

## SERVIÇO NO VAREJO - O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

*Amilton Fernandez\**  
*Juliana Savoy Fornari\*\**

### RESUMO

O presente artigo aborda de forma introdutória um novo conceito estratégico de marketing, pelo qual a empresa deve, em seu todo, estar completamente voltada ao cliente, por meio da implantação de valor aos produtos e serviços prestados, ou seja, maximizando o valor aos clientes.

Palavras-chave: maximização de valor, serviços, satisfação e fidelidade.

### ABSTRACT

The present article approaches, in an introductory way, a new marketing strategic concept in which the company should, in its total, be focused on the customer, through the value establishment for products and services performed, that is, to maximize the value for the customers.

**Key words:** value maximization, services, satisfaction and loyalty.

### INTRODUÇÃO

Atualmente podemos definir os serviços ao consumidor como todas as características, atividades e informações que possibilitam ao consumidor reconhecer o valor do produto ou serviço.

Com a ascensão das tecnologias de informação, os clientes estão cada vez mais informados e possuem ferramentas para buscar melhores alternativas. Avaliam, geralmente, qual oferta proporciona maior valor. Os clientes objetivam maximizar valor, dentro dos limites impostos pelos custos e renda.

As empresas de sucesso são as que satisfazem totalmente seus clientes, (além de seus concorrentes), proporcionando uma oferta maior de valor; é mais que o posicionamento central da oferta, ou seja, conjunto de benefícios que a empresa promete entregar. Essas empresas inverteram o organograma tradicional e passaram a adotar um novo organograma, como mostra a figura abaixo, onde tudo está voltado ao cliente.

\* Mestrando em Administração, pós-graduado em Finanças; professor titular do Unianchieta de Jundiá e diretor empresarial.

\*\* Mestranda em Administração, professora do Unianchieta de Jundiá.

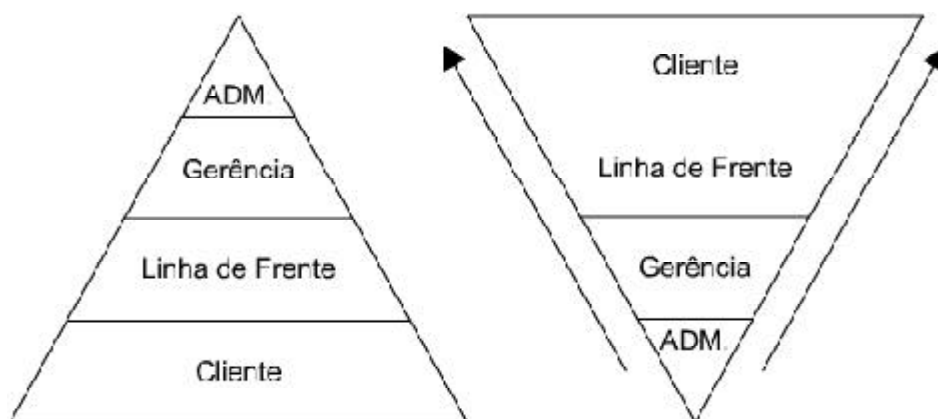


Figura 1 – Organograma de empresa orientada para o cliente (Kotler).

Os principais motivos para a adoção dessa nova orientação são:

- Ascensão de tecnologias digitais, os consumidores têm mais informação, tornando-se mais exigentes;
- Custa cinco vezes mais atrair um novo consumidor;
- Consumidores insatisfeitos propagam seu descontentamento para nove pessoas, enquanto o consumidor satisfeito propaga sua experiência apenas para três pessoas;
- Empresas perdem de 15 a 20% de clientes por ano, de forma que a cada cinco anos têm que renovar toda a sua carteira de clientes;
- 95% dos clientes insatisfeitos jamais voltam a ser clientes.

O Valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que ele realiza de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas; é a diferença entre o que o cliente obtém e o que ele esperava das diferentes opções.

Fidelidade é o compromisso de longo prazo de comprar ou indicar produtos ou serviços, da empresa. O segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente.

A satisfação do cliente após a compra sempre depende do resultado do valor percebido, podendo então o cliente permanecer insatisfeito ou satisfeito; se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará encantado.

As empresas voltadas ao cliente estão buscando alcançar a satisfação total (encantamento) do cliente, buscando sua satisfação e alto nível de fidelidade.

## NÍVEIS DE SERVIÇOS

O varejista, dentro deste novo contexto, teve de selecionar as alternativas mais interessantes para a sua loja, e buscar, dentro seu foco, oferta de valor. Há quatro níveis básicos:

- Auto-Serviços: características básicas de varejo de desconto, oferecendo apenas serviços essenciais.
- Auto-Seleção: varejistas com o foco em baixos preços; os próprios clientes se servem.
- Serviços Ilimitados: operados para a linha de produtos comparados, onde se proporciona contato pessoal como o cliente e funcionamento.
- Serviços Completos: são varejistas com posicionamento voltado ao serviço aos clientes: oferecem serviços especiais.

A seguir, algumas práticas dos níveis de serviços varejistas.

