GERENCIAMENTO DO VALOR DO CLIENTE

Marcos de Camargo[1]

[1]Universidade Santa Cecília (UNISANTA), Santos - SP, Brasil

e-mail: mdecamargo@globo.com

Resumo: O presente estudo tem como objetivo apresentar o Gerenciamento do Valor do Cliente como importante aspecto a ser considerado no estabelecimento de uma estratégia empresarial baseada na percepção do cliente/consumidor para a análise e planejamento de seus produtos e serviços. Por estratégia entende-se criar uma posição preferencial ou de exclusividade no mercado, através do poder de reação e adaptação por parte dos dirigentes frente aos desafios do dia-a-dia, bem como de competências especiais capazes de fazer com que a empresa permaneça à frente de seus concorrentes. Valor Percebido do Cliente, nada mais é do que o motivo que leva um cliente a adquirir um determinado produto ou serviço que vá além do preço de venda, envolvendo também o valor agregado, impactando diretamente na sua satisfação e fazendo com que ele sinta a necessidade de aquisição do mesmo. O método de pesquisa utilizado foi o de Revisão da Literatura, o qual permitiu verificar a importância da adoção de uma estratégia efetiva de gerenciamento do valor do cliente, que permita a segmentação do mercado, a identificação do que os clientes-alvo mais valorizam, descobrir um foco de alta precisão e fazer dele uma obsessão organizacional.

Palavras-chave: Qualidade; Estratégia; Valor do Cliente; Percepção.

CUSTOMER'S VALUE MANAGEMENT

Abstract: This study aims to present the Customer Value Management as an important aspect to be considered when establishing a business strategy based on the perception of the customer / consumer for the analysis and design of its products and services. By strategy it is meant creating a preferential or exclusive position in the market, through the power of reaction and of adaptation in front of the day-to-day challenges, as well as taking special skills, which are able to make the company remains ahead of its competitors. Customer Perceived Value, is nothing more than the reason that takes a customer to purchase a product or service that goes beyond the sale price, also involving the value, impacting directly on their satisfaction and making them feel the need of acquisition. The research method used was the Literature Review, which showed the importance of adopting an effective strategy of customer value management, enabling market segmentation, identification of what customers value most, discovery a high-precision focus and make it an organizational obsession.

Keywords: Quality; Strategy; Customer Value; Perception.

[1]Aluno do Programa de Mestrado de Sustentabilidade de Ecossistemas Costeiros e Marinhos - UNISANTA – Santos/SP

INTRODUÇÃO

O homem, através da história, aprendeu a reagir e adaptar-se a grandes e repentinas mudanças. As guerras e os cataclismos naturais, representam situações nas quais a sociedade se mobiliza para recuperar suas perdas e garantir a sobrevivência.

Logo após a Segunda revolução industrial, sobretudo com o advento da eletricidade e o domínio da tecnologia do aço, no começo do século, entendeu-se que quanto melhor fossem organizados os fatores de produção (o trabalho, o capital, as matérias-primas e a tecnologia disponível), mais se produziria. Aqueles poucos que detinham a capacidade de produção, passaram a empenhar-se em produzir na maior quantidade possível, uma vez que o mercado parecia inesgotável e absorvia toda a produção. Iniciava-se, então, o que podemos chamar de a era da produção.

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocupavam-se principalmente com a qualidade dos produtos físicos, e o cliente foi momentaneamente esquecido. A qualidade ainda estava focada no controle estatístico da qualidade, estabelecendo gráficos e cartas de controle nos pontos-chave do processo da empresa[1]

No entanto, apesar da produtividade ser uma necessidade da competitividade, a velocidade e a flexibilidade surgiram como novas exigências, colocando peso extra na gestão empresarial, exigindo métodos e estratégias inovadoras.[1]

Esta visão só foi introduzida com a criação do “Malcolm Baldrige National Quality Award (Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige), em 1987, por Curt Reimann e seu comitê. O conceito “qualidade” vestiu uma nova roupagem, a qual divide a qualidade em quatro estágios diferentes.[2]

Assim, todo o período anterior à introdução do prêmio Baldrige pode ser denominado de estágio da qualidade de conformidade, mas com a introdução do prêmio, com seus critérios de julgamento orientados para o cliente, levaram o movimento para um segundo estágio focado na satisfação do cliente. O terceiro estágio, está focado no alcance de qualidade e valor superiores percebidos pelo mercado versus os concorrentes; e o quarto estágio, construído no aprendizado dos primeiros três, focaliza o gerenciamento do valor cliente, e permitirá à empresa compreender melhor a respeito de suas estratégias e papéis na sociedade.[2]

OBJETIVO

O presente trabalho tem a finalidade verificar, na literatura existente, o que tem sido discutido sobre a importância de uma estratégia empresarial voltada para priorizar a percepção do cliente/consumidor na análise e no planejamento de seus produtos e serviços.

