

## **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL VOLTADA À SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UMA ABORDAGEM NA ÁREA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

BECKER, Élvio Tadeu <sup>1\*</sup>, BONKEVICH, Leandro Gabriel <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Engenheiros, egressos FAHOR.

\* Autor correspondente: elviobecker@gmail.com.

### **RESUMO**

Este artigo busca identificar os impactos da gestão estratégica com foco na satisfação dos clientes, neste cenário a criatividade e competência são essenciais na busca pela produtividade e melhoria contínua de produtos e serviços, ao falar em melhoria contínua refere-se à qualidade. Em todo e qualquer ramo de atuação a qualidade deve ser percebida, principalmente por quem é o principal afetado, o cliente, e deve ser preocupação de quem se qualifica a prestá-la, ou seja, as empresas. A estratégia voltada à satisfação do cliente busca exatamente proporcionar a estas, algumas métricas para melhorar a sua eficácia neste quesito, fornecendo informações sobre as atitudes e preferências de cada cliente ou grupo de clientes, e estabelecer como premissa principal as suas necessidades e expectativas, construindo valor para o cliente.

**Palavras chave:** Estratégia, Satisfação dos clientes, Serviços.

### **ORGANIZATIONAL STRATEGY REGARDING CUSTOMER SATISFACTION: AN APPROACH TO THE PROVISION AREA OF SERVICES**

#### **ABSTRACT**

This article aims to identify the impacts of strategic management with focus on customer satisfaction. In this scenario, creativity and competence are essential in the pursuit of productivity and continuous improvement of products and services, when talking about continuous improvement, it refers to quality. In all and any branch of activity, quality must be perceived, mainly by who is the main affected, the client. The quality should be the concern of those who provide it, that means, the companies. The customer satisfaction strategy seeks to provide them with some metrics to improve their effectiveness in this regard, by providing insight into the attitudes and preferences of each client or group of clients and establishing as their main premise their needs and expectations, building customer value.

**Keywords:** Strategy, Customer satisfaction, Services.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a prestação de serviço ao cliente é praticamente um objetivo obrigatório para qualquer empresa que tenha a visão de ser bem sucedida futuramente. A busca pela qualidade na prestação de serviço ao cliente é uma estratégia que as organizações estão adotando no seu planejamento organizacional como uma necessidade de sobrevivência, visando o crescimento empresarial.

É fundamental que as empresas saibam que o cliente é o principal gerador de lucro na empresa, pois o mesmo é o foco da organização, então é necessário que fiquem satisfeitos através dos produtos e serviços prestados, desde a abordagem até o pós-venda.

O cliente está atento a tudo, todos os detalhes na hora do atendimento que lhe é oferecido, ao seu jeito de ouvir, entender e de respondê-lo, sua forma de lidar com o contato pessoal, a atitude de agradecer aquele indivíduo por está prestando serviço para você, tudo isso contribui para a avaliação do seu desempenho, e quando combinados de forma adequada e aplicado com habilidade, essas ações contribuem para a prestação de um serviço de qualidade.

Quando o atendimento é bom, e proporciona à satisfação do cliente, a organização está assim trilhando seu sucesso e garantindo um futuro promissor, para sobrevivência de tal empreendimento em meio à alta competitividade existente no mercado atual. Os clientes podem perdoar erros, falhas no sistema e até mesmo produtos defeituosos, o que eles acham difícil perdoar são atitudes negativas constantes onde o pessoal parece desinteressado e não prestam um bom atendimento, daí parte a importância das empresas focarem no atendimento, e na gestão de relacionamento com o cliente.

O atendimento ao cliente é fundamental para sobrevivência do empreendimento, o problema é que muitas empresas ignoram esses fundamentos, concentrando suas energias no produto, em marketing, e esquecem de oferecer um atendimento de qualidade. É indiscutível que um mau atendimento abre espaço para a concorrência. É importante que o universo empresarial procure criar estratégias que venham garantir o bem-estar dos funcionários e um atendimento de qualidade a clientela que precisa ser vista como a base essencial do sucesso de qualquer empresa. Portanto, os dirigentes devem sempre buscar meios viáveis para preparar os funcionários com a finalidade de prestar um atendimento adequado ao público.

