

A INSUSTENTABILIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENCANTAMENTO DO CLIENTE NO LONGO PRAZO

Como referenciar este artigo:

GRAEML, Alexandre R.; CSILLAG, João Mário. "A insustentabilidade da estratégia de encantamento do cliente no longo prazo". Anais do VI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, FGV-EAESP, São Paulo, outubro de 2003.

A INSUSTENTABILIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENCANTAMENTO DO CLIENTE NO LONGO PRAZO

ALEXANDRE REIS GRAEML
JOÃO MÁRIO CSILLAG

ÍNDICE

1. Introdução	2
2. Expectativa (a priori) x percepção (a posteriori)	3
3. Sustentabilidade ao longo do tempo	4
3.1 <i>Expectativa > Percepção</i>	4
3.2 <i>Expectativa < Percepção</i>	5
3.3 <i>Expectativa ≈ Percepção</i>	10
4. Considerações Finais	11
5. Referências	12

1. INTRODUÇÃO

Uma interpretação simplista da doutrina da qualidade tem sido responsável pela propagação de um princípio equivocado de definição de estratégias e gestão do relacionamento com o cliente: aquele que estimula as empresas a dedicarem demasiados esforços à tarefa de “encantar” seus clientes, relegando a um segundo plano outros objetivos empresariais.

A satisfação dos clientes é, de fato, muito importante para o sucesso de qualquer organização no longo prazo, uma vez que os clientes procuram adquirir produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos. Isto decorre de uma regra de negócios elementar: as pessoas só compram algo que considerem ter mais valor para si do que a quantidade de dinheiro a ser fornecido em troca; ou seja, o valor para o cliente precisa ser maior que o preço a pagar, para que o negócio se concretize. A questão é quanto o valor precisa ser superior ao preço para garantir bons negócios consistentemente ao longo do tempo?

Este artigo pretende discutir a defasagem existente entre as expectativas dos clientes e a sua percepção do produto/serviço após a compra (o que eles estão realmente obtendo pelo seu dinheiro), explorando as conseqüências de cada uma das situações possíveis, quais sejam:

- expectativas [muito] superiores às percepções;
- expectativas equivalentes às percepções;
- expectativas [muito] inferiores às percepções.

O objetivo desta análise é tornar evidente que, embora seja essencial para as empresas criar e manter uma operação que responda satisfatoriamente às necessidades e expectativas dos clientes, isto deve ser feito tendo sempre em mente que os objetivos de lucratividade não podem ser sacrificados no longo prazo.

FORD *et al.* (2001) lembram que, em uma primeira pesquisa realizada pela Southwest Airlines com seus clientes, a empresa constatou que seus passageiros gostariam de ter tarifas baixas, vôos pontuais, refeições sofisticadas, acentos confortáveis e bastante espaço para as pernas, filmes durante as viagens e assim por diante. Como será visto adiante, os clientes podem se tornar insaciáveis em suas demandas e sua expectativa com relação à capacidade do fornecedor em atendê-los pode crescer muito mais rapidamente do que as reais possibilidades da empresa. Ao invés de começar imediatamente a trabalhar para atender às solicitações dos clientes, a Southwest Airlines optou por reformular sua pesquisa para obter uma idéia mais clara das preferências dos seus clientes. Ao recolocar a questão para seus clientes em termos de aumento do custo \times aumento do benefício, a Southwest descobriu que seus passageiros gostariam de usufruir de todos os acessórios, mas que o essencial eram preços baixos, pontualidade e simpatia. De posse destas informações, ficou mais fácil para a empresa estabelecer sua estratégia, envolvendo um serviço simples e pouco sofisticado, que jamais poderia ser considerado "encantador", ao menos no sentido mais direto da palavra. Apesar de não encantar, o serviço espartano da Southwest foi capaz de satisfazer as necessidades e desejos mais prementes dos seus clientes de forma consistente ao longo do tempo, o que contribuiu para a empresa ser a única companhia aérea dos EUA a manter-se lucrativa ao longo de cada um dos últimos 25 anos.

2. EXPECTATIVA (A *PRIORI*) X PERCEPÇÃO (A *POSTERIORI*)

A expectativa com relação a um produto/serviço diz respeito à idéia que clientes em potencial fazem dele antes de adquiri-lo (ou seja, *a priori*). A percepção de um produto/serviço, por sua vez, é resultado da utilização e experimentação pelo cliente, após a aquisição (ou seja, só ocorre *a posteriori*). Diferenças no nível de satisfação de dois indivíduos, com relação ao mesmo produto/serviço, podem decorrer da percepção que cada um têm do que o produto/serviço faz ou das expectativas que tinha com relação a ele, ou ambos.

MURRAY *et al.* (2001) salientam que o nível de satisfação é influenciado de forma profunda pelas expectativas existentes, lembrando que, por exemplo, embora alguns estudos mostrem que americanos e ingleses pobres estejam mais satisfeitos com os serviços de saúde públicos que recebem do que os mais abastados, isto não advém de estarem recebendo melhor atendimento. SLACK (1999) afirma que a qualidade percebida é governada pela lacuna existente entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto/serviço. Nesta mesma linha, BERRY e PARASURAMAN (1991) definem qualidade como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção que têm do produto/serviço.

