

DA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE AO ATENDIMENTO DE SUAS PRIORIDADES: ALGUMAS PROPOSIÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADOS E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Jovino Moreira da Silva¹

RESUMO

Este trabalho apresenta um conjunto de Proposições voltado para a discussão de um tema intrigante e que tem sido motivo de debates no ambiente acadêmico e profissional de Administração Mercadológica (Marketing). Procuramos apresentar aqui pontos de vista e idéias que não estão, ainda, muito claros em vários textos dedicados ao Marketing, bem como nos estudos que têm sido realizados sobre o comportamento do cliente, em especial quando se insere no Marketing a abordagem estratégica e sistêmica e, por isso, preferimos neste trabalho tratá-los como uma abordagem primária no sentido de se provocar questionamentos que possam melhorar o conhecimento em todos os sentidos dentro dos princípios científicos para a Administração. Nestas Proposições são tratados como pontos centrais alguns tipos de problemas que envolvem os clientes, classificando-os em dois grandes grupos denominados de “necessidades” e “prioridades” aos quais foram alinhados: os tipos de cliente que podem ser identificados no mercado; as áreas ou campos de conhecimento que podem contribuir ou estão a contribuir para se desenvolver programas de fidelização de clientes; e finalizando procurou-se, também, enfatizar a importância dos clientes-colaboradores sem o que não será possível realizar as ações de manutenção de clientes ou atração de novos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Fidelidade e Confiança. Necessidades e Prioridades. Qualidade. Marketing. Administração Estratégica.

¹ Professor Assistente do curso de Administração da Uesb. Administrador, Mestre em Administração atuando nas áreas de Administração Estratégica e Prospectiva, Administração da Qualidade, Empreendedorismo, Cooperativismo e Administração Estratégica de Mercado. Coordenador Acadêmico das FIJ e Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis (FIJ). Investigador junto a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), com sede na Suíça. Delegado do CRA-BA para a Região Sudoeste. Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas (NEPAAD) e do Centro de Empreendedorismo e Desenvolvimento do Sudoeste da Bahia (CEDS). E-mail: jovino@uesb.br.

UMA INTRODUÇÃO ÀS PROPOSIÇÕES

Discutir o ambiente estratégico de marketing sempre tem resultado em muitos artifícios que vão desde considerá-lo um “ambiente de guerra” – e aí se procura definir estratégias e táticas que são usados pelos exércitos, passando a tratar adversários de negócios como inimigos de luta – até como um “ambiente de guerrilha” – e neste caso são empregadas como válidas táticas que tendem a levar os especialistas de Marketing para um posicionamento capaz de promover ataques surpresa tomados como modelo das ações de guerrilheiros como ocorreu no Vietnã e em outras lutas de rebeldes orientados para tomada de poder em alguns países da Ásia, da África e da América Latina.

Contudo, para nós que “militamos” em uma direção mais holística, na qual procuramos priorizar o mercado desde uma ótica focada em princípios de Qualidade Integral e no qual delineamos o ser humano não como um ganancioso competidor, mas como “coopetidor” em busca de resultados que sejam benéficos para todos, preferimos sempre visualizar um cenário competitivo do tipo “ganha-ganha”, através de um posicionamento estratégico diferente, mesmo que se utilize alguma agressividade positiva, mas que possam trazer contribuições tanto para a empresa, como retorno sobre os investimentos, quanto para os clientes e o ambiente, como a agregação de valor ao cliente e atendimento a suas prioridades.

Contudo, sempre nos defrontamos com uma dúvida (que consideramos importante): Quem são os nossos clientes? O que eles pensam de nossos produtos? Como eles avaliam nossos negócios? Como podemos identificar suas necessidades? Quais os produtos que eles buscam para satisfazer suas necessidades? É possível uma classificação dos problemas de consumo dos clientes em termos das suas necessidades e prioridades? Estas e outras tantas interrogações deverão ser, hoje, muito comuns entre os administradores de Marketing e de Estratégias negociais, ainda que muitas delas não estejam bem explícitas e abertamente colocadas nesse ambiente de trabalho, quando os especialistas estão batalhando na busca de algo que têm denominado de “fidelidade de consumo” ou “fidelização de clientes” como uma forma de manter o *marketing share* para suas linhas de produtos.

Aqui, neste *paper-ensaio*, procuramos questionar se realmente existe a tão desejada fidelização que tem sido tema de muitos seminários, palestras e venda de produtos e serviços de consultoria. Para isto procuramos orientar nossa contribuição à discussão através do que denominamos de Proposições Estratégicas e reunimos aqui algumas que temos discutido com os estudantes nos cursos de graduação e pós-graduação, procurando alinhar, em sentido interdisciplinar, conhecimentos de alguns campos de estudo aplicados à Administração considerando, em particular, um posicionamento prospectivo para a Administração Estratégica de Marketing. Os tópicos que compõem este ensaio são formados por cada uma das proposições que elaboramos para as discussões deste tema e a revisão de literatura que escolhemos vai indicada como sugestões para leitura deixando, em alguns casos, de trabalharmos com citações extensivas permitindo-nos a provocação em lugar de compilação de textos desses autores referenciados.

PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA UM ESTUDO DO CLIENTE

Ao elaborar uma proposição orientada para estudos de estratégias de mercado o nosso ponto alvo ou foco é o Cliente. Assim, procuramos sair um pouco dos roteiros comuns em estudos de mercado para centrar nossa atenção nessa figura que para alguns é considerada de rei e que deve ser tratada

com todos os requintes exigidos por um monarca. Mas, será que o cliente é realmente um rei ou um mercenário que está pronto para atacar a empresa na primeira oportunidade que se lhe der e usá-la como bem entender para, depois, correr para outra empresa que melhor lhe mostre oportunidades sem ao menos mostrar qualquer pesar pelo insucesso das vendas da empresa anterior? A idéia de um cliente-rei não nos parece muito interessante para adjetivar um consumidor de bens e serviços por se tratar de um ser humano que procura o mercado com vistas a sanar alguns dos seus problemas pessoais ou de sustentabilidade pessoal que vão desde carências as mais diversas e de ordem primária até aquelas de projeção pessoal em seu ambiente social, sua comunidade de referência.

