



ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO - ENG

CIÊNCIAS EMPRESARIAS E ORGANIZACIONAIS

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO
CLIENTE: ESTUDO DE CASO CORREIOS DE CABO VERDE
(CCV) NA CIDADE DA PRAIA**

LUÍS ÂNGELO MONTEIRO SEMEDO

ORIENTADORA: MESTRE SÍLVIA CORONEL SPENCER

PRAIA, CABO VERDE

2011/2012



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNICV

ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG

CIÊNCIAS EMPRESARIAS E ORGANIZACIONAIS

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO
CLIENTE: ESTUDO DE CASO CORREIOS DE CABO VERDE
(CCV) NA CIDADE DA PRAIA**

LUÍS ÂNGELO MONTEIRO SEMEDO

**Memória monográfica apresentada à Escola de
Negócios e Governação para a obtenção do
grau de licenciatura em Ciências Empresarias e
Organizacionais, vertente Gestão.**

ORIENTADORA: MESTRE SÍLVIA CORONEL SPENCER

PRAIA, CABO VERDE

2011/2012

Agradecimento

Por de trás da realização deste trabalho esconde um número grande de contribuições, opiniões, críticas, apoios vindos de pessoas amigas e queridas.

Onde estes assumiram um papel de grande importância na realização deste trabalho. Assim as minhas palavras de apreço e gratidão vão para:

- ✓ Em primeiro lugar a DEUS nosso senhor pela vida, saúde e força para a realização desse trabalho.
- ✓ A minha mãe por me ter suportado durante esses 4 anos com muito amor, sacrifício e dedicação.
- ✓ As minhas irmãs que adoro muito e que me tem ajudado sempre quando mais preciso e a todos meus familiares, em especial a minha querida avó Sra. Serafina Monteiro e a minha tia Filomena Monteiro
- ✓ A minha orientadora Sílvia Spencer, pela sua dedicação, paciência, disponibilidade e simpatia com que me recebeu nos momentos de dúvidas e angústia durante a elaboração do trabalho, pelo ensinamento e pelo seu incondicional apoio durante todo esse tempo.
- ✓ Aos colegas de turma e amigos em especial Ana Sousa, Dino Fragoso, Helton Silva, Zezito de Barros, Yannick Barros, Ailton Baptista, pelo apoio e ânimo na construção deste trabalho.

Resumo

Hoje a empresa que pensa em sustentabilidade tem que ser melhor que os seus concorrentes, com acções que se diferencie e que traga benefícios reais para os seus clientes. E é isso que a gestão de relacionamentos nos proporciona, através das actividades e acções que cativam os clientes. Para construir e manter um bom relacionamento com os clientes é preciso criar estruturas adequadas, criar estratégias de relacionamentos, inovar, ter funcionários capacitados e motivados e oferecer valor através da qualidade dos produtos/serviços prestados pela empresa. E os CCV na cidade da praia têm vindo a demonstrar interesse em melhorar a satisfação dos seus clientes através de um relacionamento forte e saudável. E para que isso seja possível a empresa terá que criar estratégias de relacionamentos baseados em factores que influencia um bom relacionamentos e factores que ajudam na gerência destes mesmos relacionamentos.

Palavras-chave: cliente, qualidade de atendimento, satisfação

Abreviaturas

- CCV Correios de Cabo Verde
- CRM Customer Relationship Management
- NBR Norma Brasileira
- ISO Organização Internacional de Normalização
- CA Conselho de Administração
- CC Conselho Consultivo
- GCA Gabinete do Conselho de Administração
- GPC Gabinete de Planeamento e Controlo
- GAI Gabinete de Auditoria Interna
- USIC Unidade de Sistemas de Informação e Comunicação
- URH Unidade de Recursos Humanos
- UFIN Unidade Financeira
- UPA Unidade do Património e Administração
- USC Unidade de Serviço a Clientes
- URP Unidade da Rede Postal
- UCT Unidade de Coordenação Territorial
- AC Agência de Correios
- CTC Centro de Tratamento de Correio
- CDP Centro de Distribuição Posta

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	iv
Abreviaturas	v
Capítulo I: Introdução	1
Justificação do tema.....	2
Objectivos	4
Objectivo geral.....	4
Objectivos específicos	4
Capítulo II: Referencial Teórico	5
1: Relacionamento com os clientes no cenário competitivo	5
1.1 Estratégia de relacionamento com o cliente	7
1.2 Marketing de relacionamento.....	8
1.3 Marketing <i>one to one</i>	11
1.3 CRM – <i>Customer Relationship Management</i>	13
2: Factores que Influenciam a Gestão de Relacionamento com os Clientes	18
2.1 O Factor Estratégico.....	18
2.2 Factor Recursos Humanos	20
2.4 Tecnologia de Informação	24
2.5 Qualidade	26
3 :Satisfação e Fidelização dos Clientes	31
3.1 Satisfação do cliente.....	31
3.2 Fidelização do cliente	33
3.3. Criação de Valor.....	36
3.4 Serviço de Atendimento Como Elemento de Satisfação e Fidelização dos Clientes ..	38
Capítulo III - Estudo de Caso nos Correios de CV	43
4.1 Historial	43
4.2 Organigrama da empresa	45
4.2.1 Apresentação dos departamentos	45
4.3 Breve resumo do mercado dos CCV	48
4.5 Análise e Interpretação dos Dados	50
Considerações finais	61
Bibliografia	67
Apêndice	69

Lista de Figuras

Figuras 1: Processo do CRM	16
Figuras 2: Factores competitivos diferentes implicam objectivos de desempenho diferentes	19
Figuras 3: Interligação entre estratégias de negócios, estratégias em TI e estratégias de organização	25
Figuras 4: Gestão da qualidade baseada no processo.....	29
Figuras 5: Organigrama dos CCV	45

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Presteza no Atendimento.....	51
Gráfico 2: A cortesia dos funcionários que lidam com os clientes.	51
Gráfico 3: Os funcionários têm dado um atendimento individualizado.....	52
Gráfico 4: Expectativa em relação ao atendimento.	53
Gráfico 5: Expectativa do serviço.	54
Gráfico 6: O preço está a altura do serviço.	54
Gráfico 7: Os serviços prestados têm sido de qualidade.....	55
Gráfico 8: Qual o nível de satisfação com os serviços prestados.....	56
Gráfico 9: Como tem sido o acesso às agências da empresa.....	56
Gráfico 10: Meios expeditos nas prestações dos serviços (ex. uso de e-mail).	57
Gráfico 11: Disponibilidade por parte da empresa em oferecer serviços.....	57
Gráfico 12: O feedback entre a empresa e os seus clientes.....	58
Gráfico 13: Se um amigo seu precisasse, recomendarias os CCV?.....	59
Gráfico 14: Se pudesse, mudarias da organização?	60
Gráfico 15: Flexibilidade e autonomia dos funcionários.....	73
Gráfico 16: Boa vontade e interesse dos funcionários.....	73
Gráfico 17: Comportamentos dos funcionários inspiram confiança.	74
Gráfico 18: Os funcionários têm boa aparência.....	74
Gráfico 19: Os funcionários possuem conhecimentos necessários.	75
Gráfico 20: Como tem sido o atendimento em caso de dúvida.....	75
Gráfico 21: Os funcionários da empresa têm executados os seus serviços a tempo prometido.....	76
Gráfico 22: A empresa tem atendido as suas necessidades específicas.....	76
Gráfico 23: Sente seguro com os serviços oferecidos pela empresa	77
Gráfico 24: A execução dos serviços tem sido com eficiência e rapidez	77
Gráfico 25: Quando a empresa promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.	78
Gráfico 26: A Informação é acessível.....	78
Gráfico 27: As localizações das agências	79
Gráfico 28: A empresa tem horários de funcionamento convenientes para seus clientes ...	79
Gráfico 29: Atendimento telefónico	80
Gráfico 30: Atendimento por e-mail.....	80
Gráfico 31: Atendimento e resoluções das reclamações.....	81
Gráfico 32: Quando uma carta ou uma encomenda apresentar alguma deficiência a empresa tem dado uma resposta em torno do problema	81

Capítulo I: Introdução

Este estudo iniciou com uma pesquisa bibliográfica com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. Onde estão remetidos contribuições com ideias e opiniões defendidas por deferentes autores, com o objectivo de compreender, esclarecer e descrever os factores que influenciam na “*gestão de relacionamento e satisfação do cliente*”.

O objectivo geral desse trabalho é analisar e avaliar o processo da gestão de relacionamentos com os clientes dos Correios de Cabo Verde (CCV) na cidade da praia e qual é a relação entre esse processo e a satisfação e fidelização dos clientes. Sem esquecer os factores que determinam a excelência na gestão de relacionamento com os clientes.

Os abjectivos específicos desse trabalho proporcionaram um levantamento teórico dos factores indicadas na literatura, que determina a influência da gestão de relacionamento na satisfação e fidelização dos clientes. E para que se possa ver como todo esse processo têm funcionado na prática foi feito um estudo de caso na empresa CCV na cidade da praia. Que teve Como instrumento de pesquisa um questionário para o levantamento das informações e posteriormente foi feita uma análise dos resultados obtidos, sempre em confrontação com a parte teórica do trabalho.

No contexto dos negócios actual onde a competição é cada vez mais intenso, é vital que cada empresa elabore estratégias competitiva capaz de assegurar a sua sustentabilidade no mercado, que para além de estar constantemente exigindo uma elevação dos padrões dos produtos/serviços, exige também que as empresas prospectam novos clientes e novos mercados com a criação de novas ofertas. E quem não acompanhar essas exigências corre-se o risco de não sobreviver muito mais tempo no mundo dos negócios.

E preciso que a empresa dedique toda a sua estratégia em conquistar clientes e fechar negócios, mas negócios capazes de lhes oferecer benefícios reais, para que voltem de novo a comprar ou que pelo menos saiam satisfeitos da empresa. Para isso é preciso saber quais são as suas necessidades, manter o feedback com eles, ter todos os dados do cliente disponível em todos os departamentos, ter capacidade

de analisar esses dados e transformar esses dados em informações valiosas para a empresa e para que possam ser utilizado como mais um triunfo para destacar-se do concorrente e fazer com que o cliente se fidelize.

Segundo Kotler e Keller (2006) gestão de relacionamentos com os clientes, começa a ter uma dimensão maior nas estratégias realizadas pelas empresas porque estão percebendo que o cliente é o factor chave para a sua sobrevivência. E os CCV na cidade da praia têm demonstrado algumas preocupações também nessa matéria, e através da pesquisa feita na empresa pude perceber que a empresa focaliza mais no atendimento directo com o cliente. Mas e preciso relacionar o atendimento com os outros factores. A parte teórica do trabalho nos mostra que a qualidade do atendimento depende da motivação dos funcionários e também de sistematização ou padronização de procedimentos. Cada tarefa uma vez sistematizada tem condições de ser realizada mais rapidamente e de modo mais eficaz, sem esquecer também da eficiência nos processos, qualidade dos serviços, entre outros. Tudo isso pode proporcionar uma boa relação entre a empresa e os seus clientes, pois o que conta no mundo, hoje, é o relacionamento.

Desta forma, pretendo contribuir de forma a garantir que os CCV seja uma empresa criativa e inovadora, observando atentamente e de uma forma continua o comportamento dos seus clientes, mantendo uma base de dados com informações dos clientes, concorrentes e do mercado, gerenciada por um bom software e por pessoas qualificadas, treinar todos os sectores que relaciona com os clientes directa ou indirectamente, promovendo, desta forma uma vantagem competitiva sobre os concorrentes da empresa.

Justificação do tema

Medida que o tempo passa o custo de vida aumenta e torna-se cada vez mais difícil adquirir bens e serviços. Desta forma, a sobrevivência dentro do mercado torna-se mais complexa porque o mercado encontra-se mais competitivo, adicionada a uma crise social e económica que assola o mundo e o país, há uma maior exigência por parte dos consumidores em relação aos produtos, serviços e preço.

Dada a amplitude do tema proposto pretendo demonstrar estratégias que exigem das organizações criatividade, flexibilidade, além de inovações tecnológicas para acompanhar a evolução de uma nova era, bem como manter os actuais clientes e conquistar potenciais clientes. É importante que as empresas desenvolvam estratégias a fim de manter os actuais clientes o mais tempo possível porque a concorrência estará de olhos em seus clientes como um “tigre faminto mirando a sua presa”. Agora é hora de investir tempo e dinheiro em relacionamento, oferecendo valores para os clientes.

Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objectivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

A atenção, o respeito e a cordialidade são aspectos fundamentais a considerar no relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Procuo com este trabalho demonstrar como estabelecer um bom relacionamento com o cliente, o nível de satisfação e detectar os pontos de insatisfação dos clientes dos CCV na cidade da praia, procurando apresentar alternativas para corrigir as falhas e consequentemente oferecer um feedback sobre as opiniões dos consumidores aos seus gestores.

Tudo isso porque durante o estágio feito na empresa nos CCV na cidade da praia constatei que a empresa pouco faz para desenvolver uma relação e conhece muito pouco as características e o perfil dos seus clientes. Por isso tive a pertinência de fazer esse estudo com intuito de oferecer a minha contribuição na construção e gerência de relacionamentos com os seus clientes.

Pergunta de partida

Até que ponto o processo de gestão de relacionamento dos Correios de Cabo Verde (CCV), na cidade da praia, influencia no nível de satisfação dos clientes e posterior fidelização?

Objectivos

Objectivo geral

Avaliar a relação entre a gestão de relacionamento, mas propriamente o atendimento, e o nível de satisfação da empresa Correios de Cabo Verde (CCV) na cidade da praia, como elemento de fidelização dos seus clientes.

Objectivos específicos

- Apontar factores que determinam a gestão de relacionamento com os clientes da empresa Correios de CV na cidade da praia.
- Identificar e descrever os factores que afectam o nível de satisfação e a fidelização dos clientes na empresa.
- Analisar a qualidade do atendimento dos Correios de CV na cidade da praia como elemento de satisfação e fidelização dos clientes.
- Propor melhorias nos aspectos menos conseguidos com a implementação da gestão de relacionamento para fidelização dos seus clientes.

Capítulo II: Referencial Teórico

1: Relacionamento com os clientes no cenário competitivo

É vulgar ouvir-se dizer que é necessário que as empresas assumam uma postura activa no mercado, com isso pretende realçar-se o facto de a falta de dinâmica empresarial ser um entrave a competitividade. No entanto, começa a tornar-se bem claro que não basta as empresas terem a capacidade para agir, mais do que isso é fundamental que saibam interagir estrategicamente e com cautela acompanhando a evolução tecnológica.

E essa interação estratégica consiste em práticas de acções que levam a construção e manutenção de relacionamentos de trocas com o público-alvo em relação a algum produto, serviço, ideia ou outro objecto. O objectivo é mais do que simplesmente atrair clientes, o objectivo passa também pela retenção dos clientes e expandir os negócios deles com a empresa. Por isso que os gestores hoje em dia preocupam muito em construir relacionamentos fortes ao proporcionar de forma consistente o valor superior para o cliente, assim para que possam manter e competir no mercado onde a luta esta cada vez mais acirrada, (Kotler & Armstrong, 2007).

Bogmann (2000, p.29) destaca que bons relacionamentos com os clientes é uma arma estratégica vital para as empresas, a identificação dos seus clientes, e relações estreitas com eles, permite com que a empresa concentre a atenção nos melhores. E há que se ter em conta que hoje em dia as pessoas já não compram somente produtos e serviços, compram também excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade, e cabe às empresas oferecer tudo isso da melhor forma possível.

É bom que as empresas comecem a implementar estratégias que possam construir relacionamento duradouro baseado na satisfação do cliente e na criação de valor superior proporcionado a ele. Se antes o importante era manter o lucro em cada venda, hoje o importante é obter o lucro a longo prazo administrando o rendimento que o cliente gera durante seu tempo de vida (Kotler & Armstrong, 2003 p.19).

Segundo Menshhein (2007) há alguns pontos que mais influenciam de uma forma mais expressiva o relacionamento entre o consumidor e as empresas são:

- **Acções sociais das organizações:** a comunidade está mais atenta nas empresas que prestam serviços sociais, com a intenção de devolver a sociedade a mesma atenção que lhe é direccionada na compra de produtos e serviços, também une a organização e as pessoas em favor do bem comum para todos;
- **Atendimento qualificado:** hoje atender não é mais dizer o que o consumidor deve levar para a sua casa ou empresa, o vendedor deve tornar-se um consultor instruído para demonstrar que o produto se adapta da melhor maneira aos desejos e necessidades do consumidor;
- **Características do produto:** algumas vezes o consumidor pode estar equivocado quanto ao produto que deseja comprar, mesmo conhecendo o produto existe certas características que o consumidor não conhece quanto ao uso desta forma em acção a figura do consultor.
- **Ética da organização:** um consumidor não irá comprar produtos de empresas que degradem o ambiente, que usem meios ilegais para produzir ou que não respeite os direitos dos colaboradores e do consumidor, é importante que a ética faça parte da cultura organizacional;
- **Valor do produto ou serviço:** o que torna o preço do produto adequado às suas características não é o que a empresa oferece mas o que o consumidor percebe;
- **Marcas dos produtos e serviços:** um consumidor que tem um bom relacionamento com uma determinada empresa sempre busca, em compras futuras, mesma marca, por isso é necessário além de produtos e serviços, uma empresa que ofereça diferenciais para que o consumidor seja fidelizado;
- **Preço:** actualmente as empresas não podem mais focar seus produtos em preços, o conjunto mix de marketing deve ser equilibrado e trazer a melhor relação benefício/custo ao consumidor, de forma perceptível; mas há casos em que o produto é praticamente igual ao do concorrente ou até mesmo um produto de mesma marca, mas vendido em lojas diferentes o que irá atrair a atenção do consumidor para o preço diferente, então ele optará pelo menor preço.

O mercado é dinâmico, o consumidor conhece cada vez mais os produtos e serviços ofertados e chega em qualquer lugar mais informado, por isso é importante que toda organização esteja preparada para criar um relacionamento com o consumidor, chegando ao sucesso e permitindo um feedback positivo na maior parte do tempo.

1.1 Estratégia de relacionamento com o cliente

As empresas têm preocupado cada vez mais em elaborar estratégias que permitam criar um vínculo mais efetivo com os seus clientes. E é por isso que hoje todas as empresas estão procurando inovar, fazer algo diferente com valor agregado, algo que possa estreitar o laço de relacionamento com os seus clientes.

A administração de marketing é uma das ferramentas que permite elaborar estratégias para construir relacionamentos lucrativos com os clientes.

Segundo Kotler & Armstrong (2007, p.6) a administração de marketing é “a arte e a ciência de escolher mercados alvos e construir relacionamentos lucrativos com eles”. E ainda eles salientam que a meta de um administrador de marketing é encontrar, atrair, manter e cultivar clientes, mas para que isso aconteça é preciso conhecer bem os clientes

Alinhando no mesmo pensamento dos autores referidos, pode-se dizer que agora mais do que nunca o relacionamento com os clientes vem sendo utilizada com uma grande estratégia para as empresas e pode-se constatar que as empresas vêm investindo cada vez mais nos meios tecnológicos que lhes permitam ter uma maior informação sobre os seus clientes de modo a conhecê-los melhor e aperfeiçoar cada vez mais a identificação das suas necessidades e desejos de cada um deles.

Para que uma empresa obtenha um diferencial que a coloque em destaque é crucial conhecer os seus clientes, o que poderá ser feito por meio de banco de dados, o qual permite-lhe ter “acessibilidade, mensuração, flexibilidade e contabilização”.

- **Acessibilidade:** habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente.

- Mensuração: saber se cada comprador fez ou não uma compra, exactamente o que comprou, e como, onde, e quando foi feita a compra (e seu histórico de compra).
- Flexibilidade: oportunidade de atrair diferentes clientes de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes.
- Contabilização: obtenção de quadros precisos da rentabilidade bruta de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico, Vavra (1993, p.50).

E preciso conhecer bem os clientes para assegurar um bom relacionamento com os mesmos. Conhecendo bem os clientes a empresa estabelece um vínculo de confiança e de credibilidade com os seus clientes, passa a ter uma história de entrega e satisfação e conquista o respeito e amizade por deles. A conquista da amizade é um bônus enorme para a empresa porque a concorrência é automaticamente eliminada, o seu concorrente não conseguirá afastá-lo de um cliente que também é seu amigo.

1.2 Marketing de relacionamento

Hoje investir num relacionamento estável e estreito com os clientes pode dar origem a retornos significativos em termos de redução de custos administrativos e de *stockagem*, simplificação da actividade de planeamento e melhores condições de compra. Embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento: criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados.

Segundo Cobra (2003, p.10, apud Dos Santos, 2008),

“(...)marketing de relacionamento é definido como o objectivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência em seus negócios.”

Segundo Kotler (2006, p.155, apud Nogueira, 2006, p.9) "Marketing de relacionamento é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver

relacionamentos lucrativos com eles". Para o autor, marketing de relacionamento nos proporciona uma relação estável e duradoura com os clientes, vai muito mais para além dos valores das vendas garantindo a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Brito e Lencastre (2000, p.71) ainda destacam que "o sucesso empresarial assenta cada vez mais em melhores negócios com os clientes existentes e não com uma mera acumulação de compradores". Segundo os autores, um cliente é mais do que um mero comprador, ele tem que ser um comprador fidelizado. Desta forma a carteira de clientes torna-se um grande indicador de posicionamento estratégico das empresas.

E ainda Brito e de Lencastre (2000) afirmam que a rede de relações que cada empresa possui ou tem a capacidade para criar e desenvolver é mais relevante do que a quota do mercado. E essa rede é constituída por um vasto conjunto de relacionamentos de mais ou menos a longo prazo assentes numa base de confiança, que na prática define a posição estratégica da empresa. Mas não basta só ter a consciência da importância da carteira de clientes é preciso saber geri-la. O objectivo desta abordagem é ajudar os profissionais a formularem e implementarem programas de acção que aumentem o grau de satisfação dos clientes.

"A chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superior para o cliente" (Kotler & Armstrong, 2003 p.475). Os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornarem clientes fiéis, e os clientes fiéis, podem dar à empresa uma maior participação da sua preferência, retê-los e construindo um relacionamento lucrativo e duradouro.

A confiança, amizade, lealdade a marca, produto ou serviço geram grandes negócios e maximizam o lucro a longo prazo.

Kotler e Armstrong (2007, p.477), apresenta 5 níveis de relacionamento com cliente:

- **Básico.** O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- **Reactivo.** O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.

• **Confiável.** O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz as suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente as suas ofertas.

• **Proactivo.** O vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos.