Assim, na visão desses autores, quando a percepção resultante da experimentação do cliente com o produto ou serviço e da exploração das suas funcionalidades e benefícios é inferior à expectativa motivadora da compra, o cliente fica insatisfeito com a aquisição e considera o produto como de baixa qualidade. Por isso, DAVIDOW (1991, p. 102) considera que "a chave para um posicionamento bem-sucedido é não criar expectativas maiores do que o serviço que sua companhia pode oferecer". WALKER (1991, p. 123) lembra que "os clientes estão constantemente medindo o serviço real ou o serviço percebido de acordo com a imagem que você está projetando e as promessas que está fazendo" e reforça o ponto de vista de Davidow afirmando que "se você não conseguir satisfazer às expectativas que criou deliberadamente no cliente, terá sido o autor de seu próprio fracasso". Esta situação é representada na Fig. 1, abaixo.



Fig. 1 – Qualidade percebida pobre (Fonte: SLACK, 1999)

Por sua vez, quando expectativas prévias e percepções decorrentes da utilização se equívalem, não há desapontamento, porque toda a funcionalidade e benefícios esperados do produto/serviço estão realmente presentes e podem ser desfrutados pelo cliente (Fig. 2).

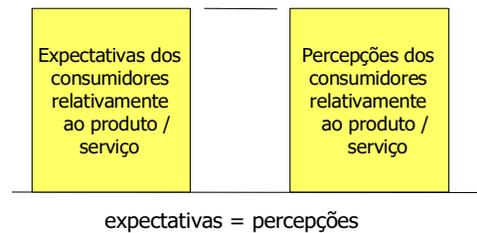


Fig. 2 – Qualidade percebida aceitável (Fonte: SLACK, 1999)

E, quando as percepções superam as expectativas, o cliente descobre que obteve mais valor do que imaginava possível. A funcionalidade e os benefícios que resultam da aquisição do produto/serviço são maiores do que haviam sido antecipados. Neste caso, a qualidade percebida, na visão de SLACK (1999) é boa (Fig. 3).

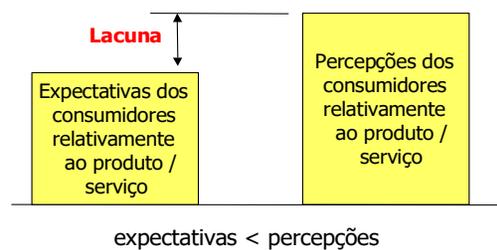


Fig. 3 – Qualidade percebida boa (Fonte: SLACK, 1999)

A análise realizada por SLACK (1999), que considera apenas aceitável a situação apresentada na Fig. 2 e satisfatória a apresentada na Fig. 3, é bastante similar a apresentada em outros textos importantes na área de operações e qualidade¹. Infelizmente, ela colabora para reforçar a idéia de que se deve procurar sempre superar as expectativas dos clientes.

Nos próximos parágrafos, pretende-se fornecer argumentos suficientes para refutar essa idéia, procurando mostrar que boa qualidade, no longo prazo, é a apresentada por produtos/serviços para os quais expectativas e percepções são muito próximas (preferencialmente com percepções ligeiramente superiores às expectativas, para não se incorrer em risco de gerar desapontamento nos clientes), já que as outras situações, em que ocorre grande desequilíbrio entre expectativas e percepções, são insustentáveis no longo prazo.

3. SUSTENTABILIDADE AO LONGO DO TEMPO

Diz-se que uma estratégia é sustentável se ela puder ser praticada por um longo período, sem precisar ser submetida a correções de rumo frequentes. Assim, sustentabilidade é algo desejável, embora não seja fácil de ser obtida dentro de um cenário de mudanças constantes e radicais, como o do mercado atual.

A seguir, será feita uma breve análise do que pode acontecer com uma empresa, no longo prazo, dependendo das expectativas e percepções geradas nos clientes. Essa avaliação leva em consideração a disposição do cliente voltar a comprar os produtos/serviços da empresa outras vezes no futuro, mas também a capacidade da empresa continuar a oferecer produtos/serviços que gerem o mesmo grau de interesse no cliente.

3.1 Expectativa > Percepção

A situação representada na Fig. 1 pode gerar muitas vendas no curto prazo, mas é extremamente prejudicial para a competitividade da empresa no longo prazo, em um mercado competitivo. O fato de os clientes não conseguirem encontrar no produto/serviço adquirido as funcionalidades e os benefícios esperados gera

desapontamento. E clientes desiludidos tendem a procurar outro fornecedor no futuro, se tiverem opção². O custo de conquistar novos clientes pode ser muito superior ao de manter os clientes atuais³, de modo que não se deve sacrificar a competitividade da empresa no longo prazo para se obter um melhor desempenho momentâneo. Hazlitt (*apud* PETERSON, 1997) já advertia que “a arte da economia consiste em não concentrar a atenção em questões imediatas, mas nos efeitos de longo prazo de qualquer ação ou política”.

As situações apresentadas nas Figs. 2 e 3 são melhores do que a da Fig. 1, do ponto de vista da realização de vendas futuras para os mesmos clientes. A seguir, estas situações são discutidas, começando pela da Fig. 3.

