversa com os indivíduos por um custo baixo e possibilita às empresas utilizar a mídia apropriada para cada tarefa. Sempre que for necessária uma interação individual com o cliente a empresa utiliza a comunicação via *Web* ou via centros de atendimento (*call center*). A Internet é um veículo vital nas comunicações com os clientes e esta realidade não pode ser ignorada. É um veículo de interação bilateral, interativa, e onipresente uma vez que oferece benefícios associados à recepção, processamento, gerenciamento, agregação,

conexão, arquivamento e distribuição de informação. A empresa, além de dominar os processo de comunicação e obter vantagens em vendas individuais, obtém todas estas vantagens a um custo bem menor do que os processos mecânicos das décadas passadas.

A tecnologia pode empenhar papéis importantes no posicionamento de cada cliente. Em um mercado segmentado, os profissionais de marketing procuram repartir mercados ou nichos, desenvolvendo produtos diferenciados de seu *mix* ou mensagens dirigidas a audiências ou canais de distribuição diferentes. Os profissionais do marketing de relacionamento, através da tecnologia, conseguem repartir clientes. Equipes são treinadas para atendimentos personalizados, os objetivos são fixados para cada relacionamento e o contato e a mensagem são administrados com critério a cada chamada. Os *data warehouses* são recuperados e aplicados individualmente a cada cliente.

A tecnologia é também muito valiosa nas avaliações sobre aspectos de cada clientes tais como: avaliações sobre oportunidades de entrega, tempo de espera antes das chamadas dos clientes serem atendidas, e o tempo para atender às reclamações e o tempo de cada passo no processo da resolução das reclamações. Pode-se também lançar mão da tecnologia para acompanhar lucratividade e participação nos gastos do cliente e até de seu estado de espírito com dados armazenados dentro dos bancos de dados.

Ainda segundo GORDON (1999) a tecnologia tem um papel importante na atenção e cuidado com o cliente na medida em que possibilita à organização, dar a atenção que os clientes desejam. Além disso, ajudam à empresa a substituir custos com empregados quando clientes procuram informações padronizadas ou repetitivas. No caso de *business-to-business* a Internet fornece a clientes de qualquer elo da cadeia de suprimentos oportunidade para investigar o estoque da empresa e fazer a encomenda. A empresa disponibiliza um código de acesso o que elimina visitantes casuais do *site*.

Na Figura 4 GORDON (1999) apresenta o diagrama criado pela Digital Equipment Corporation para demonstrar a abordagem adotada para fazer a tecnologia integrar comunicação e interatividade à interface do cliente e dentro da empresa em apoio ao cliente.

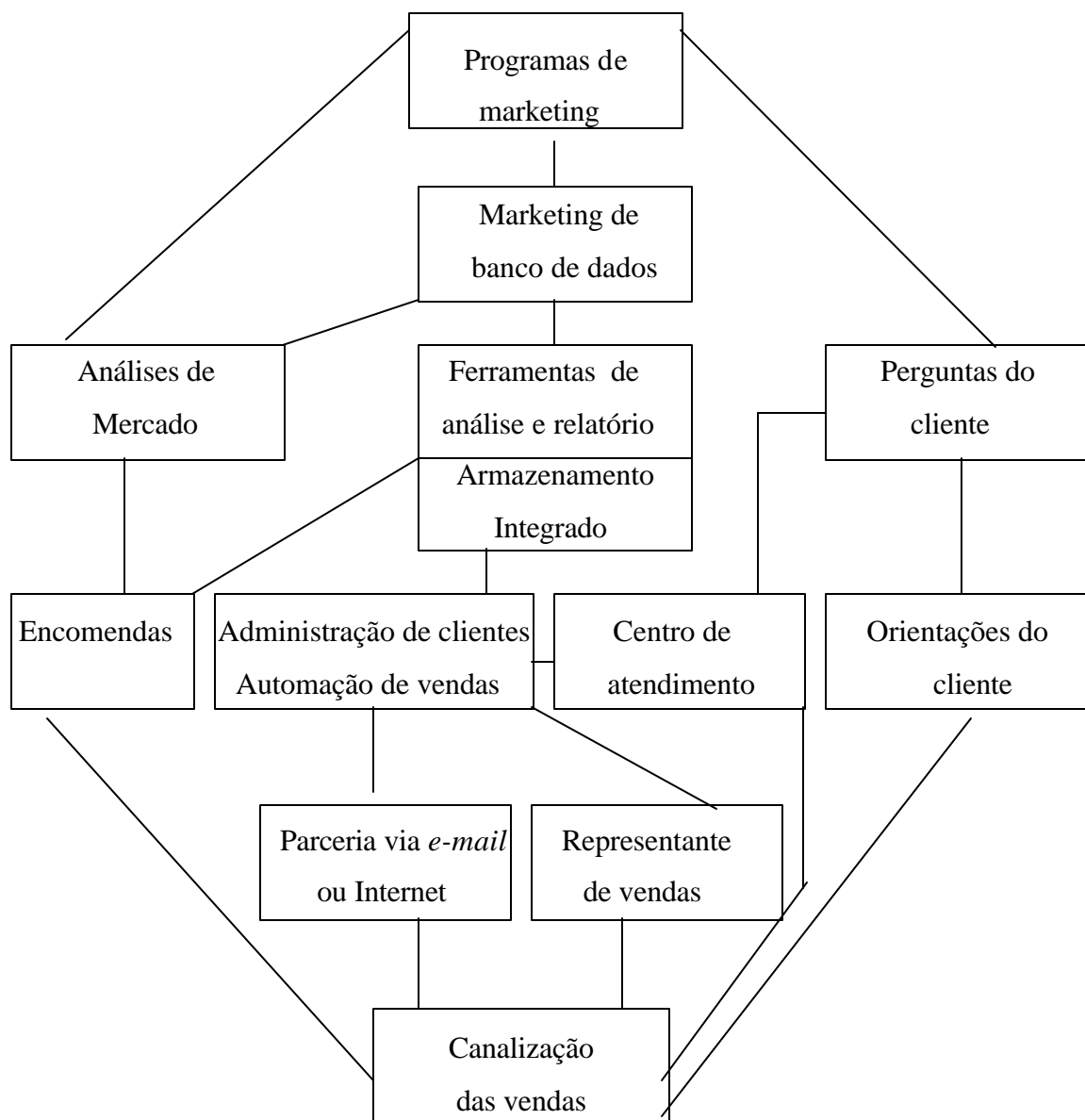


FIGURA 4 Integrando tecnologia à interface do cliente

FONTE: GORDON, 1999.

A Integração de Telefonia Computadorizada (ITC) é uma tecnologia bastante útil na priorização de atendimento a clientes importantes. Quando o vendedor está ocupado com um cliente e outro cliente mais importante liga o receptor é informado sobre quem está na linha e o executivo de vendas toma a decisão de atendê-lo ou não. No momento em que se atende a chamada a tela apresenta o arquivo do cliente com o histórico de negócios preferências e perfil do cliente. As cadeias de hotéis estão cada vez mais utilizando a tecnologia para implementar a política de atenção e cuidado com os clientes.

O papel da tecnologia, segundo o autor, foi elevado como capacidade estratégica devido às seguintes mudanças principais: Internet, Integração da Tecnologia Computadorizada, Data Warehouses e Customização em Massa.

Outra dimensão fundamental do marketing de relacionamento é a *customização em massa* (GORDON, 1999). O autor define essa estratégia como "o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, ao tempo, ao lugar e ao preço" (p. 249). É mais relevante para alguns clientes a customização dos serviços e das comunicações do que uma produção individualizada. Por isso, nem sempre uma customização em massa precisa envolver a mudança de linha de produção.

Não se pode, no entanto, confundir a customização com a personalização. A personalização é o processo que permite que a comunicação, o produto e os serviços tenham o nome do cliente, ao acrescentar valor para ele à medida que eles se posicionam com os outros. Malas diretas com o nome do cliente mostram que ela está personalizada e não pessoal. Isto não faz com que o cliente seja iludido e compre o produto ou o serviço que está sendo oferecido. Às vezes, ocorre o oposto. A customização permite à empresa, ao cliente ou a ambos, desenvolver produtos, serviços ou comunicação que venham trazer os valores e os benefícios procurados pelo cliente.

A customização vinha sendo vista como um processo de custo muito alto na prática apesar de interessante na teoria. Agora, porém, o avanço tecnológico e o declínio dos custos de sua implantação associados à crescente flexibilidade dos processos de negócios, tornaram a comunicação individual e interativa com os clientes mais funcionais e céleres tornando a customização em massa mais eficiente e mais barata. Para uma empresa que pretende adotar o marketing de relacionamento a customização não pode ser vista como uma opção e sim como uma necessidade. Sem customização em massa não há marketing de relacionamento. Há empresas, porém, que encontram dificuldades em customizar seus produtos, devido às suas próprias características. Os fabricantes de automóveis, por exemplo, ainda têm problemas com a construção de um veículo de acordo com cada consumidor. Por isso, essas empresas devem concentrar esforços em serviços, tais como planos de financiamentos adequados a cada cliente. Além disso, o cliente poderia escolher qualquer cor para a lataria ou para estofamento e painel e não ficar preso ao cardápio de cores oferecido pela montadora. Mesmo que

isso represente aumento de custos na fábrica e nas concessionárias, tornaria o cliente mais fiel e aumentaria seus negócios em volume e lucratividade. O autor lembra que a Ford perdeu sua primazia na fabricação de carros para a GM por que esta acreditou que havia mais cores possíveis para os automóveis além de preta.

Segundo KOTLER (1999) os profissionais de marketing acreditavam que sua mais nobre função era conquistar novos clientes. A maior parte do tempo do departamento comercial era utilizada em correr atrás de novos clientes, ao contrário de cultivar o relacionamento com os já existentes. Mas o consenso hoje é o inverso. O mais importante é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente.

A declaração de um executivo da Ford, citada na obra acima, demonstra a importância da atenção que se deve dar ao cliente: “Se não formos dirigidos pelo cliente, nossos carros tampouco o serão” (p. 155).

Para o autor as empresas inteligentes não são mais vendedoras de produtos como antigamente. São criadoras de clientes lucrativos. Sem essa visão, torna-se difícil a sobrevivência nos dias de hoje.

A frase citada por McKENNA (1997), atribuída a um famoso industrial fortalece ainda mais a importância das relações com o cliente. Segundo o industrial “o sucesso nos negócios baseia-se em duas coisas: no desenvolvimento de relações e na paciência”

Por isso, cada vez mais empresas estão disponibilizando para todos os consumidores de seus produtos e serviços o número de um telefone com chamada gratuita para que possam fazer suas sugestões e, principalmente, suas reclamações. Isto porque, de acordo com KOTLER (1999), clientes desapontados nem sempre são clientes perdidos.

E a importância desse canal aberto com o cliente é ressaltada por VAVRA (1993). O autor comenta sobre o tratamento que se dá aos clientes que dedicam seu tempo para escrever ou ligar para a empresa. Esses clientes são tratados como “amostra intencional” e por isso suas opiniões, satisfações e insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Os especialistas rejeitam a oportunidade de utilizar dados de contatos espontâneos com clientes e menosprezam a importância de tais informações. Porém o autor relata o exemplo da Coca-Cola que contratou uma empresa de pesquisa, a Technical Assistance Research Program (TARP) para fazer um estudo com 1.717 pessoas que emitiram reclamações por escrito ou se dirigiram ao departamento de assuntos com

consumidores. Esse estudo mostrou que a Coca-Cola foi hábil em resolver a maior parte dos problemas dos clientes (85%). Perto de 10% desses consumidores aumentaram seu consumo do refrigerante e, o que é mais importante, os comentários boca a boca renderam para a Coca-Cola três clientes novos para cada dois clientes perdidos em razão da comunicação boca a boca negativa.

SEWELL & BROWN (1993) observam que a única coisa que importa é aquilo que o cliente quer e a única forma de sabê-lo é perguntando a eles. Sewell é proprietário da maior rede de concessionárias dos Estados Unidos. Em suas empresas, sempre que um cliente chega ao guichê do caixa é solicitado a responder a um pequeno questionário de apenas três perguntas: 1) Os preços são menores, iguais ou maiores em relação à estimativa final? 2) Seu carro estava pronto no horário prometido? 3) Esta é a segunda vez para o mesmo reparo? Segundo o autor, essas três perguntas vão ao âmago de toda transação de serviços e, com pequenas modificações, poderiam ser feitas por quase todos os tipos de empresas. Uma outra característica de suas concessionárias é a prática do atendimento vinte e quatro horas. E pergunta: “Como podemos estar prestando aos clientes o melhor serviço, se os estamos forçando a obedecer nossos horários?” (p. 14). Sempre que alguém chama uma empresa “fora do horário” é porque necessita de ajuda imediata. Deve-se então provê-la de imediato, pois isso dá à empresa a chance de manter o relacionamento com o cliente fazendo alguma coisa por ele e as pessoas realmente gostam de ser tratadas assim.

O bom atendimento é crucial no relacionamento com o cliente. Porém, conforme chamam a atenção SEWELL & BROWN (1993), sempre que se fala em atendimento as pessoas pensam em cordialidade e cortesia, em dizer “por favor” e “muito obrigado”, “sim senhora”, “sim senhor” e em distribuir belos sorrisos. Isso representa apenas uma pequena parte da prestação de bons serviços.

Os autores afirmam:

Ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços. A parte importante é projetar sistemas que lhe permitam fazer o trabalho de maneira correta na primeira vez. Todos os sorrisos do mundo não irão ajudar se o produto ou serviço não for aquilo que o cliente deseja. O que os restaurantes, concessionárias de carros, lojas de departamentos e todos os outros negócios necessitam é de sistemas — não apenas sorrisos — que garantam um bom serviço (p. 24).

2.4 PROBLEMAS COM A IMPLANTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento está crescendo em popularidade junto aos executivos e CEO's (*Chief Executive Office*) como um paradigma relativamente novo. Porém, IACOBUCCI (1994) levanta alguns questionamentos que nos leva à reflexão. Segundo o autor, alguém pode questionar se esse conceito de relacionamento não corre o risco de ser aplicado tão amplamente e com tal entusiasmo que pode ser mais um modismo na administração de empresas.

Outra questão levantada pelo autor é se os clientes estão interessados em manter relacionamento com as empresas. As companhias aéreas geralmente têm programas de milhagem para manter os clientes “fiéis”. No entanto, os clientes mantêm o mesmo programa de milhagem com as outras empresas aéreas. Além disto, eles procuram sempre viajar com as companhias que oferecem menores preços ou horários mais convenientes.

Mesmo quando a economia do país está estabilizada, alguns consumidores de determinados segmentos fazem comparação entre os preços para escolher a companhia com a qual vai viajar. Pelo menos estes grupos não têm a menor preocupação de ser fiéis ou de se relacionar com a empresa.

Pode-se ainda questionar se as empresas querem, verdadeiramente, relacionar-se com cada um de seus clientes individuais. Tais relacionamentos requerem tempo e atenção, além de customização de produtos e serviços o que resulta em consideráveis custos, que não podem ser repassados aos seus clientes. Os cétricos dirão que as empresas não estão preocupadas com seus clientes e que o que elas querem realmente é vender e obter lucros.

Com relação ao primeiro questionamento do autor, há que se ressaltar que seu artigo foi escrito em 1994, época em que diversos modismos (reengenharia, *downsizing*, etc.) proliferavam. No que diz respeito ao relacionamento com o cliente já há a convicção de que não é um simples modismo passageiro. Trata-se de uma tendência, que veio para ficar. É uma realidade que surgiu em função de uma clientela mais exigente. É uma facilidade que a tecnologia da informação veio proporcionar aos executivos e administradores de marketing.

No segundo questionamento o autor pergunta se há, realmente, interesse do cliente em se relacionar com a empresa fornecedora de bens e serviços. O que ocorre na realidade é que o consumidor dos tempos atuais é mais exigente e requer tratamento diferenciado daquele antes oferecido pelas organizações. Empresas atentas a esta nova tendência procuram satisfazer as necessidades e anseios de seus clientes através de um bom relacionamento. Quando o cliente percebe tal esforço da empresa volta sempre que necessitar de novos serviços ou mercadorias.

Considerando a terceira questão não resta à empresa outra alternativa, senão sacrificar seus custos em busca do marketing de relacionamento, pois se trata muito mais de sobrevivência do que de um luxo. O cliente simplesmente não retorna se não sentir um efetivo clima de favorecimento e de vantagens ou de uma administração voltada para a qualidade e para um atendimento personalizado.

Quanto à dúvida dos céticos, que dizem que as empresas não estão preocupadas com os clientes e sim com as vendas e o lucro, cabe ressaltar que tal comportamento justificava-se na era da produção e posteriormente na era da venda. Hoje estamos em plena era do marketing. Ou melhor, já a superamos e estamos na era do cliente (PEPPER & ROGERS, 1994). A dificuldade de comercialização dos bens e serviços é cada vez mais real. Cada vez a oferta mais sobrepuja a demanda de diversos produtos e os clientes procuram diferenciais quanto a qualidade, estética, preços, performance, proximidade de pontos de vendas, serviços ao cliente, como assistência técnica garantia e outros benefícios tangíveis e intangíveis. Este estudo busca analisar as concessionárias de automóveis cujos produtos (carros novos, usados, peças e assistência técnica) estão em plena fase de maturidade no ciclo de vida do produto. Uma das características da maturidade é a semelhança entre os produtos concorrentes o que resulta em uma fidelidade cada vez menor dos clientes. Os esforços das concessionárias são cada vez mais onerosos, porém necessários para a manutenção de sua clientela. Os clientes darão preferência às revendas que melhor atendem a seus anseios. Os serviços de assistência técnica fazem parte do “pós-venda” do automóvel e, portanto, um atendimento de baixa qualidade faz com que o cliente procure outra concessionária, uma oficina paralela ou até mesmo outra marca de automóvel, em sua próxima compra.

Logicamente, no mercado *business-to-business*, o relacionamento se dá com muito mais facilidade, graças à reciprocidade e interesses mútuos que resultam em

lucratividade para ambas as partes. A prática do marketing de relacionamento entre empresas implica em estreitos laços entre compradores e um número muito pequeno de fornecedores preferenciais (MADHAVEN et al., 1994). Os compradores organizacionais abrem mão de seu poder de monopólio sobre os fornecedores em troca de um relacionamento de longo prazo, o que chega a desafiar a lógica da ciência econômica. Alguns teóricos questionam se a autonomia da empresa não fica comprometida, devido a tais laços de dependência, que a impedem de responder a uma imprevista contingência ambiental. Porém a cooperação em longo prazo é tão benéfica para as relações interempresariais que compensam todos os possíveis pontos negativos de um relacionamento. Por exemplo, os altos custos de adaptação tecnológica ou da modificação de um processo produtivo que podem ocorrer em função da troca de um fornecedor são tão prejudiciais a uma empresa, que ela prefere manter um relacionamento em longo prazo com um ou poucos fornecedores, desde que lhe sejam dadas garantias de fornecimento.

Segundo IACOBUCCI (1994), o marketing de relacionamento deverá ser uma prática apenas em alguns casos especiais de comercialização, quando houver uma proximidade entre os atores e uma relativa cooperação entre eles. O autor exclui de seus estudos sobre o relacionamento a fidelidade à marca de produtos embalados e vendidos em alta escala. A empresa está muito distante do consumidor para conseguir manter um relacionamento personalizado e individual com ele.

As concessionárias de automóveis, objeto deste estudo, estão muito próximas de seus clientes, sejam *suspects*, *prospects* ou atuais e por isso mesmo é possível implantar a prática do marketing de relacionamento, para não se verem alijadas do mercado tão competitivo e exigente dos tempos atuais.

2.5 FIDELIZAÇÃO

KOTLER (1999) propõe um estudo do desenvolvimento da fidelidade. Os principais estágios do desenvolvimento da fidelidade de um cliente são: *comprador*, *cliente eventual*, *cliente regular*, *defensor*, *associado*, *parceiro* e *co-proprietário*.

Comprador é o que compra pela primeira vez e seu retorno à empresa dependerá do nível de satisfação que ele experimentará nesta compra: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito, muito insatisfeito.

Cliente eventual é o que compra de vez em quando. A empresa norte americana Land's End de vendas por catálogo, classifica seus clientes pela recentidade, frequência de compras e pelo valor monetário. Os melhores clientes são, portanto, os que compraram recentemente, que compram com frequência e que gastam muito. Assim, quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele será, devido a quatro fatores: 1) clientes que permanecem compram mais com o tempo se estiverem satisfeitos; 2) o custo de servir um cliente retido cai com o tempo; 3) clientes muito satisfeitos normalmente recomendam a empresa a outros compradores; 4) clientes de longo prazo são menos sensíveis a preços.

Desta forma empresas com altos índices de retenção de clientes têm maior lucratividade. O autor cita uma pesquisa realizada por Fred Reichheld junto a companhias de seguros norte-americanas, em que se comparam as duas variáveis: índice de retenção de clientes e lucratividade. Concluiu-se que uma empresa que consegue aumentar seu índice de retenção em cinco pontos percentuais pode aumentar sua lucratividade de 35 a 95 por cento, dependendo das peculiaridades de cada setor. As empresas devem, portanto, dedicar-se com mais atenção aos clientes com um longo histórico de negócios.

Cliente regular são os compradores frequentes. A companhia precisa conhecer e identificar seus clientes regulares. Precisa também devotar mais tempo ao assessoramento e satisfação desses compradores, pois eles mantêm relações mais contínuas e por isso mesmo são mais familiares. Antes da era dos computadores, isso era quase impossível para uma empresa de grande porte, porém hoje é possível armazenar informações em um *database marketing* e tratá-los individualmente.

Defensor é aquele cliente que além de ser um comprador regular e familiar falará bem da empresa, quando pedirem sua opinião ou até mesmo quando não pedirem. COLLINS, citado por KOTLER (1999), como autor da frase: “A melhor propaganda é um cliente satisfeito, clientes satisfeitos tornam-se apóstolos” (p. 171). As pessoas confiam muito mais na opinião de amigos e conhecidos do que em anúncios que lêem

ou em um porta-voz que elogie o produto. As empresas têm, portanto, que tomar medidas e atitudes que estimulem o boca a boca positivo.

Associado é cliente que já está tão próximo que merece privilégios. Isto é feito pela empresa através de programas de associação. O objetivo é fazer com que os clientes não tenham vontade de deixar a empresa já que os benefícios concedidos pelos programas de associação são muito vantajosos. KOTLER (1999) apresenta quatro níveis de programas de associação: Nível 1- Programas de Premiação de Clientes Frequentes; Nível 2- Clube de Associados com Pacotes de Benefícios; Nível 3- Oferecer um Programa VIP aos Clientes Mais Importantes da Empresa; Nível 4- Estabelecer um Programa Especial de Reconhecimento de Clientes.