Vejam os alguns pontos que chamamos de proposições para uma estratégia de mercado, considerando aqui uma posição na qual o cliente deve ser visto como um indivíduo que possui tais perspectivas de consumo pessoal e não como sendo um “reizinho”, para quem devemos fazer todas as vontades para a sua corte, ainda que com prejuízo dos nossos negócios.

Eles não são os únicos, mas representam, pontualmente, aqueles que melhor conseguimos alinhar ao sentido crítico que estamos direcionando à metáfora do cliente-rei.

PROPOSIÇÃO 1 (P1) – NECESSIDADES E PRIORIDADES

As necessidades de uma pessoa normal podem compreender, em um primeiro momento, dois grandes conjuntos de problemas que procuramos denominar de:

- ✓ *Problemas Importantes (PI)*
- ✓ *Problemas Muito Importantes (PMI)*

Regra geral uma pessoa pode sentir-se razoavelmente satisfeita quando a maioria dos seus PI é solucionada. Mas, isto só ocorre com alguma efetividade quando essa pessoa “ainda” não conseguiu vislumbrar uma linha divisória capaz de lhe mostrar as diferenças entre estes dois conjuntos de problemas. Algumas vezes porque as diferenças são muito sutis e o nível de percepção da pessoa não foi ativado para um patamar mais elevado que lhe permita identificar pontos significativos e, muitas vezes, imperceptíveis de diferenciação entre o que ele considera como uma “necessidade” e o que considera como uma “prioridade” para a sua vida pessoal e mesmo coletiva (aqui considerando a família, os grupos de referência, e outros coletivos). Outras tantas vezes ela imagina que um PMI representa “apenas” algum desvio dos seus PI devido ao hábito de avaliar as coisas (visão crítica de mundo) a partir de poucos exemplos ou fracas referências pessoais e vividas como exemplos críticos ou com base na aprendizagem oriunda do (ou apoiada pelo) “senso comum”.

Desde o momento em que uma pessoa começa a ganhar e apreender novos “focos de visão crítica de mundo” (VCM) sua curva de aprendizagem também começa a se modificar, do que resultam novas formas de apreciação e, com isto, os problemas passam a ser selecionados – às vezes sem um dado planejamento ou sem uma forma de tabulação seletiva e classificatória no estilo cartesiano estatístico – de acordo com o grau de importância que ele percebe para a sua vida, para o seu cotidiano, para a sua existência ou mesmo para sua própria sobrevivência. É o momento em que começa a surgir o “indivíduo substantivo”. Quando isto começa a acontecer, a sua VCM passa a propor-lhe (às vezes até de forma instintiva e/ou intuitiva) que busque meios que possam realizar mais rápido aqueles problemas que

mais lhe afligem, colocando em posição secundária ou para posterior recorrência aqueles que, pela sua configuração atual, podem ser solucionados mais tarde ou de forma singular e por uma metodologia progressiva. Aqui se tem uma ligeira diferenciação entre PI e PMI. Ou seja: PI são problemas que podem ser solucionados sem qualquer critério de urgência (temporalidade), prioridade ou criticidade especial e PMI são aqueles problemas para os quais consideramos um certo valor de prioridade, um certo grau de criticidade e um significativo nível de temporalidade para nossa sustentabilidade pessoal ou coletiva quando estamos envolvidos com algum coletivo especial. Ambos são considerados interessantes para o processo de tomada de decisão, sejam no sentido pessoal, sejam no sentido negocial, mas devem ser contextualizados dentro de modelos decisórios diferenciadores em relação aos resultados que se desejam alcançar e aos benefícios que podem ser assegurados para o indivíduo ou para a empresa. E o que isto pode nos ajudar dentro da Administração Estratégica de Mercado?

Neste ponto procuramos fazer uma associação firme entre as disciplinas ou, como costumamos agora denominar, campos de conhecimento, que podem contribuir com algumas respostas para esta questão.

O pessoal de Marketing tem investido esforço considerável, discutido e publicado um vasto material sobre estudos do comportamento do consumidor. Muitos desses trabalhos têm sido relevantes para ajudar o pessoal tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, bem como agregado valor e conhecimento aos princípios científicos para a Administração e, a partir desse material, muitos itens do *mix* de Marketing têm sido colocados em ação no sentido de, cada vez mais, se evitar esforços para “reter o consumidor”; e aqui surge uma linguagem que vem preocupando aos técnicos envolvidos com a área de mercado das empresas que se refere a “fidelização do cliente”. Essa preocupação tem levado muitos especialistas em Marketing a elaborar planos (alguns como verdadeiras panacéias) visando “conquistar a fidelidade do cliente”. Dada a nossa cultura cartesiana só somos capazes de conhecer um comportamento através da medição de alguns itens ou pontos de referência centrados em modelos quantitativos com o que se tem procurado metrificicar os comportamentos. Descuidamos, destarte, das várias inteligências que uma pessoa possui em seus quatro quadrantes ou esferas de Homem Integral como sejam: físico, emocional, racional e espiritual. Na verdade o pessoal de marketing ainda está muito apegado aos princípios newtonianos de uma medição molar do comportamento humano para o uso em negócios e em administração estratégica de vendas. Mas os problemas humanos não são apenas de origem física. São complexos e vão além de uma mera medida molar. Podemos dizer que são hoje mais de estrutura flexível molecular que quantitativa molar. Deste modo, antes de um investimento (custo sadio) em programas de “fidelização” ou mesmo da compra de alguns programas empacotados que existem no mercado de consultoria, o empresário, em especial de micro e os pequenos negócios, devem avaliar efetivamente se o projeto a ser adquirido está direcionando os esforços de Marketing para trabalhar o nível das necessidades, que vão em sentido qualitativo dimensionadas por variáveis de PI ou o nível das prioridades do cliente-consumidor que se compõem de variáveis comuns aos PMI.