3.2 Expectativa < Percepção

Em uma primeira análise, a situação da Fig. 3 pode parecer a abordagem mais indicada a ser adotada, por permitir o “encantamento” do cliente, decorrente do valor adicional obtido para o cliente, representado por:

$$\Delta\text{valor} = \text{percepção} - \text{expectativa} \quad (\text{Equação 1})$$

Mas, há diversos inconvenientes em se utilizar uma estratégia permanente de “encantamento” do cliente, que a tornam insustentável no longo prazo. A seguir, são discutidos alguns deles.

3.2.1 O cliente se torna insaciável em sua busca por mais valor

Se o cliente é “encantado” pelo nível de serviço/qualidade do produto obtido de uma empresa, ele volta a comprar da empresa imaginando ser “encantado” novamente⁴. Mas o valor adicional oferecido pela empresa na compra anterior, representado por Δvalor (Equação 1) é internalizado nas expectativas do cliente. Ou seja, em uma próxima compra, Δvalor passa a fazer parte da expectativa:

$$\text{expectativa}_2 = \text{expectativa}_1 + \Delta\text{valor}_1 \quad (\text{Equação 2})$$

Isto significa que, para conseguir “encantar” o cliente novamente, a empresa terá que agregar mais valor, sob pena de, ao não conseguir fazê-lo, passar a atuar com nível de serviço / qualidade do produto equivalente ao apresentado na Fig. 2, em que o cliente não é mais “encantado”, apenas “satisfeito”.

O desafio de “encantar sempre” pode ser difícil de ser vencido, porque a insaciabilidade do cliente em busca de maior valor, nos casos em que as empresas se propõem a oferecê-lo constante e consistentemente, tende a gerar novas expectativas que amplificam as expectativas anteriores.

$$\text{expectativa}_3 = \text{expectativa}_2 + \Delta\text{valor}_2 \quad (\text{Equação 3})$$

onde $\Delta\text{valor}_2 > \Delta\text{valor}_1$ e, generalizando:

$$\text{expectativa}_n = \text{expectativa}_{n-1} + \Delta\text{valor}_{n-1} \quad (\text{Equação 4})$$

onde $\Delta\text{valor}_n > \Delta\text{valor}_{n-1}$

Assim, Δvalor tende rapidamente a ∞ , inviabilizando qualquer tentativa de atingi-lo, por parte da empresa (Fig. 4), especialmente quando se trata de compra repetitiva e freqüente de um produto/serviço.

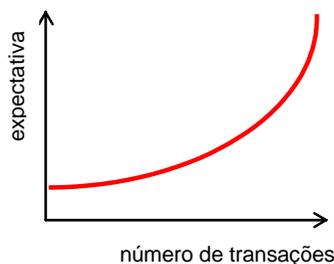


Fig. 4 – Expectativa do cliente em função do número de transações com “encantamentos” sucessivos

A curva apresentada na Fig. 4 mostra que, invariavelmente, em algum momento, a empresa acaba não conseguindo mais gerar um Δ valor capaz de “encantar” o cliente. Quando isto acontecer, o cliente passa a perceber a situação como similar à da Fig. 1. Ou seja, sua expectativa (que incorpora o Δ valor_{n-1} esperado) não é atendida. A percepção do nível do serviço / qualidade do produto fica prejudicada e o cliente se decepciona, podendo abandonar o fornecedor, independentemente de todo o esforço que este fez, sistematicamente, para “encantá-lo”. É claro que isto só vale quando os produtos/serviços dos concorrentes são competitivos, representando uma alternativa viável aos oferecidos pela empresa.

A Intel é uma empresa que parece ter compreendido que não precisava fornecer todo o valor que poderia, de uma única vez, para seus clientes. A empresa monitora o desempenho da concorrência e, nos momentos em que usufrui de grande vantagem de mercado e tecnológica sobre os concorrentes, procura ditar a velocidade com que novos chips de processadores mais rápidos entram no mercado. Atuando desta maneira, ela pode gerenciar os custos de P&D, mantendo-os em um patamar inferior ao que seria possível se todos os avanços tecnológicos fossem incorporados imediatamente aos produtos da empresa. Mais recentemente, com a ameaça mais eminente imposta pela AMD, a empresa teve que rever sua estratégia, mas o princípio continua válido: se existe vantagem de mercado suficiente em favor de uma empresa, ela não precisa utilizar a vantagem tecnológica de que dispõe imediatamente, podendo manter uma reserva de valor para o momento em que estiver sendo ameaçada pela competição (EISENHARDT & BROWN, 1998).

3.2.2 Para “encantar” o cliente é necessário entregar a ele algo a mais do que ele espera

Entregar ao cliente algo a mais do que ele espera em todas as suas interações com a empresa pode ser extremamente difícil, principalmente no caso de produtos/serviços de venda freqüente e repetitiva, porque exige que a empresa mantenha elevado nível de criatividade, de forma consistente, ao longo do tempo. E mais, a criatividade da empresa e sua capacidade de transformar suas novas idéias em funcionalidade prática a ser agregada a produtos e serviços precisa ser superior à capacidade imaginativa dos clientes, para continuar garantindo “encantamento”. Como a imaginação não tem limites, mas a sua transformação em realidade está sujeita às limitações da técnica e à escassez de recursos, poucas serão as empresas capazes de garantir um ritmo de inovação tal que permita ao cliente se deparar sempre com novas funcionalidades e benefícios *inesperados* em seus produtos/serviços.