Parceiros são os clientes que auxiliam a empresa no projeto de novos produtos ou na melhoria dos serviços. A empresa convida os *parceiros* para participarem de um debate de clientes. A parceria é mais comum e mais fácil de se praticar em transações *business to business*, porém nada impede que empresas prestadoras de serviço, como as concessionárias de automóveis, a pratiquem.

Co-proprietário é a visão mais elevada que se possa ter de um cliente. Normalmente encontra-se este tipo de cliente em cooperativas e empresas de seguro mútuo.

O autor ressalta, no entanto, que não se trata de sugerir que toda empresa deva lutar para fazer de seus clientes parceiros ou co-proprietários. Ele utiliza esses termos mais para expressar uma atitude assumida por empresas inteligentes do que para descrever uma situação jurídica.

No entanto, segundo o autor, há que se analisar a carteira de clientes para se avaliar a lucratividade de cada cliente. Esses podem ser classificados em graus de lucratividade do tipo 20/80, pela qual vinte por cento dos clientes se situam no topo da lista e são responsáveis por oitenta por cento dos lucros. Mais recentemente modificou-se essa fórmula para 20/80/30, observando que os trinta por cento menos lucrativos são responsáveis por reduzir à metade os lucros da empresa.

A empresa deve, portanto, pensar a respeito das seguintes questões se quiser dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes:

- a) Como sua empresa gera indicações? Essa iniciativa fica basicamente a cargo da força de vendas ou a empresa providencia uma coleta de dados e classifica as indicações mais promissoras?
- b) A equipe de vendas é treinada segundo as fórmulas AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), SPIN (Situação, Problemas, Implicações, Necessidade-retorno) ou algum outro método? Você vê algum motivo para trocar a abordagem de vendas por uma mais condizente e eficaz com seus clientes atuais?
- c) Sua empresa já analisou o Custo de Aquisição de um Cliente (CAC) e o comparou com os Lucros no Ciclo de Vida do Cliente (LCVC)? Qual o resultado? Que medidas podem ser tomadas para melhorar a relação entre o LCVC e o CAC?
- d) Você vê e trata seus clientes como consumidores de uma única transação ou como clientes, associados ou até mesmo parceiros de sua organização? Consegue estreitar as relações com todos os seus clientes ou, pelo menos, trazer os mais valiosos a um nível de parceria mais estreito? Encoraja seus clientes a servirem de fontes de referência ou divulgadores boca a boca?
- e) Que programas você mantém para encorajar as vendas de outros produtos de sua empresa para o mesmo cliente ou para atualizar os produtos vendidos anteriormente? Como esses programas podem se tornar ainda melhores?
- f) Você mede a lucratividade de cada cliente? Que percentagem de seus clientes não é lucrativa? Como você lida com eles? E como deveria lidar?

Por sua vez, GORDON (1999) classifica as seguintes categorias de vínculos com os clientes: *prospects*, experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e defensores. O autor vincula esses graus de intensidade do relacionamento com o processo de compra cujas etapas são: consciência, interesse, avaliação, experiência, adoção e compromisso. O Quadro 1 apresenta o vínculo entre o grau de intensidade do relacionamento e o processo de compra.

QUADRO 1 Escala de vínculo ¾ processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente

GRAU DE INTENSIDADE DO RELACIONAMENTO	PROCESSO DE COMPRA
<i>Prospects</i>	Consciência
Experimentadores	Interesse
Compradores	Avaliação
Clientes Eventuais	Experiência
Clientes Regulares	Adoção
Defensores	Compromisso

FONTE: GORDON, 1999.

NOTA: Adaptado pelo autor.

Para PEPPERS & ROGERS (1994) antes dos computadores de grande capacidade e de fácil manuseio era mais fácil e menos oneroso concentrar os esforços de marketing na conquista de novos clientes em vez de dedicar-se à manutenção dos antigos.

As empresas voltadas para o novo paradigma do marketing de relacionamento, ou marketing individualizado buscam cada vez mais a fidelização de seus clientes. Os autores afirmam que gerar clientes satisfeitos e leais é a única maneira de uma empresa garantir sua segurança financeira. E definem o cliente satisfeito e leal como aquele que compra repetidas vezes o produto ou serviço e ainda o recomenda aos amigos. Por isso, é necessário manter cada um clientes, individualmente, satisfeitos com os produtos e serviços que a empresa está oferecendo. Os autores, porém, alertam para a condicionalidade das transações múltiplas com o mesmo cliente, afirmando que o sucesso de cada transação depende da satisfação contínua do cliente individual com a transação anterior.

SEWELL & BROWN (1993) comentando sobre clientes das concessionárias de propriedade de Carl Sewell, enfatiza a importância da manutenção de clientes. Os autores calculam que um cliente acabará gastando US\$ 332.000 ao longo de sua vida na concessionária. Esse valor é calculado pelo número de automóveis que cada cliente

pode adquirir durante o ciclo de sua vida multiplicado pelo preço médio dos carros, juntamente com a peças e serviços de assistência técnica que a concessionária espera prestar. E dão sua receita:

Se você for bom para seus clientes, eles continuarão voltando porque gostam de você. Se eles gostam de você, gastarão muito mais dinheiro. Se eles gastam mais dinheiro, você quer tratá-los melhor. (O que você faz para alguém que irá gastar US\$ 332.000 nunca é demais.). E se você tratá-los melhor, eles continuarão voltando, e o ciclo recomeça (p. xviii).

Segundo os autores, a empresa tem que concentrar um esforço muito grande objetivando a satisfação e conseqüente fidelização do cliente. O cliente só se tornará fiel se sentir que a empresa está disposta a atender a todas as suas exigências. E isso sempre tem um custo que faz com os preços sejam mais altos do que o do concorrente. Afinal, o cliente não é fiel por causa do baixo preço dos produtos e serviços de uma empresa. Pelo contrário, ele foge para outro fornecedor que surja com preços menores ou com promoções tentadoras. Os autores partem da frase: “Se o cliente pergunta se você pode fazer alguma coisa por ele, a resposta é sempre sim, desde que a solicitação seja, de alguma forma, relacionada ao seu negócio” (p. 11). E para que essa forma de atendimento funcione é necessário convencer o cliente de que existe algo mais valioso do que o dinheiro e que a empresa oferece alguma coisa a mais tal como conveniência ou tornar a vida do cliente mais fácil. O exemplo citado pelos autores demonstra que não há limite de esforços para atender as exigências do cliente: uma cliente telefonou de Nova Iorque, onde planejava ficar algum tempo, mas não queria alugar um carro lá, pois eram sujos e cheiravam a fumaça de cigarro. Queria saber se a empresa poderia alugar um carro em Dallas, onde está localizada a concessionária, e conseguir alguém que o dirigisse até Nova Iorque e o entregasse lá. A empresa atendeu imediatamente. Esse é um tipo de tratamento que se dedica a um amigo ou a um parceiro. E é assim que o cliente tem que ser considerado.

É crescente o número de empresas que implantam programas de satisfação do cliente que representam esforços sérios e cuidadosos para garantir maior e duradoura satisfação e lealdade do cliente individual (PEPPERS & ROGERS, 1994). O sucesso desses programas depende da localização das compras, registros de serviços e *feedback*

de um cliente de cada vez. O objetivo desses programas é aumentar a fatia de comércio de produtos e serviços de cada cliente ao longo do tempo.

Companhias aéreas, cadeias de supermercados, livrarias, empresas de cartão de crédito, lojas de variedades, fábricas de artigos embalados, restaurantes, locadoras de automóveis, locadora de fitas de vídeo e outras indústrias estão implantando, em grande escala, o que os autores chamam de planos de “marketing de frequência”. A finalidade desses planos é de se concentrar nos clientes individuais, fazer com que eles se identifiquem, e recompensá-los pela frequência de suas compras.

SEWELL & BROWN (1993) são favoráveis aos programas de usuários frequentes, cuja pioneira foi a companhia aérea norte-americana American Airlines. Os autores sentenciam:

Os programas de incentivo aos compradores frequentes provam aos clientes o quanto você os considera importantes. Tendo um programa, você vai além de dizer (muitas vezes mecanicamente) muito obrigado. Você premia de fato as pessoas por fazerem negócios com você (p. 65).

Os autores defendem essa opinião demonstrando o que acontece quando se consegue que o cliente volte. Em primeiro lugar as vendas sobem, pois o cliente está comprando mais. Além disso, o *market-share* aumenta porque, se o cliente está comprando mais da empresa, estará comprando menos dos concorrentes. Há, conseqüentemente, uma sensível redução nos custos de marketing, pois não precisa se investir tanto para atrair aquele cliente frequente. Além do fato de o cliente estar satisfeito com a empresa ele ainda é o grande divulgador boca a boca dos produtos e serviços da empresa. Outro fator importante é que a empresa não precisa brigar com os concorrentes por causa dos preços, porque um cliente leal tem menor probabilidade de ser atraído por um desconto. Finalmente, um cliente satisfeito sempre irá experimentar as outras linhas de produto da empresa. Portanto, a simples existência do programa de usuários frequentes diz aos clientes fiéis que eles são importantes e que nós não esquecemos de contar isso a eles. A última coisa que se quer é ter um cliente leal como “garantido”. E os programas mostram isso.

BERRY & PARASURAMAN (1995) afirmam que os “verdadeiros clientes” são aqueles que estão satisfeitos com seu fornecedor e percebe que estão recebendo valor e sentindo-se valorizados. Esses clientes provavelmente comprarão outros serviços da empresa e dificilmente a deixarão por um concorrente. Eles gastam mais anualmente e têm um ciclo de relações mais duradouro. Além disso, espalham informações favoráveis e se dispõem inclusive a pagar um preço mais elevado em função das vantagens e benefícios que recebe. Os autores também concordam com SEWELL & BROWN (1993) que os custos de marketing tendem a ser mais baixos pelas mesmas razões acima expostas. O’CONNOR, citado por BERRY E PARASURAMAN (1995), criou a teoria do “segundo ato” para demonstrar a falha que grande parte das empresas cometem. Segundo ele, a empresa se esforça para atrair novos clientes (primeiro ato) e dá pouca atenção à manutenção desse cliente (segundo ato). O’CONNOR demonstra a teoria do barril que vaza, criada por seu ex-professor, Daniel Carmichael:

Carmichael começou sua aula desenhando um barril no quadro-negro. Depois desenhou uma série de buracos nele, dando-lhes nomes: grosseria, estoque insuficiente, serviço ruim, empregados sem treinamento, má qualidade, má seleção, valor pobre, etc. Desenhou jorros de água saindo de cada buraco e comparou-os aos clientes. O bom professor observou aos alunos que, para sustentar um negócio como esse, a empresa deve *despejar* constantemente novos clientes no barril – um processo caro, que jamais termina. Acrescentou que a empresa bem-sucedida tapou os buracos de seu barril e passou a perder muito menos clientes (apud BERRY & PARASURAMAN, 1995, p. 158).

2.6 CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como o marketing de relacionamento é um conceito muito complexo, por vezes ambíguo e de fronteiras não tão bem definidas, não é normalmente aceita uma definição. É geralmente acordado que o marketing de relacionamento é uma abordagem “clientocêntrica” pela qual a empresa busca relações de longo prazo com clientes atuais e com *prospects*. Neste contexto, EVANS & LASKIN (1994) conceituam o marketing de relacionamento com o seguinte teor:

Marketing de relacionamento é o processo pelo qual a empresa constrói alianças de longo prazo tanto com clientes existentes como com clientes potenciais de tal forma que ambos, vendedores e compradores, trabalham com vistas a estabelecer objetivos comuns (p. 440).

De acordo ainda com os autores essas metas são atingidas por: 1) entender as necessidades do cliente; 2) tratar o cliente como um parceiro de serviços; 3) assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades do cliente; e 4) propiciar aos clientes a melhor qualidade possível no atendimento das necessidades individuais.

Desta forma, o efetivo marketing de relacionamento conduzirá aos seguintes resultados: 1) um alto percentual de clientes satisfeitos; 2) uma maior fidelidade dos clientes; 3) uma percepção por parte dos clientes de que está recebendo um produto da melhor qualidade; e 4) aumento nos lucros da empresa.

O marketing de relacionamento consiste em um processo contínuo, exigindo da empresa: 1) manter constante comunicação com os clientes para assegurar que as metas sejam atingidas; e 2) integrar o processo do marketing de relacionamento dentro do planejamento estratégico, habilitando a empresa a um melhor gerenciamento de seus recursos e a encontrar futuras necessidades de clientes.

A Figura 5, derivada da definição dos autores mencionados, mostra um modelo de marketing de relacionamento efetivo. O processo consiste em estabelecimento de ações (*inputs*), obtenção de resultados (*outcomes*) e avaliação (*assessment*).

O primeiro bloco da Figura 5 mostra os quatro *inputs* do marketing de relacionamento: Entendimento das Expectativas do Cliente, Construção da Parceria nos Serviços, Dar Poderes aos Empregados e Gestão da Qualidade Total. Cada bloco será analisado separadamente a seguir.

O segundo bloco da referida Figura mostra os quatro *outcomes* positivos que podem ocorrer no processo do marketing de relacionamento: 1) satisfação do cliente, que é a meta-chave nesse processo; 2) fidelidade do cliente que é medida pelas repetidas compras, pelo boca a boca positivo, pela imunidade contra os ataques de concorrentes e pelas compras de todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa; 3) qualidade dos produtos que é uma consequência de todo o esforço da empresa na busca da satisfação de seus clientes; e 4) aumento da lucratividade que advém naturalmente quando se tem cliente satisfeito com o comprometimento da empresa e com a qualidade

dos produtos e serviços e que será verificado através de resultados em balanços e em relatórios gerenciais.

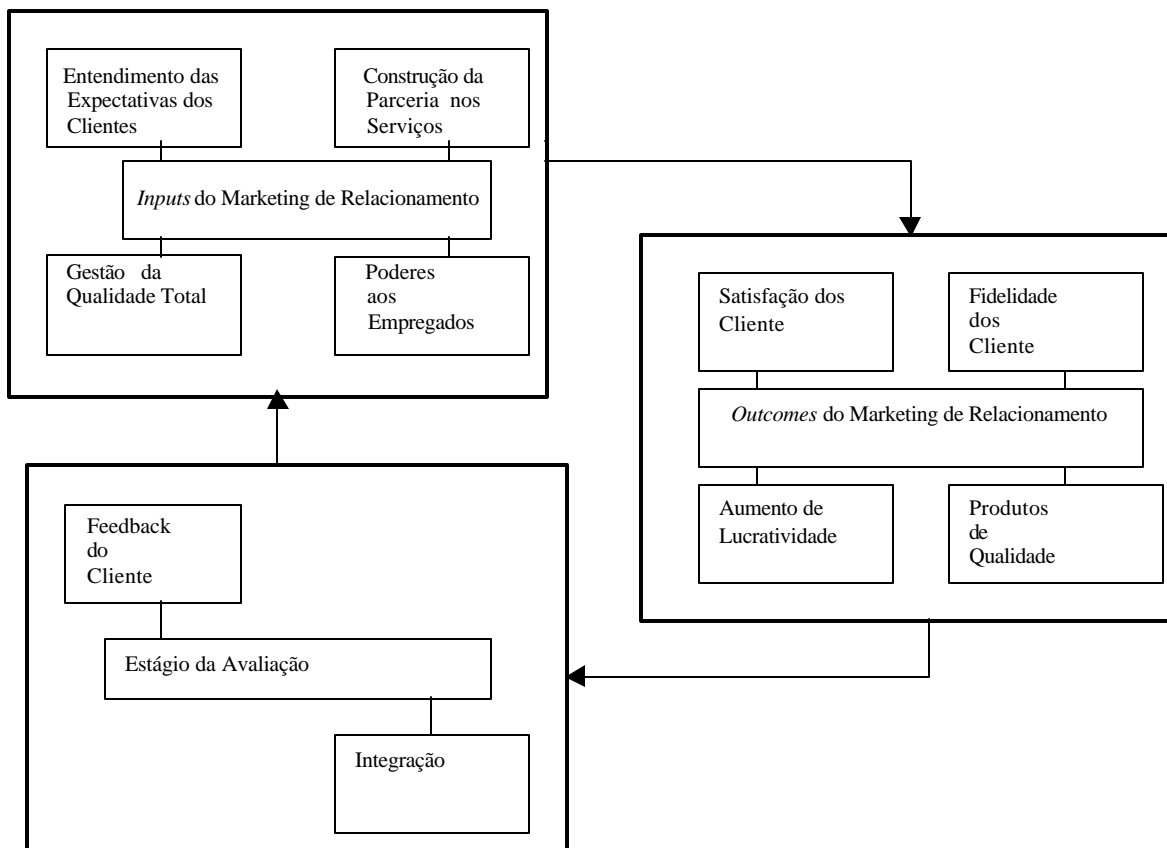


FIGURA 5 Efetivo marketing de relacionamento

FONTE: EVANS & LASKIN, 1994.

O terceiro bloco da Figura 5 retrata em suas linhas a avaliação permanente que a empresa tem que manter, buscando a integração com o cliente e seu constante *feedback*, para se ter o conhecimento do grau em que as necessidades do cliente estão sendo atendidas. É muito importante que tais procedimentos integrem o planejamento estratégico da empresa para se tornarem uma rotina normal envolvendo empregados de todos os níveis, comprometendo-os com a principal meta da companhia: a satisfação do cliente. EVANS & LASKIN (1994) ressaltam que o objetivo é transformar os clientes em verdadeiros “testamentos ambulantes”.

2.6.1 Entendimento das expectativas do cliente

Envolve habilidade para identificar o que os clientes desejam e colocar no mercado as mercadorias e serviços no nível – ou acima do nível - de suas expectativas.

KOTLER & ARMSTRONG (1999) ressaltam que a satisfação do cliente depende do desempenho do produto ou serviço com relação às suas expectativas. Assim, o cliente pode ficar insatisfeito, se o desempenho ficar abaixo das expectativas, satisfeito se preencher as expectativas e encantado se o desempenho superar as expectativas. Essas expectativas são geradas através de experiências anteriores do cliente com a empresa ou com concorrentes, através de informações de amigos e parceiros ou através de promessas dos profissionais da empresa. Por isso, é preciso ser criterioso ao estabelecer promessas e ofertas para não gerarem expectativas difíceis de serem atendidas.

Afirmam ainda, os autores, que clientes apenas satisfeitos podem trocar de fornecedor quando aparecer oferta melhor de concorrentes. Clientes altamente satisfeitos são menos propensos a trocar de fornecedor. Cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, e isto cria nele a tão pretendida fidelidade ou lealdade.

As empresas de sucesso procuram entender as expectativas de seus clientes e investigam constantemente o seu próprio desempenho no atendimento e superação dessas expectativas bem como o desempenho de seus concorrentes, para não terem uma surpresa desagradável amanhã. GRACIOSO (1997), em longo prazo a administração do marketing de relacionamento com o cliente só obterá êxito se conseguir compreender e até antecipar as necessidades e expectativas do cliente.

GORDON (1999) destaca que as expectativas dos clientes com relação ao atendimento, aos produtos e aos serviços estão crescendo. Os clientes, cada vez mais sofisticados, conhecem melhor os negócios esperam ser mais bem atendidos da primeira vez e buscam a satisfação plena em cada negócio. Não basta às empresas buscarem ser as melhores naquilo que já fazem. É necessário entender os clientes e conhecer o grau de expectativa com que eles vêm até o fornecedor em busca de um serviço ou um produto. Hoje, os clientes não apenas conhecem mais seus direitos como brigam por

eles de forma mais exigente e trocam de fornecedor com mais facilidade do que na era do marketing tradicional.

O cliente cria expectativas para produtos ou serviços novos ou de empresas com as quais faz a primeira transação, mas também já tem uma expectativa gerada por produtos ou serviços já utilizados. Sempre que um cliente retorna a uma empresa para fazer um serviço ou comprar um produto fabricado pela mesma empresa, ou da mesma marca, esse cliente fará uma avaliação de todas as transações de compras anteriores e se estiver satisfeita, só aí decidirá se faz ou não negócio com a empresa novamente. O cliente se lembra de todas as negociações que fez com uma empresa, independente de essa empresa lembrar-se disso (PEPPERS & ROGERS, 1994).

Para esses autores não basta apenas ter ou fornecer serviços ou produtos de alta qualidade. Para satisfazer plenamente o cliente é preciso muito mais. É preciso, como fez a Nissan do Canadá, criar um mecanismo para que os clientes manifestem suas expectativas dentro de uma *perspectiva individualizada* falando diretamente com a empresa. Sem isso, observaram, a Nissan não teria qualquer garantia de satisfação ou de lealdade de um cliente individual. Para atender as expectativas dos clientes individuais, é necessário um programa de qualidade para produtos e serviços e também um programa de qualidade de relacionamento que se concentre na satisfação dos clientes o tempo todo.

Para possibilitar um contato personalizado, uma empresa precisa reunir o *feedback* individual através dos comentários feitos por um cliente em pesquisa de opinião e estar disposta a investir tempo e energia necessários para personalizar seus contatos constantes com o cliente. Sem isto não terá informações e não compreenderá as expectativas de cada cliente. Mas compreender essas expectativas não é apenas perguntar ao cliente quais são suas expectativas. Compreender ou entender vai muito além de perguntar.

Para McKENNA (1997) não basta fazer um levantamento do mercado e fabricar produtos em resposta aos anseios dos consumidores. Até porquê esses consumidores geralmente não sabem o que quer e só vão consumir o produto ou utilizar o serviço depois de lançados no mercado. Produtos como o avião, o automóvel, o computador ou o telefone celular, quando são lançados, grande parte dos consumidores não se vêem como possíveis compradores. Entretanto, uma vez que os produtos foram colocados no

mercado inicia-se um "diálogo" entre o produto e o consumidor. O mercado prefere que suas expectativas sejam descobertas e entendidas pelos fornecedores. A tecnologia é que tem que mudar e se adaptar. Entender as expectativas é conhecer as necessidades do cliente, mesmo que ele não revele.

Para BERRY & PARASURAMAN (1995, p. 75), "as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa". A comparação feita pelo cliente entre o que ele esperava e o que ele obteve é que vai determinar a reputação de um serviço. As empresas devem, portanto, realizar seus trabalhos de forma a atender ou mesmo superar as expectativas dos clientes. Por mais que a empresa julgue estar prestando o melhor serviço o que vale é o julgamento do clientes. Se ele não aprovar é porque há algum problema.