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada no estudo foi uma pesquisa Bibliográfica, cujo objetivo foi o de expor a importância da estratégia empresaria baseada na percepção dos clientes, bem como apresentar um modelo que pode ser utilizado pelos leitores para implementar ações que façam com que suas empresas sejam orientadas para o mercado.

Tal metodo justifica-se porque

> a revisão da literatura é o processo de busca, anãlise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de uma resposta a uma pergunta escpecífica. “Literatura” cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos.[3]

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva, uma vez que expõe características de determinado fenômeno, e embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade.[4] Neste aspecto, esta pesquisa pretendeu situar o leitor quanto aos procedimentos, ferramentas e estratégias sugeridas e praticadas para que as empresas realizem suas ações altamente focadas na percepção do cliente.

RESULTADOS

Já em 1951, Feigembaum argumentou que a noção de valor era relativa, e tinha que ser considerada em qualquer definição de qualidade. Na sua concepção, qualidade não tem o sentido popular de ‘melhor’, mas que significa ‘melhor’ para determinadas condições do cliente, que são: (a) a utilização, e (b) o preço de venda do produto.[5]

Os consumidores de hoje têm expectativas elevadas e crescentes. Assim, “diante de escolhas amplas, os consumidores gravitarão em torno de ofertas que melhor atendam a suas necessidades e expectativas individuais. Comprarão na base da percepção de valor”.[6]

Vários autores tem descrito suas percepções sobre o que significa valor para os clientes:

- "Valor do cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado".[7]

- "Valor em mercado industrial é o valor percebido em unidades monetárias para o conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente (organização) em troca do preço pago pelo produto, levando em consideração a disponibilidade da oferta e preços do fornecedor".[8]

- "As percepções, dos compradores, de valor representam a troca entre os benefícios ou a qualidade que eles percebem no produto relativo ao sacrifício que eles percebem ao pagar o preço (do produto."[9]

- "Por valor do cliente entendemos o "vínculo emocional" estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado".[10]

Todos parecem concordar que o valor do cliente é formado pela maneira como ele percebe o que recebe — benefícios, utilidade, qualidade, independente daquilo que é determinado pelo vendedor — versus o que ele dá para adquirir ou usar o produto, isto é, preço, energia física e psíquica, tempo e tantos outros.

Por estratégia, entende-se "criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades"[12], o que permite que a empresa obtenha vantagem competitiva frente a seus concorrentes. No entanto, todo o conhecimento acerca das vantagens competitivas não deve ter como objetivo apenas acrescentar valor a produtos e serviços, mas sim mudar a percepção do que o cliente considera produto.[11]

Isso sugere uma mudança no foco da empresa que passa, então, a orientar-se para o mercado.

DISCUSSÃO

A descoberta estratégica deve ser feita através de quatro passos altamente focalizados no valor do cliente, como segue:

1) Segmentação da Clientela

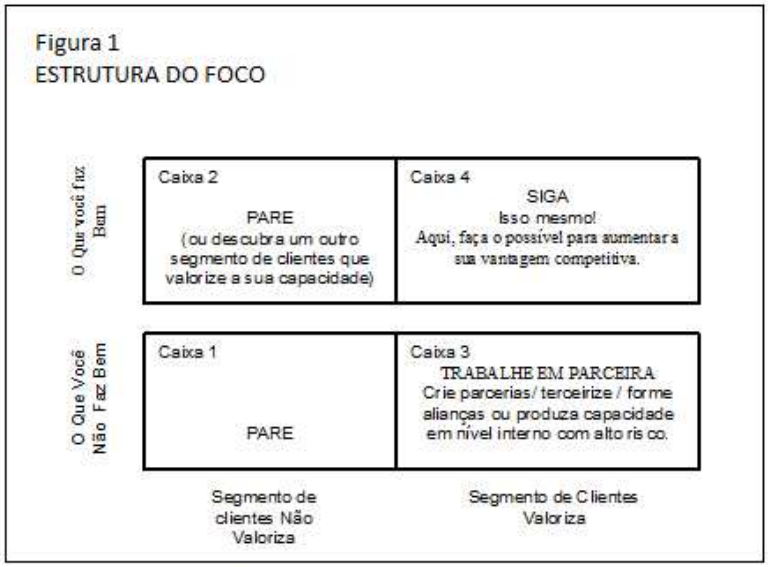
A segmentação deve objetivar a diferenciação das pessoas de acordo com as suas necessidades em relação aos produtos e serviços que compram.[13] A forma confiável de se escolher uma direção lucrativa é selecionar os clientes aos quais a empresa deseja servir, atendendo-os de maneira tal, que estes sintam-se praticamente forçados a comprar o produto ou serviço. A importância da segmentação capacita a empresa a identificar e cuidar de seus clientes mais valiosos e, além disso, desencorajar os clientes instáveis e caros de servir.[12]