Diante do exposto, tem-se que as possibilidades de reter o cliente como consumidor de um produto começam pela identificação de suas “prioridades” pessoais seguidas das suas “necessidades” cotidianas. Pode acontecer que um mesmo produto atenda a ambas as situações-problema, contudo é preciso que se conheçam as prioridades porque isto possibilita antecipar a satisfação de ambas e, com isso, ganhar a confiança do ambiente consumidor em relação ao ambiente produtor.

PROPOSIÇÃO 2 (P2) – POSSÍVEIS FORMAS DE FIDELIZAÇÃO

Façamos uma pergunta: “Existe Cliente fiel?” E outra mais: “As ferramentas que as empresas (o pessoal de Marketing em particular) usam realmente contribuem para tornar um cliente fiel ao consumo de um produto ou serviço?” Temos algumas dúvidas sobre qualquer afirmação a estas questões numa época de globalização da economia e da informação. Considerando o número sempre crescente de opções existentes no mercado e as várias faces das contingências econômico-financeiras, a “fidelidade” de um consumidor parece ficar difusa e imperfeita, para não dizer difícil de sustentar, e quando ocorre em algum momento ele o faz “por força” de um nicho ou de um monopólio de mercado, que são espécies em extinção na sociedade da informação e do conhecimento.

Um exemplo para começar a ilustrar o raciocínio e o discurso é o das empresas de transporte urbano ou interurbano que “compram” uma concessão de linha de tráfego para tomar parte no sistema de transporte concedido pelos municípios ou pelo estado. Como isto ocorre por força de dispositivos legais obsoletos, ainda teremos que tolerar, por algum tempo, que empresas sem condições operacionais e de segurança, sem qualidade de atendimento e com equipamentos sem qualquer programa de manutenção preventiva sejam mantidos em operação, mas, na medida em que ocorra uma educação superior no ambiente político e legislativo, certamente estas posições deverão ser modificadas. Geralmente muitas dessas empresas prestam um péssimo serviço à população, aos clientes que viajam de um município para outro e até mesmo dentro do perímetro urbano, porque estão “vendendo” um único produto para aquelas linhas e, diretamente ou dentro do fluxo de viagens, não existe uma companhia que promova o devido atendimento e que seja capaz de provocar uma concorrência neste setor. Tem-se aqui o que chamamos de “fidelização por força”. As pessoas adquirem o produto ou serviço porque não existem produtos ou serviços substitutos ou diferenciados dentro de um dado segmento.

Um outro tipo de fidelização que pode ser identificado no mercado e que requer a atenção do administrador é a que chamamos de “fidelização espontânea ou por impulso”, a qual ocorre quando a VCM do indivíduo é capaz de visualizar uma oportunidade significativa ou uma comodidade que possa lhe proporcionar sustentabilidade pessoal por um tempo econômico que ele considera ótimo bem como agregar valor dentro dessa temporalidade de uso considerada; existe um terceiro tipo que denominamos de “fidelização por adaptação” e, finalmente, um quarto tipo que denominamos de “fidelização condicionada”. Ficaremos, por enquanto, apenas com esses quatro tipos que já podemos considerar interessantes para um debate mais construtivo. Cada um destes tipos parece exigir um sistema estratégico próprio a ser considerado dentro de um mercado fortemente (ou fracamente) concorrente, em expansão ou em retração, ou mesmo no que se costuma ler nos artigos de administração e economia: mercado fortemente ou fracamente competitivo.

Assim, num primeiro instante, podemos considerar no ambiente de Marketing quatro formas acentuadas de “fidelização de cliente” que são: “por força”, “espontânea ou por impulso”, “por adaptação” e “condicionada”. A identificação dos comportamentos que conduzem a cada uma delas não é muito difícil para o pessoal de Marketing, mesmo utilizando parâmetros cartesianos e molares e isto deve ser feito, em primeiro plano, para que se possa traçar o perfil estratégico para um dado mercado, de tal sorte que a empresa possa direcionar seus 4P e seus 4A para produtos e serviços de acordo com as ameaças e as oportunidades que existem nele. Contudo, devido aos aspectos apenas racionais que envolvem uma compra, estes achados são quase sempre tratados dentro de um único balão de ensaio

e as campanhas de marketing ficam sempre direcionadas para atingir de forma indiferenciada o nível das necessidades desses clientes-consumidores.

Os dois primeiros tipos, que se manifestam na grande maioria dos casos, com mais intensidade, nas regiões em desenvolvimento, tendem a ser flexíveis ou transitórios, alternando-se na medida em que se alterem as condições de “atendimento”, “fornecimento”, “aprazamento”, “apreçamento” e “garantias de segurança de uso ou utilização” de um produto ou serviço como tratamos em Administração de Qualidade Integral através do ciclo QPCES (**q**ualidade como processo; **p**razo como tempo de atendimento; **c**usto como investimento; **é**tica; e **s**egurança).

Os dois últimos tipos têm uma duração maior, sobretudo em ambientes mais desenvolvidos, podendo encontrar-se clientes que só deixam de consumir um produto ou serviço de uma mesma marca ou empresa por questões acidentais, que independem de ambas as partes, tanto as de continuidade do fornecimento quanto às de continuidade do consumo, como aquelas questões que ocorrem em função das próprias alterações que perturbam o mercado ou acontecem dentro das próprias empresas tais como: fusões, incorporações, desastres incontroláveis, turbulências “tectônicas”, mudanças de liderança ou de governança, desenvolvimento de novas marcas ou de novos modelos e re-padronização de produtos para adaptação à globalização do mercado, etc.

As marcas fortes são exemplos de contextos condicionadores que tendem a prender o cliente-consumidor por um tempo longo e, muitas vezes, estes só deixam de consumir um produto ou serviço neste caso se ele “envelhecer” dentro da matriz estratégica da empresa (deixando de ser viável para o portfólio) ou se for substituído por outro produto em virtude de mudanças mercadológicas da empresa. Nesta última situação, muitas vezes o consumidor deixa de comprar o novo produto e migra para outra empresa que ofereça algum produto que se adapte à história daquele que dominava sua preferência, dentro ou próximo das conveniências que o anterior lhe dava.