É importantíssimo que a organização saiba ouvir a voz do cliente para saber o que ele deseja, e com base nisso, surpreendê-lo. A prestação de serviços ao cliente é uma das bases de sucesso da empresa, por isso é necessário que o setor empresarial se preocupe em investir na

preparação dos funcionários para garantir um atendimento de qualidade ao cliente que além de buscar um produto que venha satisfazer o seu gosto, o mesmo também espera ser bem atendido.

Este artigo tem como objetivo identificar os meios adequados de como o cliente deve ser tratado no meio empresarial, considerando que a prestação de serviços ao cliente possui grande impacto no que diz respeito ao sucesso da organização. Ouvir, colaborar, respeitar, compreender, solucionar problemas e acalmar o cliente irritado.

## **2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1. A cadeia de serviços**

Serviços são atos intangíveis, e prestados por pessoas a todo momento. O controle dos serviços pode e deve ser realizado em testes internos, via avaliação e treinamento das pessoas, mas estes testes e treinamentos não são realizados ou não são acompanhados com frequência. Essa falta de acompanhamento impede que os serviços sejam sempre prestados no nível planejado. Serviços, mais do que produtos, sofrem muitas influências que afetam o padrão de qualidade, como por exemplo, pessoas, cultura da empresa em relação aos clientes e o trato com os funcionários, a liderança praticada por cada gestor e conseqüentemente os mais variados perfis de clientes com diferentes necessidades. (ZANINI, 2016)

#### **2.1.2. Estabelecendo relacionamento com o cliente**

O relacionamento de uma empresa com seus clientes se dá em vários níveis, de acordo com seu grau de comprometimento com a fidelização. Quanto mais comprometida e empenhada na valorização dos relacionamentos e na percepção dos clientes quanto aos valores percebidos dos produtos/serviços oferecidos, mais estará investindo na capacitação de seus funcionários para enfrentar os momentos da verdade. O grau de comprometimento dos funcionários com a fidelização de clientes irá determinar o grau de resistência do escudo de confiança, fortalecendo as barreiras de bloqueio às ações da concorrência (MOUTELLA, 2015).

Figura 1. Níveis de Relacionamento com clientes

Fonte: Moutella (2015).

### **2.1.2.1. Satisfação do cliente**

Conforme afirma Moutella (2015) todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Fatores que influenciam na satisfação dos clientes:

- Produtos e serviços de qualidade;
- Preço percebido como justo;
- Condições de pagamento satisfatórias;
- Cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa;
- Disponibilidade de produtos/serviços;
- Entrega adequada;
- Escuta atenciosa;
- Diálogo de compromisso;
- Descontos e ofertas especiais;
- Facilidade da compra (localização, tempo de espera, burocracia, interação, flexibilidade).

A satisfação do cliente, então, é um objetivo complexo, que muda constantemente; portanto, todo processo destinado a determinar a satisfação do cliente deve poder detectar tanto essa complexidade quanto o ritmo da mudança. Por sorte, a satisfação do cliente segue um padrão lógico.

É indiscutível que a satisfação do cliente é o alicerce para o sucesso da empresa, para se ter esta satisfação é de extrema importância que seja feitas pesquisas para poder focalizar nos gostos e necessidades dos clientes para saberem o que eles almejam dos produtos e serviços de sua organização (MOUTELLA, 2015).

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência (MOUTELLA, 2015).

Muitas organizações têm em vista à alta satisfação, pois clientes que estiverem apenas satisfeitos estão mais dispostos a mudar quando surgirem uma melhor oferta. Conforme foi colocado por Kotler (2000, p. 58).

## **2.1.2. Como e porque construir valor**

Segundo Cobra (2004, p. 138), as empresas de serviços podem se tornar mais competitivas e diferenciadas, se focarem a construção de valor para o cliente. O valor deve se constituir numa forma prazerosa de usufruir o serviço da empresa. Para conquistar o cliente e identificar o que tem valor para ele, a empresa deve agir de forma a criar emoções. Mas isso requer alguns cuidados.