Os autores realizaram uma pesquisa com dezesseis grupos de clientes em seis setores de serviços para conhecer a natureza e as origens das expectativas e também para explorar as melhores formas de satisfazê-las e superá-las. Os setores objetos da pesquisa foram: seguros automobilísticos, seguros empresariais, assistência técnica de equipamentos para escritórios, aluguel e *leasing* de caminhões e tratores, oficinas mecânicas de carros e hotéis.

Os autores identificaram dois níveis diferentes de expectativas dos clientes: um nível *desejado* e um nível adequado. O desejado reflete o serviço que o cliente espera receber. O nível adequado reflete o serviço que ele acha aceitável. Entre esses dois níveis há uma *zona de tolerância* que representa o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo dessa tolerância gera frustração e dissonância cognitiva. E isso faz com que o cliente reduza sua lealdade. A empresa prestadora de serviço deve realizar suas tarefas com vistas a surpreender agradavelmente os clientes com um desempenho acima da zona de tolerância.

KOTLER (1999) alerta, no entanto, para o problema que se cria quando as expectativas de um cliente são superadas: os clientes tendem a elevar suas expectativas para as próximas transações; a tarefa de superar as mais altas expectativas torna-se mais difícil e onerosa; no final a empresa acaba tendo que se conformar apenas em atender as expectativas, sem superá-las. Em meio a tantos desejos do cliente, como alta qualidade, mais serviços, mais garantia, grande conveniência, customização, vantagens para a

próxima compra, programas de fidelidade, preços mais baixos, cada empresa vai ter que decidir que estratégia adotar para atender com lucro às suas expectativas.

Um cliente de assistência técnica de uma concessionária de veículos, por exemplo, deseja que seu carro, deixado para um serviço às oito horas da manhã lhe seja entregue até o meio-dia (nível de serviço desejado). Porém, baseado em experiências anteriores, considerando o horário de pico, o dia da semana mais movimentado e o número de clientes aguardando atendimento, esse cliente admite que o carro esteja pronto às seis horas da tarde (nível adequado do serviço). A zona de tolerância é exatamente esta faixa que vai do meio-dia até as seis horas da tarde. Nesse caso o cliente estará satisfeito com a velocidade de serviço. Porém, se o veículo lhe for entregue antes do meio-dia o cliente estará agradavelmente surpreso.

As empresas devem administrar as expectativas executando serviços com confiabilidade e mantendo fluxo de comunicação eficaz com os clientes. Além disso, deve-se ter como meta a excelência na prestação do serviço e procurar capitalizar nas situações de recuperação do serviço. Desta forma a empresa conseguirá conquistar a fidelidade de seus clientes, conforme demonstrado na Figura 6 (p. 54).

As promessas deverão ser feitas sempre de acordo com o que pode ser cumprido. Administrar expectativas é cuidar para que não se façam promessas que certamente não poderão ser realizadas. Exagero nas promessas com o intuito de seduzir clientes aumentam as expectativas e diminui a zona de tolerância entre o desejado e o adequado. Campanhas publicitárias que prometem milagres só contribuem para insatisfação e conseqüente perda da lealdade. Para assegurar que as promessas reflitam a realidade, segundo BERRY & PARASURAMAN (1995), o profissional de marketing de relacionamento deve:

- a) obter junto ao pessoal da linha de frente informações sobre a precisão das mensagens propostas ao se elaborar campanhas de propaganda;
- b) administrar as evidências no serviço (ambiente físico, comunicação e preço) para projetar sinais mais precisos sobre os serviços;
- c) não exagerar nas promessas para não aumentar a expectativa; e
- d) realizar pesquisas constantes para avaliar a influência que seus preços exercem na expectativa do cliente e nas impressões preço-valor.

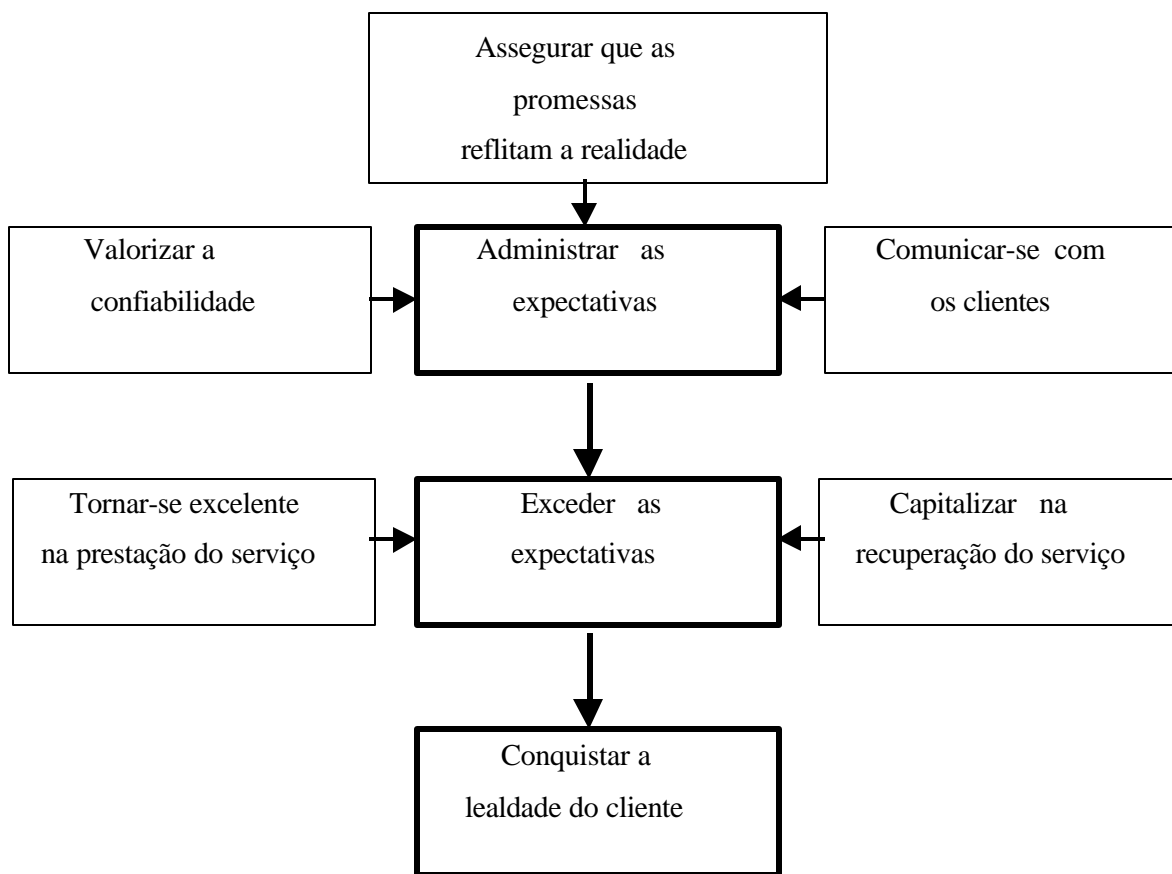


FIGURA 6 Administração das expectativas para conquistar a lealdade

FONTE: KOTLER, 1999.

A confiabilidade é o principal fator gerador de expectativas na mente do cliente. Isto significa fazer bem o serviço prometido da primeira vez. Além disso, a confiabilidade limita as expectativas dos clientes reduzindo ou eliminando a necessidade de um serviço de recuperação. Quando acontecem problemas que resultam em recuperação, pondo em cheque a confiabilidade as zonas de tolerância dos clientes diminuem.

As organizações que pretendem superar as expectativas e manter clientes fiéis devem se basear no tripé: fazer bem da primeira vez, testar antes e depois e infraestrutura organizacional para serviços sem erros. Nessa infra-estrutura devem estar incluídos treinamentos constantes, trabalho de equipe e sistemas de premiação para os empregados envolvidos direta e indiretamente.

Uma comunicação constante e normal aumenta a zona de tolerância dos clientes pelo simples fato de se estar demonstrando atenção. Tais contatos possibilitam melhor compreensão e entendimento das expectativas e preocupações além de ser uma boa forma de manter o cliente informado sobre os processos da companhia e sobre os serviços que ele recebe. A comunicação pode ser usada também para manifestar gratidão pela preferência dos clientes em escolher a empresa para realizar seus serviços. A comunicação periódica com os clientes é uma forma eficaz de cuidar de suas expectativas, pois sabendo desde o começo o que esperar faz com que diminua a decepção.

Tornar-se excelente na prestação do serviço é criar processos que funcionem sem improvisação. A empresa deve também manter os empregados alertas, bem treinados, encorajados e motivados a fazer um serviço excelente para capitalizar as oportunidades de prestar um serviço excelente. Para aumentar as zonas de tolerância a organização deve utilizar os seguintes ingredientes de comunicação:

- a) fazer com que os representantes da empresa sejam acessíveis aos clientes;
- b) estimular os clientes a entrarem em contato com a empresa;
- c) iniciar os contatos e dar continuidade regular;
- d) treinar empregados para que realizem serviço personalizado e atencioso; e
- e) recompensar empregados que mantêm relacionamentos com os clientes.

Na pesquisa realizada pelos autores com cada grupo focalizado, os clientes deram as seguintes sugestões sobre o que eles julgam importante para superar as suas expectativas: conversar mais com os clientes, ser aberto e honesto com eles, assegurar que tudo vai ser conforme o imaginado, tratar dos problemas sem demonstração de pressa, evitar o retorno para resolver o mesmo problema pela segunda vez, reconhecer os clientes leais, os empregados devem lembrar e reconhecer os clientes costumeiros, entrar em contato de vez em quando, mesmo se não houver nada de errado, manter uma rede de comunicação de duas mãos.

BOONE & KURTZ (1998) analisando as expectativas dos clientes de serviços concluem que entre a qualidade *esperada* do serviço e a qualidade *percebida* do serviço existem *lacunas* que podem ser favoráveis ou desfavoráveis.

Para ilustrar melhor o estudo das lacunas os autores apresentam um diagrama destacando os momentos em que podem ocorrer cada lacuna (Figura 7). Assim, a lacuna

5 é uma função das outras quatro existentes na geração da qualidade do serviço. A lacuna 1 pode ocorrer se a gerência não perceber o que os clientes desejam. A lacuna 2 pode existir se os padrões fossem estabelecidos em um nível muito baixo para atender as expectativas dos clientes. A lacuna 3 poderá ser gerada pelas diferenças entre as intenções da gerência e o serviço efetivamente prestado. Por fim, a lacuna 4 poderá ocorrer se a comunicação da gerência com os clientes, quanto ao serviço, estiver em conflito com o que foi efetivamente fornecido.

Os autores colheram o diagrama de ZEITHMAL et al., citados por BERRY & PARASURAMAN (1995), demonstrado na Figura 6 (p. 54).

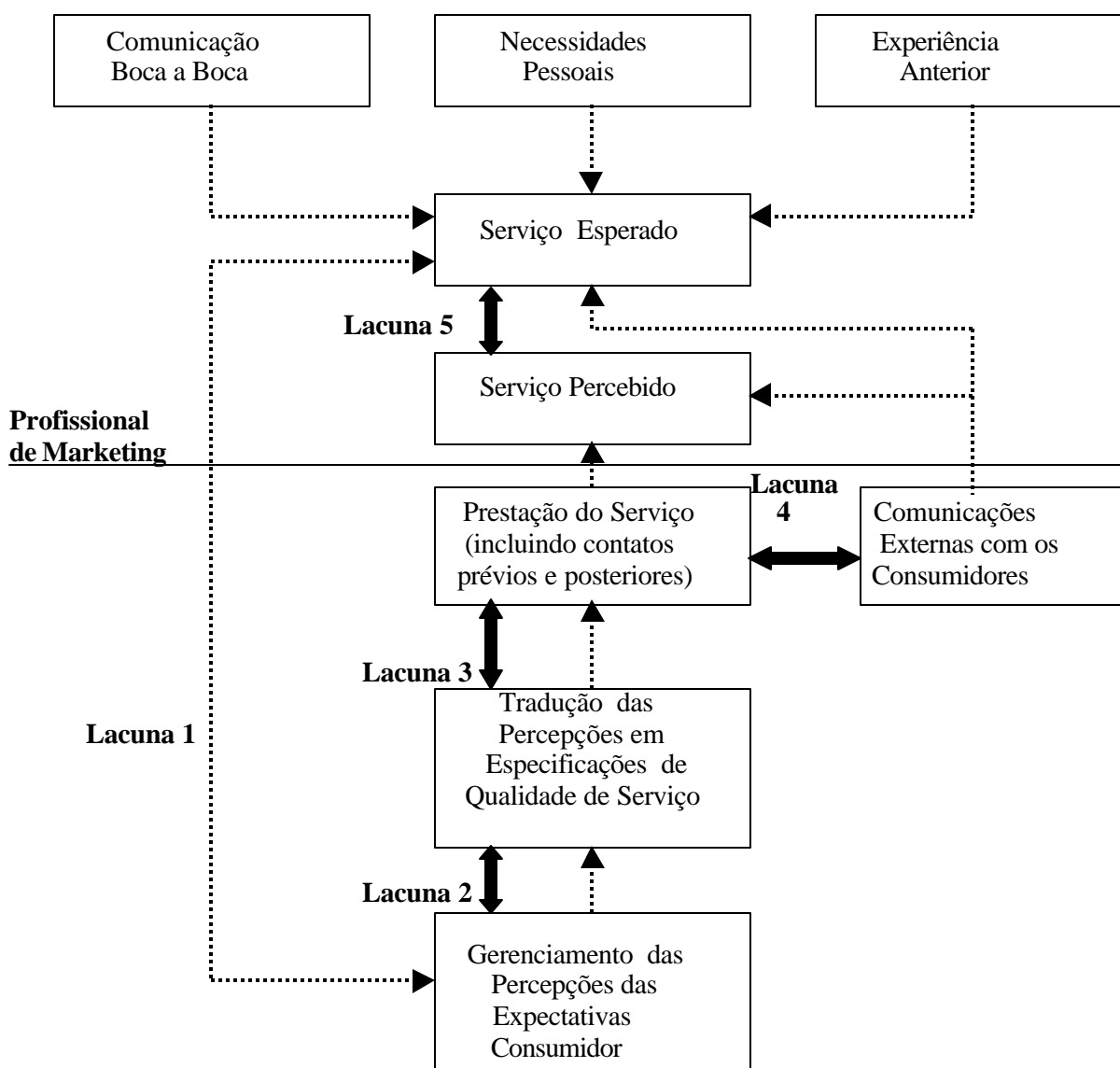


FIGURA 7 Análise das lacunas entre o serviço esperado e o percebido pelo consumidor

FONTE: BOONE & KURTZ, 1998.

Para STONE & WOODCOCK (1998) a chave para o marketing de relacionamento competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente acima do que fazem seus concorrentes. Por isso as empresas devem descobrir quais são essas expectativas. A pesquisas é um excelente instrumento para se identifica as necessidades de relacionamento dos clientes.

Os clientes sabem que em suas transações anteriores com a empresa, deram um grande volume de informações através de compras, pagamentos, solicitações e recebimentos de serviços ou respondendo questionários. Desta forma, suas expectativas são alimentadas pela esperança de que a empresa use tais informações para satisfazer suas necessidades e tentar torná-los fiéis.

O cliente espera que qualquer pessoa que o atenda ou que esteja executando um serviço tenha acesso às informações e a utilizem para um melhor relacionamento. Espera também que toda as informações armazenadas pela empresa a seu respeito sejam usadas para identificar que produtos ou serviços são mais adequados para ele no momento que o estiverem solicitando.

Outra expectativa do cliente, segundo os autores, é que as ações dos profissionais da empresa sejam coordenadas no momento em que estiverem em contato com os diversos membros da equipe. Querem que a empresa considere as necessidades deles para um relacionamento total, não apenas para transações específicas dentro do relacionamento.

Quando, por ventura, surgirem problemas por culpa do cliente como, por exemplo, atraso de pagamento, problemas de manutenção, o cliente espera que a empresa leve em consideração os relacionamentos anteriores, como se ele tivesse um crédito com a empresa. Todo cliente leal espera lealdade por parte da empresa. Há clientes, no entanto, cujas expectativas são irrealistas e difíceis de serem atendidas por qualquer organização. Nesse caso a empresa deve concentrar esforços para *educar* os clientes quanto àquilo que é possível ser esperado.

No relacionamento com a empresa, os clientes podem distinguir entre grandes episódios de contato e episódios de contato menos relevantes. Por isso os profissionais devem gerenciar o relacionamento de forma a atender essas expectativas tal como o cliente o deseja.

STONE & WOODCOCK (1998) citam um exemplo de uma assistência técnica de automóveis onde o cliente considera um contato sem importância ou trivial a simples marcação de horário para a revisão anual de seu automóvel. Quando chega o dia de levar o carro na oficina o cliente considera mais significativo o fato de conversar com o gerente da assistência técnica para informar os defeitos ou serviços a serem executados em seu carro. Quando o cliente deixa o carro na oficina ele fica preocupado o dia todo e isso é um episódio de bastante relevância, pois o cliente pode estar na incerteza de que os problemas serão todos sanados, se o carro será entregue no horário previsto ou se o preço será muito alto. O passo seguinte é contato mais importante, no ponto de vista do cliente, ou seja, quando pega o carro e vai pagar a conta. Um bom gerenciamento das expectativas pode reduzir a insatisfação do cliente. Se por acaso o carro tiver que permanecer para reparos por mais tempo do que o prometido, o cliente deve ser avisado por telefone para evitar a situação desagradável de fazê-lo esperar o fim do serviço.

Os requisitos de relacionamento dependem do grau de importância que o cliente dá a cada contato ou transação com a organização. No exemplo acima, o cliente pode querer, antes de marcar o horário, uma lista de itens de manutenção, uma tabela de preços e descontos, um calendário de datas e horários disponíveis ou os planos de pagamento disponíveis. Quando reserva a data o cliente pode desejar um serviço rápido e eficiente. Quando recebe a conta ele pode desejar junto a ela uma explicação cuidadosa de cada item sem que seja necessário ficar perguntando e levantando suspeitas.

2.6.2 Construção da parceria nos serviços

Consiste em manter o cliente próximo de tal forma que ele possa participar e opinar no processo da busca da melhoria dos serviços, criando assim um diferencial para os produtos cada vez mais semelhantes.

Construir parceria com os clientes é ouvi-los nas tomadas de decisões relativas a produtos e serviços que afetam as relações e as transações. Se quem vai utilizar esses produtos é o cliente, nada mais justo do que ele participar dessas decisões como um parceiro.

KOTLER (1999) diz que observa que algumas empresas vêem seus clientes mais freqüentes como clientes regulares, defensores ou associados, porém, há algumas cuja administração é mais voltada para o relacionamento individualizado, que vão mais além e consideram seus clientes como parceiros. Essas organizações solicitam a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pedindo sugestões para melhoria de seus serviços e convida-os para participarem de debates. O autor utiliza também os termos *clientes proprietários e clientes co-proprietários*, mas explica que a utilização desses termos, inclusive *parceiros*, tem o objetivo de expressar uma atitude de cooperação assumida por empresas inteligentes junto a seus clientes mais freqüentes.

Dentro das categorias de vínculos com os clientes, os clientes *defensores* são aqueles clientes regulares altamente comprometidos com a empresa que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar esse relacionamento. É muito mais fácil conseguir clientes defensores se eles se sentirem parceiros (GORDON, 1999).

Tanto a confiança como a antipatia são acumulativas. Porém a confiança é mais difícil de se construir e mais fácil de deteriorar. A principal razão para se perder a confiança de um cliente é a ineficiência de comunicação entre a empresa e o cliente.

Um cliente que traz uma reclamação para a empresa está externando sua vontade de continuar cliente. A empresa tem que perceber essa mensagem como uma vontade do cliente de ser parceiro nos negócios.

Para o autor, a empresa deve criar um vínculo estrutural com o cliente, integrando-se operacional e estruturalmente com ele. Essa integração exige o emprego de tecnologia com clientes para facilitar o acesso do cliente às informações que lhe interessam. Um cliente que tem acesso ao estoque de um fornecedor ou que faz compras *on-line* se sente mais unido à empresa. Quando a organização alinha sua tecnologia, seu pessoal e seus processos de negócio com os clientes está intensificando o vínculo estrutural e demonstrando que o vê como parceiro e não simplesmente como um simples comprador.

Essa parceira é mais fácil de se concretizar nas transações *business-to-business*. Fornecedor e clientes empresariais fazem um alinhamento estratégico para efetuar e acelerar a integração das capacidades organizacionais. "As empresas que planejam juntas, ganham dinheiro juntas" (p. 135). Porém essa parceria é possível de se realizar também com clientes individuais e as empresas têm que implantar essa cultura entre os seus empregados de todos os níveis.

VAVRA (1993) constata que há um sentimento entre empregados da linha de frente e executivos intermediários de que estão perdendo tempo quando conversam com um cliente por um tempo prolongado. Uma empresa orientada para o marketing de relacionamento não pode ter essa postura. Pelo contrário, a empresa deve incentivar os empregados a ouvir mais os clientes como se eles fossem parceiros ou como se participassem de nossas tomadas de decisões. Ninguém melhor do que eles para orientar a organização a buscar o nível de satisfação que esperam.

Empresas orientadas para o marketing de relacionamento aceitam comunicações com os clientes como parte natural do negócio. Essas organizações reconhecem que os clientes hoje são mais sofisticados e instruídos e estão falando de igual para igual com as empresas, exigindo atenção e tratamento justo. Reconhecem também que os clientes estão mais céticos não confiando nas instituições e nas empresas, pois têm assistido à destruição do meio ambiente, corrupção, exploração de consumidores em todos os setores econômicos.

Outro fator que leva as empresas orientadas para o relacionamento a aceitar e estimular a conversação com os clientes é o crescente discurso da mídia em defesa do consumidor, orientando-o para seus direitos. Além disso, cresce a evidência de que os clientes procuram contribuir com o objetivo da empresa. O instituto de pesquisa norte-americano Technical Assistance Research Program (TARP) realizou uma série de estudos nos quais ficou comprovada essa evidência.

A conversação individual com o cliente tem que ser vista como uma oportunidade, não importa se a razão desse contato seja positiva ou negativa. Assegurar ao cliente que sua opinião é importante e que a organização está interessada em atender suas necessidades é uma forma de demonstrar parceria. Ouvir os clientes faz parte da prestação do serviço e acrescenta valor. Muitos clientes esperam de seus fornecedores essa postura de parceria.

2.6.3 Delegar poderes aos empregados para tomada de decisões

Delegar poder e iniciativa aos empregados para que façam dos contatos com clientes uma relação de longo prazo, dando-lhes autoridade para tomar decisões

concernentes ao atendimento e para reduzir os processos burocráticos internos de forma a levar o cliente a uma percepção do comprometimento com a sua satisfação.