Muitas empresas perdem investimento (custos doente) em linhas de produto porque não conseguem identificar seguramente estas formas de ação dos consumidores desde um foco nos quadrantes de inteligência aqui mencionados e como eles reagem ao se defrontarem com uma quantidade significativa de produtos similares e/ou substitutos.

Vejam os mais um exemplo quando se trata de comprar um produto orientado para ajudar uma ONG que cuida de crianças excepcionais e que traz no seu rótulo de forma explícita esta colaboração e outro igual que não tem esta marca. Isto representa uma situação que mostra quanto o conhecimento (produto molecular) está se sobressaindo em relação aos meros artefatos (produto molar). Se o cliente for do tipo que adere “por força” em virtude de estar comprando em um mercado de monopólio ou quase-monopólio, ou no qual existam forças de cartelização (como no caso dos postos de combustíveis) ele procura adquirir o produto tomando por base elementos relacionados com qualidade, conforto, segurança, serviço pós-venda, ética ou respeito aos seus valores pessoais e sociais (tais como responsabilidade social, ambiental, emocional), prazo de entrega e/ou atendimento, localização, bônus, brindes, etc., mas nada garante que ele permaneça adquirindo no mesmo posto, comprando na mesma loja de conveniências, etc. mesmo que o preço de mercado seja igual em qualquer ponto de venda.

A perda do Cliente começa na perda do Foco no negócio. É mais importante sustentar o foco no Cliente e no negócio do que esperar que ele seja fiel. A fidelidade deve ser sua e está localizada no seu foco. Em outras palavras quem deve ser fiel é o produtor/fornecedor do produto ou serviço e não o comprador ou consumidor. O Cliente que também possui um foco, só é capaz de focalizar a

satisfação de suas necessidades e prioridades. Se o seu foco (foco do seu negócio) não alcançar o foco do Cliente não é ele que não possui fidelidade, é você que não está focalizado para a fidelização dele. A Figura 1 procura mostrar como a aproximação do cliente em relação à empresa e desta em relação ao cliente tem como ponto crítico o foco.

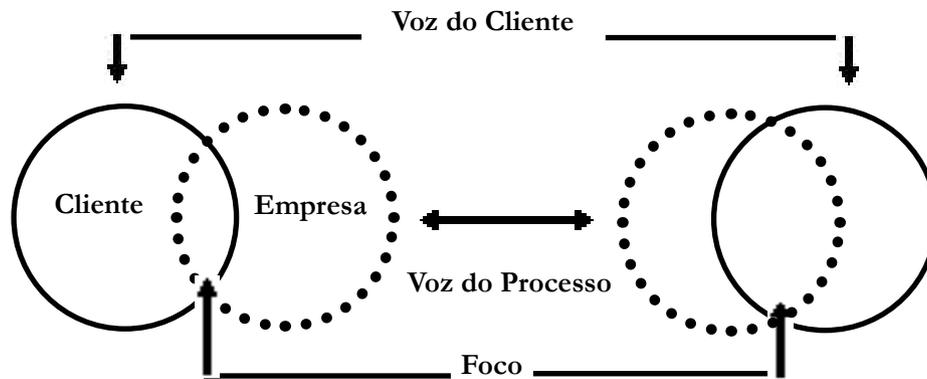


Figura 1 – Interação cliente-empresa

Na situação (A) o foco da empresa não consegue alcançar o foco do cliente. Neste caso o cliente pouco sabe ou conhece sobre a empresa e seus produtos. O ambiente produtor não consegue priorizar o ambiente consumidor ou, pelo menos, chegar bem próximo do seu foco. Na condição (B) o foco da empresa está bastante interativo com o foco do cliente. Neste caso tem-se uma empresa bem focalizada e já conhecendo de forma razoável os níveis de prioridade do cliente e este, por sua vez já localiza bem a empresa em seu programa de satisfação de necessidades, enquanto no anterior tem-se uma empresa com dificuldade de focalização do seu cliente. Isto mostra que a aprendizagem organizacional deve começar pelo ambiente consumidor antes de promover investimentos no ambiente produtor. O cliente precede o processo e não o contrário.

PROPOSIÇÃO 3 (P3) – A CONSTRUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

Com base no que foi colocado em P1 e P2, podemos também dizer que a “fidelização” pode ocorrer ou ser conseqüência direta de vários fatores entre os quais vale lembrar os mais conhecidos do pessoal de Marketing: marcas, cor, sabor, textura, durabilidade, atendimento, ambiente, dimensões, facilidade de carga, facilidade de operação, facilidade de troca ou substituição total ou parcial, valor de revenda, etc. Estes fatores que tendem a gerar impulsos ou interesse espontâneo, ou mesmo condicionamentos do cliente para o consumo, podem ser distribuídos entre os seguintes fatores:

- Físicos ou materiais (Fatores Temporais)
- Espaciais
- Sociais
- Ambientais
- Sensuais e sensibilizáveis
- De Segurança
- De Utilidades

- De Qualidade
- Emocionais
- Econômico-financeiros, etc.

Alguns desses fatores são sinestésicos ou que envolvem todos os sentidos. Outros são visuais e outros ainda tácteis e auditivos. Todos, porém, podem envolver várias inteligências de um cliente-consumidor no processo de escolha. Como exposto nas proposições anteriores, pelo menos seis campos de conhecimento do curso de Administração podem formar uma interdependência de conhecimentos (ou como se está costumando dizer: interdisciplinaridade) para promover a realização e o estudo desses fatores diretamente, que são: Administração de Materiais (AM), Administração da Qualidade (AQ), Administração de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos (AP), Administração do Conhecimento (AC), Administração da Produção e Logística (AL) e Administração Estratégica e Prospectiva (AE), embora outros campos também possam contribuir, senão com a mesma intensidade, pelo menos com alguma força importante para que se consiga desvendar os elementos promotores da “fidelização do cliente” como: Administração de Sistemas Humanos (ASH), Psicologia Aplicada (PA), Sociologia Aplicada (AS), Antropologia Organizacional (AO), Epistemologia, etc. Assim, um profissional bem versado nestes campos de conhecimento (disciplinas) deveria ser o escolhido para dirigir a divisão de Marketing de uma empresa porque seria capaz de montar equipes multiespecializadas e administrá-las com sucesso e desenvolver projetos capazes de realizar com efetividade a posição de sua empresa no mercado.