Ninguém melhor do que o próprio cliente para dizer o que tem valor para ele. Quando a empresa coloca o cliente “dentro da organização” ele se sente como se fosse da casa. É como se fosse torcer para a empresa da mesma forma como torce pelo seu time favorito. O cliente deve ser estimulado a sugerir mudanças e, mais do que isso, a criar “algo novo”. Estabelecendo um canal de comunicação espontâneo com o cliente criam-se as condições básicas para que ele abra o seu coração.

Além disso, a empresa de serviços deve ter um papel econômico social bem definidos. Deve saber o que ela é hoje e o que ela quer ser no futuro, deixando isso claro para todos os públicos com os quais ela interage. Precisa estar sempre inovando, ou seja, buscando novas

soluções para seus clientes. Quando a empresa se acomoda deixa de atrair novos clientes e, o que é pior, começa a perder os seus clientes mais apaixonados.

### 2.1.2.1. Valor para o cliente de serviços

Segundo Dantas (2004) entende-se que atendimento ao cliente são todas as atividades prestadas ao consumidor, é fazer de tudo para satisfazê-lo, tomar decisões que os beneficiem, prestar melhores serviços, para que continuem comprando, e assim conquistar o sucesso do negócio.

A maneira de se dirigir ao cliente deve ser simpática e atenciosa, visando à conquista do mesmo como um cliente assíduo. A forma de como o atendente se comporta influencia muito na forma de como a clientela analisa a maneira de como um determinado funcionário age no momento de receber o cliente.

A forma como o funcionário se veste para desempenhar a sua função no ambiente de trabalho é de extrema importância, pois isso o caracteriza como alguém que deve ser diferenciado do público que frequenta o estabelecimento.

#### 2.1.2.1.1. Classificação do valor

Conforme linha de pensamento de Cobra (2004, p. 81) o desejo de compra de um serviço está ligado a seu valor percebido e depende da disposição de compra do cliente, bem como de sua disposição para pagar. [...]. Para que alguém compre um serviço é preciso que o valor percebido seja elevado e que a disposição de compra dessa pessoa tenha como complemento um poder aquisitivo compatível para poder pagar pelo serviço. Existem oito tipos-chave de valor para o cliente segundo um estudo da teoria de valor divulgado em 1999 por Holbrook, que fala das oito naturezas distintas do valor, sendo elas:

- **Eficiência:** Refere-se ao desempenho do serviço, decorrente do seu uso ativo. Ou seja, quanto mais eficiente for o serviço, mais valor ele tem para o usuário.
- **Excelência:** Decorre da apreciação do serviço, dentro de uma escala de julgamento de desempenho, que vai de fraco, médio, alto até excelente.
- **Status:** A compra de determinados serviços está co-relacionada a um significado simbólico, que confere status diferenciado a seu usuário.

- **Estima:** Há uma ação reativa positiva ao próprio consumo, o que faz o cliente se sentir numa relação de amizade com a empresa realizadora do serviço.
- **Entretenimento:** Há uma busca de autossatisfação com o consumo do serviço, de forma a que ele possa tornar-se prazeroso.
- **Estética:** Envolve experiências de consumo realizadas meramente para satisfazer ao público lúdico de lidar com significados subjetivos.
- **Ética:** É a busca da verdade, da justiça e da moralidade.
- **Espiritualidade:** O “outro” pode ser encarado como sendo algum poder divino, entidade mística ou mesmo algum ser interior. Esse é o espaço da fé, do êxtase, do sagrado e do mágico. O consumo de determinados serviços tem forte significado espiritual. Serviço religioso é um exemplo de valor cujo foco é a espiritualidade.

As experiências positivas compõem um sistema interconectado de aspectos relacionados que se sobrepõem e se combinam determinando na mente do consumidor a natureza do valor.

### 2.1.3. Fatores que influenciam a qualidade de serviços

Antes de tudo, é bom lembrar que o cliente mudou. Se no passado ele aceitava um produto de baixa qualidade e até se submetia a um atendimento que deixava a desejar, hoje o perfil é outro. O cliente agora aprendeu a comparar preços, atendimento, qualidade na prestação dos serviços e tem uma visão clara dos seus direitos de consumidor.