CARLZON (1989) percebeu que poderia transformar a *Scandinavian Airlines*, empresa que presidia, em uma organização mais bem sucedida concentrando-se em melhorar a interação da empresa com seus clientes. Ele chamou de momentos da verdade quaisquer situações em que o cliente mantivesse contato com algum aspecto da organização. Para ele, todos os momentos da verdade deveriam ser considerados como uma oportunidade de causar uma boa impressão no cliente. É impossível argumentar em contrário, principalmente quando se constata que, em muitas situações de interação com o cliente, pequenas demonstrações de atenção e respeito são suficientes para fazer com que a experiência seja muito mais agradável e mais valorizada, sem impacto significativo nos custos incorridos pela organização. Contudo, ao enfatizar a importância dos momentos da verdade sem preparar seus funcionários adequadamente para essa interação com os clientes, as empresas acabam incorrendo em dois grandes riscos:

- ❑ ao fornecer demasiada liberdade de ação para o seu pessoal de frente, podem acabar realizando péssimos negócios, ao conceder benefícios excessivos aos clientes na tentativa de garantir o seu “encantamento”;
- ❑ ao não fornecer liberdade de ação para o seu pessoal de frente, podem ser percebidas, tanto pelos clientes como pelos próprios funcionários, como empresas inflexíveis, incapazes de valorizar necessidades individuais e remediar situações de insatisfação.

Se não houver uma boa reflexão sobre até que ponto se deve ir na tentativa de “encantar” o cliente em todas as suas interações com a organização, a lucratividade da empresa fica ameaçada pela concessão de benefícios demasiados a clientes que não vão, necessariamente, se tornar mais fiéis ou mais lucrativos. Por isso, os funcionários que estão na linha de frente, em contato direto com os clientes, precisam ser bem

treinados para saber como se comportar e negociar condições satisfatórias tanto para a empresa como para os clientes, para que os “momentos da verdade” não deixem de ser uma oportunidade de a empresa cativar seus clientes para se transformar em ameaça à sua saúde financeira e à sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Para MAHFOOD (1994, p. 38), o momento de reparar um problema não é o "momento para minimizar o seu desembolso [da empresa], mas, ao contrário, para maximizar a oportunidade de impressionar seu cliente a respeito do sincero desejo que tem sua empresa de tornar o comprador feliz." Também é difícil argumentar contrariamente a essa proposição. Este mesmo autor nos lembra que Thomas Edison já dizia que "As notícias boas viajam pelo correio e as más notícias viajam pelo telégrafo!" (p. XX) e ninguém gosta de ter notícias desagradáveis a respeito de como resolveu o problema dos clientes viajando pelo telégrafo, quanto mais pela Internet! Mas o desenvolvimento de uma cultura de “corrigir muito bem os problemas encontrados” na experiência do cliente, oferecendo-lhe compensação generosa por situações insatisfatórias, pode, além de mascarar a necessidade de busca e eliminação das causas mais profundas da insatisfação, levar a empresa a amargar prejuízos financeiros.

Por isso, é importante que as pessoas que trabalham diretamente com os clientes sejam treinadas e saibam exatamente até onde podem ir em seus esforços para "encantar" os clientes, obtendo o maior impacto positivo possível na percepção de valor do produto/serviço da empresa, sem comprometer a sua lucratividade.

3.2.3 Quanto mais se oferece ao cliente, maior a complexidade do produto/ serviço e maiores as chances de algo sair errado

As pessoas, quando compram um produto, não buscam atributos e funcionalidade, mas sim, a solução de problemas e a satisfação de necessidades e desejos. Em geral, se obtém mais êxito em abordar esse tipo de demanda, quando se consegue fornecer soluções descomplicadas. A duras penas, a indústria de aparelhos eletrônicos de consumo vem percebendo, ao longo dos anos, que os consumidores preferem produtos com menos botões e comandos, que desempenhem funções básicas, sem a necessidade de estudar o manual do fabricante. Eles não estão interessados em todos os recursos tecnicamente possíveis. Aparelhos de vídeo-cassete, seus sucessores, os DVDs, e impressoras de computador são exemplos claros de produtos que foram se tornando mais “amigáveis”, à medida que seus fabricantes os foram tornando mais simples. Mas a mensagem dos consumidores, que o setor industrial demorou tanto para compreender, vale também para serviços. O cliente não está disposto a abrir mão da facilidade de uso e descomplicação, mesmo que isto represente menos flexibilidade funcional.

Há, ainda, um risco adicional na sofisticação: embora ela não seja tão valorizada quando tudo funciona a contento, os clientes podem ser impiedosos com a empresa quando ela falha em entregar aquilo que foi prometido. Quando se oferece algo além do que o cliente espera, além de, em muitos casos, não se obter o reconhecimento pelo esforço adicional, aumentam as chances de algo sair errado, porque aumenta o número de momentos da verdade no ciclo de serviços. O cliente vai tentar utilizar toda a funcionalidade disponibilizada, antes de decidir que o que precisa é apenas uma fração do que é oferecido. E isto demanda uma exposição maior da empresa aos momentos da verdade, durante os quais vai tentar explicar para o cliente para que serve toda a funcionalidade adicional não solicitada.