Podemos ilustrar esta interdependência usando o modelo hexagonal como segue, o qual centraliza o foco que se deseja estabelecer em relação a um dado mercado e como preparar equipes que tenham maturidade profissional capaz de promover o envolvimento do cliente-consumidor, procurando trazer para dentro da empresa a sua voz e não apenas levar a voz de seu processo produtivo para ele. A sinergia cliente-negócio começa no mercado e não mais no produto ou no processo.

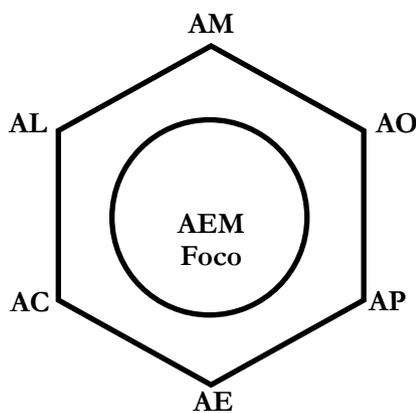


Figura 2 – Administração Estratégica de Marketing (AEM)

De acordo com Aaker (2001) na maioria dos contextos de planejamento estratégico de mercado, o primeiro passo lógico é analisar os clientes. A análise de clientes geralmente pode ser dividida de forma bastante útil segundo uma compreensão de como o “mercado está segmentado”, em uma “análise das motivações” dos clientes e em uma investigação acerca das “necessidades não-atendidas”. Dentre os

itens tratados por Aaker no tópico da segmentação estão “os benefícios”, “a sensibilidade”, “o preço”, “a fidelidade” e “a aplicação” do produto ou serviço. No caso específico da fidelidade – por ser o tópico-tema deste ensaio – encontramos como proposta deste autor uma matriz na qual ele mostra alguns dos posicionamentos dos clientes e dos não-clientes em relação à marca de um produto de uma empresa. Abaixo mostramos esta matriz (Figura 3).

Tipos e Classificação de Clientes

	Infiéis	Irregulares	Fiéis
Clientes	Médio	Alto	O mais alto
Não-clientes	Baixo a médio	Alto	Baixo

Figura 3 – Matriz de Fidelidade a Marca: Prioridades (Adaptado de AAKER, 2001)

Os blocos ou células desta Figura 3 tendem a mostrar uma prioridade estratégica, segundo Aaker, “bem diferente e pode justificar um programa bem diferente”. É muito fácil considerar o cliente fiel como garantido. “No entanto, se for lançada uma perspectiva da soma dos lucros por toda a vida de um cliente, isso pode tornar muito mais vívido o valor de um aumento de fidelidade”, diz Aaker (2001).

Segundo esta matriz percebe-se que é possível encontrar três tipos de clientes: “os fiéis”, “os irregulares” e “os infiéis”. Na linguagem do *Customer Marketing*, segundo Curry e Stora (1999) estes tipos poderiam ser enquadrados em uma pirâmide de consumidor encabeçada por bons clientes e clientes-padrão que seriam responsáveis por 80% das vendas e 20% dos custos comerciais, seguidos dos demais onde se posicionariam os irregulares e os infiéis, com 80% dos custos e 20% das vendas. Isto implica que precisamos desenvolver projetos de base estratégica para estudar o ambiente de Marketing em que nosso produto ou serviço está posicionado ou buscando posicionar-se, a fim de podermos identificar os vários tipos de clientes que temos.

Poderemos acrescentar a estes tipos um quarto tipo, que engloba aqueles clientes que ainda não conhecem o nosso produto ou serviço que podemos chamar de *clientes insipientes* ou ignorantes e sem experiência do produto ou serviço (que poderia estar no ambiente do “não-cliente”) e para os quais deve ser direcionado um volume significativo de investimentos de Marketing, a fim de poder conquistá-los. Tomando por base a experiência da empresa em lidar com os seus clientes, torna-se mais efetivo trabalhar projetos de desenvolvimento de novos clientes (DNC) e buscar uma ampliação do *Marketing Share* da empresa do que investir muito em recuperar clientes.

A Figura 4 a seguir representa um esboço que relaciona as possibilidades de investimento na busca, recuperação e manutenção de clientes e mostra que a conquista de novos clientes dentro do ambiente de Marketing deve seguir a orientação no sentido de: a) identificar quem são os clientes que necessitam aprender sobre o nosso produto ou serviço e b) como devemos proceder para manter os clientes regularmente “fiéis”. Este investimento de manutenção representa o que a empresa está disposta a arcar para conquistar a “fidelidade” do cliente:

Na Figura 5 a seguir mostramos a interação de quatro dos estudos considerados de primeira linha capazes de contribuir diretamente e com certa rapidez no sentido de proporcionar a realização dos negócios dentro de uma empresa e fazer com que seus produtos ou serviços sejam devidamente colocados no mercado e satisfaçam ou priorizem os seus clientes.