• **Parceria.** A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Segundo Kotler (1998, apud Dos Santos, 2010, p.20) as principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamentos são:

- Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial;
- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave;
- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento. Devem ser descritos seus objectivos, responsabilidades e critérios de avaliação;
- Indicação de um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esta pessoa deverá desenvolver descrições de tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamentos;
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Nickels e Wood (2001, apud Dos Santos, 2008, p.41) enumeram cinco princípios básicos para construção do relacionamento com os clientes:

- Os relacionamentos se baseiam numa comunicação aberta. Envolve fazer perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que o outro tem a dizer;

- Os relacionamentos são construídos com base na confiança. A confiança é adquirida com o tempo e deve-se cumprir com as promessas feitas, prazos e assumir responsabilidades;
- Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm o contacto com o cliente, com o objectivo de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;
- Os relacionamentos dependem da confiança, honestidade e comportamento ético. Qualquer indício que a empresa não está sendo correcta e eticamente, com qualquer dos seus públicos, irá enfraquecer os relacionamentos;
- Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam. Deve ser feito um esforço para mostrar esta preocupação, recompensando aqueles que são leais.

Pode-se ver que as empresas não devem limitar apenas a descobrir os clientes, mas também conserva-los e cultiva-los. O marketing de relacionamento é orientado para longo prazo. As empresas que querem ser competitivas no actual cenário económico em que vivemos não devem somente conquistar clientes, mas sim mantê-los pelo resto da vida.

1.3 Marketing *one to one*

O marketing *one to one* é um instrumento de diálogo directo entre a empresa e o cliente individual. Esse diálogo permite que a empresa identifique desejos e necessidades específicos dos clientes para que possam adequar os seus produtos e serviços a essas necessidades, baseando-se na informação acerca das preferências de compra de cada cliente específico registada na sua base de dados. Marketing *one to one* focaliza em cada cliente individual, e parte do principio base do que a empresa conhece o seu cliente, (Lindon, Lenderv, Levy, Dionisio & Rodrigues, 2011, p.644).

“Uma das mais emergentes ferramentas de marketing que surgiram com a nova economia, consistindo em contactos directos que ocorreram individualmente entre a empresa e um cliente. O marketing *one to one*, deve ser utilizado para conseguir uma relação personalizada com os clientes de forma a conhecê-los o suficiente para poder oferecer a cada categoria bens e serviços adequados” (Kotler 2003 p. 474).

Marketing *one to one* não é para todos os clientes da empresa por isso que as empresas devem-se em primeiro lugar passar a iniciar um processo de identificação dos clientes um a um, para que a empresa saiba que tipo de relação deve-se manter com cada um deles.

Peppers & Rogers (2004, p.25) defendem que para identificar os clientes, as empresas precisam de utilizar ferramentas de incentivo para que possam identificar os seus clientes e ir ao encontro das necessidades e expectativas individuais e até se for possível, superá-las. Uma das ferramentas conhecidas é o programa de fidelização, que através de alguns atractivos como “cartão do cliente, lembranças pessoais, atendimento personalizado e promoções especiais” tudo isso faz com que a empresa obtenha informações que lhe permita conhecer e identificar melhor os seus clientes.

Como já vimos, a fidelização dos clientes é considerada uma peça central do marketing *one to one*. Esse instrumento permite a criação de um banco de dados com informações relevantes que permite conhecer melhor as demandas expectativas, desejos, anseios, dos clientes.

(...) que a fidelidade traga **conveniência** para ele, o cliente.... cliente fiel é mais barato. É verdade. Mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é verdade para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca..... Satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde de que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é inconveniência de mudar. Peppers & Rogers (2004, p.14).

A grande arma para fidelizar um cliente é o encantamento ou seja ter uma actuação que exceda aquilo que o cliente esperava.

Para que se possa desenvolver a política *one to one*, Andrés, Caetano e Rasquinha (2006, pp. 27-29) apresentam 4 etapas:

- **Identificação** – Trata-se de conhecer cada cliente e a sua história de uma forma individual.

Para iniciar uma relação *one to one* com os clientes, é necessário identificá-los e saber em quais se deve centrar.

- **Diferenciação** – o objectivo da diferenciação é encontrar os clientes de maior valor, e os de maior potencial, para que as interacções ou transições a desenvolver com eles se tornem um valor acrescentado para a empresa e, claro também, para o cliente.

Pode-se diferenciar por valor, e quando fala-se em valor deve-se sempre pensar em valor vitalício, que é o valor que o cliente tem na sua história transaccional com a empresa.

- **Interacção** – uma vez descobertos os clientes de maior valor e de maior potencial, o próximo passo é incentivá-los a interagir. A interacção é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com estes clientes, temos como objectivo final desenvolver uma relação de aprendizagem, mediante a qual progressivamente se consiga uma maior personalização de serviços e produtos, de modo que o cliente veja conveniência em continuar fidelizado. Há uma relação íntima entre a interacção e diferenciação. Na realidade, estas duas estratégias caminham juntas, pois dependem uma da outra.

- **Personalização** – a partir do conhecimento das necessidades dos clientes deve-se personalizar serviços e produtos, a fim de tornar única a experiência de uma compra ou interacção com a empresa. Quando mais se personalizar mais valor dá-se ao cliente, que assim vê conveniência em “continuar” na empresa.

Esta questão está directamente ligada a programas de marketing relacional ou a iniciativas *one to one*, que dependem da interacção como os clientes.

Esses instrumentos são considerados valiosos porque permitem manter um contacto mais directo com o cliente e potencialmente poderão a médio e longo prazo, gerar maior valor para a empresa.

Um dos instrumentos que permite melhorar a eficácia do marketing *one to one* é o programa de CRM (*Customer Relationship Management*). Um *software* que faz automaticamente o reconhecimento e a gestão do perfil dos clientes.

1.3 CRM – *Customer Relationship Management*

O reconhecimento automático do cliente feito pelo CRM é através de uma serie de dados ou histórico, o CRM constrói, de imediato, uma base de informações do

cliente recolhidas pelo vendedor da empresa. Deste modo, torna-se mais fácil identificar e satisfazer as necessidades do cliente e aumentar a sua satisfação, (Lindon et al., 2011).

Ainda os mesmos autores defendem que o CRM baseia-se em 4 objectivos:

- **Fidelizar os clientes:** pressupõem um conhecimento das necessidades e comportamento dos clientes e a consequente medição da sua fidelização (compras repetidas, satisfação, e reclamações).
- **Conhecimento dos clientes em todas as perspectivas:** pai, marido, trabalhador, adepto de futebol, leitor de jornais, entre outros.
- **Rentabilizar clientes:** segmentação dos clientes e adequar os canais em termos de rentabilidade (os canais menos dispendiosos para os clientes menos rentável)
- **Construir uma imagem de marca consistente:** uma imagem coerente nos olhos de um cliente que tem a sua disposição uma multiplicidade de canais de contacto com a marca.

Há outros autores como Ferrão (2003 p.12) que define CRM da seguinte forma “...é uma estratégia de negócios orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente.” O autor ainda destaca que duas vertentes essenciais do CRM, a saber:

- Uma abordagem empresarial para comunicar com o cliente certo, utilizando a oferta certa de produtos/serviços, no momento certo através de canal certo.
- Uma abordagem empresarial para compreender, e influenciar, o comportamento dos clientes, através de um processo de comunicação contínua para melhorar a aquisição, a retenção e obtenção de lucros com os clientes.

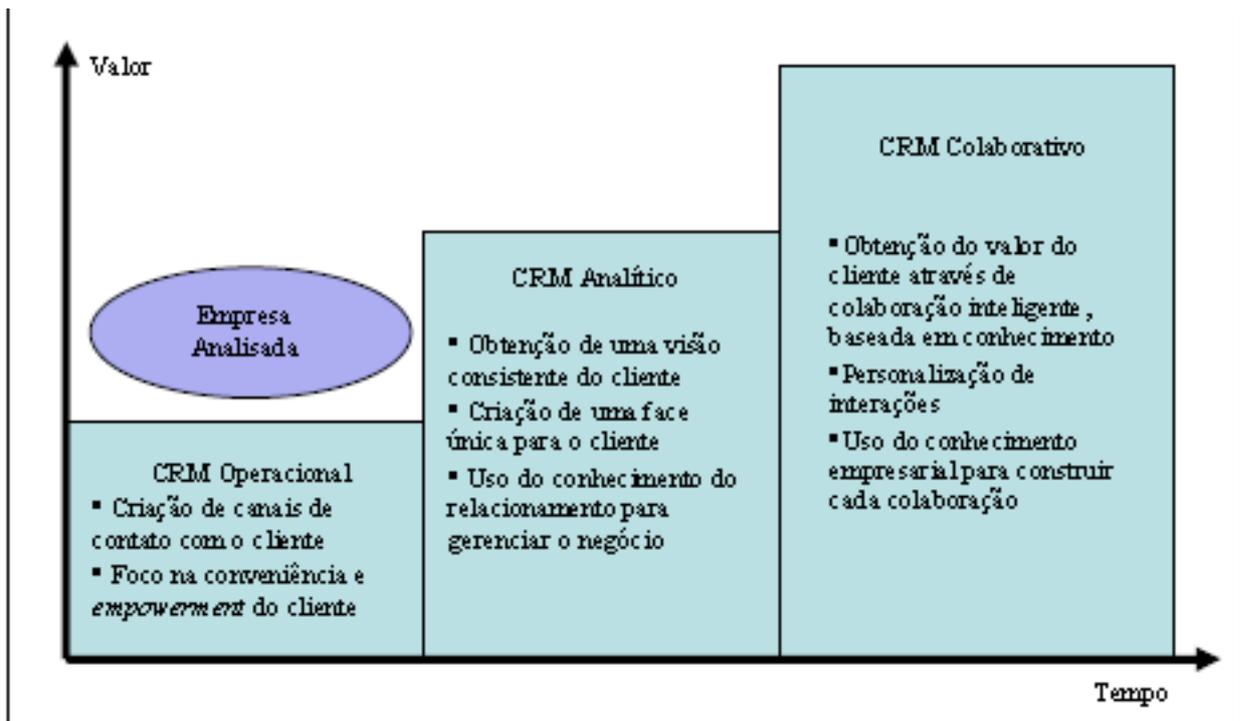
O CRM, de acordo com Meck e Moriguchi (2008,apud Silva, 2010 p.21) “...tornou-se possível com o desenvolvimento da tecnologia da informação, que possibilitou a criação, o armazenamento e a utilização de grandes quantidades de informação a baixo custo”. Seguindo o pensamento do referido autor pode-se dizer que todas as informações sobre os clientes serão armazenadas assim para quando for preciso irão ser utilizadas conforme as necessidades da empresa e tudo isso também

possibilita a empresa conhecer bem os seus clientes de forma a reforçar o relacionamento entre eles.

Ainda Ferrão (2003 p.19) sustenta que as tecnologias associadas a CRM estão evoluindo cada vez mais rápido e permitem às empresas melhorarem os relacionamentos com os clientes. Essas tecnologias estão concebidas para automatizar as funções de vendas e serviços, agregar as informações dos clientes em bases de dados especiais, designadas por *Datawarehouses*. O CRM assenta essencialmente, em termos tecnológicos, em relacionamentos automáticos entre clientes individuais e as empresas.

Ora o CRM apresenta diversas soluções que segundo o autor, pode ser dividido em termos operacionais três grandes grupos:

- **CRM operacional** – aplicação que interage directamente com o cliente e integra os designados *front-office*, *back-office* e *m-office* (ou seja, tudo o que tem a ver com a computação móvel), e incluem a automatização da força de vendas, a automatização das tarefas de marketing e ainda o serviço cliente.
- **CRM analítico** (incluído num contexto mais geral de *Business Intelligence*) – aplicação que analisa os dados dos clientes gerados pelas ferramentas operacionais (através da tecnologia OLTP – *On-line Transaction Processing*) com o objectivo da gestão da performance empresarial.
Estão normalmente associadas as tecnologias OLAP – *On-line Analytical Processing*, e *Data Mining*.
- **CRM colaborativo** – serviços colaborativos tais como e-mail, comunidades de clientes, conferência e ainda designados por *Call / Contact Centers* que facilitam intervenções entre os clientes e as empresas. O CRM colaborativo é também utilizado para estabelecer o *lifetime value* dos clientes criados deste modo relacionamentos e parcerias ao mesmo tempo avaliando o valor de cada um deles. Para facilitar tal compreensão, a Figura 1 é elucidativa.



Figuras 1: Processo do CRM

Fonte: Meta group (2000, apud Luciene Eberle CPF, Rodrigo Eduardo Bampi e Gabriel Sperandio Milan)

Com a fig. 1 podemos ter uma visão melhor sobre a evolução dos estágios do CRM podemos contactar que CRM operacional tem um período de tempo mais curto porque nessa fase é que se implementa pontos de contactos para recolha de dados do cliente, sendo uma fase inicial o valor é menor. O CRM analítico já leva um período de tempo maior e possui um valor maior do que o operacional, porque é uma fase de conhecimento e relacionamento com o cliente. O CRM colaborativo é uma fase de criação de valor para o cliente por isso é de longo prazo e possui maior valor

Ferrão, (2003) “aplicação do conhecimento permanente actualizado dos clientes relativamente aos produtos/serviços da empresa, o qual é comunicado interactivamente, de forma a desenvolver uma relação contínua, e de longo prazo, que é benefício para ambas as partes”.

Nesta definição podemos ver a essência do CRM que é conhecimento permanentemente actualizado dos clientes relativamente aos produtos e serviços e

que esse conhecimento é comunicado interactivamente para desenvolver um relacionamento contínuo e longo.

Com base na ideia dos autores mencionados pode-se dizer que o CRM fornece uma visão coerente e única de cada cliente em cada transacção, ou interacção, permite também que os clientes tenham uma visão completa da empresa, consegue que a empresa execute tarefas relacionadas com vendas, serviços e marketing em geral de uma forma integrada reduzindo os custos e melhorando a sua eficiência.

2: Factores que Influenciam a Gestão de Relacionamento com os Clientes

Gestão de relacionamento com os clientes é um desafio muito importante para as empresas e é inevitável. Há vários factores que influenciam a gestão de relacionamento com os clientes, mas existem quatro que são de extrema relevância, são eles: estratégia, recursos humanos, tecnologia e qualidade. Muitos autores, sob diversas formas, tratam desses factores organizacionais, mostrando a importância que cada um exerce na conquista de um melhor relacionamento com os clientes.

2.1 O Factor Estratégico

Algumas empresas seguem desde a sua criação estratégias de servir de melhor forma possível o mercado seja este o objectivo inicial ou não, a intenção estratégica é crescer, aumentando a sua quota no mercado. Gordon (2002, p78, Dos Santos, 2008), "...a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objectivos e estratégias de relacionamento voltada para os clientes individuais."

A empresa centrada no cliente foca mais no desenvolvimento dos clientes ao elaborar suas estratégias. Obviamente esse tipo de empresa possui maiores condições para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias sensatas de longo prazo. Tendo sempre uma visão da evolução das necessidades do cliente, que lhe permita decidir quais são os grupos de consumidores e necessidades emergentes mais importante para atender e a partir daí concentrar seus recursos na entrega do valor superior para os clientes alvos. Na prática, as empresas hoje devem ser centradas no mercado e observar tanto seus clientes quanto seus concorrentes. Não devem permitir que a observação dos concorrentes impeça de focar no cliente (Kotler & Armstrong, 2003).

As empresas de hoje nunca enfrentaram concorrência tão acirrada. Para sobreviver, precisam conquistar clientes e obter maior desempenho que suas concorrentes, frequentemente passando pela filosofia de produtos e venda para filosofia de clientes e marketing (...). Hoje, o foco esta deslocando para marketing de relacionamento com o cliente. A nova visão é que o marketing é a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes. (Kotler & Armstrong 2003 p.497).

Kotler & Armstrong (2003 p.488) cita que há mais de uma década, Michael Porter sugeriu quatro estratégias competitivas de posicionamento básicas, três delas vencedoras e uma perdedora. As três são:

- Liderança pelo custo total: neste caso, a empresa se empenha em alcançar os menores custos de produção e distribuição, de modo que possa cobrar preços menores do que a concorrência e conquistar grande participação no mercado.
- Diferenciação: a empresa se concentra em criar linhas de produtos e um programa de marketing altamente diferenciado, de modo a assumir o papel de líder de classe no sector.
- Foco: neste caso, a empresa foca os seus esforços no bom atendimento de alguns segmentos do mercado, em vez de procurar o mercado inteiro. Por exemplo: A empresa Ritz-Carlton concentra-se nos 5% dos viajantes a turismo ou a negócios de maior poder aquisitivo mas sem perder de vista os 95% dos viajantes.

Slack et al (2002 p93, apud Gomes, 2006, p.45) cita cinco objectivos de desempenho que a empresa deve desenvolver perante os seus clientes. A Figura 2 mostra a relação de alguns factores críticos de sucesso (factores competitivos) que definem as exigências dos clientes e os objectivos de desempenho da produção.



. **Figuras 2:** Factores competitivos diferentes implicam objectivos de desempenho diferentes

Fonte: Slack et al (2002, p.93, apud Gomes, 2006, p.46).

Um exemplo utilizado por Slack et al (2002, apud, Gomes, 2006, p.46) uma pizzaria que contem um serviço de entrega a domicílio. Se o concorrente oferecer o mesmo serviço, mas com uma variedade maior de sabores das pizzas, ela pode se adaptar para oferecer também maior variedade de sabores com o objectivo de se igualar ao seu concorrente. Ou então, poderia se deslocar para um objectivo diferente, como diminuir o tempo de entrega ou reduzir preços.

Alinhando no exemplo do autor verifica-se que a empresa deve ter os pontos positivos de seus concorrentes como modelos. À medida que a empresa for capaz de apresentar desempenho superior ao dos seus concorrentes, ela terá uma vantagem competitiva sobre eles. E a estratégia de acessibilidade é uma das acções estratégicas que pode ser usada como um elemento de diferenciação, com criação de pontos estratégicos para a localização das lojas e sites de visita na internet. De modo a aumentar o número de visitas a empresa e a facilitar a vida dos clientes.

2.2 Factor Recursos Humanos

Hoje na maior parte das empresas as pessoas são considerados um investimento estratégico importante para a competitividade. São eles que disponibilizam as suas criatividade, capacidade de execução para o desenvolvimento das empresas. O sucesso da empresa é sustentado por uma força de trabalho motivada, com perfil de competência virado para o futuro e que assegure uma elevada produtividade. (Lindon et al., 2011).

Segundo Henriques (2001 p.34) as organizações hoje adoptam formas mais ligeiras e mais fluidas na comunicação entre as suas componentes as quais assumem maior protagonismo ao nível das responsabilidades das empresas, e das suas acções, pois foi clara a decisão em “apetrecharem-se” de pessoas conhecedoras e capazes.

Neste contexto, a flexibilidade e a inovação do trabalho das empresas começam a assumir uma posição de relevo. A meta é atingir o mercado com respostas flexíveis visto que aquilo que não é oportunidade hoje poderá não ser amanhã. E é nesta

perspectiva que o colaborador ganha importância no serviço que presta a organização, porque nele centra-se o contacto com o cliente e o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Deve-se implementar novas formas de servir melhor o mercado, não esquecendo as finalidades da empresa que serve, Como Ramirez & Norman afirmavam num artigo de opinião *da Harvard Business Review*, em 1993, “as empresas bem-sucedidas não se limitam a acrescentar valor, reinventaram-no”. Henriques (2001 p.35).

Peter Drucker (1988, apud Henriques (2001 p.37) afirma que “estamos a evoluir para uma organização composta por especialistas cujas armas são o saber e o conhecimento”.

Nesta mesma linha do pensamento, o autor Canavarro (1997, apud Henriques, 2001) salienta que o poder do colaborador sobre a organização transmite uma relação de dependência da mesma para com a acção individual, que se torna ainda mais efectiva quando um colaborador constitui um recurso importante, dado seu saber técnico ou nível de conhecimentos, para o funcionamento da organização. E é esse conhecimento que pode possibilitar um bom relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

Brito e Lencastre (2000) rematam que o mercado de trabalho reflecte a existência de mudanças significativas ao nível de conteúdo e natureza das profissões e dos relacionamentos com as empresas empregadoras. A tecnologia tem vindo a modificar significativamente a forma de trabalhar principalmente nos serviços que são prestados longe da vista do cliente, esses serviços tem apoiado cada vez mais em comunicações integradas com computadores para que não percam a interacção com os clientes da empresa, até mesmo em países e continentes diferentes.

Ainda os autores citados acima confirmam que foram feitos estudos que apontam para uma ligação forte entre a satisfação dos funcionários e a retenção de clientes (devido ao elevado índice de satisfação). Em empregos mal pagos, repetitivos e maçadores, em que a formação não existe ou é reduzida ao mínimo essencial, o serviço prestado é de fraca qualidade. Nestes casos a empresas gastam recursos impressionantes com recrutamento constante de empregados. Empregados motivados demonstram um serviço com maior competência, além de conhecerem

bem os processos tecnológicos empregue na sua produção, fazem passar valores para os clientes. Gerando satisfação por parte do cliente assegurando continuidade de um bom relacionamento da empresa com os seus clientes.

Hoje a gestão de recursos humanos é considerado como um factor estratégico que busca dar suporte as outras áreas através de desenvolvimento de pessoas que trabalham para a empresa, e é precisamente por isso que actualmente a gestão de recursos humanos é visto como um elemento indispensável para manter a vantagem competitiva sobre a concorrência, acompanhada pela evolução do relacionamento com o cliente, que está cada vez mais exigente e é nos recursos humanos que reside o valor acrescentado mais relevante de qualquer empresa face a sua concorrência. Segundo este contexto há que se procurar implementar estratégias que satisfaçam os funcionários e que lhes possibilitem a flexibilidade necessária para que possam responder, com eficácia, às exigências do mercado. (Lindon et al., 2011 p. 518).

Ainda podemos ver a aplicação do conceito de marketing interno à gestão de pessoas. (Lindon et al., 2004), defende 2 níveis distintos:

- Estratégico – faz aumentar a focalização do cliente (externo), nos objectivos de venda e na motivação no trabalho. A implementação do processo do marketing interno ao nível estratégico é acompanhada por método de gestão, avaliação de competências, política de formação, sistema de recompensas e procedimentos de planeamento e controlo.
- Tático – os recursos humanos são encarados como o primeiro mercado das empresas; como tal, há que perceber como eles proporcionam o que se espera deles, a aceitação dos serviços e actividades da organização, têm que existir canais de trabalho e de informação conhecidos e aceites pela empresa.

Eis aqui a importância do marketing interno, ela faz com que a empresa ao treine, forme e motive os funcionários de modo que a empresa possa ter cada vez mais pessoas qualificadas e capacitadas capazes de responder as exigências do mercado. A estratégia do marketing interno é satisfazer os clientes para que seja

estabelecido uma forte ligação entre a empresa e o cliente e para que isso aconteça é preciso desenvolver estratégias que mantêm os colaboradores motivados.