Csillag (1995) desenvolveu uma metodologia para confrontar os atributos que a empresa pretende disponibilizar ou já disponibiliza no seu produto/serviço com os que o cliente realmente valoriza. Assim, *comparam-se* os *parâmetros* que os clientes desejam com o consumo de *recursos* para que estes sejam disponibilizados (COMPARE). Na Fig. 5, a linha tracejada representa as necessidades do cliente, em termos relativos, e a linha cheia representa o consumo de recursos para oferecer tais atributos. Pode-se concluir que as funções B, F e H custam mais, em termos de recursos consumidos, do que valem para o cliente, evidenciando a necessidade de ajustes por parte do fornecedor.

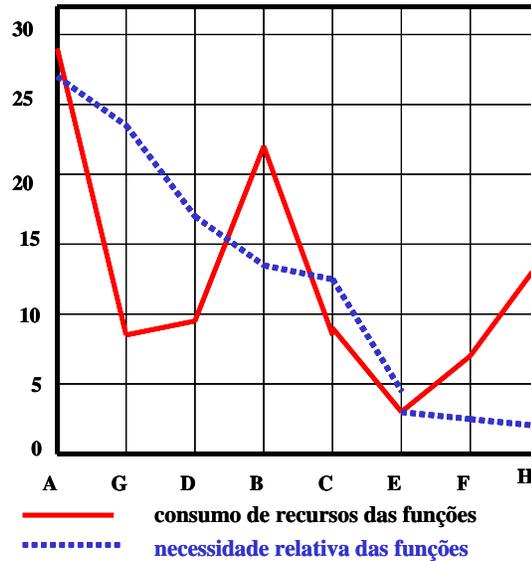


Fig. 5 – Diagrama COMPARE – Parâmetros x Recursos (Fonte: CSILLAG, 1995)

3.2.4 Fatores ganhadores de pedido se convertem em fatores qualificadores

Na linha do que foi dito no item anterior, o que é novidade e “encanta” o cliente em um determinado momento, deixa de exercer fascínio à medida que outros participantes do mercado atingem desempenho semelhante. Assim, características de um produto/serviço que fornecem diferencial competitivo a uma empresa – que HILL (1993) e SLACK (1999) chamam de critérios ganhadores de pedidos – perdem a relevância quando são incorporados também nos produtos da concorrência. A partir de então os clientes passam a considerar esses atributos como critérios qualificadores, utilizados apenas para estabelecer um nível mínimo de aceitação para os produtos/serviços sendo avaliados⁵. GRAEML (2000, p. 117) cita o exemplo dos bancos e dos caixas eletrônicos por eles instalados: “O primeiro banco a instalar ATMs provavelmente precisou estudar com rigor os custos e benefícios do projeto. Os demais, não precisaram fazer análises tão detalhadas, uma vez que o serviço passou a ser condição de sobrevivência (uma ficha a mais que o jogador precisa apostar simplesmente para continuar no jogo, sem que isto venha a acarretar ganho maior, ou mesmo possibilidade de ganho maior)”.

SHIBA *et al.* (1997) apresentam um gráfico interessante, originalmente desenvolvido por Kano, para ilustrar a reação dos clientes a existência, ou não, de determinados atributos nos produtos de uma empresa (Ver Fig. 6). Para esses autores, alguns atributos são obrigatórios, do ponto de vista do cliente, tornando inaceitáveis os produtos que não os contemplem. A inexistência de tais atributos causa grande insatisfação, embora o fato de estarem presentes não cause, necessariamente, maior satisfação. Os atributos obrigatórios para SHIBA *et al.* são, conceitualmente, muito próximos do que SLACK (1999) chama de critérios qualificadores. Outros atributos são considerados por SHIBA *et al.* como atrativos (SLACK os chamaria de ganhadores de pedidos), porque, embora a sua ausência não gere insatisfação, sua presença pode ser motivo de grande satisfação, resultando em um diferencial competitivo a favor da empresa. Herzberg (apud BERGAMINI,

1998) parece brincar com as palavras, ao afirmar que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, e que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Mas suas palavras estão alinhadas com a proposição de SHIBA *et al.* Ou seja, aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas quando está ausente, não as satisfaz, necessariamente, quando está presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presente, não as deixa insatisfeitas quando ausente. É importante que as empresas compreendam isto e saibam identificar naquilo que fazem, que atributos são obrigatórios (ou qualificadores) e quais são atrativos (ou ganhadores de pedido), para determinar a melhor composição para os seus produtos e serviços.

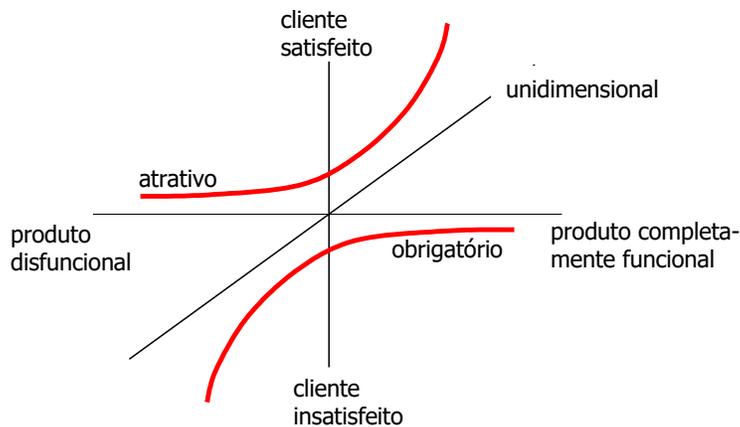


Fig. 6 – Atributos atrativos e atributos obrigatórios (Fonte: SHIBA *et al.*, 1997)

3.2.5 Se o cliente vai receber algo que não espera, ele não está disposto a pagar por isso

Quando vai realizar sua análise do valor de um produto/serviço, o cliente considera apenas as funcionalidades e benefícios que espera obter a partir da sua aquisição. As funcionalidades e benefícios que vão, eventualmente, “encantá-lo” não são considerados nesta análise, simplesmente porque o cliente os desconhece e não os solicitou.