CARLZON (1994) relata o fato ocorrido com um empresário americano que ao chegar no aeroporto de Estocolmo percebeu que havia esquecido a passagem no hotel. O empresário já havia se resignado a perder o voo, pois sabe que não se permite embarcar sem o bilhete da passagem, porém, teve uma surpresa agradável quando explicou seu problema no balcão da empresa. A funcionária disse com um sorriso: "Não se preocupe, senhor Peterson, aqui está seu cartão de embarque. Vou anexar a ele um bilhete provisório. Basta me dizer o número de seu apartamento no Grand Hotel e o seu destino em Copenhague, que cuidarei do resto" (p. 16). Imediatamente a funcionária da companhia aérea SAS deu telefonada para o hotel e mandou um carro da companhia buscar o bilhete entregando-o ao empresário antes mesmo do voo ter saído. Essa atitude demonstra que o funcionário que tem poder de tomar decisões fogem das regras rígidas em função da satisfação do cliente.

Para STONE & WOODCOCK (1998) o marketing de relacionamento exige a contratação de pessoas certas, uma política de motivação e treinamento e a alocação dessas pessoas nas situações certas. A influência das pessoas no relacionamento com o cliente é muito importante, mesmo se o contato for feito por telefone ou outros meios indiretos.

Geralmente as pessoas que administram são capazes de realizar muito além do que foi solicitado. É por isso que as políticas que dão poder ao pessoal para gerenciar melhor, bem como aquelas que dão responsabilidade pelo aperfeiçoamento da qualidade sempre produzem melhores resultados. Mas, por outro lado, se a empresa não dá a responsabilidade para a equipe compatível com a sua habilidade, a atitude dos componentes dessa equipe para com os clientes pode se tornar negativa. E o cliente percebe isso facilmente. Normalmente os membros da equipe reagem bem a essas políticas porque são desafiadoras e progressistas.

GORDON (1999) afirma que o mesmo valor que se cria para os clientes deve ser criado para os funcionários. São esses que irão administrar os processos desenvolvidos para atender bem o cliente. Os empregados irão participar também do desenvolvimento de processos e sistemas fornecendo imaginação, implementando tecnologias e obtendo idéias para aprofundar o vínculo com os clientes. O funcionário é essencial para o

marketing de relacionamento, pois, o seu sucesso depende do comprometimento e da boa vontade de todos os empregados envolvidos no processo. O autor sugere que os atuais funcionários que não estejam adequados para o marketing de relacionamento sejam treinados ou substituídos.

As empresas têm que encarar os seus funcionários da mesma maneira que encara seus clientes, ou seja, como indivíduos com quem novos valores podem ser criados. Deve-se, pois, identificar os melhores, aqueles que criam mais valores para a empresa, e que estão comprometidos com as exigências e expectativas dos clientes.

A empresa deve criar um banco de dados concentrado nos funcionários, descrevendo e qualificando o valor que cada um cria para a empresa em relação ao seu custo total. É preciso desenvolver continuamente um valor mútuo com os funcionários para ajudá-los a encontrar significado para sua jornada pessoal. É um desafio muito grande para as empresas que até agora vinha cuidando de seus sistemas de informação de recursos humanos presos a paradigmas tradicionais da época de Taylor. Isso exige mudança na cultura e na disposição mental da liderança. Os laços de relacionamento com os clientes só serão duradouros se a empresa se orientar para o aprofundamento dos laços de relacionamento com os funcionários. A empresa deve dar a eles um desenvolvimento customizado, um a um, tanto na natureza de seus empregos atuais como no desenvolvimentos intelectual e interpessoal de cada um.

A amplitude de alcance dos produtos e serviços de uma empresa irá resultar em uma necessidade de ampliar o grau de conhecimento de seus funcionários. Eles terão que dominar novas tecnologias, novos processos além de terem que interagir com pessoas. Essas novas habilidades é que farão com que os clientes sejam mais bem informados e conseqüentemente mais bem atendidos. Eles terão que ter conhecimentos mais abrangentes para que sejam capazes de entender amplamente o que estão executando e como isto pode ir de encontro ao que o cliente espera. Para isso a empresa deverá, primeiramente, identificar as habilidades necessárias para o marketing de relacionamento, em segundo lugar, avaliar o desempenho freqüentemente e em tempo real, eliminando as lacunas e em terceiro lugar, desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico constantes para capacitar e reciclar os empregados.

GORDON (1999) realça ainda a importância da confiança mútua entre a empresa e seus empregados. Dessa forma, o funcionário deve ser preparado para confiar

voluntária, sábia e alegremente, seu futuro à empresa que, por sua vez, deve tratar essa confiança como algo sagrado. Deve-se estabelecer fronteiras dentro das quais os funcionários podem criar livremente, solidificando, assim, a confiança nas políticas e procedimentos o que será a base para o *empowerment*, ou o poder aos empregados nas tomadas de decisões.

SEWELL & BROWN (1993) consideram tão importante a delegação de poderes aos empregados que sugerem que as empresas não devem ter inspetores que verificam a qualidade do trabalho realizado. Os autores alegam que o profissional não se sente responsável por seu trabalho quando sabe que tem alguém verificando se foi bem feito. Sewell relata a experiência que teve em suas concessionárias General Motors. O Índice de Satisfação de Clientes (ISC), medido pela GM através de questionário junto aos clientes estava muito baixo. Decidiram então retirar os inspetores e o ISC subiu e aumentou a qualidade do serviço das concessionárias. Hoje essa qualidade é melhor do que nunca porque o pessoal sente-se mais responsável pelo seu trabalho e gosta desse sentimento. Os técnicos, agora, sentem orgulho pelo serviço que fazem.

Os autores sugerem também que a empresa deve eliminar o departamento de relações com os clientes. Essa atividade é importante demais para ser deixada para um departamento. Todos os empregados devem ser representantes de serviços aos clientes e é esse o ponto de vista deles. Seja em um contato com o vendedor, ou com o caixa ou com o recepcionista, o cliente julgará o serviço a partir da maneira como é tratado por todos. Portanto se a organização é orientada para um marketing de relacionamento deverá ter uma política de delegar poderes para os empregados que têm contato com o cliente. Conforme asseguram os autores, "as pessoas que tratam com os clientes devem ter *autoridade* para resolver problemas (...) se cada funcionário é um representante de serviços aos clientes, então cada um deve ter *poder* para satisfazer o cliente" (p. 32).

Os funcionários da empresa são tão importantes quanto os clientes e devem ser tratados da mesma forma: bem. Como pode uma empresa esperar que o seu pessoal trate bem os clientes se recebem um mau tratamento da empresa. O salário não é a principal razão pela qual uma pessoa gosta ou não do seu emprego. Antes de se dar poder aos funcionários é preciso tratá-los bem, manter com eles um relacionamento de respeito e consideração. Quando o empregado sente que é respeitado e que a empresa deposita confiança nele e em seu trabalho sente prazer em pertencer àquela equipe. E, assim,

estará sempre comprometido com a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Sewell, referindo-se às suas concessionárias, dizem:

Sempre procuramos agradecer aos nossos clientes por eles fazerem negócios conosco e sempre procuramos agradecer aos nossos funcionários por fazerem um bom trabalho. Esses dois agradecimentos são igualmente importantes (SWELL & BROWN, 1993, p. 54).

Para isso, afirmam os autores, a empresa tem que se assegurar de que tem o melhor pessoal. Para que a empresa seja a melhor, tem que ter os melhores profissionais. Por isso precisa dedicar uma atenção especial à contratação de funcionários. Se um candidato teve um bom desempenho no passado, provavelmente terá, também, no futuro. Nas entrevistas de recrutamento, deve-se procurar pessoas que tenham sido bem-sucedidas e tenham capacidade de liderança e de iniciativa, pois, será dada a ela a responsabilidade da satisfação do cliente. Será dado a ela o poder de decidir o que é melhor para o cliente e para a empresa. Para os autores, quando se está contratando um profissional, deve-se buscar cinco qualidades específicas nele: história de sucesso, inteligência, energia, caráter e capacidade de se ajustar.

Em suas concessionárias Sewell busca sempre "encorajar pessoas com um pouco de *rebelião* em seus corações. Pessoas desse tipo parecem ter sucesso" (p. 75). Os melhores profissionais, sejam eles gerentes, vendedores ou consultores técnicos, raramente fazem tudo exatamente nas regras, porém conseguem melhores resultados do que os outros porque são criativos e determinados. Esse comportamento é característico dos vencedores e dos superastros. E é preciso desenvolver superastros de serviços. As posições decisivas não podem ser confiadas a pessoas médias. Ao delegar poderes, a empresa tem que ter em mente que o sucesso ou o fracasso do relacionamento com o cliente e conseqüentemente da lucratividade da empresa está nas mãos de pessoas que não podem ter um desempenho médio ou baixo. Nessas posições só há lugar para superastros. Por isso é tão importante a delegação de poderes aos empregados para se obter um bom marketing de relacionamento.

Por outro lado, a remuneração tem que ser justa. Para os autores, a empresa economiza mais, pagando mais. Com empregados mais produtivos, a empresa pode

cobrar por serviço o mesmo que o concorrente, porém ao final do mês, terá realizado mais serviço. Com isso a empresa ganha, o empregado ganha e, no final da corrente de relacionamento o cliente também ganha. Os autores recomendam:

Pague mais, de boa vontade. Você contratou os melhores elementos. Pague-lhes mais do que eles poderiam receber se trabalhassem para os seus concorrentes. Esse dinheiro extra não é um presente. As pessoas devem saber que ganharão a mais prestando serviços 'extras' aos seus clientes. Você receberá um bom retorno sobre esse investimento. Esse extra que você está pagando permitirá que contrate mais talentos. Pessoas competentes estão mais dispostas a fazer o que for necessário para tornar o cliente satisfeito. Não mude as regras no meio do jogo. Se as pessoas estão ganhando muito dinheiro, não reduza seus salários (p. 98).

Uma das formas que levam os funcionários a prestarem o melhor serviço é remunerá-los como parceiros, eliminando o salário. A remuneração de parceria pode ser feita por pagamento de comissões, pagamento por trabalho executado, participação nos lucros. Porém, independente da forma que assume, essa remuneração de parceria será sempre uma abordagem muito adulta à compensação de funcionários. Ela permite que as pessoas que criam a renda da empresa participem da mesma além de deixar claro para todos exatamente de onde vem o dinheiro. Os funcionários passam a ter interesses na redução do custo, na melhoria de qualidade, no aumento das receitas, e na satisfação dos clientes, pois sabem que daí advirá uma melhor remuneração. Assim, com remuneração de parceria e com poderes para decidir no atendimento ao cliente, a empresa está dando um passo importante para o sucesso do marketing de relacionamento.

Para BERRY & PARASURAMAN (1995), as empresas devem praticar o marketing para seus próprios empregados e para os que pretendem empregar competindo com a mesma criatividade e agressividade com que se dedicam aos clientes externos. As empresas devem *concorrer pelo talento*, competindo no mercado por uma fatia de profissionais capacitados, eficientes criativos e com habilidade para tomada de decisão. O mercado de serviços passa por um momento difícil de carência de profissionais, devido à expansão do setor e a um aumento nas habilidades exigidas por esses trabalhos. As empresas que vencerão a guerra dos talentos são aquelas que voltam suas aptidões no marketing para o mercado de trabalho.

Um segundo ponto essencial no marketing interno é *oferecer uma idéia* muito clara aos empregados pela qual valha a pena lutar. Isso ajuda a atrair, desenvolver, motivar e reter pessoal de qualidade. As pessoas precisam muito mais do que um salário para se motivarem emocionalmente. Elas precisam de uma *causa* uma *paixão*, segundo os autores.

O terceiro ponto importante no marketing interno é *preparar as pessoas*. Em geral o pessoal é mal preparado para o serviço. O treinamento existente quase sempre é insuficiente, fora do tempo ou desnecessário. O desenvolvimento das habilidades e do conhecimento não deve ser encarado como um evento de um fim de semana em um hotel. O treinamento deve ser encarado como um processo contínuo. Para isso a empresa deverá adotar uma política em que os administradores e gerentes intermediários sejam verdadeiros professores.

Dar ênfase ao trabalho de equipe é o quarto ponto essencial para orientação de marketing interno. Os autores acreditam que uma comunidade em que os trabalhadores colaboram, simpatizam entre si e realizam coisas em conjunto é um poderoso antídoto para o esgotamento e frustração, além de levar a resultados mais satisfatórios. Esse envolvimento coletivo inspira e rejuvenesce todos os membros da equipe e aumenta o interesse no desempenho de cada um. Essa integração deve ser feita em toda a empresa, não só em cada departamento, mas também interdepartamental. Isso evita queixas e desculpas do tipo "atrasamos nosso trabalho por causa do departamento tal" ou "eles nunca fazem nada direito".

Um quinto ponto importante é *influenciar o fator liberdade*. Algumas empresas consideram empregados como robôs que devem seguir cegamente as regras e manuais de instrução. Isso limita a liberdade dos empregados, principalmente no setor de serviços, desestimulando-os, reprimindo seu desenvolvimento pessoal e a criatividade e fazendo com que os mais qualificados busquem algo mais interessante para fazer. A administração que obriga os profissionais de linha de frente e técnicos a seguirem um manual rígido de funções e regras não traz benefícios para os clientes e eles percebem isso. Na realidade o cliente quer ser atendido por profissionais pensantes e não por autômatos comandados por rédeas nas mãos dos gerentes. Obviamente os autores não defendem a eliminação de políticas e regras, mas sim, a diminuição delas ao mínimo essencial, com maior delegação de poderes aos funcionários.

A constante *avaliação e recompensa* é o sexto ponto essencial na prática do marketing interno. Sem avaliar e recompensar o desempenho dos empregados esses se sentirão desmotivados e os objetivos do marketing interno não serão alcançados e, principalmente, a satisfação do cliente não será atingida. O pessoal, para se sentir realizado, necessita de avaliação constante e reconhecimento pelo bom desempenho com conseqüente recompensa. Porém, GORDON (1999) alerta para um erro comum nas avaliações e recompensas e cita o exemplo de vendedores que ganham prêmios pelo número de unidades vendidas e não pelo relacionamento com o cliente. A avaliação nesse sentido deveria ser associada aos negócios gerais do vendedor e objetivos de marketing de relacionamento tais como, a manutenção de clientes e atividades relacionadas.

Por fim, a empresa precisa *conhecer seu cliente interno*. Assim como no marketing externo é preciso se conhecer o cliente consumidor, a empresa tem que procurar compreender o que seus empregados desejam e quais são suas necessidades. Para se atingir os objetivos de cliente interno satisfeito demanda sensibilidade em relação às suas aspirações frustrações, realizações, decepções e atitudes. Por isso a empresa tem que estar constantemente fazendo pesquisa para conhecer melhor seu pessoal como um todo.

CARLZON (1994) diz que o mais importante para um cliente é o momento em que ele contata com o pessoal da linha de frente. O julgamento da empresa pelo cliente será feito por esses contatos, os quais ele chama de *hora da verdade*.

2.6.4 Gestão da qualidade total

Envidar esforços na busca de diferencial competitivo melhorando todos os aspectos dos serviços prestados pela empresa. GRACIOSO (1997) afirma que a qualidade é inerente ao valor percebido pelo cliente. É esta qualidade que gera a confiança, chave do sucesso do serviço, justamente porque os serviços são intangíveis. Quando um cliente decide por um fornecedor de algo intangível, a confiança é o fator preponderante nessa decisão.

Conforme entendem BOONE & KURTZ (1998) a administração voltada para a qualidade, tendo como objetivo a completa satisfação do cliente, é essencial para a sobrevivência e a prosperidade no atual mercado competitivo global. As empresas têm que compreender que o sucesso em longo prazo requer o fornecimento de mercadorias e serviços de qualidade superior e que valham seu preço.

Empresas comprometidas com a qualidade total praticam o conceito de marketing com o envolvimento de todos os níveis de funcionário, na compreensão e satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Tais empresas tornam-se tão voltadas para o cliente que trabalham em busca dos padrões de qualidade definidos pelos seus clientes.

Qualidade, segundo os autores, descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. Porém o termo é bastante abrangente e inclui atributos tangíveis e intangíveis de uma bem ou de um serviço, envolvendo características técnicas, como aspectos físicos, durabilidade e segurança e incluindo também o atributo intangível da satisfação do cliente, ou seja, a capacidade de atender, ou até exceder, as necessidades e expectativas do cliente. E citam a observação de FEIGENBAUM que introduziu a idéia de participação total dos funcionários nos programas de qualidade: "Qualidade é o que seu cliente diz que é, não o que você imagina ser. Para se informar sobre a sua qualidade, ouça seu cliente" (p. 32). Qualidade é mais do que alguma coisa simpática que a empresa faz por seus clientes; a qualidade e a satisfação do cliente estão diretamente relacionadas com a lucratividade da empresa.

Até a década de vinte as empresas que estavam preocupadas com a qualidade de seus produtos, criavam um departamento de controle de qualidade que descartavam produtos acabados que não atingiam as especificações previstas pela empresa. Era um processo caro, ineficiente e não corrigia as causas dos defeitos durante a fabricação. Só nos anos vinte o movimento pela qualidade começou nos Estados Unidos, com uma tentativa de aprimorar o produto pela melhoria do processo de fabricação e não pelo descarte dos produtos. Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses adotaram a melhoria de qualidade. Esse fato foi tão importante para o Japão que nos anos setenta esse país já era reconhecido em todo o mundo por seus produtos de qualidade superior. É importante salientar que antes da guerra os produtos *made in Japan* significava produtos de baixa qualidade e de fabricação barata. Conseqüentemente os japoneses

desenvolveram o conceito “de melhoria contínua” chamado *kaizen*, que se refere ao processo de estudar e melhorar constantemente as atividades de trabalho. Logo a seguir esse conceito disseminou por todo o mundo.

Em 1987 o Congresso norte-americano estabeleceu um Prêmio Nacional da Qualidade. A avaliação das empresas era feita com base nos seguintes critérios: enfoque no cliente e satisfação, qualidade e resultados operacionais, desenvolvimento e administração dos recursos humanos, Administração da qualidade do processo, liderança, informação e análise e planejamento estratégico de qualidade. As descrições de cada um desses critérios e seus respectivos pontos, estão demonstrados no Quadro 2.

QUADRO 2: Critérios de pontuação para o prêmio americano de qualidade

Critérios	Descrição	Pontos
Enfoque no cliente e satisfação	A eficiência de sistemas para determinar exigências do cliente e sucesso comprovado ao alcançá-las	300
Qualidade e resultados operacionais	Os resultados na execução e melhoramento da qualidade, comprovados por medidas quantitativas	180
Desenvolvimento e administração dos recursos humanos	O sucesso dos planos para desenvolver e compreender o potencial pleno da força de trabalho pela qualidade	150
Administração da qualidade do processo	A eficácia de sistemas e processos para assegurar a qualidade de todas as operações	140
Liderança	O sucesso de executivos <i>seniores</i> ao produzir e manter uma cultura da qualidade	100
Informação e análise	A eficácia da coleta de informações e da análise para melhoramento e planificação da qualidade.	70
Planejamento estratégico de qualidade	A eficácia de integrar as exigências de qualidade nos planos empresariais	60

FONTE: BOONE & KURTZ, 1998.

A importância que a avaliação dá ao "enfoque no cliente e satisfação" pontuando esse critério com trezentos pontos demonstra o quanto à gestão pela qualidade total tem influência no marketing de relacionamento e na fidelização do cliente.

A União Européia contribui para a melhoria de produtos, processos e serviços mundiais com os padrões internacionais para administração de qualidade e garantia de qualidade chamados ISO 9000. Esses padrões são estabelecidos pela International Standards Organization, em Genebra, na Suíça.

Empresas do mundo inteiro estão aplicando teorias, princípios e métodos de qualidade para todas as funções do empreendimento pela Gestão Da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM), uma abordagem que envolve os funcionários de todos os níveis da organização, em uma melhoria contínua de produtos e processos de trabalho buscando a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

A Figura 8 ilustra como os melhoramentos de qualidade beneficiam uma empresa, interna e externamente.

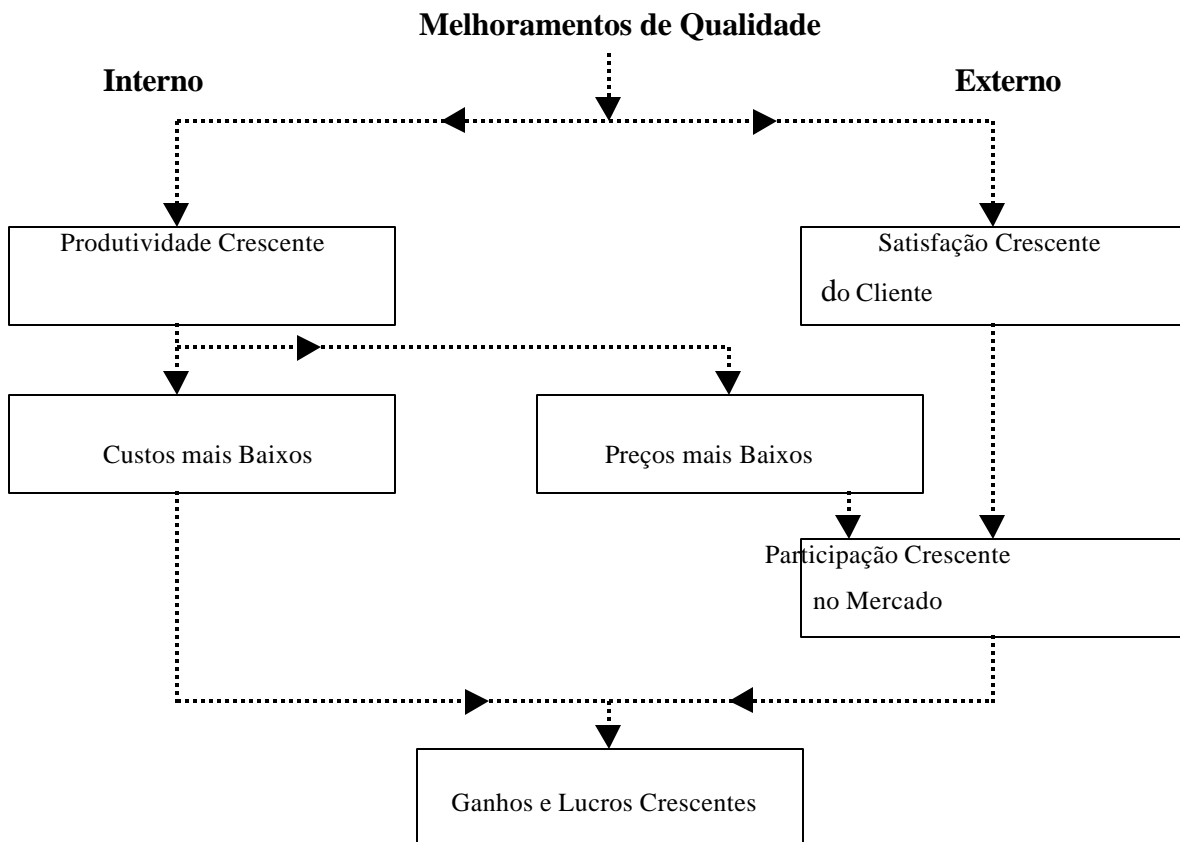


FIGURA 8 Os benefícios dos melhoramentos da qualidade

FONTE: BOONE & KURTZ, 1998.