A satisfação dos recursos humanos resulta da qualidade interna dos sistemas de prestações de serviços, nomeadamente a qualidade dos sistemas do suporte e da tecnologia usadas no desempenho de tarefas. Neste contexto os recursos humanos sentem que a empresa lhes fornece ferramentas de trabalho e autonomia de decisão que permitem o melhor nível de serviço possível. Brito e Lencastre (2000).

Service Profit Chain, (cadeia de serviços-lucro) é um conceito segundo Brito e Lencastre (2000) parte de pressupostos que estabelecem relações directas entre rentabilidade e lealdade por parte dos clientes e satisfação dos RH. Rentabilidade e o crescimento que resulta sobretudo da lealdade dos clientes, e a lealdade, por sua vez resulta do nível de satisfação que os clientes sentem relativamente ao serviço prestado pela empresa, a satisfação é influenciada pelo valor do serviço prestados pelos RH da empresa sob motivação constante. E ainda segundo os autores existem 8 relações que causam efeito *Service Profit Chain*:

- Lealdade do serviço conduz a rentabilidade e crescimento;
- A satisfação do cliente causa lealdade de consumo;
- O valor criado (para o cliente) cria satisfação;
- A produtividade dos empregados cria valor;
- A lealdade do empregado favorece produtividade
- A satisfação dos trabalhadores causa lealdade;
- A qualidade interna dos serviços produz satisfação dos funcionários;
- Liderança dos gestores de topo esta sempre por detrás do sucesso da cadeia de valor em serviços - *Service Profit Chain*.

Constatamos o peso que os RH têm nas empresas como um instrumento estratégico importante para o desenvolvimento e competitividade das mesmas no mercado, apoiando sempre na tecnologia de informação que os ajuda a aprofundar o vínculo com os clientes.

2.4 Tecnologia de Informação

O mundo está em constante mudança, os mercados alargam-se cada vez mais e a um ritmo alucinante, a concorrência aumenta de dia para dia, tudo isso força a empresa a criar estratégias que lhe garante a sua manutenção no mercado. De uma forma ou outra, a tecnologia passa a ser um modo de conseguir vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes. São muitas as empresas em que o atendimento se diferencia pela tecnologia da informação empregada.

“A qualidade da informação é um dos meios mais importantes para gerar e manter uma vantagem concorrencial” Caetano e Andrade (2003, p.33). Alinhando no mesmo pensamento a informação assegura uma melhor compreensão dos hábitos e preferências de compra de um cliente mas também facilita o gestor a ter uma visão sintética das actividades da empresa, o que lhe permite otimizar as tomadas de decisão.

Segundo Caetano e Andrade (2003,) a tecnologia de informação resulta da fusão de técnicas comunicacionais com técnicas científicas, e as duas se encontram ligadas a informática, microeletrónica e telecomunicações. Ainda autores continuam dizendo que a utilização da tecnologia tem que ser de tal forma atractiva para o consumidor, que vai impulsionar o mercado exigindo a sua constante inovação.

Ferrell e Hartline (2005) defendem que, as tecnologias de computação e telecomunicação mudaram a maneira como os funcionários e os clientes vivem e como os profissionais de marketing operam para satisfazer as necessidades dos clientes. Os avanços significativos em processamento de informações e comunicação digital criaram novos métodos de encaminhamento e preenchimento de pedidos tanto para compradores empresariais quanto para consumidores.

Segundo Walton (2003) para implementar a tecnologia de informação é preciso ter uma visão estratégica não só de negócios e tecnologia de informação mas também de estratégia competitivas e modelos organizacionais que poderão direccionar o sistema de tecnologia de informação. E ele aponta 3 ângulos estratégicos, como podemos constatar na fig. 3, que formam a tecnologia de informação.



Figuras 3: Interligação entre estratégias de negócios, estratégias em TI e estratégias de organização

Fonte: Walton (2003 p.56)

Podemos ver que com a tecnologia de informação podemos promover produtividade e qualidade desde que seja implementado adequadamente num meio de toda a cadeia de valor gerado pela empresa.

Ainda seguindo o mesmo raciocínio, Ferrão (2003, pp. 46-48) defende 2 tipos de tecnologias, (tecnologia de *Groupware*) e (tecnologia de *Workflow*) que com as suas implementações pode gerar mais valor a empresa. E para podermos compreender essas tecnologias ele os descreve da seguinte forma:

Groupware

Trata-se neste caso de um sistema evoluído de mensagens, e de gestão de reuniões e planeamento, que tem a ver com rede de utilizadores e possui múltiplas funcionalidades. E tem como principal objectivo centralizar na informação que é produzida, transferida e partilhada de grupo para grupo, ou de utilizador para utilizador

Workflow

Esta tecnologia está relacionada com a gestão de circulação de documentos dentro da empresa, constituindo processos de gestão, isto é, um conjunto de actividades estruturadas, e planeada, com o objectivo de produzir determinado resultado para o cliente. E também centralizar no processo que é aplicado a informação, a forma como é gerido, transferida, partilhada e encaminhado.

De facto essas duas tecnologias são um a mais-valia a empresa, mas não se pode esquecer de uma das mais utilizado actualmente nas empresas, o CRM também é uma tecnologia que possui vários *softwares* de gestão, que interagi com a estratégia do marketing de relacionamento através da criação da base de dados dos clientes. E de acordo com o (Gartner Group, apud Peppers & Rogers 2004 p.98), o papel da tecnologia no CRM é:

(...) capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contacto com a empresa.

De uma forma mais sintetizada podemos dizer que as empresas são confrontadas cada vez mais por volumes de dados que é necessário processar para obter informação acerca dos seus clientes e potenciais clientes, e esses dados registam as transições e interacções que esses clientes têm com as empresas através da internet. E todas essas informações são processadas e trabalhadas para que as empresas possam aprimorar a qualidade dos seus serviços.

2.5 Qualidade

Para construir relacionamentos, a empresa deve ser capaz de atender as necessidades dos seus clientes melhor que a concorrência, oferecendo bens e serviços de alta qualidade.

A qualidade é um termo relativo que refere ao grau de superioridade dos bens e serviços de uma empresa. E é relativa porque ela só pode ser julgada em comparação com outros produtos dos concorrentes, ou quando comparada a um padrão interna de excelência, (Ferrel e Hartline, 2005 p.132).

Ainda os autores relatam que a maioria das empresas se esforçam para melhorar a qualidade dos produtos e isso acontece por 3 razões:

1. Os consumidores têm grandes expectativas em relação a qualidade;

2. Hoje a maioria dos produtos competem em mercados amadurecidos;
3. Muitas empresas competem em mercados muito competitivo onde há muito pouca diferenciação dos produtos.

Segundo Brito e Lencastre (2000) a qualidade não conduz, necessariamente a resultados que permita obter sucesso a longo prazo. Também é preciso assegurar uma relação directa entre as iniciativas da qualidade e a melhoria da satisfação do cliente. Com essa ideia os gestores da qualidade devem reconhecer o consumidor, suas necessidades e expectativas, para melhor estudarem a resposta de valor a implementar.

Actualmente um conjunto de empresas cita a qualidade como prioridade competitiva. E muitos programas têm tido um impacto limitado, pois poucas empresas conseguiram um nível grande de performance. O problema é que muitas empresas ainda estão bastante ocupadas só com os objectivos quantitativos da qualidade e ignoram as chamadas dos clientes ou as evoluções do mercado. Os gestores falham no entendimento de três aspectos da gestão da qualidade: seu significado, a sua medição e as fontes no desenho dos processos e produtos, Brito e Lencastre (2000).

A avaliação da qualidade é uma questão multidimensional que implicam estabelecer numerosos referenciais, para cada produto e sendo ainda mais rigoroso, um para cada cliente.

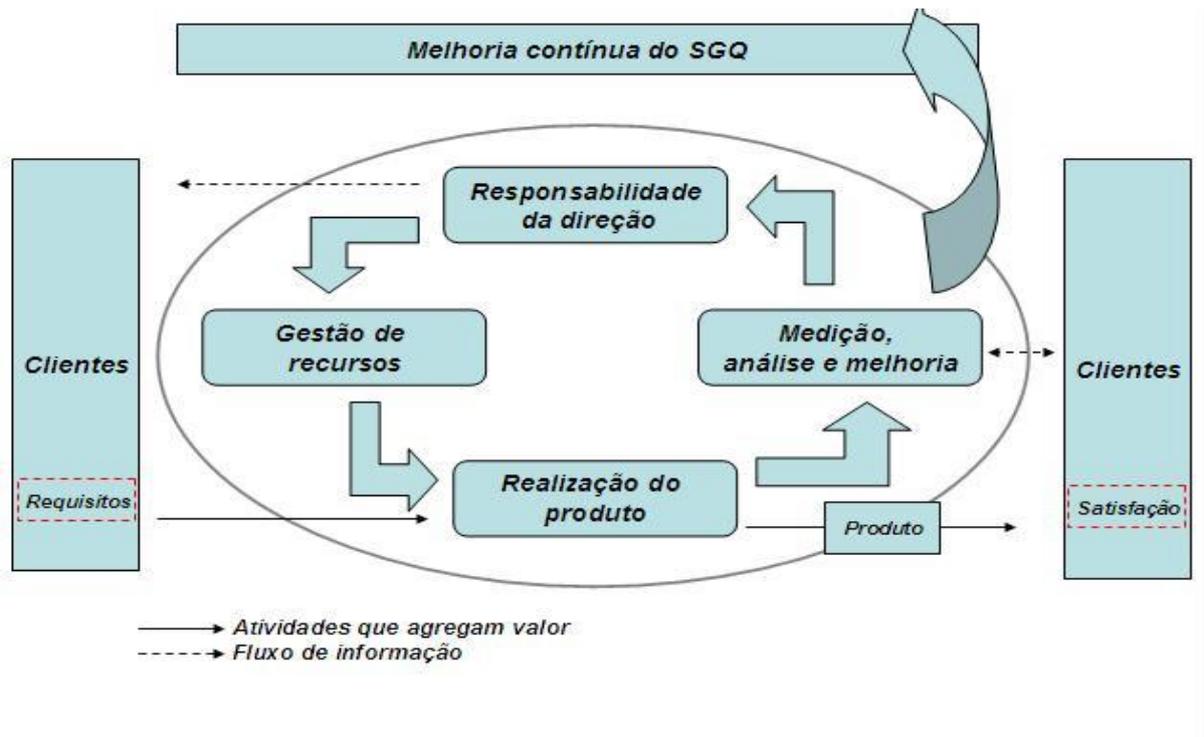
Para facilitar essa avaliação de qualidade recomenda-se o uso das normas de qualidade ISO 9000, ela assegura boas práticas de gestão e relacionamentos entre a empresa e os seus clientes e possibilita maior desenvolvimento dos funcionários, serve como alavanca na busca da qualidade total. Essas normas funcionam como um guia extremamente útil para se definirem requisitos concretos a cumprir na obtenção da qualidade. E são baseados em oito princípios. (NBR ISO 9000, 2005, p.9).

1. Foco no cliente: é importante que as organizações conheçam e busquem atender as necessidades de seus clientes, procurando sempre exceder às suas expectativas;

2. Liderança: se faz necessário a presença de um líder à frente da organização, criando e mantendo um ambiente interno no qual as pessoas estejam envolvidas e busquem atingir as metas estabelecidas pela organização;
3. Envolvimento de pessoas: as pessoas de todos os níveis devem estar envolvidas, visto que essas são a base para o sucesso de uma organização;
4. Abordagem de processo: os recursos e as actividades devem ser relacionados e administrados como um processo, para que os resultados desejados possam ser alcançados com maior eficiência;
5. Abordagem sistémica para a gestão: os processos devem ser inter-relacionados;
6. Melhoria contínua: deve-se ter como objectivo da organização a melhoria contínua de todos seus processos, visando um melhor desempenho da mesma;
7. Abordagem factual para tomada de decisões: deve-se basear em dados e informações para tomada de todo e qualquer tipo de decisão;
8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: visando o aumento da capacidade de ambos em agregar valor.

A aplicação das normas ISSO 9000 é uma mais-valia para as empresas porque como podemos ver, permite as empresas satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, satisfaz também as necessidades e interesses da própria empresa e obtêm-se resultados em função da satisfação dos clientes.

De acordo com a norma NBR ISO 9000, (2005, p. 3) na fig. 4 procura explicitar o modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.



Figuras 4: Gestão da qualidade baseada no processo

Fonte: NBR ISO 9000 (2005, p.10)

Mas também devemos salientar que as mudanças e adaptações estruturais nas empresas estão vinculadas a novos conceitos de gestão e valores, diante de um mercado dinâmico e cada vez mais veloz com o aparecimento de novas tecnologias. Segundo Marketing II (2002, p.7.03) estamos a viver numa era caracterizada pela ausência de estabilidade e de certezas absolutas. Nos últimos anos, vêm-se acentuando um conjunto de tendências económicas e sociais com implicações profundas na gestão das empresas. E é salientado alguns factores que contribuem para essas alterações.

- Mudança acelerada geradora de conflitos e turbulências;
- Aumento de competitividade, tornando os ciclos de vida dos produtos mais curtos;
- Sofisticação do cliente, cada vez mais informado e mais exigente;
- A globalização com profundas alterações culturais na estrutura de ofertas e procura de bens e serviços.

É preciso tomar muito cuidado com a variável mudança porque o que hoje é um produto/serviço de qualidade amanhã poderá não ter valor nenhum. A qualidade terá que acompanhar e adaptar as constantes mudanças e evoluções do mercado.

Com base no que foi visto sobre os 4 factores que influencia a gestão de relacionamentos, pode-se dizer que as empresas têm que elaborar estratégias eficientes e capazes de aumentar as suas capacidades competitivas, estratégias essas que passam também pela formação e capacitação dos funcionários de modo a dar boas respostas aos novos desafios e exigências do mercado com ajuda das novas tecnologias de informação, que permite as empresas obter informações actualizadas e precisas dos seus clientes. O bom uso dessas informações faz com que as empresas melhorem a qualidade das suas ofertas, de modo a aumentar a satisfação dos seus clientes.

3 :Satisfação e Fidelização dos Clientes

3.1 Satisfação do cliente

A satisfação do cliente é uma das áreas mais estudadas hoje dentro da empresa e cada dia que passa a sua importância torna-se mais relevante para a sustentabilidade das empresas, por isso penso que é um tópico fulcral na elaboração de estratégias de relacionamento.

Conforme os autores Hoffeman e Bateson (2003 p. 327) nos últimos 20 anos foram publicados mais de 15 mil artigos acadêmicos e editoriais sobre esse assunto. E eles citam que o *The Journal of Advertising Research* publicou que as pesquisas sobre a satisfação do cliente pode ser a área que mais teve crescimento na pesquisa do mercado, e que compreensível este crescimento visto que a satisfação é o tema central no conceito de marketing.

Hoffeman e Bateson (2003) ainda afirmam que a satisfação do cliente é extremamente importante, porque sem os clientes as empresas não têm razão de existir. Todas as empresas precisam definir proativamente a satisfação dos seus clientes. Esperar pelas reclamações dos clientes para poder identificar os problemas no sistema de prestações de serviço ou medir o progresso da empresa no que diz respeito a satisfação do cliente com base no número de queixas recebidas é uma atitude ingênua. E ainda os autores sugerem a examinação dos números obtidos pelo *Technical Assistance Resaerch Program* (TARP, ou Programa de Pesquisa de Assistência Técnica).

- As empresas, em média, não escutam nada de 96% dos seus clientes insatisfeitos.
- Para cada queixa recebida, na verdade 26 clientes tiveram o mesmo problema.
- As pessoas que têm um problema contam em média para 9 ou 10 outras pessoas. Treze por cento contam a mais de 20.
- Clientes que têm queixas resolvidas satisfatoriamente contam em média para cinco outras pessoas sobre o tratamento que receberam.

- Os que fizeram queixa têm mais possibilidades de fazer negócio com você outra vez do que os que não fizeram: 54% a 70% foram totalmente resolvidas, 95% foram resolvidas rapidamente.

Segundo os Hoffman e Bateson (2003) esses números demonstram que os clientes não queixam activamente para as próprias empresas, quando não estão satisfeitos, e muitas vezes vão para empresa concorrente ou contam aos outros clientes existentes e aos potenciais clientes como foram maltratados pela empresa. Os números também mostram que as empresas que efectivamente respondem as queixas são alvos de comunicação boca a boca positiva, embora se propaguem com a metade da velocidade das negativas.

Hoffman e Bateson (2003 p.330) definem satisfação do cliente dizendo o seguinte “ ela é a comparação das expectativas do cliente com as suas percepções a respeito do encontro de serviços reais”.

Segundo Pires (1997, p.15) “a satisfação dos clientes não depende só das medidas dos atributos dos produtos que correspondem as necessidades dos clientes, mas também das expectativas dos clientes face ao desempenho global dos produtos.”

Satisfazer e exceder as expectativas do cliente pode resultar em vários benefícios valiosos para a empresa. A propaganda boca a boca feita por clientes muitas vezes traduz em novos clientes. As empresas que detêm altas taxas de satisfação do cliente também parecem ter habilidade de isolar-se de pressões competitivas, principalmente a competição de preços, muitas vezes o cliente prefere pagar mais e ter um produto/serviço que lhe satisfaz ou corresponde com as suas expectativas do que assumir um risco de ir para uma oferta com preços mais baixo (Hoffman e Bateson, 2003).

O Ferrell e Hartline (2005, p.49) citam alguns benefícios de quando o cliente encontra-se plenamente satisfeito:

- É mais provável que torne fiel ou mesmo um defensor da empresa
- É menos provável que procure outros fornecedores
- É menos sensível ao preço
- É menos provável que volte aos concorrentes

- É mais provável que fale bem da empresa para outras pessoas
- Cria desafios interessantes para os profissionais de marketing

Então podemos ver de uma forma resumida, que para satisfazer o cliente temos que atender a expectativa e os requisitos do cliente, e muitas vezes a empresa não deve necessário oferecer só o que o cliente solícita, mas sim oferecer algo a mais que possa incrementar o valor da oferta e que melhor satisfaz o cliente. Sem esquecer que a empresa tem que estar preparada e bem estruturada para cumprir o que promete aos seus clientes e para entregar ou executar as suas ofertas nas melhores condições e no prazo prometido.

Com tudo o que já vimos podemos dizer que a satisfação do cliente é a chave para sua fidelização.

3.2 Fidelização do cliente

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 421) fidelização do cliente tem a ver com a focalização dos esforços de todas as áreas que se preocupam com os clientes da empresa, na base dos clientes existentes. Invés de procurar novos clientes empenham em satisfazer os clientes actuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo.

Segundo Kotler & Armstrong (2003, p.6) afirmam que:

“Satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação as suas expectativas. Se esse desempenho não corresponde as expectativas do cliente, ele ficará insatisfeito. Se exceder expectativa, ele ficara maravilhado...As empresas inteligentes têm como objectivo maravilhar o cliente, prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando mais do que prometem.”

Alinhando no mesmo pensamento dos dois autores citados acima podemos afirmar que a capacidade de maravilhar o cliente é um largo passo para a sua fidelização porque aí estamos a falar do encantamento do cliente, uma actuação que excede aquilo que ele esperava.

Brito e de Lencastre (2000, p. 74) relata um estudo feito sobre *Rank Xerox*, “a probabilidade de um cliente encantado voltar a comprar os nossos produtos é seis vezes superior do que no caso de um cliente simplesmente satisfeito”. Além disso, é ainda possível utilizar técnicas de suporte como um instrumento de recompensa de lealdade dos clientes, que vão desde a emissão de cartão de cliente até ao atendimento personalizado, passando pela gratuidade dos serviços, por promoções especiais ou lembranças pessoais.

Kotler & Armstrong (2007, p.14)

Hoje muitas empresas estão utilizando gestão de relacionamento com os clientes para fidelizar e construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo com eles. Nesta visão o marketing é a ciência e a arte de encontrar, reter, cultivar e fidelizar os clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006) de um modo geral a satisfação é a sensação ou prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto/serviço. Se o desempenho não alcançar expectativa o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las ficará satisfeito. Se o desempenho for além da expectativa o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado e o cliente encantado possui maior possibilidade de se tornar uma cliente fiel a empresa.

Por tanto podemos ver que actualmente as empresas têm que dar uma ênfase maior em reter, cultivar e fidelizar, porque no passado o mercado crescente e uma economia boa significava uma oferta abundante de novos clientes. Entretanto hoje em dia as empresas estão confrontadas com novas realidades do mercado, agora os concorrentes estão mais sofisticados, há excesso de produção e em alguns mercados há falta de novos clientes para buscar (Kotler & Armstrong, 2007).

Com o aumento da concorrência torna-se fulcral fidelizar clientes com essa crescente competição a relativa paridade e a falta da vantagem diferencial entre bens e serviços, torna-se essencial o uso das técnicas de marketing de conquista. As empresas estão descobrindo que reter a sua base de cliente actual é agora uma tarefa mais desafiadora do que nunca (Hoffeman e Bateson, 2003).

Continuando ainda com Hoffman e Bateson (2003), a importância da retenção do cliente aumentou porque também os clientes mudaram. Em comparação com as gerações passadas, os clientes de hoje estão mais informados sobre a decisão de compra, controlam maior renda discricionária e estão cada vez mais cépticos com a preocupação da empresa pelos seus interesses. E tudo isso tem como consequência para as empresas que engajam na retenção dos clientes a um reconhecimento por parte deles e consecutivas repetições de compras e consequentemente leva a fidelização.

Atualmente não se fala de fidelização sem falar de programas de fidelização e na sua implementação. São programas que ajuda e facilita a empresa no processo de fidelização dos seus clientes, e quando são bem implementadas ajuda a empresa a atingir resultados bastante satisfatório. E de acordo com Brito e de Lencastre (2000, p.76) anunciam de uma forma sintetizada sete fases para a implementação de um programa de fidelização:

- Adequada e criativa segmentação do mercado (baseada, com frequência, em factores de natureza psicográfica).
- Criação de uma rede de parceiros envolvidos no programa (a escolha desses parceiros depende fundamentalmente da sua capacidade para acrescentarem valor aos benefícios a conceder aos clientes).
- Definição de um *package* de benefícios cujo valor percebido pelo cliente supere o «custo» de se manter fiel a marca.
- Concepção de um esquema de obtenção de benefícios que seja transparente, lógico e simples do ponto de vista do cliente.
- Comunicação eficaz. Primeiramente dirigida para dentro da organização (marketing interno) e, só numa segunda fase, tendo como público-alvo os clientes (marketing externo).
- Renovação permanente do pacote de benefícios.
- Avaliação regular que permita a comparação das vantagens do programa da empresa (ganhos em termos de retenção de clientes) com os custos decorrentes do *package* de benefícios concedidos bem como associados a gestão do próprio programa de fidelização (despesas administrativas, comunicação, entre outros).

Uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente e por sua vez clientes encantado permanecem fiéis e falam bem da empresas e dos seus produtos/serviços. As empresas estão percebendo que perder clientes significa muito mais que perder uma venda. Seguindo pensamento de Kotler & Armstrong (2007), perda de um cliente significa também perder o valor de todas as compras que um cliente fiel faria ao longo da sua vida.

3.3. Criação de Valor

Os principais processos do marketing envolve construir relacionamentos com o cliente, criando e entregando valor superior para ele, o último significa oferecer valor em troca com as vendas actuais e futuras, participação no mercado e lucro.

Kotler & Armstrong (2007, p.15)

Ao criar valor para o cliente, a empresa cria clientes altamente satisfeitos que permanecem fiéis e compram mais. Isso por sua vez, significa maiores retornos de longo prazo para a empresa. Aqui discutimos resultados de criação de valor para o cliente: fidelidade e retenção do cliente, participação de mercado e de cliente e do valor do cliente.

Ainda na mesma linha do pensamento Kotler e Keller (2006, p.141) acrescenta com a definição “criação de valor consiste em um conjunto de benefícios que empresa promete entregar”. Ainda alinhando na mesma filosofia segundo os autores que basicamente, a proposta de valor é uma declaração da percepção dos clientes relativamente a experiência resultante da oferta dos produtos e serviços prestados e relacionamento com a empresa. A marca deverá representar uma promessa relativamente à experiencia total resultante do que os clientes podem esperar. Se a promessa não for cumprida, isso dependerá da capacidade da empresa em gerir a sua capacidade de gerar valor.

Kotler & Armstrong (2007) mostra que o importante não é só adquirir clientes, mas também mantê-los e cultivá-los. Ainda rematam dizendo que a gestão de relacionamento com o cliente assume uma visão de longo prazo, porque hoje as empresas não querem só arranjar clientes lucrativos, mas tê-los para vida inteira, captando o seu valor do cliente ou longo do tempo e receber uma participação ainda maior nas suas compras.

Com base no que já foi dito pelo Kotler & Armstrong (2007), podemos dizer que as empresas criam valor para os clientes para em troca capturar valor do cliente. Hoje é fundamental que os profissionais que lidam com os clientes de saibam criar valor para o cliente e administrar relacionamentos com ele. Devem saber atrair clientes com poderosas preposições de valor. Depois devem manter e cultivar os clientes e administrar com eficácia o relacionamento entre a empresa e o cliente. Podemos constatar também que quando as empresas se destacam por sua utilização de técnicas e estratégias de relacionamento, elas passam a compreender melhor as necessidades dos clientes, projectam estratégias de criação de valor, desenvolve programas de fidelização que oferece valor e encantamento para o cliente que possibilita a construção de relacionamentos fortes com o cliente. Em troca a empresas recebem os valores dos clientes na forma de vendas, lucros, satisfação e fidelidade.

Kotler e Keller (2006 p.149) definem valor do cliente como " valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo". E é claro que quando mais fiéis forem os clientes, maior será o valor do cliente.

Para se obter valor do cliente é preciso conhecer os passos que levam a empresa a conseguir esses valores. Por isso Rust, Zeithami e Lemon (apud, Kotler e Keller 2006) distinguem três elementos condutores de valor do cliente:

- **Dimensão do valor** é a avaliação objectiva feita pelo cliente da unidade de uma oferta com base em sua percepção de custo benefício. Os componentes de cada valor são, qualidade, preço e convivência. Cada sector deve definir os factores específicos subjacentes a cada componente a fim de encontrar programas para melhorar a dimensão de valor.
- **Brand equity** é a avaliação subjectiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objectivamente. Os componentes *brand equity* são consciencialização da marca, postura do cliente com relação a marca e percepção do cliente quanto a ética da marca.
- **Relationship equity** é a tendência que o cliente tem de se aprender a marca, acima e além das avaliações objectiva e subjectiva sobre o seu valor. Os componentes de *relationship equity* incluem programas de fidelidade, programas de reconhecimento e tratamento especiais, programas de

construção de comunidade e programa de construção de conhecimento. *Relationship equity* é especialmente importante em situações em que os relacionamentos pessoais são fundamentais em que os clientes tendem continuar com os mesmos fornecedores por hábito ou inércia.

Esse somatório de elementos integra gestão de valor, gestão de marca e gestão de relacionamento dentro de um foco centrado no cliente. Cabe as empresas decidirem quais elementos reforçar para obter maior resultado.

A grande meta de gestão de relacionamento é produzir um alto valor do cliente e esse valor pode ser uma medida melhor para o desempenho das empresas, do que as vendas e da participação de mercado. Enquanto vendas e participação de mercado reflectem o passado, o valor do cliente sugere o futuro.

3.4 Serviço de Atendimento Como Elemento de Satisfação e Fidelização dos Clientes

Como já tínhamos visto anteriormente, satisfazer e fidelizar clientes é uma tarefa que exige muito da empresa e é preciso a conciliação de vários factores e acções, e o serviço de atendimento é um factor crucial para a satisfação. Quando é bem-feita leva a satisfação e fidelização dos clientes e quando é mal feita leva a frustração e a perda do cliente.

Com o aumento da concorrência torna necessária a capacidade de inovação de produtos e serviços tem sido uma oportunidade para as empresas criarem vantagens competitivas, que permitam o reforço de posição nos mercados actuais. Actualmente, muitas empresas apresentam grande diversidade de produtos e serviços acompanhado com um excelente atendimento, já que os clientes são cada vez mais exigentes, a competência é cada vez mais critério de escolha e a qualidade da relação de atendimento contribui para marcar a diferença entre as empresas (Instituto Superior de Formação Bancária, 1997).

Atendimento ao cliente é um dos termos mais amaldiçoados que existem. Com incrível frequência, ficamos tão desapontados com o atendimento, que procuramos outro lugar. Uma empresa pode fazer a venda, conseguiu o

cliente se o atendimento for rude, indiferente, de um *follow-up* fraco, de maus serviços, de lentidão e de outros factores, corre-se o risco de perder o cliente que tanto lutou e gastou para conseguir. (Gitomer, 2005, p. 228)

Ainda segundo Gitomer, (2005, p. 228) “ dados estatísticos mostram que um cliente insatisfeito relata o fato a um número de pessoas 20 vezes maior do que um cliente satisfeito”. Isso significa que devemos ter muito cuidado com o serviço de atendimento, uma vez feita a venda, temos que preocupar em manter o cliente que tanto esforçamos para conseguir.

Quando um cliente tem pela primeira vez o contacto com a empresa, é importante que as empresas tentem antecipar as suas expectativas. Conforme ISFB, (1997, p.37) “ qualquer serviço prestado é avaliado de acordo com expectativa, que baseia-se em expectativas adquiridas noutras situações de atendimento”. E é citado dois objectivos nestes casos:

- Nunca ficar aquém das expectativas do cliente;
- Ultrapassar as expectativas do cliente.

E para que esses objectivos sejam cumpridos é preciso estar informado sobre a actuação dos principais concorrentes para que se possa determinar quais são os níveis mínimos de qualidade que serão aceites pelo cliente.

Hoffeman e Bateson (2003 pg.358) arrematam dizendo que “a satisfação actualiza nos clientes suas percepções da qualidade do serviço”. Eles defendem que a lógica dessa explicação encontra-se no seguinte:

- O cliente percebe a qualidade do serviço de uma empresa, com a qual ele não tem experiencia anterior, com base na sua própria expectativa.
- Nos encontros subsequentes com a empresa, através do processo de quebra de expectativas, o cliente actualiza as percepções da qualidade do serviço.
- Cada encontro adicional reforça essas percepções que, actualizadas, modificam futuras intenções de compra do cliente.

Ainda os autores referidos anteriormente, reforçam dizendo que há evidências de que a qualidade no serviço de atendimento resulta em compras repetidas, como

também em novos clientes. Os clientes que repetem as compras produzem muitos benefícios para a empresa. O custo dos para manter os actuais clientes para a empresa é mais baixo do que do que o custo para atrair novos clientes, uma vez que os clientes do serviço tenham-se tornado regulares, eles conhecem o roteiro e são usuários eficientes do sistema *servuction*. Na medida em que adquirem confiança na organização, o nível de risco para eles é reduzido e ficam mais propensos de consolidar seus negócios com a empresa.

Gitomer, (2005, p.229) ainda diz que “ o atendimento é uma questão crítica, complexa, para o sucesso permanente de qualquer negócio”. Por isso ele cita também alguns conselhos para o atendimento.

- Atendimento satisfatório não é mais aceitável.
- O atendimento começa a 100%.
- A percepção do cliente é a realidade.
- Um erro é uma chance para a empresa se aprimorar.
- Os problemas podem criar reorganizações benéficas.
- Faça o cliente se sentir importante.
- Aprenda e aprenda a fazer perguntas.
- A arte é mais importante - a arte de ouvir.

O atendimento ao cliente é a busca da excelência, para deixar o cliente tão satisfeito que ele vai contar aos outros como ele foi tratado e o resultado final pode ser a fidelidade.

Segundo Jeffrey Gitomer, (2005). “A filosofia é simples, o bom atendimento constrói fortunas com os clientes regulares. Mau atendimento levará seus clientes para os concorrentes”. Por tanto é bom que as empresas comecem a satisfazer os seus clientes de uma forma rápida e eficiente com aquisição de bens ou prestações de serviços e com um atendimento de excelência por parte do atendedor.

Segundo ISFB (1997 p.5) devemos perspectivar a relação de atendimento em 4 grandes momentos:

- Acolhimento do cliente – é o momento de estabelecimento do contacto com o cliente. Nesta fase, é primordial que você faça sentir ao cliente que ele é bem-vindo ao seu banco;
- Exploração da pretensão do cliente – aqui você deve obter informações e certificar daquilo que o cliente pretende exactamente;
- Encaminhamento da pretensão do cliente – é a fase em que você dá resposta a pretensão do cliente, ou lhe explica que a pretensão dele não tem solução imediata e lhe propõe alternativas;
- Finalização do atendimento do cliente – é o momento em que você se depende do cliente até o próximo encontro.

No fundo um serviço de atendimento de qualidade funciona um pouco como a relação amorosa. Fazer concessões, seduzir, apelar para as qualidades, mostrar a sua chama sem cessar, dar atenção, personalizar, emocionar, sonhar proteger, compreender, tolerar. Esta lista aplica-se igualmente a vida privada e á vida profissional. Com uma diferença apenas, escolher os amigos, mas raramente podemos escolher os clientes. A tarefa pois e mais difícil que no amor ou amizade, pois há que se lutar contra os preconceitos, as mudanças de humor e as antipatias. Por vezes é difícil mas muitas vezes e mais agradável do que se pode pensar e é sempre benéfico e eficaz, (Bloch, Hababou e Xardel, 1989, p.123).

Ainda os autores acima citados resumem a qualidade do serviço de atendimento oferecido aos clientes em dez verbos e sugerem para que as empresas coloquem em prática esses dez verbos:

- **Reunir** – não há bom serviço sem a plena convicção de todos de que a sua qualidade é a base dos sucessos duradouros.
- **Identificar-se** – espontaneamente e seguindo o exemplo dos dirigentes, cada um deve manter-se na pele do cliente.
- **Comunicar** – utilizando tudo que possa servir para sublinhar a importância que a empresa possa atribui aos clientes.
- **Dialogar** – não é possível haver evolução se não souber promover o diálogo e dar prova de curiosidade, receptividade, disponibilidade e humildade.

- **Inovar** – para conseguir diferenciação, há que contar apenas com a imaginação, a facilidade de adaptação e a abertura de espírito.
- **Comprometer-se** – cumprir cada uma das promessas
- **Personalizar** – o cliente não perdoará se não se demonstrar que ele é único. Gosta de ser reconhecido.
- **Simplificar** – o cliente espera soluções e não problemas. É assim que consegui fidelizá-lo.
- **Considerar** – o cliente tem sempre razão. Não se ganha nada em tentar provar o contrário.
- **Amar** – o cliente é um ser humano que vem para ser acolhido, aconselhado, valorizado, esclarecido, honrado. Faça o possível para que ele se sinta bem consigo.

Resumindo tudo o que foi dito pelos autores citados acima, podemos ver que o serviço de atendimento é um ponto fundamental para a satisfação e fidelização do cliente, e o grande objectivo da empresa de hoje não é o lucro mas sim a fidelização dos clientes e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Os clientes fidelizados são os embaixadores privilegiados da empresa mas promessas não cumpridas destroem a confiança. Portanto nunca decepcione o cliente. Antes de fazer promessas, certifique-se de que elas são exequíveis e, quando as fizer cumpra-as.

Capítulo III - Estudo de Caso nos Correios de CV

4.1 Historial

Os Correios de Cabo Verde é uma das instituições mais antigas do país. Existe desde 2 de Janeiro de 1849, quando o Governo-geral da Província de Cabo Verde mandou publicar no Boletim Oficial o Regulamento para o serviço dos Correios das ilhas, rectificado pela Portaria nº 170-A, de 1852.

A inspecção-geral dos Correios era da competência do Governador-geral dos Correios do arquipélago e das Praças de Bissau.

Com a independência do país e da própria exigência de desenvolvimento, foi transformada numa empresa pública, em Julho de 1981., denominada pela Empresa Pública dos Correios e Telecomunicações – CTT- EP.

Fruto de uma nova política do governo para o sector e com a liberalização económica dos anos 90, houve a necessidade de separar as actividades de telecomunicações das actividades dos serviços postais, para que as das telecomunicações pudessem ser privatizadas. Foi então que, em 1995., se deu a cisão dos CTT- EP em duas sociedades anónimas, passando a empresa do sector postal a designar-se por Correios de Cabo Verde, SARL. Normalmente, em termos breves, a empresa dos Correios é designada por CCV.

Ao se dotar os CCV do estatuto de sociedade anónima, pretendeu-se, desde logo, muni-la de mecanismo para uma gestão com um grande grau de autonomia de modo a fazer face aos desafios que eram já conhecidos nessa época através dos estudos de viabilidade.

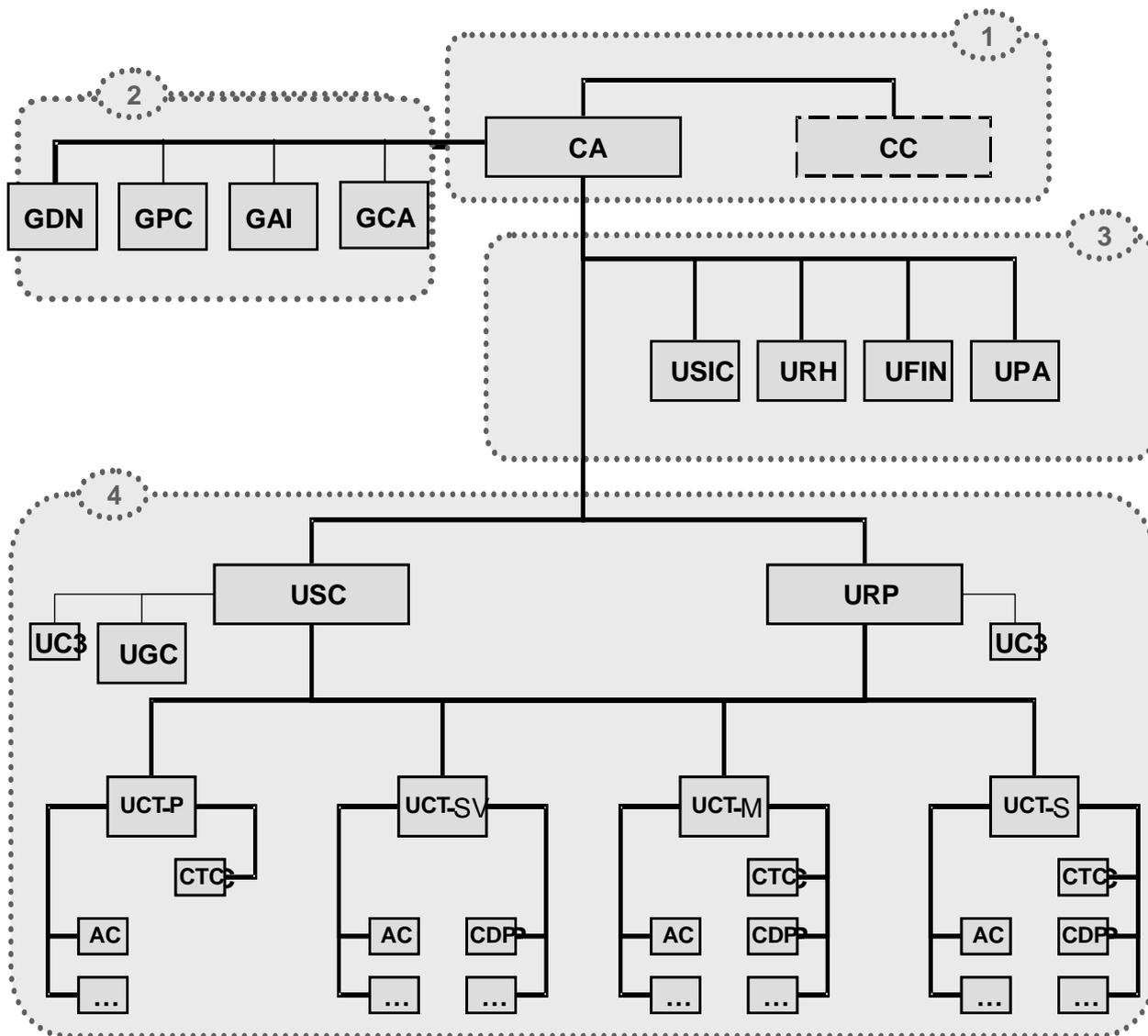
Os CCV passam a ter como objecto principal a exploração do serviço público de correios em todo o território nacional e a executar as convenções, acordos e regulamentos internacionais ligados à área dos correios.

O Decreto - Lei nº 93, de 31 de Dezembro de 1997, aprovou o Regulamento do Serviço Público de Correios, que contém as normas gerais reguladoras do

estabelecimento, exploração e uso público do serviço público de correios, designado também por serviço postal.

A empresa dos Correios de Cabo Verde apresenta-se hoje como uma das empresas do país com maior rede de balcões a nível nacional. Onde quer que se vá, pelos quatro cantos do país, encontram-se Agências dos Correios num total de 42 Postos, sendo 22 de 1ª classe, 6 de 2ª classe e 14 de 3ª classe. A classificação é feita com base em alguns critérios sendo que a principal é o volume de negócios. A designação de Agências foi adoptada a partir de 2005, antes era Estação de Correios.

4.2 Organograma da empresa



Figuras 5: Organograma dos CCV

Fonte:

4.2.1 Apresentação dos departamentos

- **USC** – Unidade de Serviço a Clientes

Missão: Dinamizar e consolidar a relação da empresa com os seus clientes nas diversas áreas, assegurar níveis de qualidade coerentes com os objectivos estratégicos da empresa.

Atribuições e Competências: É a unidade orgânica central que estuda e propõe à aprovação do CA o plano de marketing da empresa, bem como planos e directivas de desenvolvimento do mercado e da qualidade; executa a política comercial aprovada pelo CA; assegura a gestão da imagem da empresa no mercado e coordena a implementação da nova imagem dos Correios de Cabo Verde; assegura a gestão comercial de clientes, acompanha e estuda a evolução dos diferentes produtos e serviços da empresa, postais e não postais; assegura a gestão dos grandes clientes; desenvolve programas de fidelização de clientes; assegura o desenvolvimento dos diferentes negócios da empresa; desenvolve e garante o processo de facturação; garante o controle de qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes, nacionais e internacionais; coordena e controla os serviços de vales e demais serviços financeiros, garantindo a sua correcta execução, contabilização e controlo; colabora na preparação dos planos anuais de emissão de valores postais; assegura a gestão comercial dos produtos filatélicos; assegura o processamento administrativo e contabilístico da filatelia, garantindo a reposição dos stocks de produtos para venda.

Desempenha ainda as funções de:

- Acompanhamento da evolução do ciclo de vida dos diferentes produtos e serviços da empresa e proposta ao CA de decisões visando solucionar os estrangulamentos detectados, introduzir inovações e revitalizar o (s) produto (s) e/ou serviço (s) e seu conseqüente relançamento.
- Elaboração e propostas ao CA da definição das políticas de venda e promoção dos produtos e serviços, coordenando comercialmente, toda as áreas de negócio da empresa, em estreita articulação com a URP.

Partilha com a URP o enquadramento das unidades de coordenação territorial e das agências, no âmbito da gestão da rede de pontos de venda.

➤ **URP** – Unidade da Rede Postal

Missão: Assegurar a coordenação do funcionamento das agências, dos centros de tratamento de correio e de distribuição postal.

➤ **UCT** – Unidade de Coordenação Territorial

Missão: Proceder à coordenação das agências e unidades existentes no território de sua competência.

B - Unidades Funcionais:

➤ **AC** – Agência de Correios

Missão: Assegurar a exploração dos vários produtos e serviços prestados aos clientes, na área de sua jurisdição e o atendimento público no âmbito do serviço postal, serviços financeiros e da prestação de serviços a terceiros.

➤ **CTC** – Centro de Tratamento de Correio

Missão: Proceder à expedição, recepção, transporte, tratamento e distribuição de correspondência.

Atribuições e Competências: É a unidade funcional que assegura a triagem do correio para encaminhamento em função dos destinos. Constitui o nó principal da rede primária e dele depende fortemente a eficiência de toda a rede.

Presta serviços a clientes internos nas funções de tratamento e encaminhamento (Centros de Distribuição Postal do mesmo território e Centros de Tratamento de Correios de outros territórios).

Presta também serviços a clientes externos na função de aceitação especial de correio quando tal está contratualizado (grandes clientes).

➤ **CDP** – Centro de Distribuição Postal

Missão: Assegurar a distribuição de correio aos seus destinatários.

Atribuições e Competências: É uma unidade funcional que assegura a distribuição do correio aos destinatários e a recolha de correio nos grandes clientes institucionais, sempre que tal seja for previsto no respectivo plano.

Os colaboradores têm competências de desempenho polarizadas nas operações finais de tráfego na rede postal. Podem ter contacto com os clientes, pelo que a sua actuação favorecerá ou prejudicará a imagem da empresa.

4.3 Breve resume do mercado dos CCV

Os CCV são uma empresa pública e tem vários tipos de clientes desde pequenas e grandes empresas ate as pessoas singulares, mas os principais clientes são: CV Telecom, Centro Nacional de Pensões e as pessoas que possuem uma caixa de apartado na empresa.

A empresa possui concorrentes por área de negócios.

- EMS e encomenda – DHL, TNT, UPS e companhias aéreas.
- Serviços financeiros (transferência electrónica) – Western Union, bancos comerciais.

Ainda podemos contactar que os serviços mais lucrativos e que dão maior suporte financeiro a empresa, são serviços onde a empresa possui concorrência.