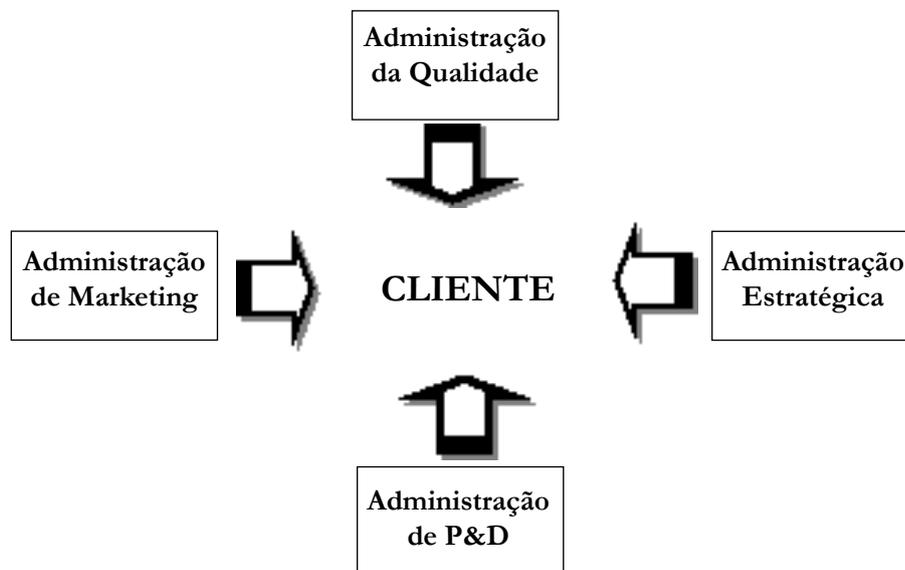


Figura 5 – Campos de conhecimento para a governança efetiva do ambiente mercadológico

Como salientamos, as atenções agora começam a ser direcionadas não tanto para ações de satisfação, mas para as ações de priorização das necessidades dos clientes e, para isto, o diretor de marketing deve estar atento para a importância, pelo menos, desses quatro campos de conhecimento, sobretudo para o da Administração de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos (AP&DP), a qual pode ser de posição crítica no momento de desenvolver estratégias voltadas para atender às prioridades dos clientes.

Retornando à questão da “fidelização” do cliente, tem-se que muitas das ferramentas usadas atualmente para alcançar este objetivo procuram envolver (ou estão orientadas) mais para a satisfação das necessidades do que para a satisfação das prioridades. Neste sentido, a Qualidade de Satisfação do Cliente (QSC) em verdade procura seguir na direção de “atender” ao cliente de tal sorte que ele se torne ‘o freguês’, ‘aquela pessoa que irá regularmente consumir meu produto’. Este tipo de ferramenta, utilizado de forma isolada, é muito comum e só é capaz de alcançar os PI dos clientes, deixando de lado os PMI, os quais quando satisfeitos tendem a dar uma melhor solidez e confiabilidade aos produtos e serviços.

Pela nossa nova abordagem, promover a realização dos PI dos consumidores faz parte, já, da própria rotina de um negócio, senão de sua obrigação intrínseca, tal qual a qualidade, sendo realizada “ainda” que nada mais seja feito por uma empresa para agregar valor ao cliente. É, portanto, obrigação e parte fundamental do cotidiano de um negócio e já vem explícito no contrato que o cliente busca assinar, ainda que virtual, com a empresa. Contudo, o “algo mais” que poderá cativar o Consumidor “vai além da satisfação das necessidades correntes ou atuais do cliente”. Este “algo mais” está imbricado no conjunto de PMI que a maioria dos consumidores, mesmo não sabendo identificar ou fazer uma leitura como forma de autoconhecimento, tende a protelar ou a adiar para promover a sua realização, embora

se sinta carente e desejando realizá-lo em primeira instância. A este conjunto de PMI denominamos de prioridades enquanto que os PI são chamados de “necessidades”. Vale salientar que, a partir de agora, satisfazer necessidades já não representa um fator forte e crítico para contribuir com o sucesso de um produto ou serviço, sobretudo considerando que os clientes estão, cada vez mais, percebendo detalhes nos produtos e serviços que antes não eram considerados dentro do *mix* de valores em que eles desejam investir.

PROPOSIÇÃO 5 (P5) – A EFETIVIDADE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O grande desafio hoje e daqui para frente a ser encarado pelo Administrador, numa primeira instância, é desenvolver ferramentas de Qualidade, de Marketing, de Estratégia e de Desenvolvimento de Produtos que sejam capazes de encontrar soluções para grande parte dos PMI de seus clientes. Neste tema residirá a grande oportunidade para uma empresa manter vantagem competitiva e comparativa em relação aos seus concorrentes em um mercado de competitividade complexa e globalizada.

Os esforços desenvolvidos, até agora, pelos diretivos de Marketing, Qualidade, Estratégia e Design (Pesquisa & Desenvolvimento) de Produtos têm sido direcionados para encontrar soluções para os problemas importantes (PI) dos clientes e isto está relacionado com a “eficiência da empresa” ou, no máximo, em algumas organizações, envolvendo também elementos de “eficácia”. Trata-se do mercado por volume. Ações desta ordem todas as empresas fazem seja por já terem uma estrutura bem assentada para desenvolvê-las, seja porque conseguem fazer *benchmarking* e, assim, melhorar suas estruturas internas para atender aos requisitos de solução que têm sido padronizados para os PI.

Aqui vale salientar pelo menos cinco elementos para possíveis situações estratégicas e de qualidade que consideramos críticas e que devem ser consideradas no processo de diagnóstico da capacidade de uma empresa. Estas situações, temos discutido dentro do tema Qualidade Integral (Silva, 1998), os quais relacionamos como fundamentais para a sobrevivência de um negócio.

A partir destes cinco elementos torna-se possível estabelecer uma avaliação prospectiva com o uso de elaboração de cenários que devem ser investigados nos ambientes empresariais interno (fortalezas e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Na Figura 6 abaixo mostramos estes elementos, embora não façamos uma discussão ampliada deles por não ser objeto deste ensaio.