Os autores propõem a discussão de quatro estratégias que promovem esforços de qualidade bem sucedidos no marketing de relacionamento: 1) comprometimento da cúpula administrativa; 2) realização de uma auditoria de marketing; 3) direcionamento para a satisfação dos clientes; e 4) trabalho pela melhoria contínua da função marketing.

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (1999), a satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade. As empresas que se preocupam com a satisfação do cliente seguem programas de TQM criados para melhorar sempre a qualidade das mercadorias, serviços e processos de marketing. A qualidade influencia diretamente o desempenho do produto, que por consequência, afeta a satisfação do cliente. Os autores definem qualidade como *ausência de defeitos* em sentido restrito. Porém, afirmam que as empresas focadas no cliente não se atêm a esse sentido restrito e definem qualidade como elemento de satisfação do cliente. E citam como exemplo a frase proferida pelo vice-presidente da empresa norte-americana Motorola: "A qualidade tem de fazer alguma coisa pelo cliente. Para nós existe defeito quando o cliente não gosta do produto" (p. 6). A Sociedade Americana para Controle da Qualidade (American Society for Quality Control) define a qualidade como a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. Os autores finalizam afirmando:

Essas definições focadas no cliente sugerem que a empresa só chega a uma qualidade total quando seus produtos ou serviços atendem ou superam as expectativas do cliente. Assim, a meta fundamental do movimento atual pela *qualidade total* tornou-se a *satisfação total do cliente*. Qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele (p. 6).

3 METODOLOGIA

3.1 HIPÓTESES

O modelo de EVANS & LASKIN (1994) apresentado na Figura 5 (p. 49) estabelece quatro *inputs* para o marketing de relacionamento, quais sejam: entendimento

das expectativas dos clientes, construção da parceria nos serviços, gestão da qualidade total e delegação de poderes aos empregados. Em função disso, a investigação deste estudo está embasada nas hipóteses formuladas a seguir:

Hipótese 01: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral de fidelidade de clientes e a média geral de entendimento das expectativas dos clientes.

Hipótese 02: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral de fidelidade de clientes e a média geral da construção de parcerias nos serviços.

Hipótese 03: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral de fidelidade de clientes e a média geral da delegação de poderes aos empregados

Hipótese 04: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral de fidelidade de clientes e a média geral da gestão da qualidade total.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizada a pesquisa descritiva que, de acordo com MALHOTRA (1996), é um tipo de pesquisa conclusiva cujo objetivo principal é a descrição de alguma coisa, geralmente funções ou características de marketing. Este tipo de pesquisa é geralmente utilizado pelas seguintes razões: A) descrever as características de grupos relevantes, assim como consumidores, pessoal de vendas, organizações, ou regiões de mercado; B) para estimar o percentual de unidades de uma população específica que tem um determinado comportamento; C) para determinar as percepções de características de um determinado produto; D) para determinar o grau em que as variáveis de marketing são associadas; e E) para fazer previsões específicas.

Para MATTAR (1994), a pesquisa conclusiva possui objetivos bem definidos, seus procedimentos e rotinas são sempre formais, são sempre bem estruturadas e visam a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. A pesquisa conclusiva descritiva, utilizada na maioria das pesquisas de marketing é utilizada geralmente para descrever as características de grupos, estimar a proporção de

elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos ou para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Segundo BOYD & WESTFALL (1971), a pesquisa descritiva destina-se a descrever as características de determinada situação. Os estudos descritivos não são simples coleta de fatos. Para ter validade, a pesquisa tem que coletar dados com um objetivo específico definido e ao final tem que ter uma interpretação do pesquisador.

GIL (1996) afirma que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (p. 46). A principal característica deste tipo de pesquisa reside nas técnicas de coleta de dados padronizadas: o questionário e a observação sistemática.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é constituída pela Vitoriawagen S. A. Comércio e Serviço de Automóveis, concessionária da marca Volkswagen da cidade de Vitória, capital do Estado do Espírito Santo.

Quando a montadora decidiu por conceder a venda de seus veículos no estado houve uma dificuldade de se encontrar empresários capixabas que se interessassem em vender o Volkswagen Sedan. A alegação daqueles empreendedores era a suposta dificuldade que teriam em vender aqueles carros importados da Alemanha, pequenos e de *design* estranho, principalmente se comparados aos grandes modelos da época.

Por isso, um grupo de alemães e alguns brasileiros vieram de São Paulo e do Rio de Janeiro e tomaram a frente no empreendimento, convencendo alguns capixabas a fazerem o mesmo.

Assim, a Vitoriawagen foi constituída em 22 de dezembro de 1958, pelos seguintes acionistas:

- a) HARD ULLER GESSNER, alemão, residente no Rio de Janeiro;
- b) ERNEST GUNTHER LIPKAU, alemão, residente em São Paulo;
- c) WILHELM WIEGAND, brasileiro, residente no Rio de Janeiro;
- d) Dr. HANS SCHNITZZLEIN, alemão, residente em São Paulo;

- e) Dr. WALTER EXNER, brasileiro, residente em São Paulo;
- f) Dr. RODOLFO H. PRESS, brasileiro, residente em São Paulo e
- g) EUGÊNIO PACHECO QUEIRÓZ, brasileiro, residente em Vitória.

Em 1965, a empresa foi adquirida pelos irmãos Otacílio Coser, Jair Coser, Gersino Coser, Airton Coser e Arlindo Coser e os empresários Mario Pretti e Geraldo Vieira. Essa composição de acionistas foi se alterando até que na década de oitenta Otacílio Coser foi adquirindo as ações de outros acionistas e a Vitoriawagen passou a pertencer ao Sistema Empresarial Otacílio Coser, formado por Otacílio e seus filhos.

Além do mercado automotivo, este complexo empresarial atuava também nos setores de exportação de café, comércio internacional, armazéns gerais, porto marítimo, indústria alimentícia, agricultura, entre outros.

Dentro do setor automotivo o Sistema Empresarial Otacílio Coser era proprietário, no final da década de noventa, de duas concessionárias da marca Volkswagen, uma da marca Ford, uma da marca Chrysler, além de uma administradora de consórcio.

No ano de 2000, já com o nome Grupo Coimex criou, juntamente com o Grupo Águia Branca, também capixaba, a Companhia Brasileira de Automóveis (CBA) que passou a ser proprietária das concessionárias, dentre elas a Vitoriawagen, antes pertencentes aos dois grupos.

A Vitoriawagen é o maior ícone da marca Volkswagen no Espírito Santo. Por ter sido a primeira revenda da marca no Estado os habitantes da região metropolitana da Grande Vitória, costumam trata-la apenas como “a Volkswagen”, o que faz dela uma revenda especial. Além disto é uma empresa que busca continuamente o relacionamento com o cliente. Sua preocupação com o pós-venda é notória, tendo criado o Núcleo de Atendimento a Clientes (NAC), em 1992. Nesse departamento, funciona o serviço de telemarketing, com relacionamento ativo e receptivo.

No trabalho receptivo, as atendentes recebem ligações de reclamações, sugestões ou dúvidas de clientes quanto a um determinado serviço, produto, seus direitos ou outro assunto qualquer relacionado á empresa.

No trabalho ativo, as atendentes devem ligar para o cliente entre três e dez dias após a efetivação de uma transação com a concessionária, seja ela a compra de um

veículo novo, um usado ou se um serviço de assistência técnica, seja garantia, revisão ou reparo comum.

Para divulgar o telefone do NAC, uma etiqueta autocolante é afixada na Nota Fiscal, e no manual do veículo com o número do telefone e os dizeres: “Nós ouvimos você/ NAC - Núcleo de Atendimento ao Cliente” e o número do telefone.

Além disso, a empresa disponibiliza os seguintes serviços que aumentam o relacionamento com o cliente e tende a fidelizá-los: guincho vinte e quatro horas para socorrer o cliente em caso de pane; corretora de seguros dentro da loja, despachante que cuida de toda a documentação do cliente, inclusive renovação de habilitação; veículo cortesia que leva e busca o cliente em seu trabalho ou residência; endereço na Internet divulgado na imprensa tradicional, dentre outros.

Outro fator importante que pode aumentar a percepção do cliente é a gestão da qualidade total implementada pela empresa que a levou à certificação ISO 9002.

Para um melhor atendimento aos clientes a empresa é estruturada de forma que os empregados de linha de frente, tais como consultores técnicos, recepcionistas, vendedores, caixas, balconistas, tenham o poder de decisão e de resolução de problemas, evitando-se assim a lentidão no atendimento de um cliente e o seu conseqüente aborrecimento e insatisfação.

Outros aspectos relacionados ao tratamento e ao atendimento disponibilizados pela Vitoriawagen são: pessoal bem treinado, educado e cortês; sala de recepção e de espera com café da manhã, jornal, revistas, aparelho de TV e ar condicionado, além de uma parede de vidro de onde se vê o trabalho dos mecânicos dentro da oficina; pessoal produtivo vestido de macacão branco (mecânicos, lanterneiros, estofadores, pintores, eletricitas, faxineiros e outros); chão da oficina pintado em cinza bem claro e mantido impecavelmente limpo; oficina aberta ao público; estoque de peças bem administrado, líderes engajados no bom atendimento e na orientação de seus subordinados; processos facilitadores para o cliente e tecnologia da informação utilizada para manter informações atualizadas sobre os clientes e colocadas a serviço deles.

3.4 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

A unidade de observação deste estudo é o cliente do Departamento de Assistência Técnica da Vitoriawagen. Para que o questionário fosse respondido apenas por clientes usuais da concessionária, foi criada a seguinte pergunta-filtro aos respondentes: É a primeira vez que você vem a esta concessionária? Conseqüentemente, se o cliente respondesse sim, o entrevistador não dava continuidade à entrevista com aquele cliente.

3.5 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a amostragem aleatória simples, que segundo MATTAR (1994) se caracteriza pelo fato de cada elemento ter uma chance conhecida de ser escolhido. Esta probabilidade é diferente de zero e idêntica à dos outros elementos da população.

Para se observar alguns aspectos de uma população, segundo o autor, pode-se trilhar dois caminhos distintos: pesquisando todos os componentes do universo, processo que é chamado de censo ou estudando apenas uma amostra desse universo e a partir daí se estimam os dados a respeito de toda a população.

Para se utilizar a amostragem há que se observar duas premissas. Primeiro se há similaridade entre os elementos de tal forma que alguns representarão o todo. Segundo é a de que haja entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores das variáveis da amostra (estatística) uma discrepância minimizada pelo balanceamento das medições que subestimam o parâmetro e as que o superestimam.

A amostragem probabilística, segundo MALHOTRA (1996), é um procedimento de amostragem em que cada elemento de toda a população tem a mesma chance ser selecionado para amostra. MATTAR (1994) complementa dizendo que essa chance pode ou não ser igual para todos os elementos da população, mas tem que ser diferente de zero. MARCONI & LAKATOS (1995) complementam afirmando que a característica primordial das técnicas de amostragem probabilísticas poderem ser submetidas a tratamento estatístico, o que permite ao pesquisador compensar erros

amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra.

No jargão automobilístico, cada ordem de serviço (O.S.) aberta para um cliente no Departamento de Assistência Técnica é chamada de “passagem”. A quantidade média de passagens na Assistência Técnica da Vitoriawagen é de 900 veículos por mês. Este é, portanto, o tamanho da população a ser pesquisada. Utilizando-se uma margem de erro igual a 0,5% para o cálculo da amostra e um coeficiente de confiabilidade igual a 95% chegou-se ao tamanho da amostra usando-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde: n = tamanho da amostra

z = abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança.

p = estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida.

$q = 1 - p$ estimativa da verdadeira proporção do outro nível da variável escolhida.

Como nesta pesquisa não há condições de prever o valor de p e q , admitiu-se p e q iguais a 0,50 cada um, pois dessa forma, o tamanho da amostra será o máximo, admitindo-se constantes os demais elementos.

N = número de elementos da população em estudo

d = erro amostral, expresso em decimais. O erro amostral neste caso será a máxima

diferença que o pesquisador admite suportar entre p e p , isto é $|p - p| < d$.

Substituindo-se pelos valores na fórmula tem-se:

$$n = \frac{1,96^2 (0,5) \cdot (0,5) \cdot 900}{(0,095)^2 (900 - 1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)}$$

donde $n = 95$ amostras

3.6 MÉTODO DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O método de pesquisa utilizado é o de levantamento por meio de questionário estruturado e não disfarçado aplicado pessoalmente por duas estagiárias do curso de graduação em marketing do Centro Universitário Vila Velha (UVV). Segundo MATTAR (1994), tais questionários são instrumentos usados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste questionário as perguntas são apresentadas a todos os pesquisados, na mesma ordem, com as mesmas palavras e sempre com a mesma opção de resposta. Tais instrumentos exigem exaustivo trabalho em seu desenvolvimento e construção, demandando longo tempo e muita atenção do pesquisador para que perguntas não fiquem sem alternativas de resposta, o que poderia confundir o pesquisado. Deve-se cuidar também, para que perguntas não induzam as respostas e que as opções de respostas estejam suficientemente claras e completas. A simplicidade de aplicação e a facilidade na tabulação, análise e interpretação são as grandes vantagens dos questionários estruturados não disfarçados. As desvantagens do questionário estruturado não disfarçado são: a dependência da boa vontade do pesquisado, o respondente pode não se lembrar de algum fato, e ainda a dependência da sinceridade dos respondentes. Para MALHOTRA (1996) o método do levantamento de obtenção de informações é baseado na pergunta direta aos pesquisados sobre comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e sociais. As perguntas podem ser respondidas, pessoalmente, por escrito ou via computador. O questionário é sempre estruturado e as questões apresentam alternativas de resposta pré-fixadas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O questionário utilizado para o levantamento dos dados foi elaborado de forma a conhecer o nível de fidelidade dos clientes da Vitoriawagen e analisar cada uma das premissas apresentadas no capítulo anterior. As questões apresentadas aos clientes da

Vitoriawagen foram distribuídas em seis blocos. O primeiro bloco contém apenas duas perguntas que buscam conhecer o grau de satisfação e fidelidade dos clientes da concessionária com relação ao departamento de assistência técnica. Pretende-se desta forma, analisar os dois primeiros *outcomes* do modelo de EVANS & LASKIN (1994). O segundo bloco busca fazer uma análise do entendimento das expectativas dos clientes, com cinco perguntas cujas respostas darão a percepção do entrevistado a respeito de como suas expectativas são entendidas pela concessionária. O terceiro bloco procura saber com quatro perguntas se os clientes percebem que a Vitoriawagen busca construir parcerias com seus clientes nos serviços prestados. O quarto bloco analisa se os clientes sentem que a concessionária delega poderes aos seus empregados de linha de frente para resolverem os problemas sem consultarem seus superiores. O quinto bloco trata da percepção dos clientes quanto à implementação da gestão da qualidade total na concessionária. Para isso são feitas cinco perguntas. E, por fim, o sexto bloco faz uma análise geral da percepção dos entrevistados, questionando se é relevante que a concessionária pratique as quatro premissas anteriores, que correspondem aos quatro *inputs* do marketing de relacionamento segundo o modelo de EVANS & LASKIN (1994), apresentado na Figura 5 (p. 49) do segundo capítulo deste estudo. Os dados levantados pela presente pesquisa são apresentados em tabelas para melhor compreensão. As análises qualitativas são apresentadas em forma de comentários descritos logo abaixo das tabelas referentes a cada bloco de perguntas.

4.1 ANÁLISE DA FIDELIDADE DOS CLIENTES

O modelo teórico sugerido por EVANS & LASKIN (1994) preceitua como o primeiro elemento dos *inputs* do marketing de relacionamento o “entendimento das expectativas dos clientes” pela empresa. Porém, antes de passar à análise desse item, optou-se por levantar junto aos clientes a fidelidade deles com relação aos serviços de assistência técnica da Vitoriawagen e os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição de freqüência da fidelidade dos clientes

Análise da Fidelidade do Cliente		sempre	quase sempre	muitas vezes	algumas vezes	nunca	não sabe	média	desvio padrão	coef. var.
Pergunta nº 1-Você costuma levar seu veículo a outras concessionárias?	%	15,2	3,0	1,0	8,1	72,7	0,0	4,20	1,48	35,2
	Abs.	15	3	1	8	72	0			
Pergunta nº 2-Você costuma levar seu veículo a outras oficinas paralelas?	%	7,1	2,0	2,0	13,1	75,8	0,0	4,48	1,13	25,2
	Abs.	7	2	2	13	75	0			
Geral								4,30	1,36	31,3

As respostas às duas primeiras perguntas do questionário demonstram que os clientes mantêm um nível significativo de fidelidade, pois 72,7% dos entrevistados nunca levam seus veículos a outras concessionárias e 75,8 % nunca levam seus carros a outras oficinas não autorizadas. Estão, portanto, satisfeitos com os serviços de assistência técnica da Vitoriawagen, o que resulta em certa fidelidade à concessionária, objeto deste estudo.

Observa-se, porém, que apesar de tais percentuais se apresentarem elevados, a concessionária tem ainda um longo caminho a trilhar na busca de um número maior de clientes fiéis, visto que, 19,2% dos pesquisados estão concentrados em “sempre”, “quase sempre” e “muitas vezes” na pergunta nº 1. Além disso, 8,1% dos clientes responderam que buscam “algumas vezes” o serviço de assistência técnica de outras concessionárias. Nota-se, também, que apesar de apresentar percentuais mais baixos, 11,1% , os clientes que levam seus carros a outras oficinas do mercado paralelo, também deverão ser “trabalhados” para que passem a considerar a Vitoriawagen como sua prestadora de serviços de assistência técnica exclusiva. As respostas à pergunta nº 2 apresentam uma porcentagem maior do que a nº 1 com relação levar o veículo “alguma vez” a outras oficinas paralelas, o que quer dizer que a concessionária tem que estar atenta para verificar que fatores estão levando-a a perder, de vez em quando, esses clientes e implementar as melhorias necessárias para evitar essas evasões.

4.2 ANÁLISE DO ENTENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

De acordo com o modelo teórico de EVANS & LASKIN (1994), a percepção do cliente quanto aos quatro *inputs* do marketing de relacionamento conduzem à satisfação e à fidelidade, além de resultarem em serviços e produtos de qualidade e, conseqüentemente, ao aumento da lucratividade.

O entendimento das expectativas dos clientes tem sido exaustivamente explorado pela literatura na área de marketing de relacionamento. Da mesma forma, os empresários e os executivos da área de marketing estão reorientando suas estratégias visando o conhecimento mais profundo das necessidades dos clientes e de suas expectativas, bem como o respectivo atendimento dessas expectativas.

Conforme analisado na Figura 6 (p. 54), a relação entre *percepção* e *expectativa*, segundo KOTLER (1999), é responsável pela conquista da *lealdade* do cliente. Desta forma, a empresa tem que exceder as expectativas do cliente para que ele seja fiel.

Na Figura 7 (p. 56), ZEITHMAL et al. preceituam a necessidade de se *traduzir* e *gerenciar* as expectativas para que não haja diferença entre o serviço *esperado* e o *percebido* pelo cliente. Diversas “lacunas”, conforme demonstrado na referida figura, podem surgir entre o esperado e o percebido pelo consumidor, o que fatalmente o levará a insatisfação com o serviço da empresa. Isto implica em procura de outro fornecedor, o que pode ser traduzido como infidelidade.

Na pesquisa de campo realizada para esse estudo, as perguntas agrupadas no primeiro bloco do questionário têm como objetivo levantar se os clientes da Vitoriawagen percebem os esforços da concessionária para entender as suas expectativas quanto aos serviços da assistência técnica, e seus resultados são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2- Distribuição de frequência do entendimento das expectativas dos clientes

Análise do entendimento das expectativas dos clientes		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	média	desvio padrão	coef. var.
Pergunta nº 1- Na sua opinião a concessionária entende as suas expectativas quanto aos serviços de assistência técnica?	% Abs.	12,1 12	14,1 14	1,0 1	7,1 7	62,6 62	3,0 3	3,97	1,55	38,9
Pergunta nº 2- Você sente confiança nos serviços prestados pela concessionária?	% Abs.	7,1 7	15,2 15	1,0 1	3,0 3	73,7 73	0,0 0	4,21	1,40	33,3
Pergunta nº 3- A concessionária modifica seus métodos de trabalho para atender as solicitações de seus clientes?	% Abs.	41,4 41	9,1 9	3,0 3	5,1 5	26,3 26	15,2 15	2,60	1,80	69,3
Pergunta nº 4- A concessionária disponibiliza seu endereço na Internet para você manifestar suas expectativas?	% Abs.	74,7 74	0,0 0	0,0 0	0,0 0	24,2 24	2,0 2	1,99	1,74	87,2
Pergunta nº 5- A concessionária disponibiliza uma linha telefônica para você manifestar suas expectativas?	% Abs.	25,3 24	0,0 0	0,0 0	1,0 1	72,7 72	1,0 1	3,97	1,75	44,1
Geral								3,39	1,86	55,0

É importante observar que, na opinião de 62,6% dos entrevistados, a concessionária entende as expectativas dos clientes quanto às suas necessidades, desejos e anseios, no departamento de assistência técnica. Verifica-se que 73,7% dos clientes sentem confiança nos serviços prestados pela concessionária, o que representa um índice de satisfação bastante significativo para esta área, conforme afirmaram espontaneamente os gerentes pesquisados.

Perguntados, porém, se a concessionária modifica seus métodos de trabalho para atender as expectativas dos clientes, 41,4% responderam “nunca” e 26,3% responderam “sempre”. Nota-se que os entrevistados gostariam que a empresa os ouvisse mais quanto às suas sugestões de mudanças de métodos e processos em suas oficinas. O coeficiente de variação de 69,3 % verificado nessa pergunta é bastante significativo, realçando a insatisfação dos consumidores quando a esse item.