Segundo o plano estratégico da empresa (2010, 2012), os proveitos dos CCV estão concentrados em:

- Serviços dos correios (correspondência, encomenda, EMS) – 36%.
- Serviços de terceiros – 30% (o que demonstra forte dependência externa).
- Os restantes estão distribuídos pelos demais serviços.

Podemos ver que as áreas de serviços dos correios e serviços de terceiros são fundamentais para a sustentabilidade financeira da empresa, os dois representam 66% da capacidade financeira da empresa e são precisamente nessas áreas que tem vindo a aparecer a concorrência, por serem serviços lucrativos. Esses tipos de serviços obriga a empresa a estar permanentemente a ter o contacto com os seus clientes e é preciso aproveitar desse contacto para construir relacionamentos fortes e de longo prazo, com base na satisfação e por conseguinte a fidelização.

4.4 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com a primeira parte do estudo abordada por um referencial teórico com base livros, artigos científicos e outros trabalhos monográficos. Onde foram encontradas varias ideias, estudos, e opiniões de deferentes autores.

E uma segunda parte abordada por um estudo de caso, sustentada por uma abordagem quantitativa no que diz respeito aos dados e informações colectados, tendo em vista que serão identificadas respostas de muitos clientes para transformar os dados colectados em índices que serão apresentados em forma de gráfico.

O estudo de caso foi feito nos Correios de CV na cidade da praia, para que se possa compreender melhor como a empresa tem gerido o seu relacionamento com os seus clientes. Para isso, precisamos de recolher algumas informações relevantes e credíveis junto dos intervenientes desse estudo. Segundo Ludke e André (1986) afirmam que o interesse do estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente fiquem evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Estes autores acrescentam ainda que devemos escolher este tipo de estudo quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

Em consideração aos objectivos deste estudo, o instrumento privilegiado a usar tomará a forma de inquérito por questionário. Segundo Ludke e André (1986) apesar das suas limitações, o questionário é um dos instrumentos mais utilizado em pesquisas. Tem a vantagem de não obrigar a uma interacção directa com os sujeitos que respondem, uma vez que são os próprios que o preenchem, o que permite ainda, sempre que se achar aconselhável, permaneçam anónimos. Esta garantia de anonimato pode ser importante no sentido de se conseguirem respostas mais honesto possível.

O questionário é uma ferramenta que ao ser utilizada vai demonstrar qualidade do serviço e o nível de satisfação dos clientes dos Correios de CV na cidade da praia, considerando diversos aspectos e, especialmente, na qualidade do atendimento. O

questionário segundo Gil (1999), é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, com o objectivo de quantificar os fenómenos sociais, tais como opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los.

E esse questionário foi aplicado a uma amostra de 100 clientes dos Correios de CV que corresponde a 5% dos 2000 clientes que possuem uma caixa de apartado na empresa. A abordagem foi aleatória no sentido de não haver um critério pré-concebido de escolha.

Uma parte do questionário foi aplicado nos balcões dos CCV na cidade da praia e os outros restantes foram distribuídos pelos carteiros da empresa e com uma duração de 3 semanas. O questionário foi composto por 30 itens fechados sobre avaliação da satisfação e divididos em 4 variáveis, atendimento, serviço, acessibilidade, interação com cliente e 2 perguntas fechadas, no sentido de descortinar a satisfação e a percepção da qualidade dos serviços e atendimento prestados aos clientes dos Correios de CV na cidade da praia. Cujos dados receberam um tratamento estatístico com recurso ao programa *Sphinx* para análise dos resultados.

4.5 Análise e Interpretação dos Dados

O interesse ao desenvolver este estudo partiu do entendimento sobre a importância da gestão de relacionamento e satisfação do cliente para a sobrevivência da empresa no mercado. Assim, a partir da estrutura teórica deste trabalho partiu-se para um estudo directo com os clientes da empresa CCV, considerando a necessidade da empresa tornar-se mais competitiva melhorando a qualidade nos seus serviços, atendimento, acessibilidade e interação com os seus clientes. De forma a satisfazer os seus da melhor forma possível e fazer com que eles fidelizem.

A primeira variável a ser analisada é o atendimento

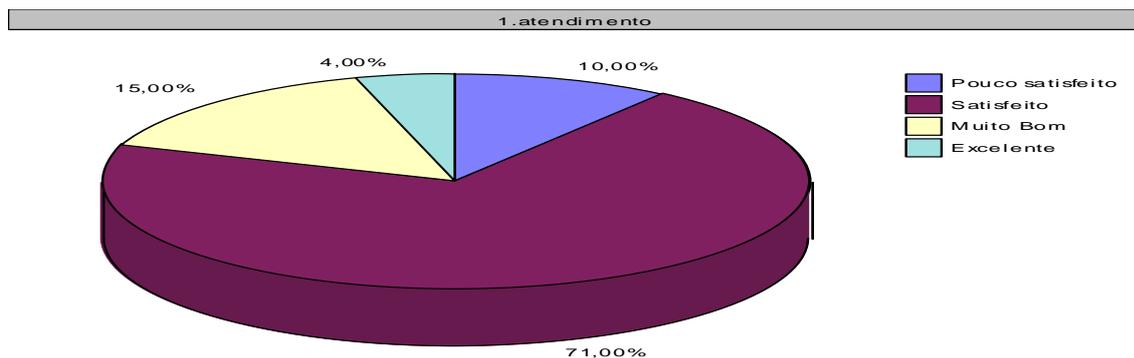


Gráfico 1: Presteza no Atendimento.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

No que diz respeito a presteza no atendimento segundo o **gráfico-1** nos mostra que 71% dos clientes estão satisfeitos, 15% muito satisfeito, 4% consideram excelente e apenas 10% consideram pouco satisfeito. Embora 90% dos clientes aprovam a presteza no atendimento por parte dos funcionários da empresa CCV na cidade da praia.

Não podemos deixar de dar atenção aos outros 10% que não aprovam e segundo (Bloch et al., 1989) é preciso dar atenção, personalizar, compreender e tolerar todos os clientes sem exceção, essas ações é que marcam os clientes, e quando é bem implementada os clientes ficam mais do que satisfeitos, e pode levar ao encantamento dos clientes em relação ao atendimento por parte dos funcionários da empresa.

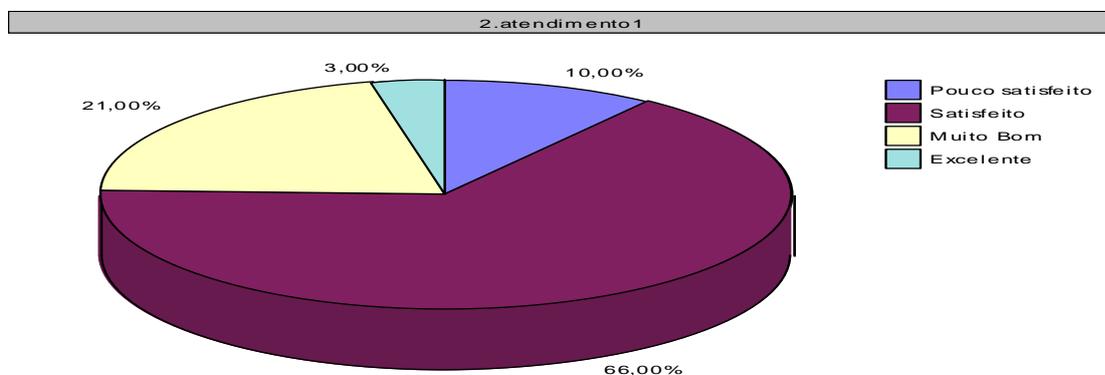


Gráfico 2: A cortesia dos funcionários que lidam com os clientes.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Em relação a cortesia dos funcionários no atendimento com os clientes também apresenta dados satisfatório, podemos constatar que no **gráfico 2**, 66% dos clientes estão satisfeitos, 21% consideram muito bom, 3% consideram excelente. De uma forma mais ampla podemos ver que 90% dos clientes tem uma opinião positiva em relação a cortesia por parte dos funcionários no atendimento.

E apenas 10% dos clientes não se encontram satisfeitos, mas mesmo assim eles não podem ser ignorados, é preciso fazer com que todos os clientes sintam-se que estão sendo tratados com respeito e dedicação, até porque de acordo com Gitomer, (2005, p. 228) “dados estatísticos mostram que um cliente insatisfeito relata o fato a um número de pessoas 20 vezes maior do que um cliente satisfeito”. Isto, permite contactar que a empresa tem que se preocupar com o serviço prestado no dia-a-dia, pois os aspectos negativos são divulgados de forma ainda mais rápida que os positivos.

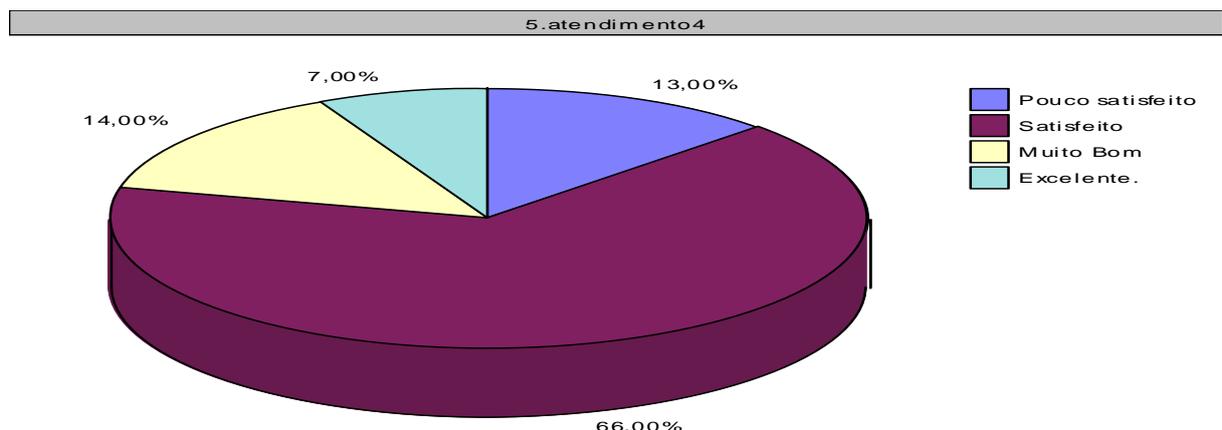


Gráfico 3: Os funcionários têm dado um atendimento individualizado.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Os funcionários têm dado um atendimento individualizado a cada cliente, cerca de 66% estão satisfeitos com o atendimento individualizado, 14% avalia como muito bom, 7% avalia como excelente e 13% estão poucos satisfeitos. Isso significa que ainda há trabalho a ser feito para que esses 13% passem a reconhecer que estão tendo um atendimento individualizado. Pois segundo Kotler (2003) o atendimento individualizado permite que a empresa conheça melhor os seus clientes e identificar

quais são as suas reais necessidades, assim permite a empresa oferecer a cada categoria de clientes bens e serviços adequados.

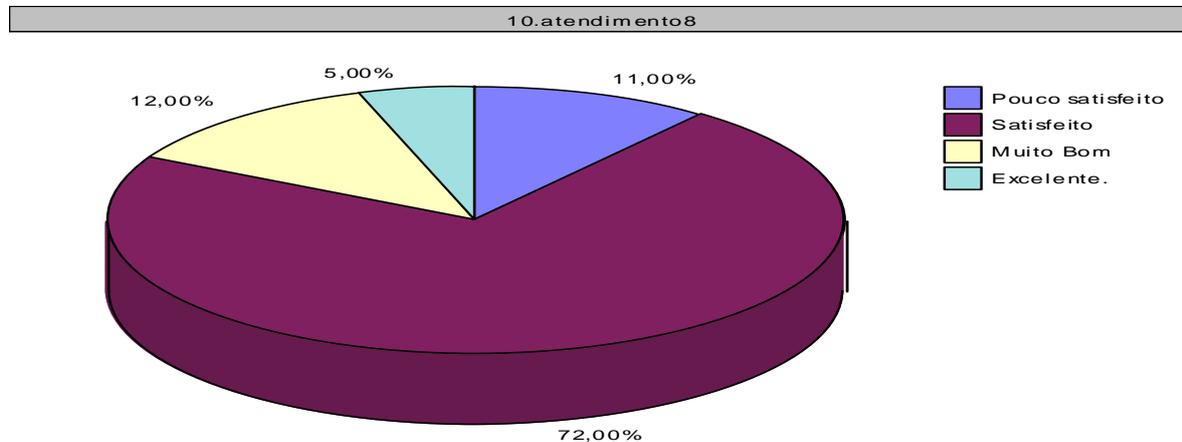


Gráfico 4: Expectativa em relação ao atendimento.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Expectativa em relação ao atendimento, maior parte dos clientes da CCV na cidade da praia estão satisfeito com o atendimento como esclarece 72% dos inqueridos. Para os que acreditam de que esta muito bom o percentual e de 12% e os que avaliam como excelente é de 5%. Assim considero que 89% dos clientes aprovam que o atendimento tem cumprido com a expectativa. Mas é importante perceber que 11% não se encontra satisfeito com o atendimento. Isso significa que ainda há coisas a serem melhoradas no atendimento.

Segundo Gitomer, (2005, p.230). “ O bom atendimento constrói fortunas com os clientes regulares. Mau atendimento levará seus clientes para os concorrentes”.

Um dos passos essenciais para se sobressair no atendimento ao cliente, é ter funcionários de alto a baixo que compartilhem em compromisso com a prestação de serviços superiores, de modo aumentar ainda mais o nível de satisfação por parte dos seus clientes.

Segunda variável a ser analisada é a prestação de serviços

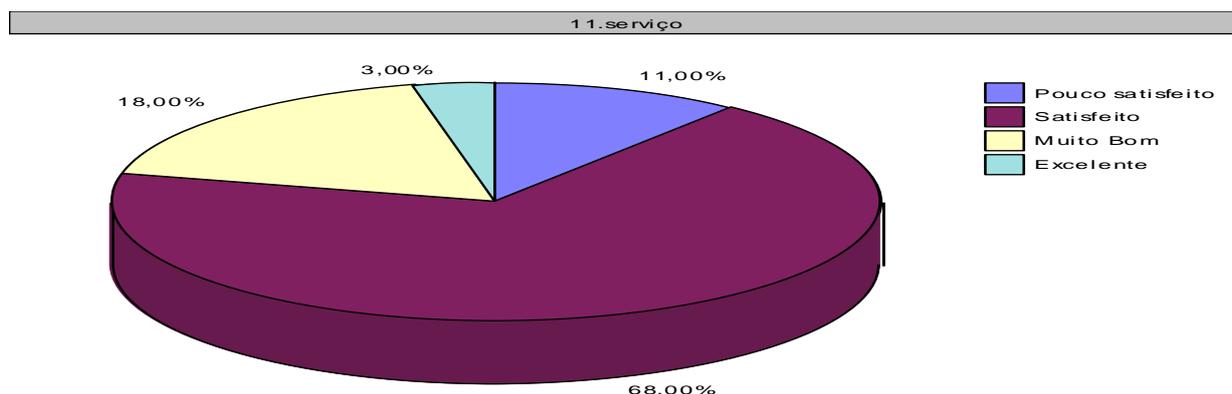


Gráfico 5: Expectativa do serviço.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Passando pelo **gráfico-5**, que avalia a expectativa em relação ao serviço. Há uma frequência de 68% dos clientes demonstrando satisfeito, considera-se ainda que 18% considera muito bom e 3% avalia como excelente, o serviço tem alcançando a expectativa na percepção da maioria dos clientes, e para os que se encontram pouco satisfeito o percentual e de 11%. É preciso não esquecer que a satisfação depende da expectativa que o cliente cria em relação aos desempenhos dos produtos e serviços, se esses desempenhos não corresponderem as expectativas, eles ficarão insatisfeitos e se exceder eles ficarão maravilhados, segundo Kotler & Armstrong (2007).

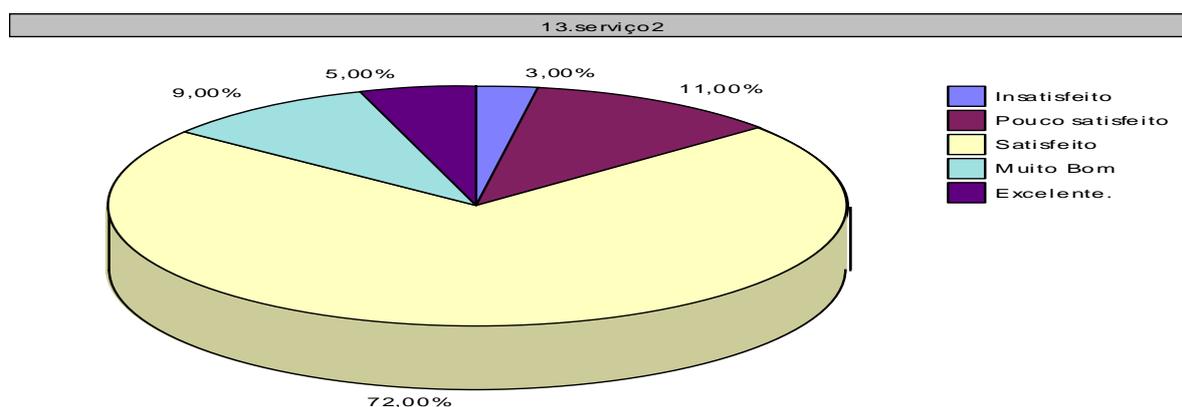


Gráfico 6: O preço está a altura do serviço.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Seguindo ainda com o **gráfico-6** que avalia o preço em relação ao serviço o preço dos serviços praticado pelo CCV na cidade da praia estão sendo bem aceites pelos

clientes com um percentual de 72% dos clientes satisfeitos, 9% consideram muito bom e 5% avalia como excelente. No entanto 11% estão pouco satisfeitos e 3% encontram-se insatisfeitos. Com base no que foi dito pelo Maurício Menshhein (2007) Os serviços têm que trazer benefícios reais para os clientes de forma perceptível de modo que possa diferenciar dos concorrentes. Porque se não for assim os clientes vão considerar que estão a pagar um preço elevado por um simples serviço e isso pode causar alguma insatisfação por parte dos clientes e podem optar pela procura de empresa que possui menor preço já que não há diferenciação nos serviços.

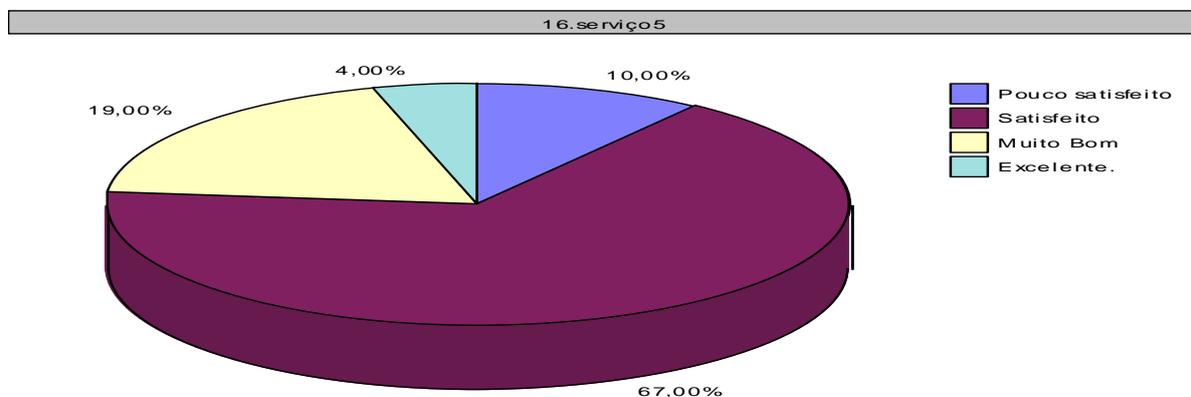


Gráfico 7: Os serviços prestados têm sido de qualidade.

Fonte: **resultado da pesquisa (2012).**

Diante do **gráfico-7** ficou claro que a qualidade dos serviços oferecidos pelos CCV é o principal motivo para 67% dos clientes estarem satisfeitos com a qualidade de serviço, 19% consideram muito bom e 4% dizem que é excelente. Isso é interessante, pois 90% dos clientes reconhece que os CCV têm realizado serviços com qualidade e essa qualidade. Mas não podemos esquecer que 10% não estão satisfeitos com a qualidade dos serviços, e é preciso fazer algo que melhore ainda mais a qualidade dos serviços antes que a empresa perca estes 10%. Sendo a qualidade um factor para a fidelização segundo Kotler e Keller (2006).

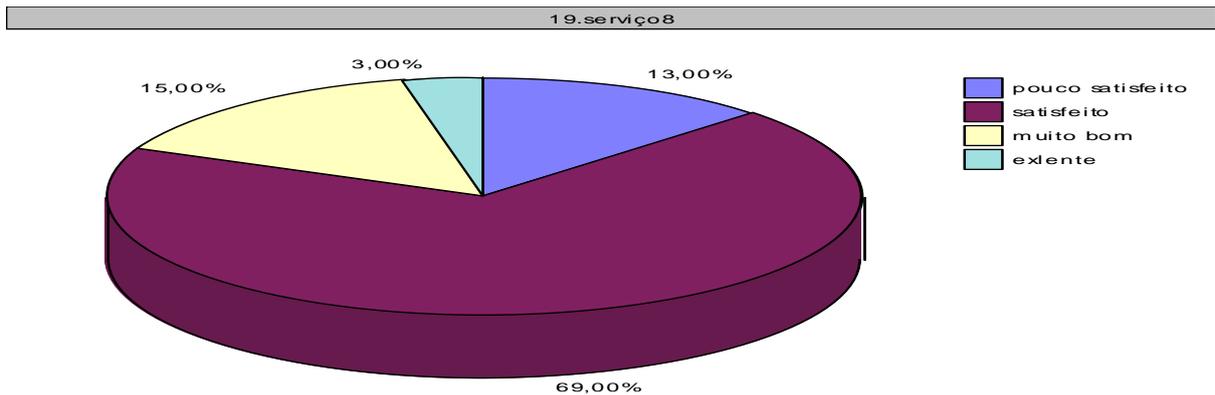


Gráfico 8: Qual o nível de satisfação com os serviços prestados.

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

Gráfico-8 nos apresenta nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços dos CCV, maior parte dos clientes consideram-se satisfeito com os serviços da empresa com um percentual de 69% e 15% consideram muito bom, 3% consideram como excelente. O percentual que os CCV precisa de reverter são os 13% dos pesquisados que avaliam pouco satisfeito, pois caso não altere esse percentual poderá perder estes consumidores e, ter futuros problemas com a redução dos seus clientes. Importante citar que a empresa deve sempre buscar o percentual máximo de satisfação, ou seja, 100%, fortalecendo-se no mercado perante a concorrência.