O conceito do que se entende por qualidade teve muitas alterações ao decorrer do século passado, e atualmente tem se tornado uma das práticas mais exigidas por qualquer organização, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas. Qualidade é uma palavra que faz parte do dia-a-dia e desempenha um papel importante em todos os tipos de organizações, tem amplo significado, e pode ser explanada de várias maneiras.

Para Lobos (1993, p. 38) “Qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

Qualidade é um fator indispensável em todos os aspectos da vida das pessoas, inclusive no desempenho das atividades profissionais um contexto em que é fundamental a existência de boas maneiras na questão do atendimento em um determinado ambiente empresarial. De acordo com Cobra (1997, p. 222).

Para se entender o atendimento, deve-se ter uma rápida ideia de serviço. Para Cobra (1997, p. 221) “O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”. Segundo Dantas (2004, p.10), destaca que os serviços possuem características que os diferenciam dos produtos, entre elas, destacam-se:

- **A intangibilidade:** os serviços são intangíveis; não podem ser tocados, não se pode pegá-los.
- **A inseparabilidade:** não há como prestar um serviço pela metade; um produto pode ser vendido separado; um serviço jamais.
- **A perecibilidade:** os serviços são altamente perecíveis, ou seja, não podem ser estocados; são consumidos na hora de sua prestação.
- **A heterogeneidade:** como os serviços são percebidos pelos que os consomem não se pode dar o mesmo tratamento a todos; os serviços são heterogêneos, adequados a cada indivíduo.

Dantas (2004) ainda faz uma comparação criteriosa entre produto (bem físico) e serviço, pode-se dizer que, enquanto no produto o consumidor é dono de um objeto, no serviço é dono de uma lembrança. Enquanto o produto é feito longe do consumidor, o serviço é prestado junto dele.

Vale lembrar que os clientes prestam mais atenção ao desempenho das organizações quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Para Lobos (1993, p. 13) “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o cliente”. Nesta afirmação o autor quer deixar claro que sem o cliente uma empresa não tem como sobreviver, por isso, cada empresa deve se preocupar em mostrar um serviço de qualidade à clientela, pois são eles que garantem o sucesso da mesma.

A busca pela qualidade na prestação de serviços tem se tornado o grande desafio do universo empresarial, à qualidade dos serviços prestados é decisiva, se uma empresa oferece bons preços, mas é desorganizada, e os clientes levam horas para serem atendidos por profissionais mal-educados, é evidente que o futuro dessa empresa é a falência.

### 2.1.3.1. Investimento em educação e treinamento



As empresas precisam se preocupar em preparar os funcionários com a finalidade de prestar um atendimento de qualidade aos clientes em geral.

É uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Também é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Quando uma determinada empresa procura investir na capacitação de seus funcionários, mostra que tem a pretensão de prepará-los cada vez, visando garantir um bom desempenho dos mesmos dentro do universo profissional. Lidar com o público não é tarefa fácil, por isto, é importante que na função de atendente o funcionário proceda com dinamismo e atenção.

Para obter uma equipe preparada para o atendimento assertivo, o treinamento é fundamental, seja ele para desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades ou mesmo das atitudes.

O treinamento profissional é de fundamental importância para que o serviço desempenhado pelo atendimento seja sempre satisfatório para o cliente. O importante é buscar meios de mostrar aos funcionários que a aquisição de mais conhecimentos tanto na teoria como na prática é essencial para o desenvolvimento profissional. Buscar conhecimento nunca é demais para o ser humano, a preparação no âmbito da profissão deve ser um exercício constante, porque persistir em busca do aperfeiçoamento no campo do trabalho favorece melhores condições de vida para o cidadão que deve lutar para atingir um determinado objetivo.

## 2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Seguindo a classificação proposta por Gil (2002, p.41), que divide as pesquisas com base em seus objetivos em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, pode-se definir este trabalho, como sendo de caráter descritivo. Segundo ele, as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa utilizou o método qualitativo, onde foi utilizada a pesquisa bibliográfica a fim de aprofundar os conceitos pertinentes ao estudo em questão, proporcionando a

elaboração do referencial teórico. A pesquisa bibliográfica, como informa Cervo et al., (2007), tem por finalidade explorar e dominar os apontamentos já descritos por outros autores no passado, a cerca de determinada temática.