O valor real, que deveria ser comparado ao preço de oferta do produto para a tomada da decisão de compra, é o valor percebido (Equação 5, a seguir). Mas como o valor percebido só é conhecido após a aquisição e experimentação do produto/serviço, o cliente não pode utilizá-lo para decidir a compra. Em seu lugar, ele lança mão de suas expectativas, que, no caso da situação apresentada na Fig. 3, são sempre inferiores ao valor real, conforme indicado nas Equações 6 e 7.

Na situação representada na Fig. 3:

$$\text{valor real} = \text{valor percebido} \quad (\text{Equação 5}),$$

mas:

$$\text{valor percebido} > \text{valor esperado} \quad (\text{Equação 6})$$

$$\text{valor percebido} = \text{valor esperado} + \Delta\text{valor} \quad (\text{Equação 7})$$

↑
constatado *a posteriori*, através de experimentação

Decisão de compra ideal

confrontação: preço x valor percebido

mas, como o valor percebido só é conhecido *a posteriori*:

Decisão de compra real

confrontação: preço x valor esperado

O valor real exige experimentação com o produto/serviço para ser conhecido. Como antes da compra o cliente dispõe apenas da expectativa, é esta que acaba sendo comparada com o preço do produto/serviço para a decisão de compra. A dificuldade enfrentada pelas empresas na comunicação dos atributos, da funcionalidade e da capacidade do seu produto/serviço satisfazer às necessidades e aspirações dos clientes, gerando neles uma expectativa compatível com a realidade foi percebida por ZEITHAML et al. (1990) como o *gap 4*, em seu modelo dos 5 *gaps* de percepções.

Isto faz com que:

Se preço > valor esperado \Rightarrow \nexists transação mesmo que: preço < valor real para o cliente
--

Ou seja, embora um produto/serviço tido como de baixo valor (expectativa baixa) “encante” os clientes que por ventura o adquiram, negócios estarão sendo perdidos porque muitos clientes em potencial decidirão não comprá-lo por não esperarem, antecipadamente, que o seu valor seja superior ao preço de aquisição.

3.3 Expectativa \approx Percepção

Acredita-se que tenham sido fornecidos argumentos suficientes para que se perceba que “encantar” o cliente é algo difícil de se fazer consistentemente e, portanto, algo que não deve ser sequer pretendido pela maioria das organizações. “Encantar” o cliente hoje significa desapontá-lo no futuro e, portanto, não garante sustentabilidade para o negócio, como foi discutido.

Às vezes, pode ser difícil para a empresa elevar o nível de expectativa com relação ao um produto/serviço, para que fique compatível com o preço, antes que o cliente adquira o produto/serviço e comprove por conta própria o seu valor, mesmo que esteja adotando as melhores práticas de *marketing*. Em outros casos, novas necessidades precisam ser criadas ou evidenciadas e compreendidas pelos clientes, o que também exige experimentação. Isto é o que ocorre com alguns produtos novos, muito diferentes dos até então existentes, que podem exigir um lançamento no mercado através de promoções (preços mais baixos), para atrair clientes em um estágio inicial do seu ciclo de vida. Os preços precisam ser mantidos baixos até que os clientes percebam completamente o valor existente no novo produto/serviço. A partir de então, os preços podem ser ajustados ao novo valor atribuído ao produto/serviço, mais ligado à percepção de uso do que às antigas expectativas.

Esforço adicional deve ser realizado para mostrar aos clientes todas as virtudes do produto/serviço sempre que se acredite que o nível de expectativa está muito baixo. Isto precisa ser feito para que as reais qualidades do produto possam ser levadas em consideração pelos clientes em sua decisão de compra. Uma ferramenta interessante para verificar a existência de defasagem entre a importância que os clientes dão a determinados atributos ou funcionalidades de um produto/serviço e o esforço realizado pela empresa para

obter um bom desempenho em relação a eles é a matriz de importância x desempenho (ver Fig. 7), proposta por SLACK (1999).

A matriz apresenta, no eixo horizontal, uma escala da importância dos atributos e funcionalidades dos produtos/serviços na visão dos clientes. Quanto mais para a direita, maior o valor atribuído pelos clientes à característica em questão. A escala vertical assinala o desempenho do produto/serviço da empresa quando comparado ao dos seus principais concorrentes no mercado. Com referência a esses dois eixos, o diagrama é dividido em quatro áreas, que representam as recomendações de ações para a empresa: ação imediata necessária, melhoramento desejável, situação atual adequada e possível excesso.