	<b>Auto – Serviço</b>	<b>Auto – Seleção</b>	<b>Serviço Limitado</b>	<b>Serviço Completo</b>
Horário de Funcionamento	Limitado	Horário mais longo	Horário mais longo	Horário mais Longo e flexível
Caixas	Centralizados	Centralizados	Centralizados ou descentralizados	Descentralizados
Embalagens e pacotes	Não disponíveis	Sacos Disponíveis	Sacos ou caixas disponíveis	Embalagens mais sofisticadas e para presentes
Ajustes (em roupas)	Não disponíveis	Não disponíveis	Disponíveis – cliente paga	Disponíveis e grátis
Métodos de pagamento	Só em dinheiro	Dinheiro, Cheque, Credíário e Cartões.	Dinheiro, Cheque, Credíário e Cartões.	Dinheiro, Cheque, Credíário e Cartões.
Entregas em domicílio	Não disponível	Disponível – pagas pelo cliente	Disponível – pagas pelo cliente	Disponível – sem custo para cliente
Papel do funcionário	Rotina operacional, cordialidade com o cliente.	Rotina operacional, assistência, limitada ao cliente.	Rotina operacional, assistência, ao cliente.	Rotina operacional, total assistência ao cliente.
Consumidor no processo de compra	Compra sem ajuda do funcionário	Compra sem ajuda do funcionário	Possível ajuda do funcionário	Indispensável participação do funcionário
Trocas ou devoluções	Não permitidas ou limitadas	Limitadas apenas para trocas	Devolução de dinheiro com algumas restrições	Devolução de dinheiro com poucas restrições
Treinamento do funcionário	Funções operacionais	Funções operacionais e atendimento	Funções operacionais atendimento e vendas	Funções operacionais atendimentos, produto e estratégia de venda.
Provadores	Não disponíveis	Com pouco conforto	Com médio conforto	Com muito Conforto
Serviços especiais	Não disponíveis	Não disponíveis	Limitados	Amplios

## TIPOS DE SERVIÇOS

Os serviços diferenciados se classificam em três categorias:

- Pré-transação: serviços oferecidos ao consumidor antes da compra: estacionamento; horário de funcionamento; localização – transporte; informações gerais e específicas de produtos;
- Transação: serviços ofertados no momento da compra: crediário; embalagem/empacotamento; mercadorias disponíveis; rapidez no caixa; bom atendimento; produtos/acomodações;
- Pós-transação: serviços ofertados após a efetivação da compra: entrega; ajustes/embalagens; trocas ou devoluções; serviços especiais; atendimento às reclamações.

Importante frisar que independentemente dos consumidores serem de alta ou baixa renda, eles são sensíveis ao bom atendimento.

## ALGUNS CONCEITOS

- Customização: é a capacidade que a empresa tem de entender e atender às necessidades individuais de cada cliente;
- Gestão de Relacionamento: gestão de desenvolvimento de atendimento aos clientes a fim de maximizar a fidelidade;
- Retenção de Cliente: criação de barreiras contra mudanças e principalmente capacidade de entregar valor e satisfação ao cliente.

A seguir, apresentamos alguns exemplos de empresas que apóiam estão práticas:

- O gigante de leilões *on line EBay Inc.* monitora e publica informações sobre as opiniões tanto de compradores como de vendedores – ouvir, adaptar, facilitar é seu principal papel;
- A *Sisco Systems Define*: faça do cliente o centro de cultura;
- O serviço de atendimento ao consumidor da *Caterpillar* é considerado um dos melhores do mundo. A empresa toda pratica esse conceito;
- A *JetBlue Airways* (aviação) inovou o conceito de tarifas baixas e serviços de qualidade: Internet sem fio grátis, TV por satélite entre outros. Os próprios pilotos ajudam a recolher lixo entre os assentos para a viagem seguinte. Toda a empresa adota os seguintes valores: segurança, atenção, integridade, diversão e paixão;
- O grupo Pão de Açúcar disponibiliza em algumas lojas o cachorro dranno, para abrigar mascotes que acompanham os clientes nas compras;
- O público infantil também é lembrado por inúmeros supermercados: espaços (playground) para brincadeiras enquanto as crianças esperam os pais fazerem suas compras; para as crianças que querem acompanhar os pais nas compras, são oferecidos minicarrinhos e carrinhos com bebê-conforto além dos fraldários.

## **CONCLUSÃO**

As empresas modernas, voltadas a seus clientes, têm, ou melhor, devem desenvolver suas estratégias visando à agregação de valor a ser aplicada nos diversos níveis e em todos os tipos de serviços.

As empresas devem sistematicamente medir a satisfação dos clientes e avaliar os aspectos que a influenciam, visando a retenção e manutenção dos clientes. No geral, quanto mais satisfeito mais fiel é o cliente.

A satisfação também depende da qualidade dos produtos e serviços. Um dos segredos para criar valor é satisfazer o cliente. Há muita proximidade entre qualidade, satisfação e lucratividade. Níveis mais altos de qualidade resultam em maior satisfação e justificam preços mais altos.

Nessa análise, o novo paradigma é atrair e reter clientes lucrativos, por meio das agregações de valor aos produtos e serviços, cultivando um relacionamento de longo prazo, satisfazendo ou excedendo as expectativas dos clientes melhor que os outros.

## **REFERÊNCIAS**

GIANGRANDE, Vera. *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Pearson Prentice Hall, 2005.

MENEZES, Edgard José Carbonell; ANGELO, Cláudio Felisoni. *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Altas.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVEIRA, José Augusto Giebrescht. *Serviço no Varejo*. In: *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas.

D' ÂNGELO, André Cauduro, *et al.* Marketing de Relacionamento Junto a Consumidores Finais: Um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista Administração Contemporânea*, v. 10, ANPAD.