Terceiro variável a ser analisada é a acessibilidade

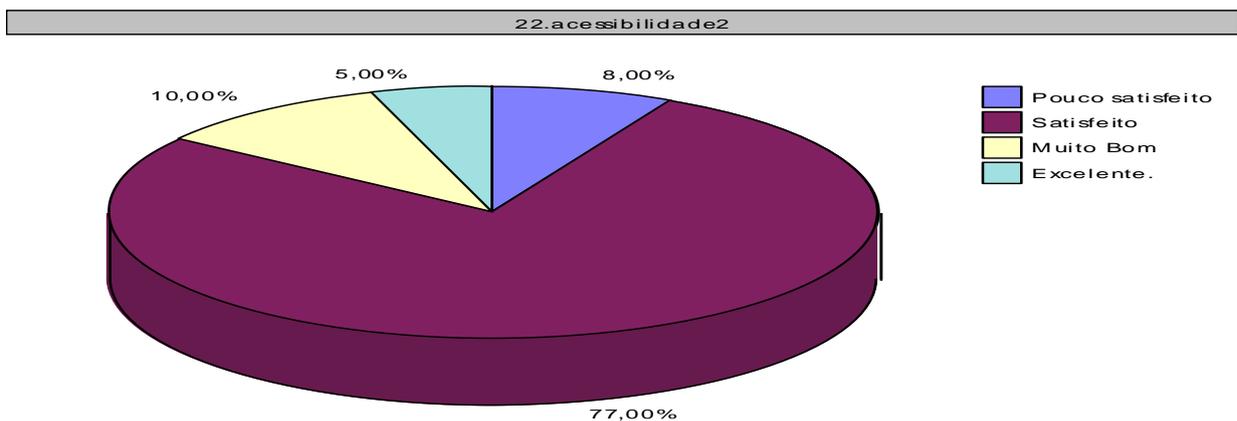


Gráfico 9: Como tem sido o acesso às agências da empresa.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Gráfico-9 avalia o acesso as agências dos CCV na cidade da praia. A frequência de 77% dos clientes estão satisfeitos, 10% encontram-se satisfeitos e 5% avalia como excelente e isso demonstra que a localização das agências tem facilitado maior

parte dos clientes da empresa. Mas mesmo assim há um percentual de 8% dos clientes estão pouco satisfeitos, isso demonstra que ainda há alguns aspectos estratégicos da localização que precisa ser melhorada de modo a satisfazer os restantes 8% dos clientes.

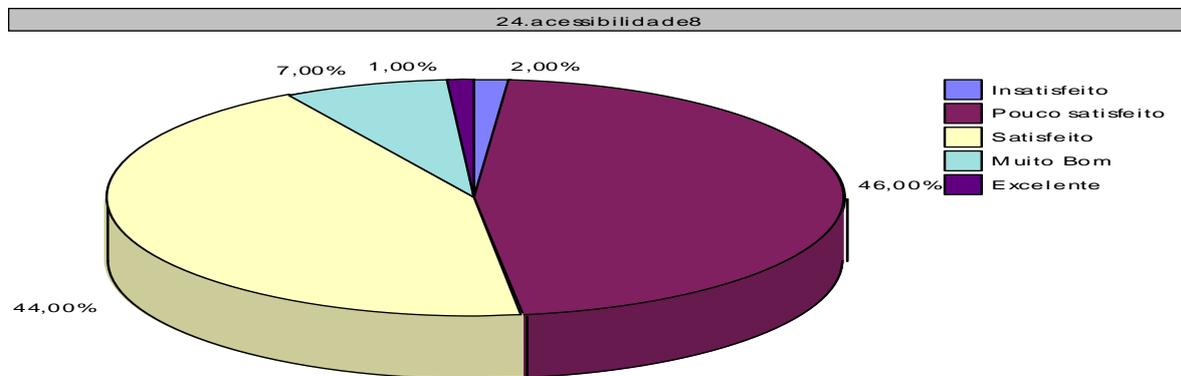


Gráfico 10: Meios expeditos nas prestações dos serviços (ex. uso de e-mail).

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Gráfico-10 mostra a frequência de meios expeditos na prestações dos serviços, 44% dos inqueridos estão satisfeito, 7% afirmam sendo muito bom, sendo 1% considera que esta excelente. No entanto 46% estão pouco satisfeitos e 2% insatisfeito, somando os dois dados vamos obter um percentual de 48% dos clientes que não se encontram satisfeito com os meios expeditos na prestações dos serviços, mesmo não chegando a 50% e um percentual bastante elevado que esta merecendo uma atenção especial por parte dos dirigentes da empresa.

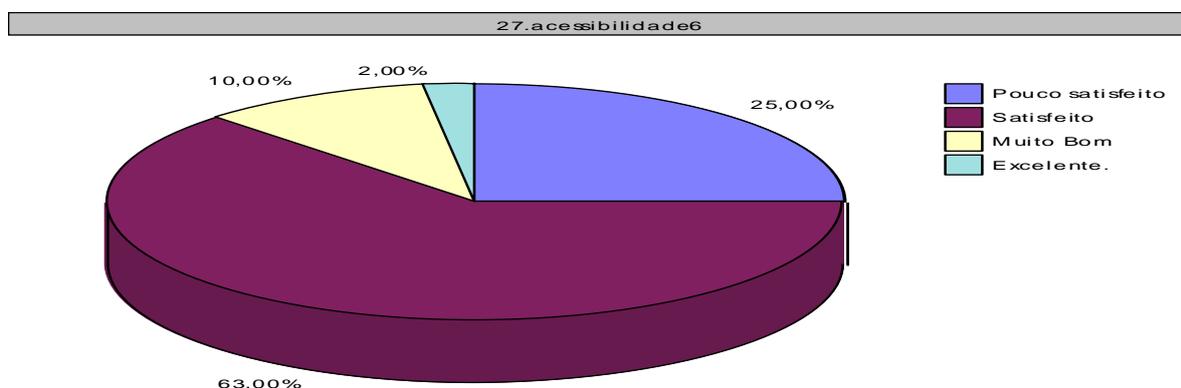


Gráfico 11: Disponibilidade por parte da empresa em oferecer serviços.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Gráfico-11 representa a avaliação da disponibilidade por parte da empresa em oferecer serviços, com os dados apresentados vimos que 63% dos inqueridos responderam que estão satisfeitos, e dos que consideram muito bom representa um percentual de 10% e 2% dizem que esta excelente. No entanto 25% consideram estar pouco satisfeito. É preciso algum cuidado nesse ponto esse sector tem demonstrado uma índice de insatisfação razoável, e isso não é bom para a empresa. De acordo com Bogmann (2000) é preciso que a empresa exponha e demonstre mais a disponibilidade em oferecer serviços, em procurar clientes e em fechar novos negócios dentro e fora da empresa.

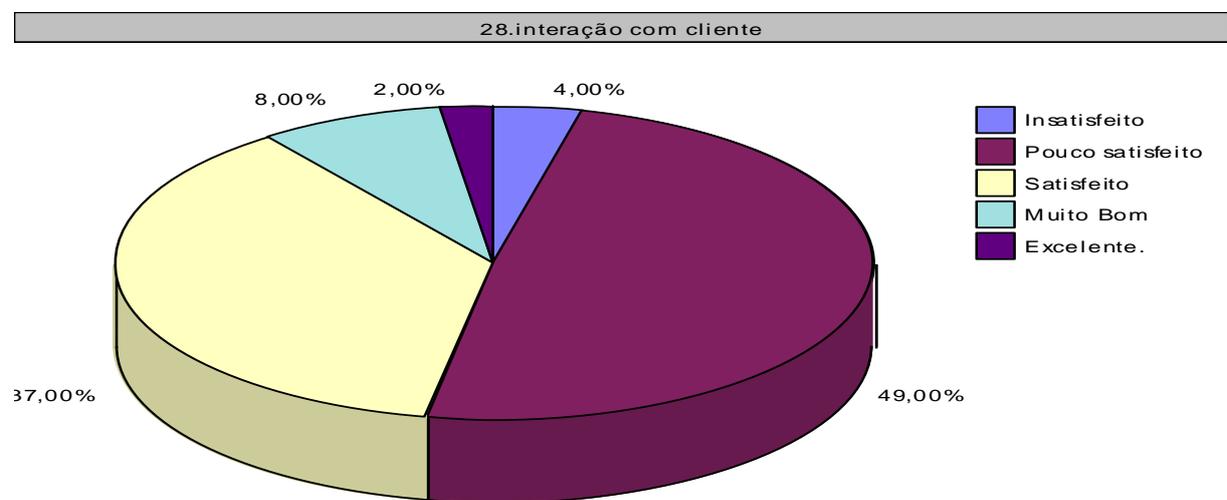


Gráfico 12: O feedback entre a empresa e os seus clientes.

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

No **gráfico-28** representa a frequência do feedback entre os CCV e os seus clientes. Dentre as pessoas que responderam 37% delas consideram satisfeitas, 8% responderam muito bom e 2% consideraram como excelente. Em sentido contrário 49% encontram-se pouco satisfeitos e os outros restantes 4% estão insatisfeitos. Isso significa que a empresa tem falhado muito nesse aspecto, e isso pode gerar erros graves que poderá influenciar no desenvolvimento da empresa, por isso penso que é mais um aspecto a ser revisto seriamente.

Kotler e Armstrong (2007), fala também da importância do feedback com os clientes quando citam os cinco níveis para a construção do relacionamento dizendo que “o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas

expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas”.

Os dois gráficos que se seguem analisam a satisfação dos clientes da CCV uma forma mais generalizada levando em conta todos os gráficos analisados anteriormente.

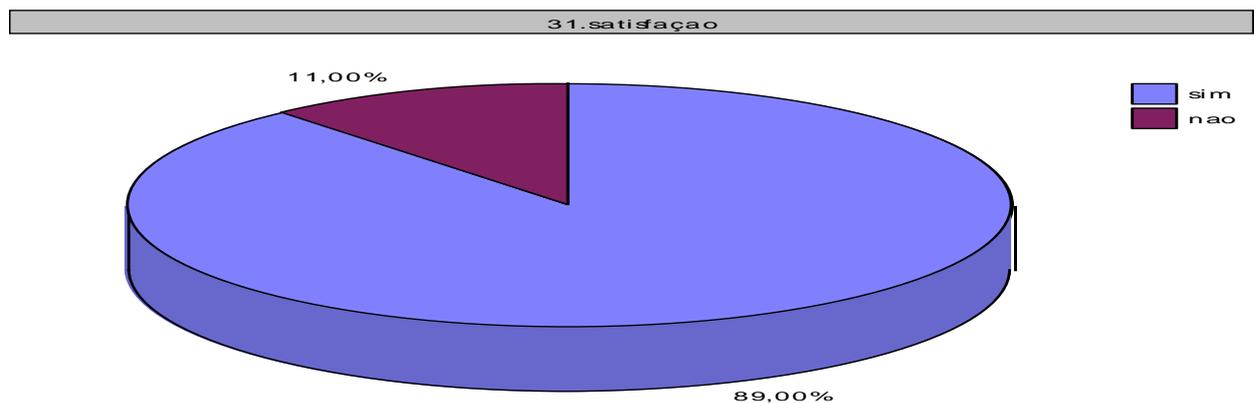


Gráfico 13: Se um amigo seu precisasse, recomendarias os CCV?

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

Gráfico-13 apresenta a frequência de resposta se o pesquisado recomendaria ou não um amigo aos serviços dos CCV. A resposta de 89% foi positiva, que recomendaria um amigo caso precisasse os outros restantes 11% responderam que não. Apesar de maioria dos clientes responderam que sim não deixa de ser preocupantes as respostas dos restantes. Isso significa que 11% da amostra estudada não recomendariam um amigo a empresa, e vai fazer com que a empresa deixe de conquistar mais clientes para o futuro. É preciso criar planos e estratégias para que essa percentagem seja diminuída, para que a empresa possa evitar sérios riscos de crescimento a longo prazo.

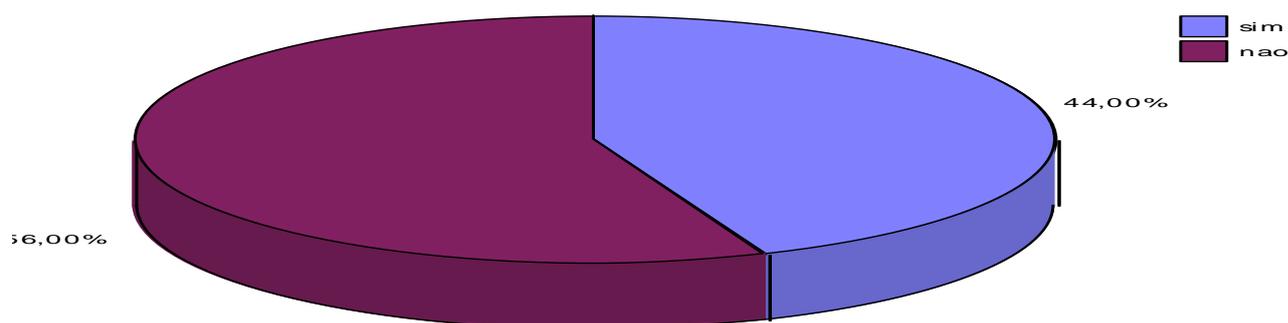


Gráfico 14: Se pudesse, mudarias da organização?

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

Para prosseguir com a análise o cliente respondeu se era capaz de mudar para outra empresa ou não. De acordo com os resultados no **gráfico-32**, 46% responderam que não e 44% responderam que sim. Esses dados são bastante preocupantes para a empresa, isso quer dizer que a empresa corre o risco de perder 44% dos clientes da amostra utilizada pela pesquisa e isso pode ser mau para a empresa.

Apesar de os CCV demonstrou nesta pesquisa um bom índice de satisfação por parte dos clientes também apresentou algumas falhas que a primeira vista pode ser considerada uma falha normal de pouca significância, mas ao um olhar mais crítico pode ser vista como um caminho para o fracasso a longo prazo. Podemos observar com as análises feitos aos gráficos que só a satisfação do cliente não garante a sustentabilidade da empresa tanto é que a maioria dos gráficos apresenta um alto índice de satisfação mas no entanto 44% dos clientes estão disposto a mudar para a concorrência caso apresente melhores condições. Uma simples satisfação a concorrência também pode proporcionar aos nossos clientes, a diferenciação encontra-se na capacidade de encanta-lo e é no encantamento que se encontra a chave do sucesso segundo os autores Brito e Lencastre (2000).

Considerações finais

O presente estudo procurou mostrar a importância da gestão de relacionamento e satisfação do cliente para a sustentabilidade da empresa ao longo prazo, abordando as principais actividades que englobam na gestão de relacionamento com clientes, destacando os factores que influenciam na satisfação e na fidelização do cliente.

O foco desse trabalho foi avaliar a gestão de relacionamento e o nível de satisfação que por conseguinte pode levar a fidelização dos clientes dos CCV na cidade da praia. Sendo assim não podia deixar de fazer um enquadramento teórico para que sirva de base para compreensão do trabalho em causa. Ao decorrer do trabalho obtive informações que salienta a importância da gestão de relacionamentos para a satisfação e fidelização dos clientes.

No mercado competitivo como se apresenta, hoje os clientes estão cada vez mais exigentes e várias empresas travam uma disputa para sair à frente e atender há estas exigências. Aquelas que não se encaixarem neste perfil correm o risco de perderem sua fatia no mercado.

Nos CCV na cidade da praia percebe-se que há um esforço para superar as deficiências da empresa. Mas também de uma certa forma, constatei que a empresa está um pouco preocupada com a concorrência, pois o mercado ainda não é muito competitivo e a demanda supera a oferta. Com isso, pode-se perder o foco no cliente, o que pode ser uma desvantagem a médio/longo prazo.

Com os estudos teóricos do trabalho também pode-se observar que os clientes são os parceiros comerciais das empresas que podem ser considerados como uns dos principais elementos em um contexto empresarial, isto porque é deles que depende a sobrevivência da empresa no mercado. Por isso é preciso criar estratégias de relacionamentos com os clientes, estratégias capazes de satisfazer e fideliza-los.

Essas estratégias passam pelo marketing de relacionamento, que tem como objectivo conquistar e manter o cliente, mas para que isso seja possível, é preciso compreender que as estratégias tradicionais precisam ser desenvolvidas também com a gestão de relacionamento, ou seja toda a empresa bem-sucedida hoje obrigatoriamente precisa trabalhar bem o seu processo de venda, processo do

atendimento e o seu processo de entrega, agora além de tudo isso ainda tem o que estar sempre em interação com os clientes. Manter sempre o contacto com o cliente é primordial na gestão de relacionamentos, mesmo depois da venda efectuada.

Não podemos simplesmente vender o nosso produto/serviço e depois desaparecer e partir do pré conceito de quem comprou uma vez vai voltar a comprar, essa não é a realidade do mercado competitivo, o que conta hoje é a construção de relacionamentos com os clientes por isso é fundamental que a empresa trabalhe e muito bem as acções de relacionamentos, não basta vender só uma vez, é preciso vender para vida toda.

Para falar de gestão de relacionamentos não podíamos deixar de apontar os principais factores que determinam a gestão de relacionamento dos CCV e são os 4 factores que já tinha sido abordado na parte teórica do trabalho, estratégia, recursos humanos, tecnologia e qualidade. Esses são factores que trabalhadas de forma interligadas entre si proporcionam uma gestão de relacionamento de qualidade capaz de satisfazer e fidelizar os clientes.

Como já vimos que no cenário económico actual a sobrevivência de uma empresa vai depender muito das estratégias por ela utilizada, e os CCV não foge a regra. A empresa também precisa maximizar os seus lucros e potencializar os seus serviços, e isso só é possível com implementações de estratégias de relacionamentos. Que passam pelos funcionários da empresa, que são peças importantes dentro da empresa por muitos eles são vistos como o motor da empresa. E os resultados obtidos com a pesquisa tem revelado valores satisfatórios no que diz respeito a boa vontade do pessoal do atendimento com um percentual de 89% dos clientes que consideram que os funcionários têm correspondido as suas expectativas no que diz respeito ao atendimento, mas não podemos deixar de realçar que 11% não partilham da mesma opinião, por isso ainda há algum trabalho a ser feito e é bom que a empresa continuasse a dar uma divida atenção aos seus funcionários, com treinamento, formação e reconhecimento.

A tecnologia também é um instrumento importante facilita os processos da empresa tornando-os mais simples e conseqüentemente facilita também na gestão de

relacionamentos, e permite a empresa acompanhar a evolução do mercado. Mas pelos resultados da pesquisa a empresa não tem aproveitado da melhor forma os meios tecnológicos para relacionar com os seus clientes 48% dos clientes não estão satisfeitos com os meios tecnológicos expeditos nas prestações de serviços e durante o meu estágio feito na empresa constatei que tinham o programa CRM mas era pouco utilizado em prol dos clientes. E de acordo com Joaquim Caetano e Sandra Andrade (2003) a tecnologia é um dos meios que ajuda a empresa manter uma vantagem concorrencial no mercado.

Por fim temos a qualidade na maioria dos casos ela surgiu na conformidade dos outros factores que influencia a gestão de relacionamentos já mencionados, quando esses factores actuam em conformidade uma com a outra, podem proporcionar produtos/serviços um certo grau de superioridade que se traduz em qualidade. Mas quem percebe e assina o certificado da qualidade são os clientes, por tanto os produtos/serviços tem que estar em conformidade também com as solicitações dos clientes. E nos CCV 90% dos clientes aprovam a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Também não pude deixar de realçar que o sector das prestações de serviços, e o atendimento dos CCV apresenta uma boa frequência de satisfação de acordo com a percepção dos clientes da empresa, 89% acreditam que os serviços têm correspondido a expectativa e pelo que podemos constatar no estudo, isso pode-se ser devido a um bom gestão de prestações de serviços com um bom controlo e entrega no prazo. Mas mesmo assim é preciso melhorar a gestão das suas actividades porque ainda 11% dos clientes encontram-se insatisfeitos. Segundo Gitomer, (2005) qualquer actividade mal gerenciada, pode ocasionar resultados devastadores, que comprometerão a sobrevivência da empresa ao longo prazo.

Mas também o serviço de atendimento de excelência é muito importante para a sustentabilidade de qualquer empresa, e nos CCV tem sido um factor crucial para a satisfação dos clientes. De acordo com os resultados do estudo feito, de um modo geral a maioria dos clientes estão satisfeitos com o atendimento e alegam terem sido atendidos com simpatia, cortesia, a boa vontade dos funcionários em atendê-los, tem recebido atendimento individualizado e são bem tratados por parte do pessoal do atendimento. Mas os outros restantes que não entram nesta lista não

podem ser ignorados, os CCV tem que identificar onde está a falha e tentar melhorar ainda mais o atendimento e melhorar a satisfação dos clientes que não estão satisfeitos. Segundo Gitomer, (2005) as empresas têm que ter a consciência do que a qualidade do atendimento é o requisito básico para o sucesso da empresa, mas essa qualidade é fruto de um treinamento constante amparado por uma boa educação, simpatia e muito estudo.

Contudo pude constatar que os CCV têm trabalhado alguns aspectos que contribuem para um bom relacionamento com os seus clientes e tem tido resultados satisfatório pelo menos 89% encontram-se satisfeitos e recomendariam os seus amigos a empresa, isso é um sinal de que algum trabalho tem sido feito na empresa em prol dos clientes e isso significa que a empresa de uma forma geral tem mantido um relacionamento razoável com os seus clientes. Digo razoável porque ainda há aspectos que precisam ser melhorados, para que a empresa possa reverter a opiniões dos restantes 11% dos clientes o mais rapidamente possível.

Mas contudo a empresa tem demonstrando falhas quanto a gerência desse relacionamento. Hoje em dia só a satisfação não garante não é suficiente para o sucesso da empresa, é preciso oferecer mais do que uma mera satisfação ao cliente, é preciso encanta-lo, gerencia-lo e fideliza-lo com benefícios reais. E é nisso que a empresa tem falhado, os CCV não tem gerenciado da melhor forma os relacionamentos que tem construído com os seus clientes e isso tem apresentado alguns indícios do que a medio prazo e longo prazo pode causar consequências a empresa. A prova disso é os 44% dos clientes disseram que estariam desposto a mudar de empresa caso aparecesse outro melhor.

De uma forma ampla podemos ver que a gestão de relacionamento influência de uma forma directa e indirectamente na satisfação e fidelização dos clientes. Isso ocorre quando o processo de relacionamento começa a trazer benefícios para os clientes através das estratégias de relacionamentos, e esse benefício só é percebido quando a empresa incrementa mais valor nas suas ofertas.