Rapidamente se percebe que um item que seja muito importante para os clientes e para o qual a avaliação da empresa com relação aos concorrentes não seja favorável exige ação urgente. O que talvez não seja tão óbvio é o que fazer no caso em que o cliente não considera algo muito importante, mas a empresa é muito melhor do que os concorrentes no quesito. Nesses casos, é importante que se estude a situação para se decidir se a empresa está despendendo esforço desnecessário em atributos irrelevantes ou se o *marketing* está sendo ineficiente em mostrar para o cliente o que ele deveria realmente valorizar. Em qualquer das situações, algo precisa ser feito: reduzir o esforço produtivo e, conseqüentemente, baixar os custos de produção ou aumentar (ou melhorar) o esforço de *marketing*, para despertar o interesse do cliente pelo atributo que não vem sendo devidamente valorizado. É preciso definir se existe **excesso** de esforço produtivo ou **falta** de esforço de *marketing*.

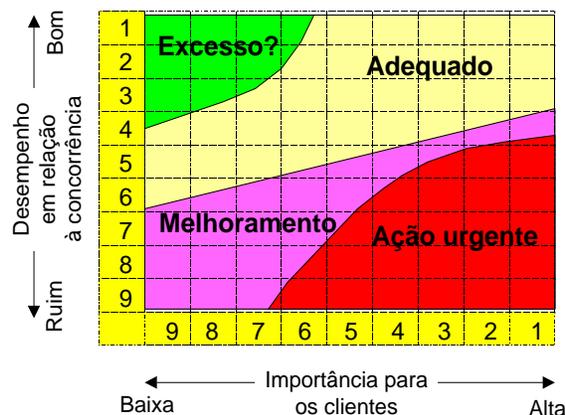


Fig. 7 – A matriz de Importância x Desempenho (Fonte: SLACK, 1999)

Um baixo nível de expectativa força a empresa a praticar preços mais baixos do que poderia, caso o mercado tivesse uma expectativa mais favorável com relação ao valor do seu produto, o que colabora para a diminuição da sua lucratividade. Fontes de valor “escondidas” no produto devem ser evidenciadas através de campanhas de *marketing* eficientes. Descortinar valor “escondido” significa elevar as expectativas *a priori*, fazendo com que elas se aproximem da percepção *a posteriori*. Isto pode ter o mesmo efeito sobre as vendas que a redução de preços, aumentando a quantidade demandada. A vantagem é que a empresa não precisa abrir mão de sua margem de lucro para consegui-lo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função da exposição realizada neste artigo, pode parecer que os autores são contrários à estratégia de fornecer valor para o cliente. Este não é de forma alguma o caso. O que se tentou fazer foi mostrar que as empresas devem utilizar os meios que estiverem ao seu alcance para fazer com que o cliente tenha o melhor conhecimento de todo o valor que vai estar obtendo a partir dos produtos/serviços que lhe estão sendo oferecidos. É importante que exista valor para o cliente porque é isto que motiva a compra⁶ e contribui para a repetição da experiência no futuro. Mas é fundamental que este valor seja compreendido em sua plenitude

pelo cliente antes da decisão de compra, porque isto vai levá-lo a pagar mais pelo produto/serviço ou, pelo menos, a escolher o produto/serviço da empresa dentre as diversas alternativas existentes no mercado.

Se existir uma grande defasagem entre expectativas e percepções (expectativas < percepções), a empresa se verá forçada a manter seus preços baixos. Caso contrário, os clientes não irão comprar, por não estarem dispostos a pagar um preço que consideram superior ao valor do produto/serviço para si. É claro que, após experimentarem todas as funcionalidades e benefícios do produto adquirido, desconhecidas no momento da decisão de compra, os clientes sentir-se-ão “encantados”. Mas a lucratividade da empresa não é afetada positivamente por este “encantamento”, já que o cliente, seguramente, não vai procurar a empresa disposto a pagar uma quantia adicional pelo Δ valor obtido inesperadamente na transação e, na maioria dos casos, também não vai aumentar a frequência de compra. Quando muito, vai recomendar aos amigos.

Se houver baixa expectativa com relação ao produto/serviço e, ainda assim, a empresa decidir praticar um preço mais elevado, compatível com a funcionalidade e benefícios inerentes ao que está sendo oferecido, muito poucos clientes acabarão comprando (o preço será superior ao valor esperado). Neste caso, é fundamental que iniciativas de *marketing* adequadas para melhorar a atratividade do produto/serviço no mercado sejam desenvolvidas. A criação de novas necessidades por parte do *marketing* pode diminuir o *gap* entre expectativas e percepções, o que pode ser particularmente importante para produtos/serviços que possuem atributos diferenciados dos oferecidos pela concorrência.

Se não é bom para uma empresa dispor de produtos que não fazem jus à sua imagem no mercado, porque o cliente rapidamente se sente traído e sai a procura de outro fornecedor, tampouco deve-se buscar o contrário. Um produto/serviço que não é percebido favoravelmente pelo mercado não vende e, portanto, acaba não satisfazendo nem aos clientes nem à empresa que o produz.

DAVIDOW (1991, p. 102) considera que "manter as expectativas no nível certo - um pouco abaixo do desempenho - é um desafio constante. [...] Dada a dificuldade de reduzir as expectativas, a regra geral deve ser: não prometa o que não pode cumprir."