## 2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os resultados da pesquisa de caráter teórico realizada acerca da satisfação dos clientes no ramo de serviços, obtem-se conhecimentos relevantes no que diz respeito a este assunto, e ao falar da satisfação, se está indiretamente falando em qualidade (uma das principais preocupações que as empresas devem ter), e nos resultados que ela provoca nas pessoas que com ela se relacionam, ou seja, os clientes.

A principal característica das empresas do ramo de serviços é a intangibilidade das suas atividades, o fato de que os serviços não podem ser tocados e muitas vezes nem vistos, faz com que seja necessário focar em técnicas diferenciadas para medir a qualidade e a satisfação dos clientes bem como a eficiência operacional. Como são intangíveis e prestados por pessoas, o controle dos serviços pode ser feito internamente na organização por meio do treinamento constante e avaliação das pessoas, porém somente estas atividades não garantem um padrão nos resultados esperados e nem garantem que o serviço seja de qualidade.

Em comparação com produtos, que podem possuir métodos padronizados de execução que garantem um padrão de qualidade, os serviços são suscetíveis a diversos fatores, entre eles estão as pessoas prestadoras do serviço, a liderança e cultura da empresa em relação ao relacionamento com clientes e o próprio quadro funcional, e principalmente aos diferentes e inúmeros perfis de clientes com suas expectativas e necessidades particuladas. Nesse contexto, é fundamental entender os clientes e possuir ou desenvolver a habilidade de identificar as suas necessidades e expectativas, sendo crucial desenvolver um levantamento preciso e compreender o que os eles entendem por satisfação e medi-la constantemente.

É importante também a adoção de técnicas de fidelização que estabelecem um relacionamento com o cliente criando um certo vínculo com a empresa, o que inconscientemente estabelece uma espécie de barreiras de bloqueio à concorrência. Um relacionamento de confiança e satisfação se torna num dos principais alicerces para o sucesso das empresas.

O presente estudo fornece ainda conhecimento a respeito do valor, o que é valor, como e porque construir valor com os clientes de serviços. Quando uma empresa constrói valor ela se diferencia e tonifica a sua competitividade, o desejo de todo cliente por algum serviço se fortalece com o valor percebido no mesmo. Os valores podem ser divididos em oito diferentes naturezas que estabelecem as reações provocadas pelo serviço em quem o utiliza.

## CONCLUSÃO

Baseado na pesquisa apresentada observamos que o as empresas tem passado por grandes transformações nas últimas décadas, perante isso, as empresas tem buscado inovar e melhorar a maneira de se relacionar com os clientes.

Nos dias atuais ha uma grande concorrência entre as empresas, manter os clientes satisfeitos, não é um diferencial, e sim, tornou-se uma obrigação para todas as empresas que querem manter-se no mercado competitivo. É fundamental que as empresas investam no treinamento dos funcionários para que os mesmos possam desempenhar um trabalho que venha satisfazer os clientes.

O presente estudo procurou enfatizar a importância da gestão estratégica das empresas com foco na satisfação dos clientes, tendo em vista que a satisfação dos clientes é um forte diferencial competitivo.

Contudo, é essencial que toda e qualquer empresa focalize em um atendimento de qualidade ao cliente, para suprir as suas necessidades e expectativas, construindo valor para o cliente.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações do trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2009.

COBRA, Marcos. **Serviços: Como construir valor para o cliente**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2004.

COBRA, Marcos, Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao publico nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip.;KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOBOS.J. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7.ed., São Paulo: 1993

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1130563/fideliza%C3%A7%C3%A3o-de-clientes-como-diferencial-competitivo>> Acesso em: 03 may. 2018.

ZANINI, E. **Melhorando a Qualidade de Atendimento e Prestação de Serviços**. 1. ed. São Paulo: Editora Biblioteca 24horas, 2016.