Um dos grandes desafios hoje é tentar oferecer valor através das inovações tecnologicas para que se possa satisfazer os clientes da melhor forma possível. O outro grande desafio é capacitar os funcionários da empresa para que possam dar

maior enfoque aos clientes, não basta só vender os produtos/serviços é preciso oferecer um atendimento personalizado de qualidade, com foco no cliente e a venda vai ser a consequência desse foco ao cliente. Para satisfazer os clientes é preciso entusiasma-los com a qualidade dos produtos/serviços, atendimento e com a personalização de todo o processo de relacionamento com os clientes. E fazer com que eles sintam prazer na relação comercial com a empresa.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Deixaria algumas sugestões para que possa contribuir para melhoramento de alguns pontos em causa.

- ✓ Aperfeiçoar o atendimento com mais informações, formações.
- ✓ Treinar todos os sectores que se relacione com os clientes, directa ou indirectamente.
- ✓ Capacitar ainda mais os funcionários para que possam melhorar as suas capacidades de respostas e responder de forma inteligente.
- ✓ Criar estratégias que encante e estreite a relação com os seus clientes. Pois só satisfazer não chega.
- ✓ Melhorar os meios expeditos nas prestações de serviços, como exemplo (o uso de email), isso é bastante importante porque são meios que aproximam a empresa dos seus clientes e facilita a vida dos clientes agilizando as suas solicitações tornando o atendimento mais rápido e ágil.
- ✓ Investir mais em inovações tecnológicas adaptado a realidade do mercado. Porque é fundamental que a empresa cria meios favoráveis e que facilitam os clientes a interagir com a empresa através de meios tecnológicos,
- ✓ Criar uma base de dados com informações precisas sobre os seus principais clientes e fazer gerenciamento do mesmo com um bom software .
- ✓ Pesquisar, analisar e alavancar acções concretas de relacionamento com os clientes.

- ✓ Melhorar o feedback com os seus clientes ou pelo menos com os clientes de maior rentabilidade para a empresa, peçam sugestões e exemplos de como aperfeiçoar os serviços e o que devem ser incorporados nos valores da empresa.
- ✓ Praticar acções que mostre os seus clientes o quanto eles são importantes e que não são mais um numero para a empresa.
- ✓ Desenvolver programas de fidelização que conciliem com as oportunidades.
- ✓ Explorar a potencialidade que vem demonstrando na qualidade do serviço, enquanto ponto forte a ser trabalhado para aumentar o índice de satisfação de seus parceiros comerciais.

Bibliografia

ABNT. NBR ISO 9000 (2005) “*Sistemas de gestão da qualidade*” editora fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT.

Andrés, A., Caetano, Joaquim. e Rasquinha, Luís (2006) “*Gestão de Experience Marketing*” editoram Quimera editores, Lda.

Bogmann, itzhak Mier (2002) “*Marketing de Relacionamento*” editora Nobel.

Brito, Carlos Melo e Lencastre, Paulo, (2000) “*Os Horizontes do Marketing*” editorial verbo 2000 – nº de edição: 2594.

Caetano, Joaquim e Andrade, Sandra, (2003) “*Marketing & Internet – Princípios Fundamentais* – “ edições técnicas.

Carvalho, Dirceu Tornavoi e Neves, Marcos Fava, (2000) “*Marketing na Nova Economia*” editora ATLAS S.A - São Paulo.

Ferrão, Francisco (2003) “*CRM – Marketing e Tecnologia*”; editora: escolar editora.

GIL, A. C. (1999) *Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gitomer, Jeffrey (2005) “*A Bíblia de Vendas*” editora M. Books do Brasil – São Paulo.

Henriques, Mário (2001) “*Capital Humano*” editora – vida economia (grupo editorial Peixoto de Sousa).

Hoffman, K. Douglas e Bateson, John E. G. (2003) “*Princípios de marketing de serviços*” editora THOMSON, 2º edição.

INSTITUTO SUPERIOR DE FORMAÇÃO BANCARIA (Julho 2002) “*Marketing II*” 2º EDIÇÃO.

INSTITUTO SUPERIOR DE FORMAÇÃO BANCARIA (Julho 1997) “*Atendimento*” 8º EDIÇÃO; Lisboa.

Kotler e Keller (2006) “*Administração de Marketing*”, editora Pearson Education – São Paulo - 12º edição.

Kotler, Philip (2007) “*Administração de Marketing*” editora Pearson Education – São Paulo - 12º edição.

Kotler & Armstrong (2003) “*Princípios de marketing*” 9º edição – São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, Philip, (2003) “*Administração de Marketing*” editora ATLAS S.A, 11ª Edição.

LINDON, Denis; RODRIGUES, Joaquim et al. (2010). Mercator XXI: “*Teoria e Prática do Marketing*”: Dom Quixote.

Ludke, M.; André, M.E.D.A., (1986) “*Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*”. São Paulo, EPU.

Nogueira, D. (28 de junho de 2006). “*Satisfação dos Clientes da Associação Brasileira de Bares e Restourantes*”. Sao Jose, Brasil.

Ferrell, O. C. e Hartline, Michael D., (2005) “*Estratégia de Marketing*” editora THOMSON.

Peppers & Roger , (2004) “*Marketing one to one*” 3º edição Sao Paulo.

Pires, Aníbal, (1997) “*Marketing conceito, técnicas e problemas de gestão*” editora Verbo – São Paulo – Lisboa.

SANTOS, T. D. (2005). “*MARKETING DE RELACIONAMENTO NA VETERINÁRIA. Trabalho apresentado para o cumprimento de atividades*” . FLORIANÓPOLIS, Brasil.

Vavra, Terry G. (1992) “*Aftermarketing*”, editora ATLAS S.A.

WALTON, R. (1993). “*Tecnologia da informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*”, editora ATLAS – São Paulo.

Cetografia

Eberle L. CPF, Bampi R. E. e Milan, G. S, (2000) “*A incorporação de um sistema de CRM*” artigo em www.aedb.br/seget/..._Artigo_CRM, consultado:3.05.212.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. “*Plano de Marketing*”. 2006. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos.htm> consultado: 5.05.2012.

Apêndice

Este estudo enquadra-se no âmbito do trabalho do fim do curso da uni-cv. É um estudo que vai ser feito com o intuito de identificar o nível de satisfação do cliente dos Correios de Cabo Verde na cidade da praia

Pedimos a vossa gentileza que nos ajude na prossecução dessa meta, preenchendo este questionário. Tenha presente que pretendemos a sua opinião sincera e objectiva relativamente aos serviços prestados pelos Correios de Cabo Verde.

Damos a garantia de que este questionário é de natureza confidencial e anónima

Legenda

1 = Insatisfeito; 2 = Pouco satisfeito; 3 = Satisfeito; 4 = Muito Bom; 5 = Excelente.

Assinale com uma cruz no de acordo com a sua percepção do nível de satisfação em relação ao atendimento, serviço, acessibilidade e interacção com os clientes dos Correios de Cabo Verde.

Atendimento	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Presteza no atendimento por parte dos funcionários aos seus clientes					
A cortesia dos funcionários que lidam com os clientes					
Flexibilidade e autonomia dos funcionários para resolver situações involgares					
Há boa vontade e interesse dos funcionários em ajudar os clientes					
Os funcionários têm dado um atendimento individualizado aos seus clientes					
O comportamento dos funcionários inspira confiança					
Os funcionários possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.					
Os empregados têm boa aparência					
Como tem sido o atendimento em caso de dúvida					
Como tem sido as expectativas em relação ao atendimento					
Serviço					
Os serviços têm correspondido as expectativas					
Os funcionários da empresa têm executados os seus serviços a tempo prometido					
O preço esta a altura do serviço					
A empresa tem atendido as suas necessidades específicas					
Sente seguro com os serviços oferecidos pela empresa					
Os serviços prestados têm sido de qualidade					
A execução dos serviços tem sido com eficiência e rapidez					
Quando a empresa promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre					
Qual e o nível de satisfação com os serviços prestados					
Acessibilidade					

A Informação é acessível					
As localizações das agências					
Como tem sido o acesso as agências da empresa					
A empresa tem horários de funcionamento convenientes para seus clientes					
Meios expeditos na prestação do serviço (ex. uso de e-mail e fax)					
Atendimento telefónico					
Atendimento por e-mail					
Disponibilidade por parte da empresa em oferecer serviços					
Interacção com o cliente					
O Feedback entre a empresa e os seus clientes					
Atendimento e resoluções das reclamações					
Quando uma carta ou uma encomenda apresentar alguma deficiência a empresa tem dado uma resposta em torno do problema					

Se um amigo seu precisasse, recomendaria o para os Correios de CV?

SIM		NAO	
-----	--	-----	--

Se pudesse, mudaria de organização?

SIM		NAO	
-----	--	-----	--

Gráficos referentes ao questionário aplicado.

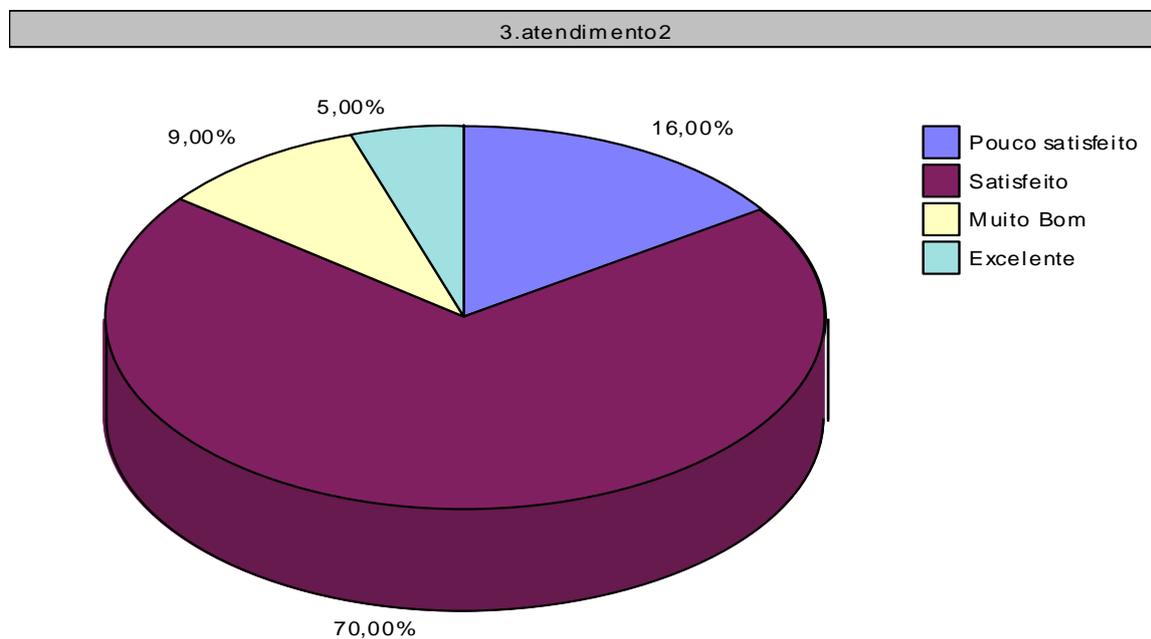


Gráfico 15: Flexibilidade e autonomia dos funcionários.

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

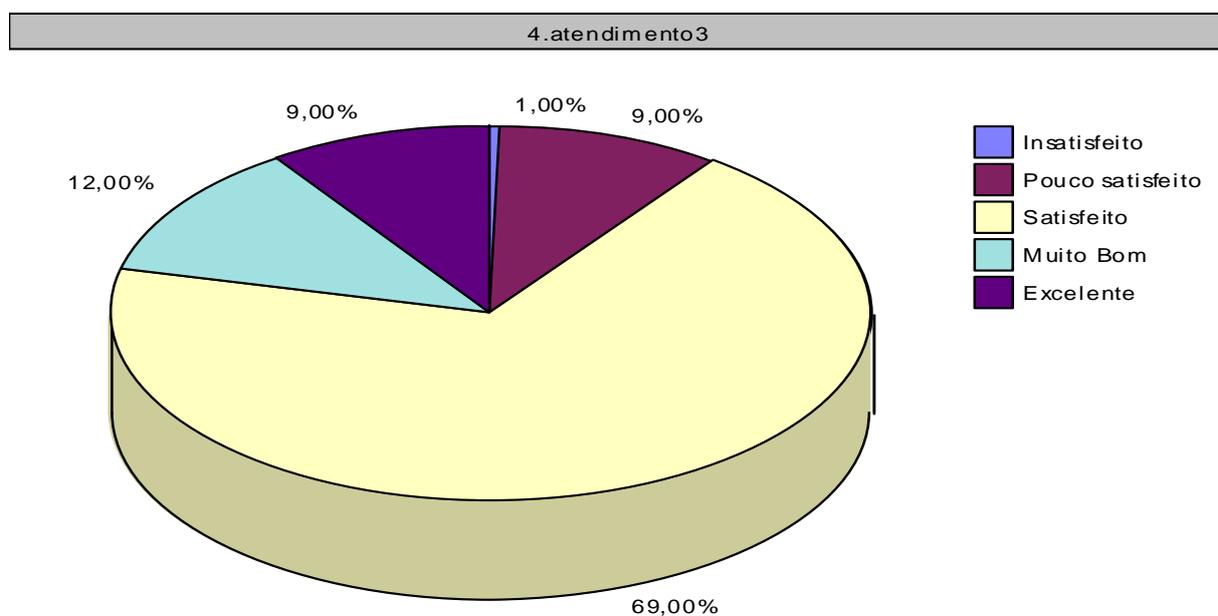


Gráfico 16: Boa vontade e interesse dos funcionários.

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

6.atendimento5

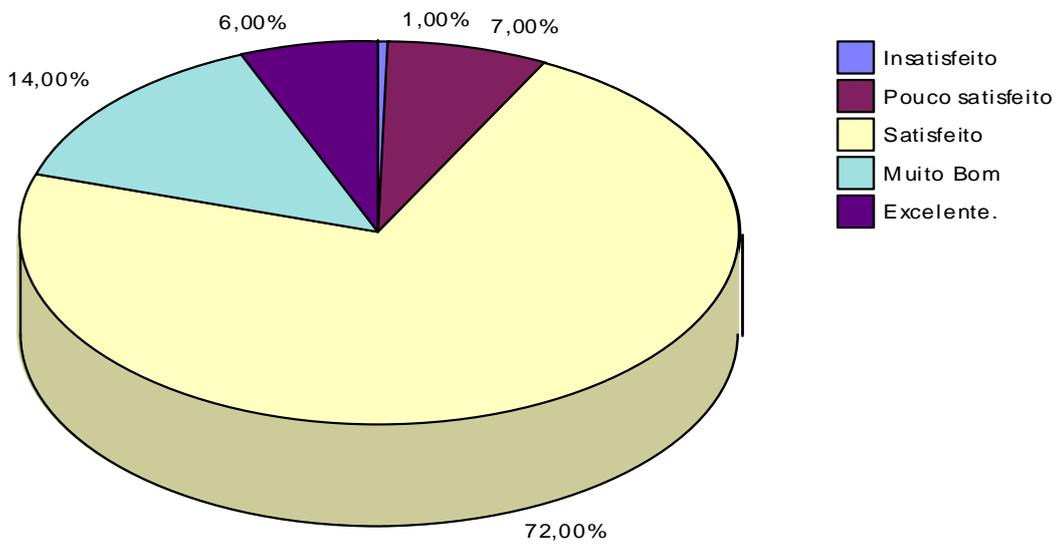


Gráfico 17: Comportamentos dos funcionários inspiram confiança.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

7.atendimento9

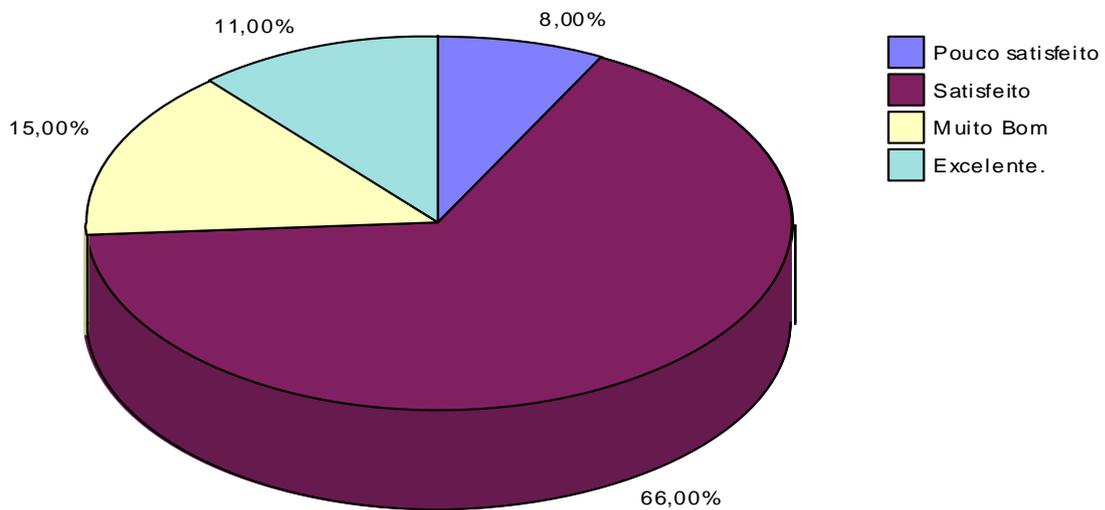


Gráfico 18: Os funcionários têm boa aparência.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

8.atendimento6

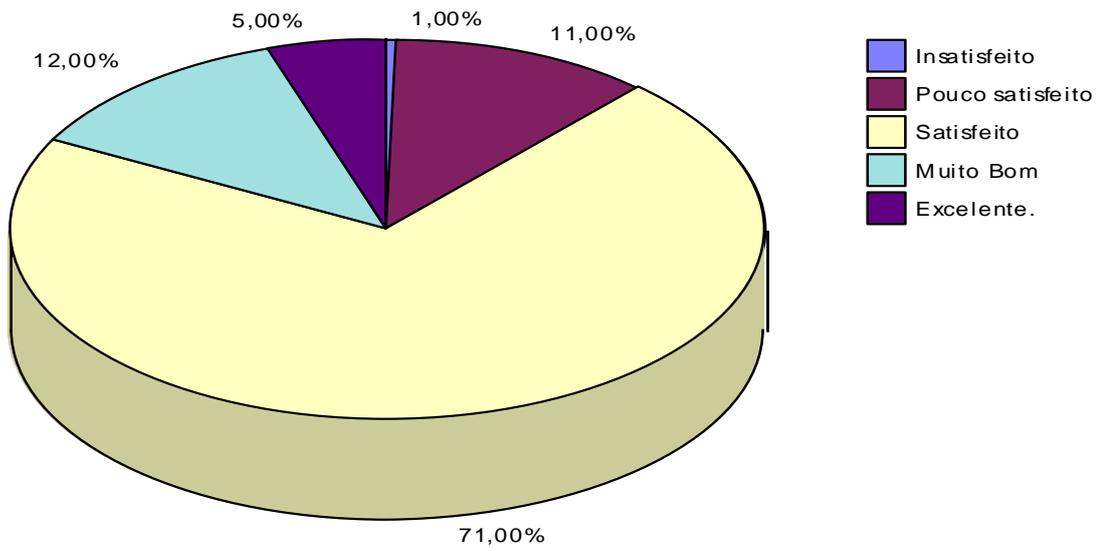


Gráfico 19: Os funcionários possuem conhecimentos necessários.

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

9.atendimento7

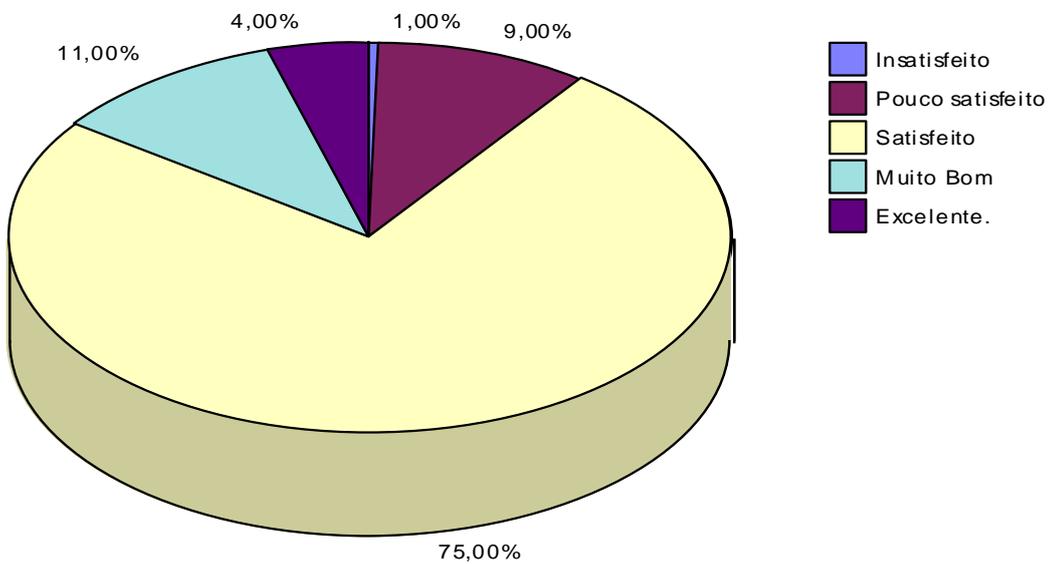


Gráfico 20: Como tem sido o atendimento em caso de dúvida.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

12.serviço 1

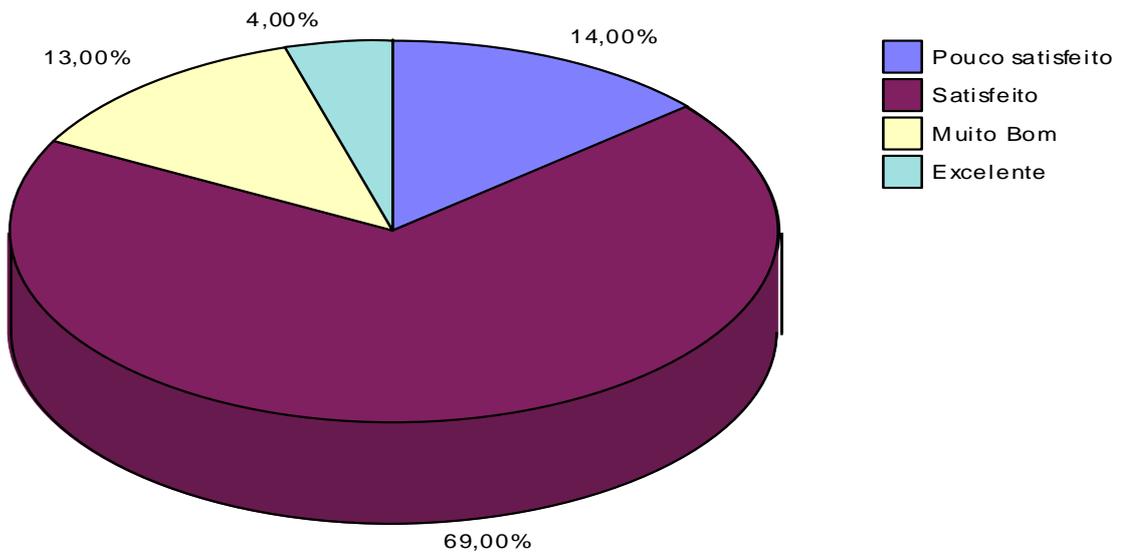


Gráfico 21: Os funcionários da empresa têm executados os seus serviços a tempo prometido