Expectativas *a priori* compatíveis com a percepção *a posteriori* evidenciam transações transparentes em que o vendedor demonstra respeito e justiça com relação ao seus clientes. Um pequeno Δ valor (percepção ligeiramente superior à expectativa) ajuda a empresa a evitar o risco de desapontar o cliente, o que é importante se for considerado o elevado custo de reconquistar um cliente perdido. Se o cliente sabe o que está comprando, estará disposto a pagar o preço justo pela funcionalidade e benefícios inerentes ao produto/serviço que está adquirindo. Isto ajuda a empresa a desfrutar de melhor rentabilidade, maximizando o valor para si, ao mesmo tempo em que mantém os clientes satisfeitos e leais.

5. REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. Free Press, 1991.
- BERGAMINI, Cecília W. “A difícil administração das motivações,” *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17. Jan/mar, 1998.
- CARLZON, Jan. *Moments of Truth*. HarperCollins; February 1989. 160 p.
- CSILLAG, João Mario. *Análise do Valor*. São Paulo : Atlas, 1995.
- DAVIDOW, William H. *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1991. 264 p.
- EISENHARDT, Kathleen e BROWN, Shona. “Time pacing: competing in markets that won’t stand still,” *Harvard Business Review*, p. 59-69, March/April 1998.
- FORD, Robert C.; HEATON, Cherrill P.; BROWN, Stephen W. “Delivering excellent service: Lessons from the best firms,” *California Management Review*; Berkeley; v. 44, issue 1, p. 39-56; Fall 2001.
- FRIEDMAN, Milton. *There’s no such thing as a free lunch*. Chicago : Open Court, 1975.
- GIANESI, Irineu N. e CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1996.

- GRAEML, Alexandre R. Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo : Atlas, 2000.
- HILL, T. Manufacturing strategy. 2. ed. Macmillan, 1993.
- JONAS, Thomas O. e SASSER JR., W. E. "Why Satisfied Customers Defect," Harvard Business Review, p. 88-89, Nov/Dec 1995.
- JONES, Daniel T. "The route to the future," Manufacturing Engineer. England, 2001. Disponível em http://www.leanuk.org/articles/route_to_the_future.pdf>. Acesso em 29/05/2003.
- MAHFOOD, Phillip E. Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre. São Paulo : Makron Books, 1994. 130 p.
- MURRAY, Christopher J. L.; KAWABATA, Kei e VALENTINE, Nicole. "People's experience versus people's expectation," Health Affairs, May/June 2001.
- PETERSON, William H. "Yes, Virginia, There is a Free Lunch," The Freeman Foundation of Economic Education, Inc., September 1997, Vol. 47, No. 9. Disponível em <http://www.libertyhaven.com/theoreticalorphilosophicalissues/economics/economicissues/yesvirginia.shtml>>. Acesso em 29/05/2003.
- SLACK, Nigel. Administração da produção. São Paulo : Atlas, 1999.
- SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan e WALDEN, David. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre : Artes Médicas, 1997. 409 p.
- TUCKER, Robert B. Agregando valor ao seu negócio. São Paulo : Makron, 1999.
- VARIAN, Hal. Microeconomia: princípios básicos. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo : Makron, 1991. 186 p.
- WEIR, Tom. "Viewpoint – They demand satisfaction," Supermarket Business, June 15, 2001.
- WHITELEY, Richard C. Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1996. 351 p.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L. Delivering Quality Service. Free Press, 1990. 226 p.

Palavras chave: satisfação do cliente, expectativas, percepção, qualidade

NOTAS

- ¹ GIANESI & CORRÊA (1996) consideram que a qualidade é ideal quando as expectativas são excedidas. Para eles, quando as expectativas são simplesmente atendidas, a qualidade é meramente satisfatória. Para JONAS & SASSER (1995), existe pouca ou nenhuma correlação entre clientes "satisfeitos" e a retenção do cliente. Apenas clientes "extremamente satisfeitos" seriam fiéis ao fornecedor.
- ² Segundo TUCKER (1999) os clientes são 4 vezes mais propensos a deixar de comprar de uma empresa por causa de um mau serviço do que por encontrar um fornecedor mais barato em outro lugar.
- ³ Para WALKER (1991, p. 123) "é consideravelmente mais caro gerar novos negócios do que manter um cliente fiel e constante. Porém, poucas empresas investem muito esforço de vendas nos clientes atuais e as metas de vendas com frequência referem-se explicitamente a novos clientes". Estudos realizados na Emory University, na década de 80, apontam na mesma direção, tendo demonstrado que custa 5 vezes mais captar um novo cliente do que captar negócios de um já existente (WHITELEY, 1996). Percebendo isto, WEIR (2001) salienta que uma boa maneira de evitar a perda de dinheiro é evitar a perda de clientes.
- ⁴ WALKER (1991, p. 123) observa que "a publicidade eleva as expectativas do cliente a um certo nível. Se o produto ou serviço corresponder a essas expectativas, a posição no mercado é fortalecida, mas, ao mesmo tempo, os clientes esperarão um serviço ainda melhor na próxima vez em que o procurarem".
- ⁵ GIANESI & CORRÊA (1996, p. 81) salientam que "tendo suas expectativas consistentemente atendidas por alguns fornecedores, o cliente de serviços irá incorporar tal nível de exigência de desempenho a seu comportamento, fazendo com que suas necessidades se tornem mais exigentes no futuro".
- ⁶ JONES (2001) lembra que é necessário que uma solução (produto/serviço) faça mais pelo cliente do que se ele montasse a mesma cesta de produtos e serviços por conta própria.