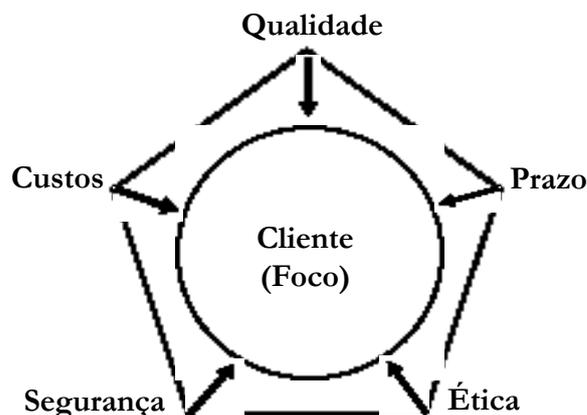


Figura 6 – Os cinco elementos da Administração da Qualidade Integral (SILVA, 1998)

Através desta Figura podemos considerar o pentágono como sendo a empresa e o círculo como sendo o mercado, neste caso identificado como sendo o cliente cuja voz pressupõe-se que enche o ambiente da empresa (ou, pelo menos, deveria ser assim) o qual chamamos de Processo. Assim, temos neste caso a Qualidade Específica como sendo do Processo; os Custos que chamamos de Investimento; o Prazo identifica o Tempo total para atender a um cliente ou a um dado mercado; a Segurança representa o elemento fundamental que deve estar presente no produto ou serviço que atenderá às necessidades e prioridades do cliente; e a Ética, que representa o compromisso da empresa com a qualidade de vida do cliente, com a qualidade do ambiente e com o respeito à cultura e aos valores existentes em uma dada comunidade ou sociedade. Estes elementos quando bem administrados tendem a promover a efetividade de uma empresa tanto no atendimento aos seus clientes internos quanto aos seus principais consumidores ou aos clientes externos. Estes elementos estão intrínsecos ao modelo de Empresa Inclusiva, Transparente ou Proativa que representará o principal perfil de negócio para o novo milênio. A transparência começa a ser uma estratégia mais importância para as prioridades dos clientes do que apenas a satisfação de necessidades.

Qualquer programa de “fidelização de clientes”, por exemplo, a partir de agora, deverá focar os recursos, os meios, as técnicas e as estratégias baseadas no conteúdo destes campos (disciplinas), dos quais salientamos aqui o campo da Qualidade, direcionados para a “efetividade” que for capaz de promover a realização dos problemas muito importantes (PMI) dos clientes, os quais têm como variáveis fundamentais as suas “prioridades”, além das necessidades comuns que a cotidianidade é capaz de atender. Isto quer dizer que o cliente, geralmente, expressa dentro do mercado atual (e futuro) um conjunto de necessidades especiais, o qual deve ser prospectado pelo empreendedor, e isto ele não consegue fazer sozinho, mesmo que tenha excelentes idéias estratégicas. Torna-se necessário, neste caso, a reunião de pessoas preparadas, treinadas, educadas e também fieis à visão, à missão, aos objetivos e focos do negócio.

Uma empresa sintonizada nas prioridades dos clientes e, por extensão, nas suas necessidades especiais, deve ter uma declaração de “visão” e de “missão” bem definida, bem clara e compreensível de todos, clientes internos e externos, porque quem faz a satisfação das prioridades não é um único indivíduo dentro da empresa, mas o conjunto das equipes em cada ambiente interno e externo em que a empresa atue.

Vale dizer, aqui, que para uma empresa realizar com vantagem suas ações de satisfação de prioridades ela deve estimular a criação de círculos de ação cooperativa e colaborativa (CACC) em todas as suas áreas de trabalho. Estes círculos são mais do que grupos de trabalho porque procuram de forma “cooperativa”, “amorizada”, “colaborativa”, “humorizada” e “harmoniosa” produzir conhecimentos, realizar aprendizagens e gerar novas idéias, novos produtos, novas formas de identificar prioridades dos clientes para que a organização possa continuar no mercado. Eles revelam e identificam a “fidelização” do “Cliente-Colaborador Interno” com a instituição-empresa na qual eles atuam e vivem grande parte de sua existência. Quanto mais frágil esta “fidelização” dos “clientes internos”, mais difícil se torna a governança de uma empresa.

Geralmente, nas organizações do tipo “reativo” e “ativo” isto nunca ocorre porque tais empresas não percebem a importância dos seus colaboradores (sistemas humanos) como arquitetos de idéias e conhecimentos para a satisfação de prioridades em todos os sentidos (Capital Intelectual). Somente nas organizações do tipo “adaptativo” e “proativo” é possível perceber a existência de conjuntos CACC

atuando de forma intensiva, produtiva, criativa e em busca da efetividade interna e externa da empresa. Grande parte desses CACC é gerada de modo espontâneo por iniciativa e criatividade dos próprios clientes-colaboradores. Contudo, é importante que os diretivos dessas empresas fiquem atentos para promoverem o estímulo de criação destes círculos e sua sustentabilidade, de modo que eles amadureçam dentro da declaração de visão e de missão da empresa, a fim de evitar a formação de grupos informais que, muitas vezes, são mais complexos para administrar. Um dos meios para promover isto envolve o Programa de Amadurecimento dos Sistemas Humanos (PASH) (que poderemos tratar em outro momento) aplicado no ambiente de trabalho para o desenvolvimento de sistemas humanos. Em linhas gerais o PASH inclui o Amadurecimento Pessoal (AP), o Amadurecimento Operacional (AO) e o Amadurecimento Profissional (AP). Este programa é muito importante para que as organizações sejam, cada vez mais centros focados na aprendizagem e na produção de conhecimento. Sejam proativas e inclusivas.

É importante salientar do exposto que os PMI que a empresa tem que satisfazer e solucionar não são apenas dos Clientes-Consumidores, mas, também e de modo significativo, os PMI dos Clientes-Colaboradores, dos *stakeholders*, das comunidades que vivem no entorno da empresa, enfim, de todos os seus parceiros.

Vejamos, por exemplo, o caso de algumas comunidades que são afetadas pelos processos produtivos de algumas empresas, chegando a gerar casos graves de comprometimento da saúde para os membros de seu entorno. Neste caso os PMI em foco e que devem ser atendidos e solucionados pelas empresas envolvidas são relativos a questões de meio ambiente. Ao promover as adaptações necessárias para eliminar os problemas de poluição e de “desqualidade” ambiental essas empresas estarão eliminando, também, alguns custos doentes que não são percebidos pelo departamento financeiro e nem aparecem nos seus balanços e, pouco a pouco, vão se acumulando e contribuindo para a morte das próprias empresas, aliados a muitos dos erros que conduzem a uma administração pobre e grande perda econômico-financeira.