A grande maioria dos clientes demonstrou desconhecer a página da Vitoriawagen na Internet. Considerando que a empresa divulgou o seu endereço por meio de propaganda em diversos veículos de comunicação, pode-se afirmar que a campanha foi ineficiente, além de não terem sido suficientes o tempo e a intensidade na

mídia para atingir a grande parte de seus clientes. Este é, inclusive, o item com o maior coeficiente de variação deste bloco de perguntas: 87,2%.

Quanto à linha telefônica disponibilizada para atender o cliente, 72,7% responderam que conhecem esse serviço disponibilizado pela organização. É bom acrescentar que, conforme mencionado no capítulo anterior, a Vitoriawagen mantém um departamento de telemarketing com uma linha telefônica exclusiva para clientes e divulga esse número afixando uma etiqueta autocolante em todas as notas fiscais de peças e serviços e, também, nos libretos dos veículos “zero quilômetro”.

4.3 ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DE PARCERIA NOS SERVIÇOS PRESTADOS

Conforme apresentação e análise anteriores, a construção de parceria entre o fornecedor e seus clientes, se constitui em uma importante fonte de recursos para se conseguir vantagem competitiva.

Construir parceria é manter relacionamento estreito com o cliente de tal forma que ele possa participar e opinar no processo da busca da melhoria dos serviços, criando assim um diferencial para os produtos cada vez mais semelhantes. É necessário ouvi-los antes tomadas de decisões relativas a produtos e serviços que afetam as relações e as transações. Se quem vai utilizar esses produtos é o cliente, nada mais justo do que ele participar dessas decisões como um parceiro.

Para KOTLER (1999) as empresas orientadas para o marketing de relacionamento vêem seus clientes mais freqüentes como clientes regulares, defensores ou associados, porém, há algumas cuja administração é mais voltada para o relacionamento individualizado, que vão mais além e consideram seus clientes como parceiros. Essas organizações solicitam a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pedindo sugestões para melhoria de seus serviços e convida-os para participarem de debates. O autor utiliza também os termos *clientes proprietários e clientes co-proprietários*, mas explica que a utilização desses termos, inclusive *parceiros*, tem o objetivo de expressar uma atitude de cooperação assumida por empresas inteligentes junto a seus clientes mais freqüentes.

Os clientes *defensores*, de acordo com GORDON (1999), são aqueles regulares tão comprometidos com a empresa que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar esse relacionamento. Porém, se eles não se sentirem parceiros não serão defensores.

Para VAVRA (1993), a empresa deve incentivar os empregados e a cúpula a ouvir mais os clientes como se eles fossem parceiros ou como se participassem de nossas tomadas de decisões. Ninguém melhor do que eles para orientar a organização a buscar o nível de satisfação que esperam.

A construção de parcerias com os clientes neste campo de atividades é apresentada na Tabela 3 construída a partir das respostas dadas pelos clientes da Vitoriawagen.

Tabela 3- Distribuição de frequência da construção de parceria nos serviços

Análise de construção de parceria Nos serviços		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	média	desvio padrão	coef. var.
Pergunta nº 1 -A concessionária trata você como parceiro nos negócios?	% Abs.	53,5 53	4,0 4	6,1 6	1,0 1	33,3 33	2,0 2	2,54	1,85	72,5
Pergunta nº 2 -A concessionária oferece serviços complementares sem que você tenha solicitado?	% Abs.	41,4 41	3,0 3	0,0 0	1,0 1	42,4 42	12,1 12	3,0	1,98	65,9
Pergunta nº 3 -Você já foi convidado a dar opiniões nas ações do deptº de assistência técnica da concessionária?	% Abs.	87,9 87	4,0 4	2,0 2	1,0 1	5,1 5	0,0 0	1,31	0,97	73,5
Pergunta nº 4 -Você sente que as negociações com a concessionária visam objetivos bons para ambas as partes?	% Abs.	29,3 29	9,1 9	1,0 1	2,0 2	57,6 57	1,0 1	3,49	1,85	52,7
Geral								2,57	1,88	72,9

Na análise da percepção dos clientes essa é a premissa que a Vitoriawagen tem mais a melhorar. Quando perguntados se a concessionária os trata como parceiros 53% afirmaram que nunca e 33% responderam “sempre”. Já na segunda pergunta houve praticamente um empate, pois 41,4% responderam “nunca” enquanto 42,4% responderam “sempre”.

Porém o ponto mais fraco, segundo a opinião dos pesquisados, foi com relação ao diálogo que a concessionária deveria estar mantendo com seus clientes. 87,9% responderam que a Vitoriawagen nunca convida os clientes a dar opiniões relativas às ações do departamento de assistência técnica.

Bem melhor é a visão do cliente quanto às negociações da concessionária. 57,6% admitem que a empresa visa objetivos que beneficiem ambas as partes. É importante observar neste bloco de perguntas que poucos clientes responderam “algumas vezes”, “muitas vezes” e “quase sempre”. Eles ficaram divididos entre os extremos “sempre” e “nunca”. O coeficiente de variação de 72,9 demonstra o resultado negativo para a empresa

Este é, portanto, um resultado preocupante, pois indica que o *input* “construção de parcerias” não é percebido pelos clientes e a concessionária precisa implementar urgentemente, uma política de aproximação com eles, para incrementar o grau de satisfação lealdade com a concessionária.

4.4 ANÁLISE DA DELEGAÇÃO DE PODERES AOS EMPREGADOS PARA TOMADA DE DECISÕES

Um dos fatores de insatisfação e até de irritabilidade dos clientes é a falta de iniciativa dos empregados de linha de frente para tomar decisões relativas às necessidades ou reclamações de clientes. De acordo com o modelo teórico de EVANS & LASKIN (1994) a empresa deve delegar poder e iniciativa aos empregados para que façam dos contatos com clientes uma relação de longo prazo, dando-lhes autoridade para tomar decisões concernentes ao atendimento e para reduzir os processos burocráticos internos de forma a levar o cliente a uma percepção do comprometimento com a sua satisfação.

O marketing de relacionamento, conforme STONE & WOODCOCK (1998), exige a contratação de pessoas certas, uma política de motivação e treinamento e a alocação dessas pessoas nas situações certas. A influência das pessoas é muito importante no relacionamento com o cliente, mesmo se o contato for feito por telefone ou outros meios indiretos.

Geralmente as pessoas que administram são capazes de realizar muito além do que foi solicitado. É por isso que as políticas que dão poder ao pessoal para gerenciar melhor, bem como aquelas que dão responsabilidade pelo aperfeiçoamento da qualidade, sempre produzem melhores resultados. Mas se a empresa não dá para a

equipe a responsabilidade compatível com a sua habilidade, a atitude dos componentes dessa equipe para com os clientes pode se tornar negativa. E o cliente percebe isso facilmente. Normalmente os membros da equipe reagem bem a essas políticas porque são desafiadoras e progressistas.

O mesmo valor que se cria para os clientes segundo GORDON (1999), deve ser criado para os funcionários. São eles que irão administrar os processos desenvolvidos para atender bem o cliente. Os empregados irão participar também do desenvolvimento de processos e sistemas fornecendo imaginação, implementando tecnologias e obtendo idéias para aprofundar o vínculo com os clientes. Deve-se, pois, identificar os melhores, aqueles que criam mais valores para a empresa, e que estão comprometidos com as exigências e expectativas dos clientes e por isso mesmo são capazes de tomar as decisões para solucionar os problemas dos clientes.

Ainda segundo o autor a amplitude de alcance dos produtos e serviços de uma empresa irá resultar em uma necessidade de ampliar o grau de conhecimento de seus funcionários. Eles terão que dominar novas tecnologias, novos processos além de terem que interagir com pessoas. Essas novas habilidades é que farão com que os clientes sejam mais bem informados e conseqüentemente mais bem atendidos. Eles terão que ter conhecimentos mais abrangentes para que sejam capazes de entender amplamente o que estão executando e como isto pode ir ao encontro do que o cliente espera. Para isso a empresa deverá, primeiramente, identificar as habilidades necessárias para o marketing de relacionamento, em segundo lugar, avaliar o desempenho freqüentemente e em tempo real, eliminando as lacunas e em terceiro lugar, desenvolver programas de treinamento contínuo e apoio tecnológico constante para capacitar e reciclar os empregados.

Deve-se estabelecer fronteiras dentro das quais os funcionários podem criar livremente, solidificando, assim, a confiança nas políticas e procedimentos o que será a base para o *empowerment*, ou o poder aos empregados nas tomadas de decisões.

SEWELL & BROWN (1993) consideram a delegação de poderes aos empregados tão importante que sugerem que as empresas não devem ter inspetores que verificam a qualidade do trabalho realizado. Os autores alegam que o profissional não se sente responsável por seu trabalho quando sabe que tem alguém verificando se foi bem feito.

Conforme asseguram os autores, "as pessoas que tratam com os clientes devem ter *autoridade* para resolver problemas (...) se cada funcionário é um representante de serviços aos clientes, então cada um deve ter *poder* para satisfazer o cliente". A política de recursos humanos de uma organização que pretende estabelecer relacionamento duradouro com o cliente deve ser voltada para o respeito, a valorização e o contínuo treinamento dos empregados.

Na seleção de funcionários de linha de frente deve-se dar preferência àqueles que têm capacidade de liderança e de iniciativa, pois será dada a eles a responsabilidade da satisfação e lealdade do cliente. Esses empregados têm que ter também a capacidade de decidir o que é melhor para a empresa e para os clientes. Ao recrutar funcionários para essas funções deve-se, segundo os autores, analisar seu passado, sua história de sucesso, sua inteligência, sua energia, seu caráter e capacidade de se ajustar às situações mais adversas.

As empresas devem exercer as atividades de marketing para seus funcionários e para os futuros empregados com a mesma intensidade que desenvolvem tais atividades para seus clientes, segundo BERRY & PARASURAMAN (1995).

O julgamento da empresa pelos clientes é feito pelos contatos que fazem com o pessoal de frente na hora da verdade, por isso é de vital importância para o sucesso do marketing de relacionamento a gerência delegar poderes aos empregados para que resolvam, rápida e eficientemente, os problemas dos clientes (CARLZON, 1994).

No presente estudo, a percepção dos clientes da Vitoriawagen quanto à delegação de poderes aos empregados, é analisada na Tabela 3.

Tabela 4 – Distribuição de frequência da delegação de poderes aos empregados

Análise da delegação de poderes aos empregados de linha de frente		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	média	desvio padrão	coef. var.
Pergunta nº 1 -Os consultores técnicos tomam iniciativas próprias para atender as necessidades do cliente?	% Abs.	22,2 22	12,1 12	3,0 3	5,1 5	53,5 53	4,0 4	3,57	1,74	48,7
Pergunta nº 2 -Os consultores técnicos têm autonomia para resolver os problemas dos clientes?	% Abs.	21,2 21	11,1 11	7,1 7	7,1 7	47,5 47	6,1 6	3,51	1,70	48,3
Pergunta nº 3 -O pessoal de assistência técnica se empenha na busca de soluções dos problemas dos clientes?	% Abs.	8,1 8	15,2 15	4,0 4	6,1 6	62,6 62	4,0 4	4,04	1,45	35,9
Pergunta nº 4 -O pessoal de assistência técnica atende pessoalmente as reclamações dos clientes?	% Abs.	12,1 12	9,1 9	4,0 4	4,0 4	64,6 64	6,1 6	4,07	1,52	37,3
Geral								3,79	1,63	43,1

Analisando a primeira questão, verifica-se que embora 53,5% dos clientes percebam as iniciativas dos consultores técnicos, este é um ponto a ser melhorado pela concessionária, pois 22,2% responderam que aqueles empregados nunca tomam iniciativa e 12,1% acham que apenas algumas vezes eles o fazem. Da mesma forma, a segunda pergunta mostra que 47,5 responderam que os consultores sempre tomam iniciativas enquanto 21,1 acham que nunca e 11,1 só percebem algumas vezes. Isso revela que, na opinião dos clientes, a concessionária não dá muita autonomia para seu pessoal de linha de frente para os problemas dos clientes. Já a boa vontade dos empregados da assistência técnica para solucionar os problemas é percebida pela maioria dos pesquisados. A maioria (62,6%) afirmou que aqueles empregados estão sempre empenhados em resolver os problemas dos clientes. Os respondentes estão igualmente satisfeitos quanto ao envolvimento do pessoal de assistência técnica nas reclamações. Já, 64,6% disseram que esses empregados sempre atendem pessoalmente aos clientes quando há uma reclamação.

4.5 ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

O nível de exigência atual dos consumidores e o aumento do número de competidores no mercado hoje em dia, obrigam as empresas a se organizarem norteadas pela busca da qualidade total e do zero defeito, principalmente no que se refere à prestação de serviços. O modelo apresentado por EVANS & LASKIN (1994) utilizado como referencial para este estudo, Figura 5 (p. 49), estabelece como um de seus *inputs* fundamentais, a gestão da qualidade total. Quando um cliente decide por um fornecedor de algo intangível, como é o caso da concessionária de automóveis, a confiança é o fator preponderante nessa decisão.

A administração voltada para a qualidade, tendo como objetivo a completa satisfação do cliente, é essencial para a sobrevivência e a prosperidade no atual mercado competitivo global conforme entendem BOONE & KURTZ (1998). As empresas têm que compreender que o sucesso em longo prazo requer o fornecimento de mercadorias e serviços de qualidade superior e que valham seu preço.

Os japoneses adotaram a melhoria de qualidade após a Segunda Guerra Mundial. Isto foi tão importante para o Japão que nos anos setenta esse país já era reconhecido em todo o mundo por seus produtos de qualidade superior o que modificou a imagem, antes depreciada, da expressão *made in Japan*. O conceito de melhoria contínua disseminou-se por todo o mundo transformando os antes temerários *prospects* em consumidores satisfeitos e fiéis às marcas nipônicas. Atualmente, em qualquer parte do mundo um produto japonês é associado a qualidade.

Empresas do mundo inteiro estão aplicando essas teorias, princípios e métodos de qualidade com uma abordagem que envolve os funcionários de todos os níveis da organização na busca de uma melhoria contínua de produtos e processos de trabalho cujo objetivo maior é a satisfação plena das necessidades e expectativas dos clientes.

Apesar de algumas empresas ainda enxergarem a Gestão pela Qualidade Total, como algo oneroso e de custo muito alto, um programa de melhoria da qualidade bem executado pode gerar um retorno de investimento de 7 por 1 ou seja, para cada real investido em qualidade a empresa tem um rendimento de sete dólares, conforme relatam os autores.

GRACIOSO (1997) afirma que a qualidade é inerente ao valor percebido pelo cliente. É esta qualidade que gera a confiança, chave do sucesso do serviço, justamente porque os serviços são intangíveis.

KOTLER & ARMSTRONG (1999) afirmam que a satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade. As empresas que se preocupam com a satisfação do cliente seguem programas de TQM criados para melhorar sempre a qualidade das mercadorias.

Na análise geral da Tabela 5 verifica-se que os clientes sentem que a empresa gerencia a qualidade total. 73,7% afirmam que o setor de assistência técnica presta um serviço de qualidade, o que demonstra ser um ponto forte da Vitoriawagen. Entre todas as perguntas relativas aos quatro *inputs* do marketing de relacionamento, conforme modelo de EVANS & LASKIN (1994), esta foi a que apresentou o maior percentual de respostas positivas.

Tabela 5 – Distribuição de freqüência da gestão da qualidade total

Análise do gerenciamento da qualidade total		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	média	desvio padrão	coef. var.
Pergunta nº 1 -O setor de assistência técnica presta serviços de qualidade?	% Abs.	2,0 2	15,2 15	1,0 1	4,0 4	73,7 73	4,0 4	4,38	1,21	27,7
Pergunta nº 2 -Você sente que a concessionária é voltada para o gerenciamento da qualidade total?	% Abs.	31,3 31	7,1 7	1,0 1	2,0 2	57,6 57	1,0 1	3,47	1,87	53,7
Pergunta nº 3 -Os serviços são realizados pela primeira vez conforme solicitados?	% Abs.	25,3 25	9,1 9	4,0 4	5,1 5	48,5 48	8,1 8	3,46	1,78	51,6
Pergunta nº 4 -Há um envolvimento dos empregados de todos os níveis na busca da qualidade?	% Abs.	10,1 10	7,1 7	3,0 3	11,1 11	56,6 56	12,1 12	4,11	1,43	34,9
Geral								3,88	1,64	43,0

E para confirmar a satisfação do cliente com a qualidade dos serviços da concessionária este foi também o percentual de respostas positivas encontrado na segunda pergunta da Tabela 2 (p. 82): “Você sente confiança na qualidade dos serviços prestados pela concessionária?” 73,7% responderam “sempre”.

4.6 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS QUATRO *INPUTS* PELOS CLIENTES

As perguntas apresentadas nas Tabelas 2, 3, 4 e 5 têm o objetivo de levantar o que os clientes acham dos serviços da concessionária, quanto aos quatro *inputs* do modelo sugerido por EVANS & LASKIN (1994), reproduzido neste estudo pela Figura 5 (p. 49). Já a Tabela 6 (p. 91) apresenta quatro perguntas com o intuito de se conhecer a percepção do cliente quanto aos quatro *inputs*, ou seja, se os clientes acham realmente importante que as concessionárias “entendam suas expectativas”, “tratem-nos como parceiros”, “deleguem poderes aos seus empregados” e “implantem a gestão de qualidade”.

Segundo os autores, esses quatro passos trazem como resultado clientes satisfeitos, clientes fiéis, produtos/serviços de qualidade e conseqüente aumento de lucratividade. São, portanto, os esteios da implantação do marketing de relacionamento.

Este bloco de perguntas foi realizado com o objetivo de testar o modelo dos autores com relação à concessionária de veículos no que diz respeito ao seu departamento de assistência técnica.

Tabela 6 – Distribuição de freqüência da percepção dos quatro *Inputs*

Análise da percepção do cliente quanto aos quatro <i>inputs</i> do marketing de relacionamento		sim	indife- rente	não	média	desvio padrão	coef. Var
Pergunta nº 1 - Você seria cliente de apenas uma concessionária se ela procurasse entender suas expectativas?	% Abs.	98,0 97	0,0 0	2,0 2	2,96	0,28	9,5
Pergunta nº 2 -Você seria cliente de apenas uma concessionária se ela tratasse você como parceiro?	% Abs.	95,0 94	4,0 4	1,0 1	2,94	0,28	9,5
Pergunta nº 3 -Você seria cliente de apenas uma concessionária se ela delegasse poderes aos funcionários?	% Abs.	90,0 89	5,0 5	5,0 5	2,85	0,48	16,9
Pergunta nº 4 -Você seria cliente de apenas uma concessionária se ela implantasse a gestão da qualidade total?	% Abs.	98,0 97	1,0 1	1,0 1	2,97	0,22	7,5
Geral					1,07	0,33	30,8

A maioria quase que absoluta deseja que a concessionária seja orientada para o marketing de relacionamento. Pelo alto percentual de respostas positivas, verifica-se que o cliente ficaria satisfeito e se tornaria fiel à empresa que entendesse suas expectativas.

Um número muito expressivo de clientes respondeu que estariam satisfeitos se a concessionária os tratasse como parceiros. Isto significa que a concessionária tem que abrir um canal direto com o cliente, ouvindo-os mais, consultando-os constantemente, o que pode ser feito pela realização de painéis de clientes ou *focus group*.

Dentre os pesquisados, 90,0 % gostariam que a concessionária desse poder aos funcionários para que resolvessem pessoalmente os problemas dos clientes. Para eles, esse é também um fator que gera satisfação e, conseqüentemente, fidelidade. Empresas que adotam essa política estão visando a agilização e rapidez no atendimento ao cliente.

A gestão da qualidade total nos serviços é vista pela quase totalidade dos clientes, 97%, como uma política essencial no marketing de relacionamento e na fidelização. Os clientes querem encontrar uma concessionária que gerencie a qualidade, busque o defeito zero e elimine o retorno do cliente para refazer um mesmo serviço que não foi bem executado pela primeira vez.

4.7 *OUTCOMES* DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme já dito anteriormente de acordo com o modelo de EVANS & LASKIN (1994), que orienta esse estudo, a empresa que praticar os *inputs* do marketing de relacionamento terá como resultado os *outcomes*: Satisfação dos Clientes, Fidelidade dos Clientes, Aumento da Lucratividade e Produtos de Qualidade.

4.7.1 Satisfação dos clientes

Segundo os autores do modelo citado, anteriormente, a chave do marketing de relacionamento é aumentar a satisfação dos clientes da empresa. Os clientes satisfeitos estão constantemente repetindo compras, além de estar divulgando constantemente, para outros clientes, os benefícios de manter negociações com o fornecedor. Além disso, significam custos mais baixos para a empresa, se comparados aos custos de aquisição de novos clientes, principalmente os gastos com divulgação em mídia de massa.

Porém, obstáculos podem surgir na busca da satisfação dos clientes. Primeiramente, algumas organizações não percebem que cliente satisfeito não se produz na fábrica e nem se estoca. Exige o envolvimento de todos os departamentos da empresa, que tem que ser organizada inteiramente para atingir a satisfação de seus consumidores. Em segundo lugar, requer o comprometimento dos altos executivos, cujos contatos com os clientes podem vir a incrementar o *market share* e os lucros. Terceiro, a empresa fornecedora, algumas vezes, promete mais do que pode cumprir. Há que se estabelecer sistemas internos que impeçam esse erro.

4.7.2 Fidelidade dos clientes

Para EVANS & LASKIN (1994), o cliente fiel é aquele que: 1) faz repetidas compras; 2) faz compras cruzadas de linhas de produtos; 3) faz divulgação boca-a-boca a outros clientes em potencial; e 4) é imune ao ataque de outros concorrentes. Fidelidade é uma consequência da satisfação.

Como o marketing de relacionamento desenvolve um tratamento um-a-um, consequentemente as relações “cliente-fornecedor” e a lealdade do cliente são fortalecidas. As organizações que ouvem e respondem às necessidades de seus clientes vão ter clientes satisfeitos e irão desenvolver fortes relacionamentos que conduzirão à fidelidade. Por outro lado, empresas que não mantiverem contato contínuo com seus clientes terão um nível baixo de lealdade por parte deles.

A Satisfação e a Fidelidade dos clientes da Vitoriawagen são avaliadas especialmente no primeiro bloco de perguntas, compiladas na Tabela 1 (p. 80).