2) Identificar o que os clientes–alvo mais valorizam

As empresas precisam examinar com cuidado maneiras de descobrir quais são os valores mais profundos de seus clientes, o que significa saber o que estão realmente vendendo e, mais ainda, o que os clientes estão realmente comprando.[13]

3) Descobrir um Foco de Alta Precisão

Consiste em descobrir quais são as necessidades dos clientes, mesmo aquelas que nem mesmo o próprio cliente sabe que tem. Para ajudar a determinar este objetivo, pode-se utilizar a construção da estrutura do foco, conforme figura abaixo, a qual é auto explicativa, cuja matriz revela a intersecção entre os valores do cliente e a especialização da empresa.[13]



(Fonte: Whiteley e Hesan, 1996, pg.39)

Quando uma empresa descobre o ponto em que os valores do cliente e as capacidades organizacionais se cruzam, conforme mostra a caixa 4, ela descobre também o seu nicho único e a base para um foco de alta precisão; e caso conte com o apoio e a adesão de toda a empresa, esta terá adquirido vida própria.

4) Criar uma Obsessão Organizacional pelo Foco

A construção da cultura deve ser feita "através de um processo de raciocínio estratégico orientado pelas informações que lhe chegam do exterior e que consegue desenvolver fortes relações com os clientes mais valiosos"[12], projetando-se para servi-los através de um trabalho conjunto [13], com líderes comprometidos e colaboradores dispostos a fazer escolhas focalizadas naquilo que os clientes mais valorizam.[14]

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou mostrar, de maneira sintética, a importância da adoção de uma estratégia efetiva de gerenciamento do valor do cliente.

Os clientes já não se ligam às empresas apenas pela qualidade do produto, serviço ou preço. Existe um conjunto de comportamentos voltados à busca da satisfação de suas expectativas.

Gerenciar o valor dos clientes significa criar uma orientação que faça compreender o negócio, produtos e estratégia da empresa, além de organizar tarefas, processos, sistemas de informação e tecnologias. Em seguida, a gestão deve focalizar a motivação, atitude e busca da excelência dos desempenhos individuais e de toda a organização.

A melhor maneira de saber o que os clientes realmente valorizam é trabalhar para eles. A empresa precisa estar atenta à criatividade e realmente fazer a diferença no atendimento.

Além disso, antecipar e provocar alterações de mercado e oportunidades antes da concorrência direta deve ser a busca constante das oranizações voltadas para o cliente, as quais devem desenvolver uma liderança fortemente voltada para o conhecimento de seus segmentos alvo e centra-se obsessivamente naquilo que seus clientes mais valorizam.

BIBLIOGRAFIA

1. CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES C.; BIJUR, W. Administração e Qualidade: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

2. GALE, Bradley T. Gerenciando o Valor do Cliente – Criando Qualidade & Serviços que os Clientes Podem Ver. São Paulo, Ed. Pioneira, 1996.

3. BIBLIOTECA DANTE MOREIRA LEITE (2015) – Instituto de Psicologia da USP. Tipos de revisão de literatura. Disponível em http://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf. Acesso realizado em Julho de 2015.

4. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991

5. FEIGEMBAUM, A.V. "Total Quality Control". 3ª edição. McGraw-Hill, 1983. Apud MAXIMIANO, A.C.A. "Teoria Geral da Administração: Da escola classica à competitividade na economia globalizada". 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

6. KOTLER, P. "Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle". 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

7. ZEITHAML (1998) APUD WODRUFF, R.B. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, n.2, 1997.

8. ANDERSON, J & CHINTAGUNTA (1993) WODRUFF, R.B. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, n.2, 1997.

9. MONROE (1990) APUD WODRUFF, R.B. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, n.2, 1997.

10. BUTZ & GOODSTEIN (1996) APUD WODRUFF, R.B. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, n.2, 1997.

11. HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. "Competindo pelo Futuro". Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

12. DAY, G.S. "Marketing-Driven Strategy". N.Y: The Free Press, 1990.

13. WHITELEY, R.; HESSAN, D. "Crescimento orientado para o Cliente". São Paulo: Editora Campus, 1996.

14. PORTER, M. "Competição: estratégias competitivas essenciais". Rio de Janeiro: Campus, 1999.