Alguns exemplos interessantes têm ocorrido no ambiente farmacológico, com a produção de produtos que não atendem às especificações de proteção do cliente-consumidor. Ao solucionar prioridades dos Clientes-Comunidades as empresas estarão alavancando êxitos para outros PMI relativos aos seus Clientes-Consumidores e Clientes-Colaboradores e, com isto estarão melhorando o grau de “fidelização” do mercado em relação aos seus produtos e serviços.

Um outro elemento de discussão neste caso refere-se à relação mútua que existe entre “fidelizar” e “confiar”. O grau de confiabilidade interna (*accountability*) e de confiabilidade externa (*reliability*) representam as medidas de crescimento ou não da fidelidade de um cliente à marca, aos serviços, ao atendimento, à empresa enfim. Com isto, “ser fiel” e “estar confiante” são focos que se convergem para consolidar um nome, uma marca, um atendimento em um serviço, em uma pós-venda, etc. Só é possível alcançar uma base efetiva de confiabilidade interna se a empresa for inclusiva e transparente.

Um dado consumidor prefere usar em seu carro um pneu da marca X porque, além da garantia (certificado) fornecido pela empresa ele sabe que estará protegido, também, pela segurança experimentada com este material. Um outro consumidor prefere os produtos alimentícios da marca Y porque ele confia no conteúdo e na matéria prima que foi empregada na sua fabricação e tem já formado um conceito de efetividade e de certeza de que não sofrerá danos ou prejuízos em sua saúde ao consumi-los.

Nestes dois esboços de exemplo vêm-se claros os elementos de: “qualidade”, “segurança”, “tempo” (ou “prazo”), “ética”, “custos”, etc. dos produtos que agregam valor ao Cliente-Consumidor e têm como referência experiências também vividas por ele com produtos concorrentes. Aqui fica patente que o cliente não deseja “apenas” satisfazer “algumas necessidades”, mas que existe algo muito mais importante para ele que ele “prioriza” e que está relacionado com problemas muito importantes (PMI).

CONCLUSÃO

Para a empresa proativa, todos os indivíduos em uma comunidade são seus clientes e devem ser contabilizados durante a designação dos investimentos (custos) para o desenvolvimento e sustentação do *market share*. Os desafios da empresa incluem identificar nessa comunidade-cliente quais são seus PI e PMI a fim desenhar as ações (estratégias, fatores críticos de sucesso) que sejam capazes de trazê-la para junto de si e fazê-la acreditar nos seus produtos. Um passo importante, neste mapa de percurso a considerar é saber distinguir necessidade de prioridade e utilizar devidamente as ferramentas próprias de cada um dos seis campos de conhecimento que compõem a estrutura interdisciplinar da Administração Estratégica Mercadológica. A preocupação maior, neste caso, não é descobrir se o cliente é fiel, mas descobrir como torná-lo o melhor consumidor de seu produto, uma vez que a fidelidade, por si só tem que estar alinhada não com o que o cliente é capaz de realizar, mas como seu negócio está focado no cliente.

Acreditar que o cliente é fiel pode se tornar uma ilusão fatal para a sustentação do negócio e gerar neste percurso um volume significativo de custos doentes como propaganda indevidamente direcionada, escolha incorreta da mídia mais atraente para o cliente e, pior, perdas de investimento para manter clientes que não irão permanecer aliados ao ritmo de consumo desejado, desprezando os não-clientes que poderiam ser capturados através de um trabalho de aprendizagem de consumo mais eficiente.

FROM CLIENT NEEDS SATISFACTION TO THE FULFILLMENT OF THEIR PRIORITIES: SOME PROPOSITIONS FOR THE STRATEGIC ADMINISTRATION OF THE MARKET AND CLIENT FIDELITY.

ABSTRACT

This paper presents a group of Propositions related to the discussion of an intriguing theme which has been a reason for debates in the academic and professional environment of Marketing Administration.. We try to present in this paper point of view and ideas that are not yet very clear in several texts dedicated to Marketing, as well as to the studies that have been conducted about customer's behavior, especially when it is introduced in the Marketing strategic and systemic approach. Here we prefer to treat these strategies as a primary approach in order to provoke questions that can improve knowledge in all sense within the scientific principle for Administration. In these Propositions some types of problems that involve customers were treated as central points. They were classified in two great groups denominated needs and priorities, to which were aligned the customer types that can be identified in the market; the areas or knowledge fields that can contribute for the development of programs of customers' fidelity. In conclusion, the paper also tries to emphasize the customer-collaborators'

importance without which it wouldn't be possible to accomplish the actions of customers' maintenance or new customers' attraction.

KEY-WORDS: Fidelity and Reliability. Needs and Priorities. Quality. Marketing. Strategic Administration.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E SUGESTÕES DE LEITURA

Por se tratar de um ensaio crítico não nos preocupamos, *a priori*, com uma revisão de literatura temática e concentrada em textos de Marketing. Procuramos, aqui, expressar as idéias que consideramos críticas para uma apreciação do que vem sendo tratado de modo meramente racional como “Fidelização de Clientes”. Assim, indicamos alguns textos que consideramos interessantes para uma compreensão mínima sobre as abordagens proposicionais que aqui procuramos apresentar, à exceção do trabalho de Aaker (2001), o qual foi bastante citado.

ABELL, D. F. **Definição do negócio**. São Paulo: Atlas, 1991.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CARAVANTES, G. R. **O ser total**. Porto Alegre: AGE, 2002.

CURY, J.; STORA, L. **O cliente, capital da empresa**. São Paulo: Nobel, 1999.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano**. São Paulo: Nobel, 2001.

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FOSTER, R. Inovação. **A vantagem do atacante**. São Paulo: Bestseller, 1988.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOFMAN, F. **Metamanagement**. Buenos Aires: Granica, 2001. v. 1.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DONNELL, K. **Raízes da transformação**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, J. M. da. **Material didático produzido para a disciplina Administração da Qualidade**. 1998. Disponível em: <<http://www.uesb.br/sheng>>. Acesso em: 2004.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning; Pioneira, 2002.

WELLINGTON, P. **Estratégias KEIZEN para o atendimento ao cliente**. São Paulo: Educator, 1998.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.