Conforme já citado, 72,7% dos clientes entrevistados nunca procuram outras concessionárias e 8,1% só algumas vezes o fazem. Temos, portanto, um percentual elevado, 80,8%, de clientes que só levam seus veículos à Vitoriawagen. Da mesma forma, 75,8% nunca buscam outras oficinas do mercado paralelo. Somados aos 13,1% que apenas algumas vezes o fazem, teremos 88,9% de clientes e fiéis. A média geral da fidelidade dos clientes levantada na referida tabela é 4,30 o que é bastante significativo, pois as respostas têm notas de 1 a 5, com a média 3.

4.7.3 Produtos de qualidade

Outro fator importante do marketing de relacionamento é que seus processos estão continuamente incentivando a empresa a melhorar a qualidade dos produtos e os clientes percebem essas melhorias, segundo os autores do modelo. Os padrões da certificação ISO 9000 são excelentes guias para a implantação de um programa de qualidade dos produtos e serviços e a Vitoriawagen é portadora do ISO 9002.

Sete fatores são responsáveis pela qualidade: liderança; comprometimento dos altos executivos; informações e análises que levam a empresa a conhecer as expectativas dos clientes; planejamento estratégico da qualidade; política de recursos humanos que aperfeiçoam os empregados no tratamento e atendimento a clientes; avaliações e medidas dos padrões de qualidade; medição dos resultados da qualidade; e satisfação dos clientes, ou seja, como a empresa supera as expectativas desses clientes.

Os clientes da Vitoriawagen percebem o gerenciamento da qualidade total da empresa conforme se pode observar na Tabela 5 – Distribuição de Frequência do Gerenciamento da Qualidade Total (p. 90).

4.7.4 Aumento de lucratividade

A lucratividade é um elemento estabelecido na própria missão da maioria das empresas. Todos os executivos procuram desenvolver suas ações para auferirem lucros. Os processos de marketing de relacionamento devem ser implantados com o objetivo de

conduzir à maior lucratividade. É um requisito para tal o dimensionamento dos gastos em seus procedimentos. E, o que é mais importante, os processos de marketing de relacionamento devem resultar em melhoria na performance de vendas e, ao mesmo tempo, na eficiência dos custos, tanto de produção, quanto de marketing, via Gestão da Qualidade Total e baixo *turnover* de clientes, o que implica em um impacto positivo na equação da lucratividade. Por se tratar de análise financeira e econômica da empresa, este estudo não contempla o aumento da lucratividade da Vitoriawagen, ficando aqui sugerido um novo estudo exclusivamente voltado para esse fim.

4.8 ESTÁGIO DA AVALIAÇÃO

O modelo de EVANS & LASKIN (1994), apresentado pela Figura 5 (p.49), indica que o marketing de relacionamento é um processo contínuo, o que requer da empresa constante *feedback* dos clientes para assegurar que suas necessidades estão sendo atendidas e para integrar o esse processo na estrutura do planejamento estratégico.

4.8.1 *Feedback* dos clientes

A empresa deve ouvir os seus clientes. Este retorno tem que ser permanente. Esta é a melhor maneira para uma organização manter-se em contato com as percepções do clientes sobre seus serviços, seus procedimentos e seus produtos.

Um sistema de *feedback* deve coletar, analisar e distribuir informações permanentes sobre necessidades expectativas e percepções dos clientes. Deve permitir que a empresa se comunique regularmente com seus clientes.

Segundo EVANS & LASKIN (1994), o melhor mecanismo de retorno do cliente é a reclamação. Para cada reclamação recebida, há vinte e seis outros clientes que sentem o mesmo porém, não externam suas insatisfações para a empresa. Um cliente satisfeito, de acordo com os autores, conta para duas ou três pessoas enquanto que, um cliente insatisfeito conta para dez ou mais.

Porém, a empresa necessita de um sistema de *feedback* que não se prenda apenas às reclamações para que o marketing de relacionamento traga resultados positivos. Tal sistema utiliza a tecnologia de informação para criação de bancos de dados de clientes, programas de pesquisas de informações e opiniões dos clientes, um sistema de monitoramento e gerenciamento de telefonemas de clientes, além de pesquisas sobre os clientes dos concorrentes.

A Vitoriaawagen tem um sistema de comunicação permanente com seus clientes chamado Núcleo de Atendimento aos Clientes (NAC) que entra em contato com cada cliente após uma transação com a empresa. Além disso, recebe também informações, reclamações e sugestões por meio de um telefone colocado à disposição dos clientes.

De acordo com a pergunta nº 3 da Tabela 3 (p. 84), contudo, nota-se que os clientes não têm percebido esse procedimento da empresa, pois, 87,9% dizem que nunca foram convidados a dar opiniões nas ações do departamento de assistência técnica da concessionária.

Por outro lado, conforme demonstrado nas perguntas 3 e 4 da Tabela 4 (p. 87), eles têm uma melhor percepção com relação ao atendimento de reclamações e a solução dos problemas dos clientes por parte dos funcionários da assistência técnica.

4.8.2 Integração

EVANS & LASKIN (1994) citam o gerente de desenvolvimento da Dupont's, Willian Kiefkin que disse que o maior desafio é realmente trazer a voz do cliente para dentro da companhia, de forma que eles participem de todas as tomadas de decisão. Para funcionar corretamente o processo do marketing de relacionamento requer que a empresa integre o *foco no cliente* dentro da estrutura do planejamento estratégico.

O *International Quality Study* (IQS) realizou uma pesquisa cujos resultados revelaram que aproximadamente 25% das empresas canadenses, americanas e alemãs contemplam a satisfação do cliente como prioridade em seus planejamentos estratégicos (EVANS & LASKIN, 1994). Em contrapartida, 95% das empresas japonesas ao desenvolverem seus planejamentos estratégicos, consideram a satisfação como objetivo prioritário.

O *benchmarking* é uma boa ferramenta para se integrar o marketing de relacionamento no planejamento estratégico porque a empresa avalia continuamente seus produtos, serviços e procedimentos contra os principais concorrentes. A empresa é obrigada a conhecer e comparar suas operações, avaliar suas forças e fraquezas, conhecer as empresas líderes e outros concorrentes. Além disso, a companhia tem que incorporar e superar as forças dos competidores principais com o objetivo de ser superior a eles. A empresa precisa também conhecer os processos e operações dos clientes para avaliar continuamente os *gaps* entre a sua performance e os padrões daqueles clientes. Isto envolve quatro passos: 1) identificação dos atributos que influenciam as percepções de valor do cliente; 2) classificação da performance da empresa; 3) análise da performance dos concorrentes; e 4) redução dos *gaps* entre a performance da companhia e as expectativas dos clientes. O *benchmarking* conduz a empresa a rever como o marketing de relacionamento afeta os clientes. Também dá à companhia uma oportunidade de incorporar as necessidades e desejos dos clientes em seu planejamento estratégico.

4.9 ANÁLISE PELA TABULAÇÃO CRUZADA (*CROSS TABULATION*)

Este estudo foi realizado pelo cruzamento das perguntas de cada *input* do modelo sugerido por EVANS & LASKIN (1994) com cada pergunta sobre a percepção do cliente para cada um dos *inputs*. Assim foram realizados os seguintes cruzamentos:

- 1) Cada pergunta da Tabela 2 (análise das expectativas) com a pergunta nº 1 da Tabela 6;
- 2) Cada pergunta da Tabela 3 (análise da parceria) com a pergunta nº 2 da Tabela 6;
- 3) Cada pergunta de Tabela 4 (poderes aos empregados) com a pergunta nº 3 da Tabela 6;
- 4) Cada pergunta da Tabela 5 (gestão da qualidade total) com a pergunta nº 4 da Tabela 6;

Com os cruzamentos entre as perguntas acima foram obtidas as seguintes tabelas nas quais se analisam as relações entre as perguntas:

Tabela 7 – Entendimento da concessionária sobre as expectativas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de Fidelização	Entendimento das expectativas dos clientes							Total
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	
		%	%	%	%	%	%	
Sim		11,1	14,1	1,0	7,1	61,6	3,0	98,0
Não		0	0	0	0	2,0	0	2,0
Total		11,1	14,1	1,0	7,1	63,6	3,0	100,0

No cruzamento entre as respostas das questões acima verifica-se que dos 98% dos clientes que responderam sim à pergunta nº 1 da Tabela 6 (p. 91), uma quantidade significativa (61,6%) respondeu que a concessionária sempre procura entender as expectativas dos clientes. Isto mostra uma determinada satisfação dos pesquisados com esse aspecto do marketing de relacionamento.

Há, porém, muito trabalho a ser feito pela concessionária nesse sentido, pois a soma de respostas “nunca” e “algumas vezes” atinge 25,2% que representa um percentual a ser baixado.

Tabela 8 – Confiança nos serviços prestados em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Confiança no serviço prestado							Total
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	
		%	%	%	%	%	%	
Sim		6,1	15,2	1,0	3,0	72,7	0	98,0
Não		0	0	0	0	2,0	0	2,0
Total		6,1	15,2	1,0	3,0	74,7	0	100,0

Observa-se que 72,7% dos clientes que responderam que sempre sentem confiança nos serviços da concessionária, responderam que sim, o que demonstra um elevado nível de satisfação quanto a este item.

Nota-se que 21,3 % dos que responderam “sim”, ainda não sentem confiança nos serviços da concessionária, o que indica um sinal de alerta para o corpo gerencial da empresa.

Tabela 9 – Modificação dos métodos de trabalho para atender às solicitações dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Modificação dos métodos de trabalho para atender às solicitações							
		nunca	Algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	Total
		%	%	%	%	%	%	%
Sim		39,4	9,1	3,0	5,0	26,3	15,2	98,0
Não		1,0	1,0	0	0	0	0	2,0
Total		40,4	10,1	3,0	5,0	26,3	15,2	100,0

Dos 98,0% dos entrevistados que responderam sim à pergunta nº 1 da Tabela 6, 39,4% não acham que a concessionária modifica seus métodos de trabalho para atender as solicitações de seus clientes, o que demonstra uma certa prioridade interna da organização, em detrimento das necessidades dos clientes. Se forem acrescentados a esse resultado os 9,1% de “sim” que responderam que apenas algumas vezes a concessionária procede dessa forma, teremos o total de 48,5%, ou seja, quase a metade de clientes insatisfeitos com esse quesito do marketing de relacionamento.

Tabela 10 – Disponibilidade do endereço da concessionária na Internet em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de Fidelização	Disponibilidade do endereço da concessionária na Internet							
		nunca	algumas vezes	Muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	Total
		%	%	%	%	%	%	%
Sim		73,0	0	0	0	23,0	2,0	98,0
Não		2,0	0	0	0	0	0	2,0
Total		75,0	0	0	0	23,0	2,0	100,0

Dos 98,0% dos entrevistados que responderam sim, uma maioria muito grande, 73,0%, disse que a concessionária não disponibiliza um endereço na Internet. Trata-se de algo muito grave, pois a concessionária tem um sítio na Internet e o cliente desconhece esse canal de comunicação da empresa.

Esse resultado torna-se ainda mais grave quando se verifica que o lançamento da página da concessionária foi divulgado na mídia, o que demonstra que a comunicação da empresa com seu público pode estar sendo ineficiente.

Disponer de um canal tão importante como esse e tal fato ser de conhecimento de apenas 23,0% dos clientes é um grande desperdício, principalmente por ser essa uma grande ferramenta do marketing de relacionamento.

Tabela 11 – Disponibilidade de uma linha telefônica para manifestação dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de Fidelização	Disponibilidade de linha telefônica para manifestação							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	total
		%	%	%	%	%	%	%
Sim		25,0	0	0	1,0	71,0	1,0	98,0
Não		0	0	0	0	2,0	0	2,0
Total		25,0	0	0	1,0	73,0	1,0	100,0

Neste cruzamento, os clientes demonstraram conhecimento da linha telefônica disponibilizada pela concessionária para manifestar suas expectativas. Setenta e um por cento dos que responderam sim à pergunta 1 da Tabela 6 (p. 91), afirmam conhecer esse canal de comunicação com a organização.

Com um pouco mais de esforço de seus empregados de linha de frente e uma melhoria na comunicação da empresa, os 25,0 % de clientes que desconhecem esse instrumento de marketing de relacionamento passarão a conhecê-lo e, também, a utilizá-lo.

O próprio telemarketing é um grande instrumento de divulgação do telefone colocado à disposição pela concessionária. Basta que, nas comunicações pós-venda a concessionária informe a todos os clientes sobre esse importante serviço.

Tabela 12 – Tratamento dos clientes como parceiros nos negócios em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Tratamento dos clientes como parceiros nos negócios							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	total
		%	%	%	%	%	%	%
sim		49,5	4,0	6,1	2,0	31,3	2,0	95,0
Indif		2,0	0	0	0	2,0	0	4,0
não		1,0	0	0	0	0	0	1,0
total		52,5	4,0	6,1	2,0	33,3	2,0	100,0

Noventa e cinco por cento dos clientes responderam que seriam fiéis a uma concessionária que os tratasse como clientes e, no entanto, apenas 31,3% acham que a Vitoriawagen os considera como tal.

A metade dos pesquisados não se sente parceira da concessionária, o que demonstra um ponto bastante fraco a ser considerado na melhoria do relacionamento com o cliente.

Tabela 13 – Oferta de serviços complementares em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Pergunta nº 2 – Tabela 3							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	total
		%	%	%	%	%	%	%
sim		38,4	3,0	0	1,0	40,5	12,1	95,0
Indif		2,0	0	0	0	2,0	0	4,0
não		1,0	0	0	0	0	0	1,0
total		41,4	3,0	0	1,0	42,5	12,1	100,0

Entre os clientes que responderam sim à pergunta nº 2 da Tabela 6 (p. 91), praticamente a metade acha que a concessionária nunca oferece serviços complementares ao cliente, ao passo que a outra metade respondeu que a empresa sempre oferece tais serviços. Isto demonstra que a empresa não faz desse quesito uma constante e que pode estar tratando parte dos clientes de uma forma e parte de outra.

Pode ser que a concessionária Vitoriawagen não esteja comunicando de maneira eficiente e uniforme para todos os seus clientes a relação dos serviços complementares que ele oferece tais como; guincho vinte e quatro horas para socorrer o cliente em caso

de pane; corretora de seguros dentro da loja, despachante que cuida de toda a documentação do cliente, inclusive renovação de habilitação; veículo cortesia que leva e busca o cliente em seu trabalho ou residência; endereço na internet, dentre outros.

Tabela 14 – Convite aos clientes a dar opiniões nas ações do departamento de assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização

	Convite a dar opiniões no departamento de assistência técnica							
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	não sabe %	Total %
Possibilidade de fidelização	Sim	84,0	3,0	2,0	1,0	5,0	0	95,0
	Indif	4,0	0	0	0	0	0	4,0
	Não	1,0	0	0	0	0	0	1,0
	Total	89,0	3,0	2,0	1,0	5,0	0	100,0

Apesar de 95,0% dos clientes terem respondido que seriam clientes fiéis de uma concessionária que fosse parceira nos negócios, uma grande maioria, 84,0% respondeu que nunca foi convidada a dar opiniões nas ações da empresa. Conforme já visto nos capítulos anteriores, ouvir o cliente é um fator preponderante no marketing de relacionamento, bem como é causa de grande satisfação e conseqüente fidelidade.

É necessário que a empresa mantenha um canal aberto para comunicação regular com todos os clientes. Não apenas para receber reclamações, mas para ouvir as sugestões e as opiniões de seus consumidores nos momentos de tomada de decisões que possam afetar o relacionamento entre ambos.

A concessionária tem que realizar pesquisas de levantamento, com coletas, análises e distribuições de informações sobre necessidades e expectativas para reforçar o relacionamento e conseguir a satisfação e a fidelidade de seus clientes.

É este o resultado mais negativo e o ponto mais fraco da empresa. Pelo cruzamento das respostas nota-se que o cliente quer ser ouvido.

Tabela 15 – Sentimento de que as negociações com a concessionária visam objetivos bons para ambas as partes, em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Sentimento de que negociações visam objetivos bons para ambas as partes							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	total
		%	%	%	%	%	%	%
Sim		29,4	7,1	1,0	3,0	53,5	1,0	95,0
Indif		0	1,0	0	0	3,0	0	4,0
Não		0	1,0	0	0	0	0	1,0
Total		29,4	9,1	1,0	3,0	56,5	1,0	100,0

No cruzamento das questões sobre a construção de parceria entre a concessionária e o cliente esta é a menos negativa, sob a ótica dos pesquisados. 53,5% dos que responderam “sim” sentem que a concessionária sempre busca negociações que visam objetivos do tipo “ganha-ganha”.

Mas esse resultado não dá para deixar a Vitoriawagen em posição confortável já que, a soma dos percentuais de respostas “nunca” e “algumas vezes” montam 36,5%, resultado que indica o longo e árduo caminho que a concessionária tem que caminhar até construir uma parceria real e perceptível pelo cliente.

Serão necessárias medidas que visem o aumento da percepção dos consumidores quanto às negociações com os clientes de modo a deixá-los com a sensação de plena confiança nos negócios da empresa. As negociações têm que ser cristalinas.

Tabela 16 – Iniciativa própria dos consultores técnicos para atender as necessidades dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Iniciativa própria dos consultores técnicos para atender as necessidades dos clientes							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	Total
		%	%	%	%	%	%	%
Sim		22,2	9,1	3,1	4,1	47,5	4,0	90,0
Indif		1,0	0	0	0	4,0	0	5,0
Não		0	2,0	0	1,0	2,0	0	5,0
total		23,2	11,1	3,1	5,1	53,5	4,0	100,0

Dos 90,0% de clientes que responderam que seriam clientes de apenas uma concessionária se ela delegasse poderes aos seus empregados de linha de frente, apenas 47,5 % consideram que os consultores técnicos tomam iniciativa própria na busca do atendimento aos clientes o que demonstra que a empresa não utiliza essa importante ferramenta do marketing de relacionamento.

Por outro lado 31,3 %, a soma de respostas “nunca” e “algumas vezes”, não estão satisfeitos com o tratamento e atendimento dos empregados de linha de frente.

Considerando que o contato entre o cliente e esses empregados se dá exatamente no “momento da verdade”, segundo CARLZON (1994), esse resultado indica um sinal de alerta para a concessionária que precisa, urgentemente, modificar sua política de recursos humanos, buscando uma maior motivação e melhor treinamento de seu pessoal de linha de frente, principalmente os consultores técnicos.

Além disso, deve-se fazer um trabalho de conscientização desses consultores técnicos sobre a importância que o cliente dá às suas iniciativas próprias, sem depender de chefias imediatas, buscando as soluções dos seus problemas.

Tabela 17 – Autonomia dos consultores técnicos para resolver problemas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

	Pergunta nº 2 – Tabela 4							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	Não sabe	Total
		%	%	%	%	%	%	%
Possibilidade de fidelização	Sim	20,2	10,1	7,1	4,0	43,4	5,0	90,0
	Indif	0	0	0	3,0	2,0	0	5,0
	Não	1,0	1,0	0	0	2,0	1,0	5,0
	total	21,2	11,1	7,1	7,0	47,4	6,0	100,0

O percentual de apenas 43,4% de respostas positivas para a pergunta nº 2 da Tabela 4 (p. 87) indica uma insatisfação dos clientes com relação à autonomia dada pela concessionária aos consultores técnicos.

As atividades do consultor podem ser definidas como: diagnosticar problemas dos veículos, atender as necessidades dos clientes e resolver seus respectivos problemas e reclamações.

Ora, se os resultados da pesquisa demonstram que o cliente não está satisfeito com tal atendimento e, ao mesmo tempo, diz que seria fiel a uma concessionária que assim o fizesse, então a empresa precisa tomar providências para resolver rapidamente esse fator de insatisfação.

A concessionária deve preparar melhor seu pessoal de atendimento, através de intenso treinamento, buscando uma postura mais decisiva por parte deles. Deve, também, cobrar mais dos consultores técnicos que assumam tal postura exigida pelos clientes.

Tabela 18 – Empenho do pessoal de assistência técnica na busca de soluções dos problemas dos clientes em relação à possibilidade de fidelização

Possibilidade de fidelização	Empenho do pessoal de assistência técnica na busca de soluções dos clientes							
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	não sabe %	total %
Sim		8,1	14,1	4,0	6,1	53,6	4,0	90,0
Indif		1,0	0	0	0	4,0	0	5,0
Não		0	1,0	0	0	4,0	0	5,0
Total		9,1	15,1	4,0	6,1	61,6	4,0	100,0

O índice desse cruzamento demonstra um pouco mais de satisfação do que os itens anteriores, pois 53,6% dos clientes que responderam “sim”, disseram que o pessoal de assistência técnica sempre se empenha para resolver os problemas dos clientes.

Porém, a soma de “nunca” e “algumas vezes”, das respostas negativas, dá 22,2% o que ainda indica um número razoável de clientes ainda insatisfeitos com o trabalho executado dos empregados do setor de assistência técnica.

Observa-se, *in loco*, que não é comum o contato entre os clientes e os empregados produtivos da assistência técnica. O único profissional com o qual o cliente tem algum tipo de relacionamento pessoal é o consultor técnico e recepcionistas. É necessário repensar esse comportamento e provocar um maior relacionamento do cliente com o interior das dependências do departamento de assistência técnica.

Assim como no cruzamento da Tabela 17, a empresa deverá incrementar o treinamento e exigir mais empenho de todos os empregados do departamento de

assistência técnica visando a melhor percepção do cliente quanto aos esforços da empresa na melhoria do relacionamento.

Tabela 19 – Atendimento pessoal das reclamações dos clientes pelos funcionários da assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização

	Atendimento pessoal das reclamações dos clientes pelos funcionários da assistência técnica							
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	não sabe %	total %
Possibilidade de fidelização	Sim	11,1	9,1	4,0	3,0	57,6	5,0	90,0
	Indif	1,0	0	0	0	4,0	0	5,0
	Não	1,0	0	0	1,0	2,0	1,0	5,0
	Total	13,1	9,1	4,0	4,0	63,6	6,1	100,0

Neste cruzamento pode-se verificar que, dentre os clientes que seriam fiéis a apenas uma concessionária que delegasse poderes aos empregados, 60,6 % percebem esse *input* na concessionária analisada, o que representa uma razoável satisfação entre os pesquisados.

Porém, mais uma vez, a soma dos que responderam “nunca” e dos que responderam “algumas vezes” perfazem 20,2 %, o que é um indicativo de que os clientes querem que a empresa melhore esse item, ou seja, é necessário que os clientes sejam atendidos pessoalmente pelos empregados da assistência técnica, quando isso for necessário.

Nos casos de reclamações ou de urgências, é preciso que a empresa motive e treine seus empregados das oficinas a dedicarem atenção especial aos clientes, pois conforme se nota na *cross-tabulation* tal prática elevará a satisfação e, conseqüentemente, a lealdade do cliente.