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

14.serviço3

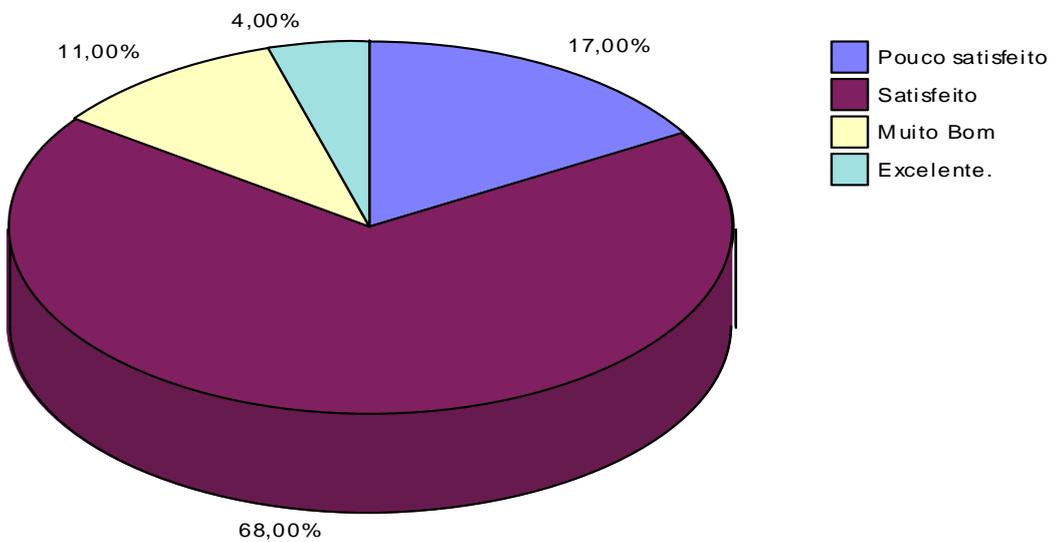


Gráfico 22: A empresa tem atendido as suas necessidades específicas

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

15.serviço4

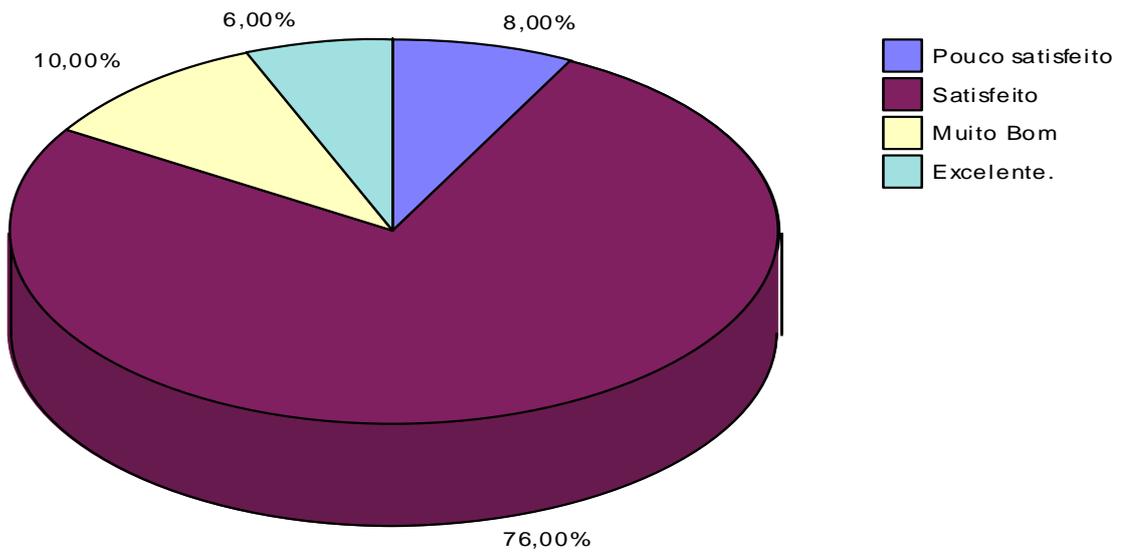


Gráfico 23: Sente seguro com os serviços oferecidos pela empresa

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

17.serviço6

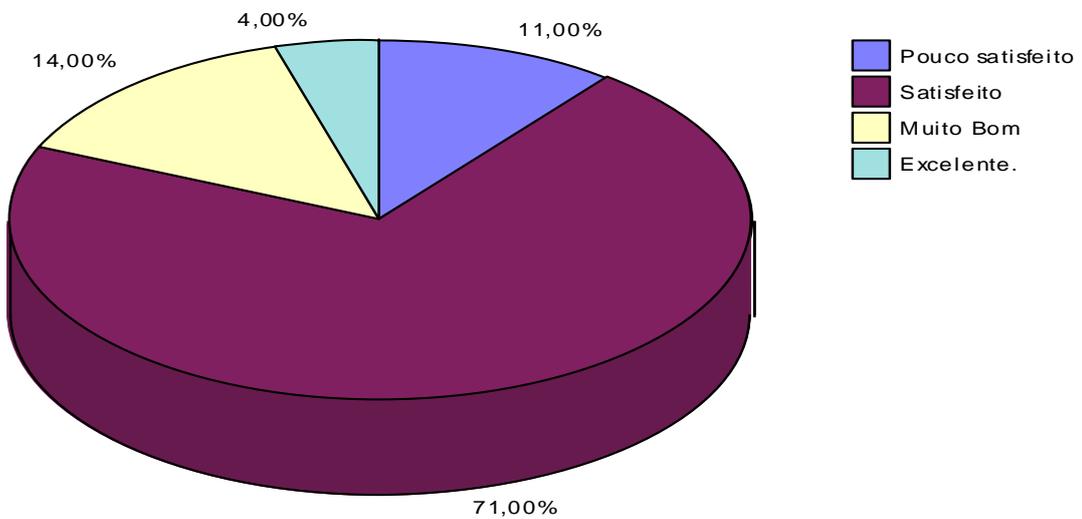


Gráfico 24: A execução dos serviços tem sido com eficiência e rapidez

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

18.serviço7

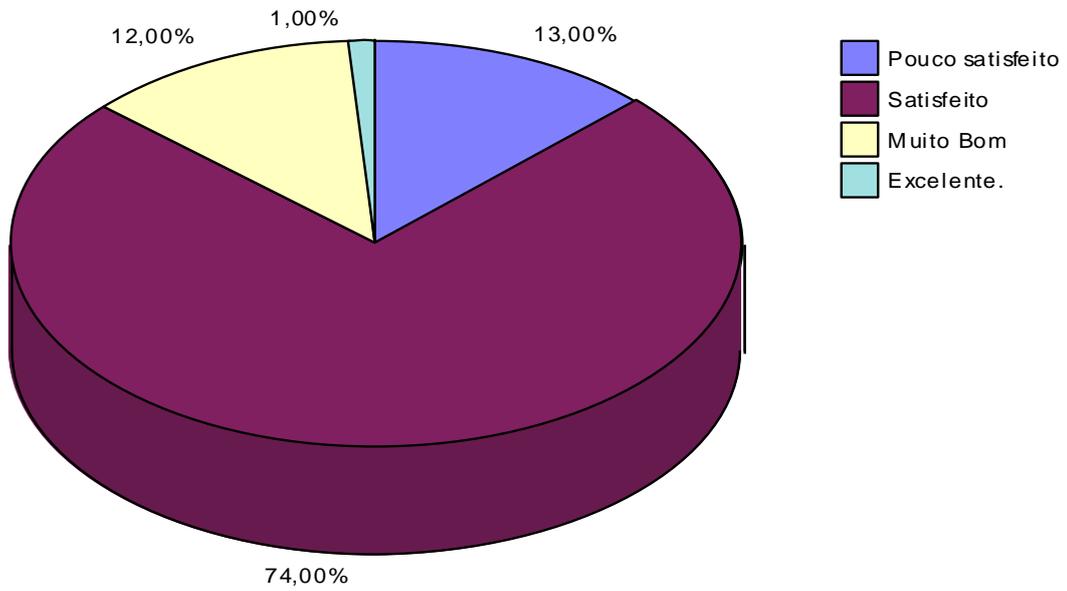


Gráfico 25: Quando a empresa promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

20.acessibilidade

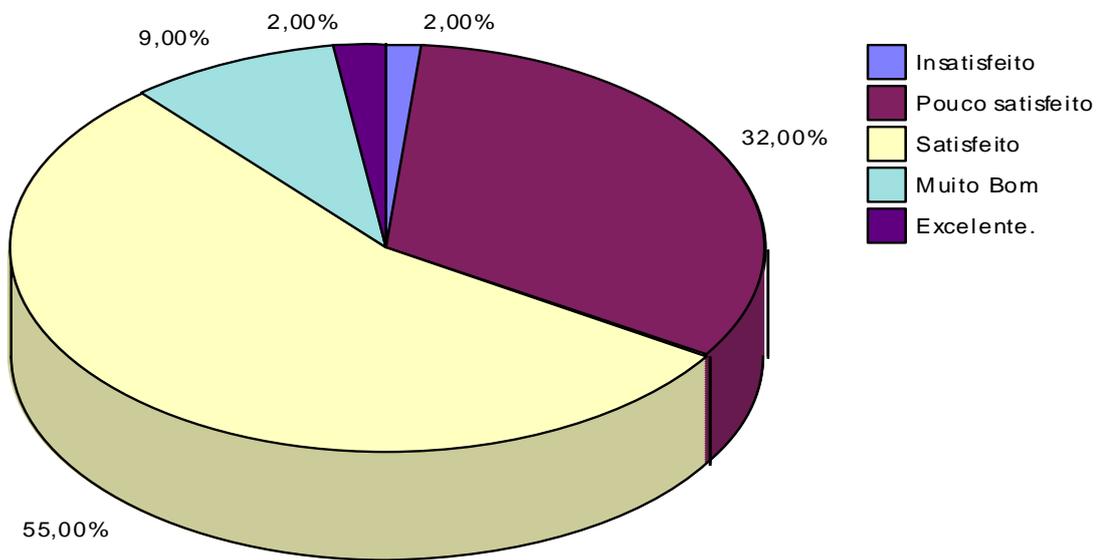


Gráfico 26: A Informação é acessível

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

21.acessibilidade1

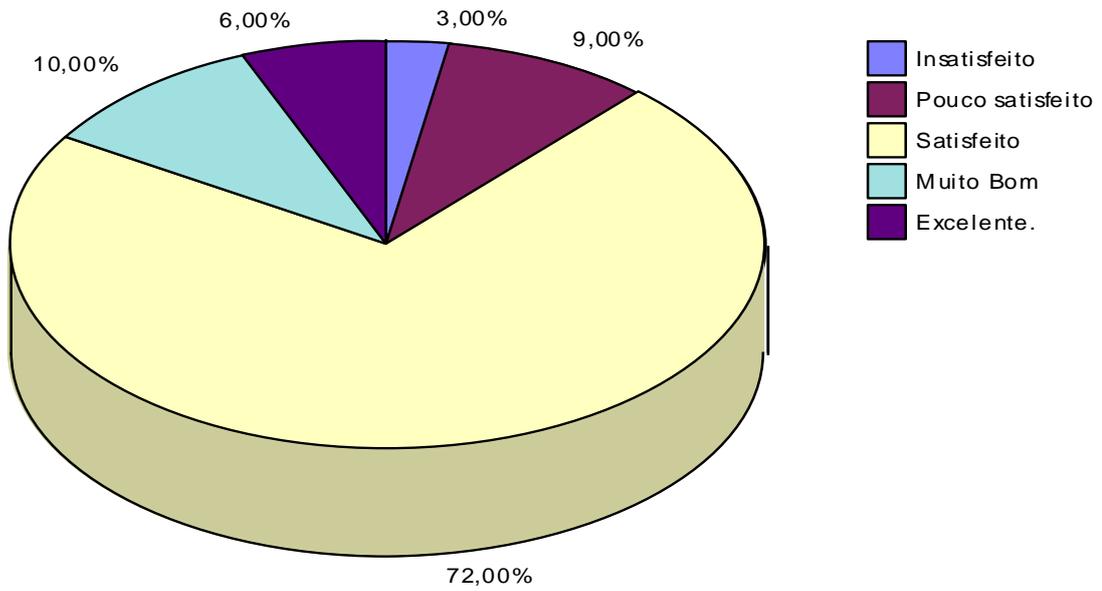


Gráfico 27: As localizações das agências

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

23.acessibilidade3

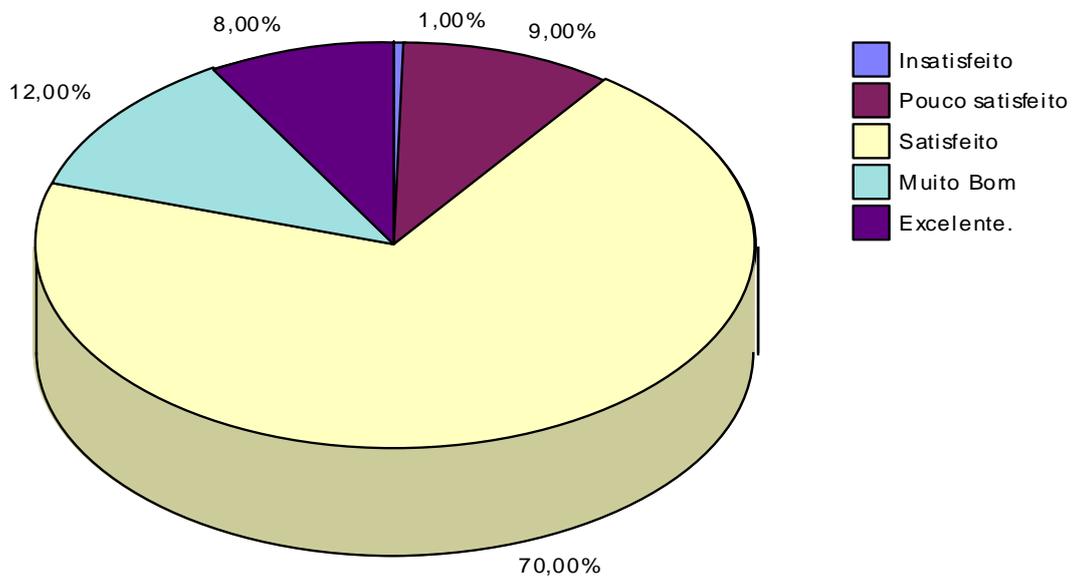


Gráfico 28: A empresa tem horários de funcionamento convenientes para seus clientes

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

25.acessibilidade4

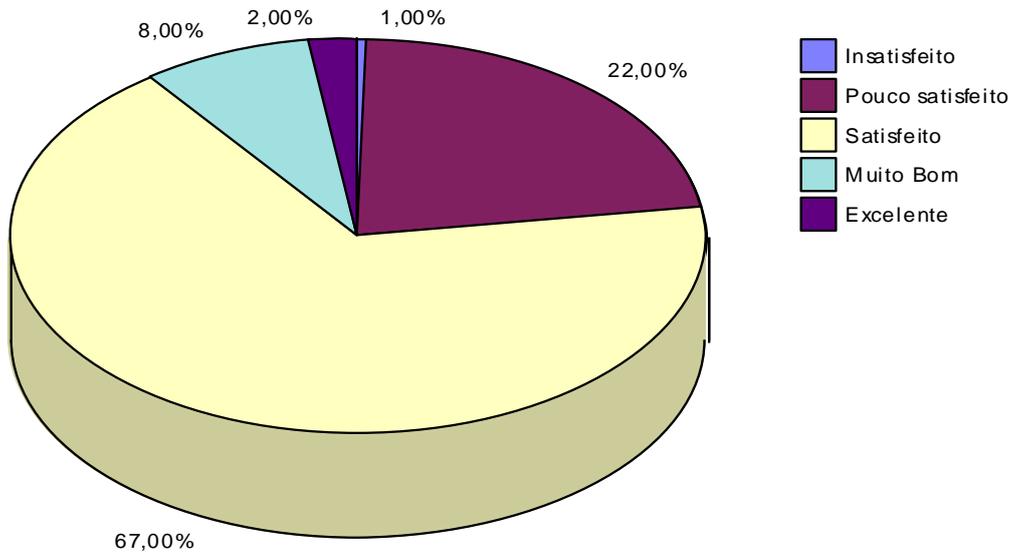


Gráfico 29: Atendimento telefónico

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

26.acessibilidade5

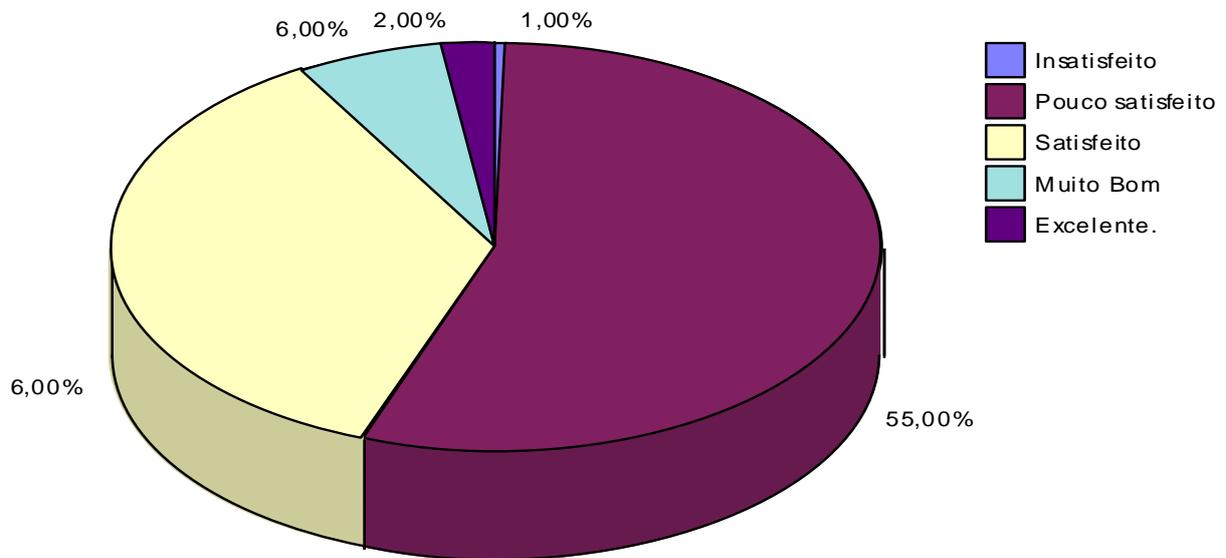


Gráfico 30: Atendimento por e-mail

Fonte: resultado da pesquisa (2012).

29.interação com cliente1

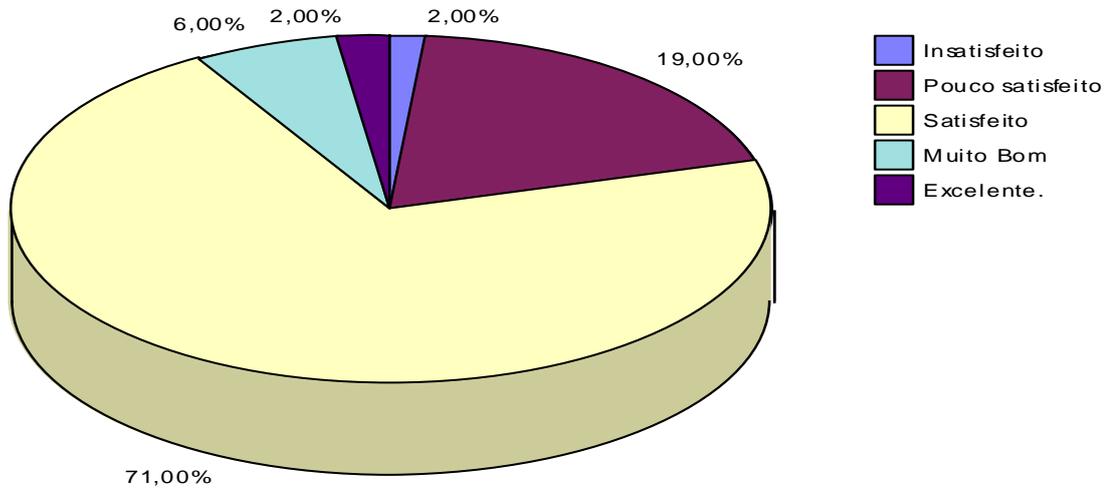


Gráfico 31: Atendimento e resoluções das reclamações

Fonte: resultado da pesquisa (2012)

30.interação com cliente2

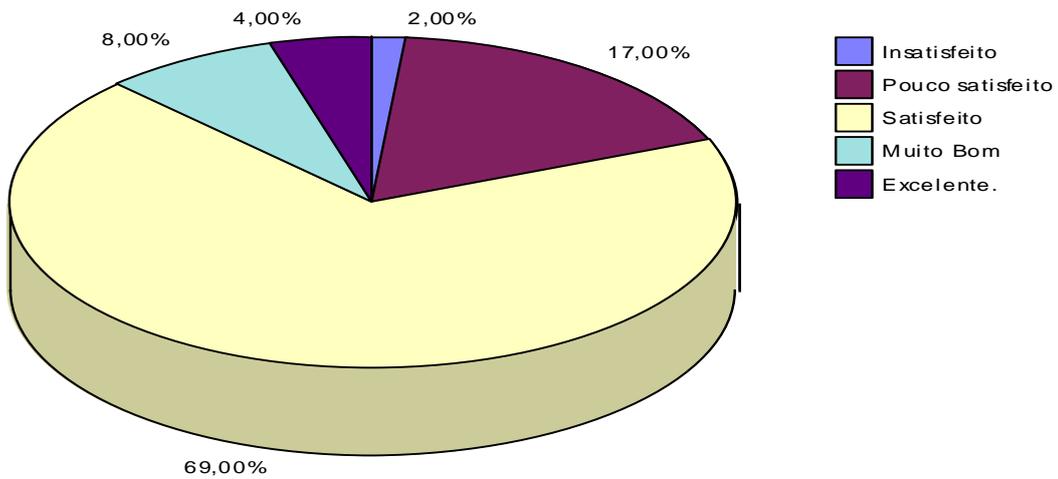


Gráfico 32: Quando uma carta ou uma encomenda apresentar alguma deficiência a empresa tem dado uma resposta em torno do problema

Fonte: resultado da pesquisa (2012).