Tabela 20 – Prestação de serviços de qualidade pelo setor de assistência técnica em relação à possibilidade de fidelização

		Prestação de serviços de qualidade pelo setor de assistência técnica						
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	não sabe %	total %
Possibilidade de fidelização	Sim	2,0	14,2	1,0	3,0	73,8	4,0	98,0
	Indif	0	0	0	0	1,0	0	1,0
	Não	0	1,0	0	0	0	0	1,0
	total	2,0	15,2	1,0	3,0	74,8	4,0	100,0

Perguntados se seriam fiéis a apenas uma concessionária se ela gerenciasse a qualidade total nos serviços os pesquisados responderam que sim, ou seja, esse é um desejo de quase a totalidade dos clientes. No cruzamento das tabelas, observa-se um elevado percentual de clientes que percebem qualidade nos serviços prestados pelas oficinas da concessionária.

Falta pouco, portanto, para que a empresa consiga um percentual maior de percepção neste quesito. Somando-se os percentuais de resposta “nunca” e os de resposta “algumas vezes” que responderam sim, teremos um percentual de 16,2% de respondentes insatisfeitos com esse item.

Por outro lado, 76,8% dos que responderam “sim”, ou seja, seriam fiéis à concessionária que gerenciasse a qualidade total de seus serviços (pergunta nº 4 da Tabela 6, p. 91), responderam “sempre” e “quase sempre” à pergunta nº 1 da Tabela 5 (p. 90), ou seja, estão satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos pela concessionária, o que representa um percentual bastante significativo.

Tabela 21 – Gerenciamento da qualidade total por parte da concessionária em relação à possibilidade de fidelização

		Gerenciamento da qualidade total por parte da concessionária						
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	Não sabe %	total %
Possibilidade de fidelização	Sim	30,3	7,1	1,0	2,0	56,6	1,0	98,0
	Indif	1,0	0	0	0	0	0	1,0
	Não	0	0	0	0	1,0	0	1,0
	total	31,3	7,1	1,0	2,0	57,6	1,0	100,0

Apesar de um número razoável de clientes ter respondido que sente que a concessionária é voltada para a qualidade total, o número de insatisfeitos, 37,4 %, é elevado. Esta é a soma dos que responderam “nunca” e dos que responderam “algumas vezes”, e que representa os clientes que não percebem que a concessionária é voltada para o gerenciamento da qualidade total.

A gestão da qualidade total da concessionária pode estar falhando em alguns quesitos, o que demonstra que é necessária uma revisão nos procedimentos e nos processos.

Pode ser, também, que o corpo gerencial da empresa não esteja valorizando os resultados da qualidade total, não realizando a devida divulgação que esse assunto merece, o que pode levar a uma percepção aquém das expectativas por parte dos clientes.

A gestão da qualidade total pode ser um diferencial competitivo de grande importância nos serviços do departamento de assistência técnica da concessionária. É preciso capitalizar esse diferencial.

Tabela 22– Realização dos serviços pela primeira vez em relação à possibilidade de fidelização

	Realização dos serviços pela primeira vez em relação							
		nunca	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	sempre	não sabe	total
		%	%	%	%	%	%	%
Possibilidade de fidelização	Sim	24,2	9,1	4,0	5,0	48,6	7,1	98,0
	Indif	0	0	0	0	0	1,0	1,0
	Não	0	1,0	0	0	0	0	1,0
	total	24,2	10,1	4,0	5,0	48,6	8,1	100

De todos os cruzamentos referentes à gestão da qualidade total este foi o que obteve um número mais baixo de respondentes: 48,6 % responderam “sempre” e 5,0 % responderam “quase sempre”, o que perfaz um total de apenas 51,6 % de clientes satisfeitos com a realização dos serviços bem executados pela primeira.

Já os insatisfeitos somam 33,3 %, o que representa uma quantidade muito elevada de clientes que desejam uma melhoria nos serviços ou nos diagnósticos para que os serviços sejam bem executados pela primeira vez.

Segundo relato do gerente de assistência técnica, quando um veículo retorna com o mesmo defeito, faz com que o cliente fique revoltado e a imagem dos serviços da concessionária sofrem ranhuras difíceis de serem reparadas posteriormente. Pior do que os prejuízos com o retrabalho são os esforços para retomar a confiança daquele cliente.

Para ele, ter que retornar a uma concessionária com o mesmo problema é, portanto, um fator de irritação e insatisfação que pode prejudicar a fidelidade.

Tabela 23– Envolvimento dos empregados de todos os níveis na busca da qualidade em relação à possibilidade de fidelização

	Envolvimento dos empregados de todos os níveis na busca da qualidade							
		nunca %	algumas vezes %	muitas vezes %	quase sempre %	sempre %	não sabe %	Total %
Possibilidade de fidelização	Sim	9,1	7,1	3,0	11,1	55,6	12,1	98,0
	Indif	0	0	0	0	1,0	0	1,0
	Não	1,0	0	0	0	0	0	1,0
	total	10,1	7,1	3,0	11,1	56,6	12,1	100,0

No cruzamento destas questões observa-se que a percepção dos clientes quanto ao envolvimento dos empregados de todos os níveis é bastante significativa, pois 66,7 % responderam “quase sempre” e “sempre” e apenas 16,2 % não estão satisfeitos. Um fato a salientar, no entanto, é o elevado percentual de respostas “não sabe” e isso demonstra que a concessionária tem que ser mais transparente e precisa utilizar mais eficientemente os canais de comunicação com seus clientes.

4.10 ANÁLISE PELA COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DOS QUATRO *INPUTS*

Para a comparação de médias dos quatro *inputs* entre si foi realizada a análise de variância não-paramétrica de Kruskal-Wallis (Tabela 24). Para facilidade de compreensão, os *inputs* foram assim numerados:

Input nº 1 - Entendimento das Expectativas

Input nº 2 – Construção de Parcerias

Input nº 3 – Poderes aos Empregados

Input nº 4 – Gestão da Qualidade

Tabela 24 – Análise de variância não-paramétrica de KRUSKAL-WALLIS

grupos	médias	valor do teste KW	Valor tabelado P=0,5	valor tabelado P=0,1	DMS P=0,05	DMS P=0,01
1)Entendimento das expectativas	3,39 B	78,161**	7,810	11,340	41,793	50,650
2)Construção de parcerias	2,57 C					
3)Poderes aos Empregados	3,79 A					
4)Gerenciamento da qualidade	3,88 A					

NOTA: **Significativo a 1% de probabilidade

A análise de variância não-paramétrica de KRUSKAL-WALLIS revelou uma significância de 1 % para comparação de médias dos quatro *inputs*. Comparando-se essas médias pelo método de comparações múltiplas observa-se que o *input* nº 3 e o *input* nº 4 não diferem estatisticamente entre si. Já o *input* nº 1 ficou abaixo de 3 e 4, sendo porém considerado bom pois está acima da média. O *input* nº 2 é considerado fraco já que situa-se abaixo da média.

4.11 CONTRASTE DAS MÉDIAS GERAIS

Para testar as hipóteses foi utilizado o método de comparação de médias estabelecido por WILCOXON, conforme Tabelas 25, 26, 27 e 28. Para maior facilidade de entendimento estabeleceu-se as seguintes convenções:

Tabela 1 – Fidelidade e Satisfação

Input nº 1 - Entendimento das Expectativas

Input nº 2 – Construção de Parcerias

Input nº 3 – Poderes aos Empregados

Input nº 4 – Gestão da Qualidade

4.11.1 Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral do entendimento das expectativas

Hipótese 1: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral da fidelidade de clientes e a média geral de entendimento das expectativas dos clientes.

Tabela 25 – Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e a média geral de entendimento das expectativas dos clientes

Contrates	Médias	Valor do Teste WILCOXON	Valor Tabelado $\alpha = 5 \%$	Valor Tabelado $\alpha = 1 \%$
Tabela 01 <i>Input 01</i>	4,30 3,39	6,59**	1,96	2,57

NOTA: **Significativo a 1% de probabilidade

A hipótese foi rejeitada, pois entre a média geral de fidelidade dos clientes, 4,30, e a média geral do entendimento das expectativas, 3,39, há uma diferença significativa a 1% de probabilidade.

4.11.2 Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da construção de parcerias nos serviços

Hipótese 2: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral da fidelidade dos clientes e a média geral da construção de parcerias nos serviços.

Tabela 26 – Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e a média geral da construção de parceria nos serviços

Contrates	Médias	Valor do Teste WILCOXON	Valor Tabelado $\alpha = 5 \%$	Valor Tabelado $\alpha = 1 \%$
Tabela 01 <i>Input 02</i>	4,30 2,57	9,32**	1,96	2,57

NOTA: **Significativo a 1% de probabilidade.

Nesta comparação, observa-se a maior diferença entre as médias. A média de fidelidade dos clientes é 4,30 e a média da construção de parcerias com os clientes é 2,57 o que representa uma diferença estatisticamente significativa a 1% de probabilidade. Portanto, a hipótese foi rejeitada.

4.11.3 Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da delegação de poderes aos empregados

Hipótese 3: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral da fidelidade dos clientes e média geral da delegação de poderes aos empregados

Tabela 27 –Comparação da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da delegação de poderes aos empregados

Contrates	Médias	Valor do Teste WILCOXON	Valor Tabelado $\alpha = 5 \%$	Valor Tabelado $\alpha = 1 \%$
Tabela 01 <i>Input 03</i>	4,30 3,79	3,45**	1,96	2,57

NOTA: **Significativo a 1% de probabilidade.

A hipótese 3 foi rejeitada, pois a média geral da fidelidade dos Clientes é 4,30 e a média da delegação de poderes aos empregados é 3,79 o que representa uma diferença estatisticamente significativa a 1% de probabilidade.

4.11.4 **Contraste da média geral da fidelidade dos clientes e da média geral da gestão da qualidade total**

Hipótese 4: Não há diferença estatisticamente significativa entre a média geral de fidelidade dos clientes e média geral da gestão da qualidade total.

Tabela 28 – Comparação da média geral de fidelidade dos clientes e da média geral da gestão da qualidade total

Contrates	Médias	Valor do Teste WILCOXON	Valor Tabelado $\alpha = 5 \%$	Valor Tabelado $\alpha = 1 \%$
Tabela 01	4,30			
Input 04	3,88	3,99**	1,96	2,57

NOTA:**Significativo a 1% de probabilidade

A média geral apurada na fidelidade dos clientes é 4,30 e a média geral da gestão da qualidade total é 3,88 representando uma diferença estatisticamente significativa a 1% de probabilidade o que faz com que a hipótese seja rejeitada.

5 **CONCLUSÕES**

Esse trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos clientes quanto à prática do marketing de relacionamento em uma concessionária de automóveis. Para

isso foram testadas quatro hipóteses que relacionam o nível de fidelidade e a percepção de quatro *inputs* do marketing de relacionamento, segundo modelo de EVANS & LASKIN (1994), entre os clientes da Vitoriawagen S.A Comércio e Serviço de Automóveis, concessionária Volkswagen situada em Vitória, capital do Estado do Espírito Santo, Brasil.

Os resultados levam a concluir que a empresa, unidade de análise deste estudo, terá que modificar alguns procedimentos e processos, melhorar alguns aspectos de qualidade total e motivar e treinar melhor seus empregados, principalmente os que compõem o quadro da assistência técnica

FIDELIDADE DOS CLIENTES

Os clientes da concessionária em questão apresentam um alto grau de fidelidade, pois raramente levam seus veículos em outras concessionárias ou outras oficinas do mercado paralelo. Este fato é confirmado pelas respostas ao questionário realizado em campo, cuja escala vai de 1 (sempre) a 5 (nunca) e a média geral foi 4,34, acima, portanto da média 3. Porém, recomenda-se à empresa que procure desenvolver um trabalho que busque alguns focos de insatisfação para aumentar essa média geral e, portanto, o percentual de clientes satisfeitos.

MELHOR ENTENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Deve ser feito um trabalho de pesquisa de marketing para conhecer melhor as expectativas dos clientes. Apesar da média geral apresentar-se acima da média, alguns pontos fracos ainda podem ser observados, principalmente no que diz respeito aos métodos de trabalho da concessionária. Outro fator a melhorar é a utilização dos canais de comunicação com os clientes. Nota-se, pelos resultados da análise, que a comunicação com o cliente tem sido ineficiente ou mesmo insuficiente, tanto para divulgar seus atos, como para conhecer as necessidades, intenções e expectativas do cliente. A comunicação empresarial tem que ter duas vias.

TORNAR OS CLIENTES PARCEIROS DA EMPRESA

Isto significa ouvir mais os clientes. Procurar negociar com eles de forma que percebam a intenção de chegar a soluções que sejam boas para ambos, cliente e concessionária. Este item foi o que apresentou menor média na distribuição de frequência e demonstra claramente que o cliente não está satisfeito. A concessionária deverá, portanto, procurar agir como parceira de seus clientes convidando-os a participar, sempre que possível, de decisões que afetam o relacionamento com eles.

DELEGAÇÃO DE PODERES AOS EMPREGADOS

A empresa deverá melhorar a qualidade do atendimento pelos seus empregados de linha de frente que atendem diretamente o cliente e também os de retaguarda que ficam no chão da oficina. Isto pode ser conseguido com campanhas de incentivo, e trabalho de motivação da equipe. Incrementar o treinamento para conscientizar os empregados sobre a necessidade de um tratamento de alto nível e obrigatoriedade de um atendimento de qualidade. Esse treinamento deve contemplar tanto as salas de aula, bem como o acompanhamento contínuo por parte dos gerentes.

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

No ponto de vista dos clientes há ainda alguns pontos a melhorar no programa de qualidade total da concessionária. Sugere-se uma revisão constante nos processos e procedimentos, bem como a conscientização do pessoal de atendimento e do pessoal operacional. A gestão da qualidade total só atingirá sua plenitude com o envolvimento e compromisso de colaboradores de todos os níveis da empresa. Além disso, é preciso comunicar aos clientes os passos do processo de melhoria contínua que a empresa está realizando.

FEEDBACK DOS CLIENTES

A concessionária deverá melhorar o seu sistema de comunicação com os clientes. Através das pesquisas conclui-se que há uma significativa insatisfação com relação a esse aspecto. Será preciso criar um mecanismo de retorno do cliente envolvendo um *call center* que não seja apenas para ouvir reclamações, mas também para manter uma comunicação regular com os clientes do departamento de assistência técnica, que seja contínuo e amplo, atingindo a todo o universo de clientes.

Deverá realizar, constantemente, coletas, análises e distribuições de informações sobre os desejos, necessidades, expectativas e percepções de seus clientes e também dos clientes de seus concorrentes, para diminuir a diferença entre a expectativa e a percepção dos consumidores.

INTEGRAÇÃO

É importante que a concessionária incorporar o marketing de relacionamento como um objetivo prioritário em seu planejamento estratégico. Tem que desenvolver processos que conduzam ao conhecimento das expectativas dos clientes, que os trate como parceiros, que dê poderes de decisão aos empregados e que gerenciem a qualidade total. São esses processos que resultarão em clientes satisfeitos e fiéis, que produzirão serviços de qualidade e conseqüentemente, trará o aumento da lucratividade.

O planejamento estratégico da empresa deverá integrar as necessidades e desejos dos clientes, visando a redução da distância entre as expectativas e as percepções dos clientes quanto aos serviços oferecidos.

5.1 CONSIDERAÇÃO FINAL

O marketing de relacionamento não é um modismo. É um novo paradigma de aplicação dos conceitos do *marketing mix*. Os clientes estão a exigir, cada vez mais, tratamento e atendimento diferenciados e customizados e as empresas que assim não agirem estarão, em pouco tempo, alijadas desse mercado hoje caracterizado pela forte competitividade. É mister, que as empresas se moldem a essa nova realidade.

O resultado das análises da pesquisa desse estudo demonstra a importância que o cliente está dando ao relacionamento individualizado, mesmo que não conheça paradigma algum de marketing. O consumidor, de um modo geral, sente as novas tendências que surgem no mercado e passam imediatamente a adotá-las, principalmente quando lhe são favoráveis.

A VitoriaWagen, segundo estudos junto à gerência, tem envidado esforços no sentido de acompanhar esta nova exigência do mercado. A conclusão desse estudo é que faltam à empresa apenas alguns passos para atingir a plenitude do marketing de relacionamento e, conseqüentemente, a satisfação plena e a fidelidade de todos os seus clientes.

RECOMENDAÇÕES AOS PESQUISADORES DO TEMA

Recomenda-se às empresas e aos pesquisadores que, ao tratarem deste tema, concentrem o foco das atenções nos quatro fatores principais do marketing de relacionamento: 1) entendimento das expectativas dos clientes; 2) construção da parceria nos serviços; 3) gestão da qualidade total; e 4) delegação de poderes aos empregados.

A percepção do cliente quanto a esses fatores resultará, invariavelmente, em produtos e serviços de qualidade, aumento da lucratividade, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na fidelização que é o objetivo precípua do marketing de relacionamento.

6 REFERÊNCIAS

1. AAKER, D., KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001
2. BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995.
3. BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
4. BOYD JR., H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
5. CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.
6. EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial marketing management*, New York, v. 23, p. 439-452, 1994
7. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
8. GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.
9. GRACIOSO, Francisco, *Marketing, o sucesso em 5 movimentos*. São Paulo: Atlas, 1997.
10. STORBACKA, K.; STRANDVICK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

11. IACOBUCCI, D. Toward defining relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). *Relationship marketing: theory, methods and applications*. Atlanta: CRM Roberto Goizueta Business School Emory, 1994, Section I. (1994 Research Conference Proceedings).
12. KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1980.
13. _____. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999,
14. KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
15. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis*. São Paulo: Atlas, 1991.
16. LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
17. MADHAVAN, R. et al. Relationship marketing: an organizational process perspective. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). *Relationship marketing: theory, methods and applications*. Atlanta: CRM Roberto Goizueta Business School Emory, 1994, Section I. (1994 Research Conference Proceedings).
18. MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996
19. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1995.
20. MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.
21. _____. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1995. v. 2.
22. McKENNA, R. *Competindo em tempo real, estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

23. _____. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
24. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
25. PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
26. PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
27. _____. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
28. SEWELL C.; BROWN, P. B. *Clientes para sempre: como o atendimento em algumas concessionárias GM consegue transformar compradores ocasionais em clientes para sempre*. São Paulo: Harbra, 1993.
29. STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Litera Mundi, 1998.
30. VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXO 1**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS INPUTS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Este questionário tem o objetivo de analisar o relacionamento da concessionária com seus clientes no departamento de Assistência Técnica e é parte da pesquisa realizada por Cezar Augusto Itaborahy para o Mestrado em Administração pela CEPEAD - UFMG

Entrevistado (opcional)_____
Modelo do Veículo _____Ano Fabricação_____
É a primeira vez que você vem à concessionária?_____

Bloco 1 - Análise da Fidelidade e da Satisfação dos Clientes

LEGENDA						
		1 SEMPRE	2 QUASE SEMPRE	3 MUITAS VEZES	4 ALGUMAS VEZES	5 NUNCA
Nº	Questões	1	2	3	4	5
01	Você costuma levar seu veículo em outras concessionárias?					
02	Você costuma levar seu veículo em outras oficinas?					

Bloco 2 -Análise do Entendimento das Expectativas dos Clientes

LEGENDA						
		1 NUNCA	2 ALGUMAS VEZES	3 MUITAS VEZES	4 QUASE SEMPRE	5 SEMPRE
Nº	Questões	1	2	3	4	5
01	Na sua opinião a concessionária entende as suas expectativas quanto aos serviços de assistência técnica?					
02	Você sente confiança na qualidade dos serviços prestados pela concessionária?					
03	A concessionária modifica seus métodos de trabalho para atender a solicitações de seus clientes?					
04	A concessionária disponibiliza seu endereço na Internet para você manifestar suas expectativas?					
05	A concessionária disponibiliza uma linha telefônica para você manifestar suas expectativas?					

ANEXO 2

Bloco 3 - Análise da Construção de Parcerias nos Serviços

LEGENDA									
1 NUNCA		2 ALGUMAS VEZES		3 MUITAS VEZES		4 QUASE SEMPRE		5 SEMPRE	
Nº	Questões	1	2	3	4	5			
01	A concessionária trata você como parceiro(a) nos negócios?								
02	A concessionária oferece serviços complementares sem que você tenha solicitado?								
03	Você já foi convidado a dar opiniões relativas às ações da concessionária no Departamento de Assistência Técnica?								
04	Você sente que as negociações com a concessionária visam objetivos que sejam bons para ambas as partes?								

Bloco 4 - Análise da Delegação de Poderes aos Empregados de Linha de Frente

LEGENDA									
1 NUNCA		2 ALGUMAS VEZES		3 MUITAS VEZES		4 QUASE SEMPRE		5 SEMPRE	
Nº	Questões	1	2	3	4	5			
01	Os consultores técnicos tomam iniciativas próprias para atender às necessidades do cliente?								
02	Os consultores técnicos têm autonomia para resolver os problemas dos clientes?								
03	O pessoal de assistência técnica se empenha na busca de soluções dos problemas dos clientes?								
04	O pessoal de assistência técnica atende pessoalmente às reclamações dos clientes?								

ANEXO 3

Bloco 5 - Análise do Gerenciamento da Qualidade Total

LEGENDA									
1 NUNCA		2 ALGUMAS VEZES		3 MUITAS VEZES		4 QUASE SEMPRE		5 SEMPRE	
Nº	Questões	1	2	3	4	5			
01	O setor de Assistência técnica presta serviço de qualidade?								
02	Você gostaria de ser consultado sobre possíveis melhorias na qualidade?								
03	Os serviços são realizados pela primeira vez conforme solicitados?								
04	Há um envolvimento dos empregados de todos os níveis na busca da qualidade?								
05	Você já teve que retornar para realizar o mesmo serviço novamente?								

Bloco 6 - Análise da Percepção do Cliente Quanto aos Quatro Inputs do Marketing de Relacionamento

LEGENDA					
S SIM		I INDIFERENTE		N NÃO	
Nº	Questões	S	I	N	
01	Você seria cliente de apenas uma determinada concessionária se ela procurasse entender as suas expectativas?				
02	Você seria cliente de apenas uma determinada concessionária se ela tratasse você como parceiro(a)?				
03	Você seria cliente de apenas uma determinada concessionária se ela delegasse poderes aos funcionários para resolver diretamente os seus problemas?				
04	Você seria cliente de apenas uma determinada concessionária se ela implantasse a Gestão da Qualidade Total nos seus serviços?				