
O VALOR PERCEBIDO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER A LEALDADE DOS CLIENTES

ENSAIO

Sigfried Vasques Dominguez

Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: sigfried@usp.br

1. RESUMO

Este ensaio tem por objetivo, a partir de uma breve revisão bibliográfica, analisar o conceito e os aspectos relevantes do valor percebido e a sua interação com a lealdade de clientes, caracterizando a importância do valor percebido para o *marketing* estratégico de relacionamento.

O estudo aborda tema relevante e atual no contexto da competitividade empresarial e do pensamento do *marketing* estratégico: o conhecimento do valor percebido pelo cliente em seus produtos e serviços, comparativamente à concorrência, e a adoção de estratégias que contemplem esse valor permitem à empresa obter as vantagens competitivas necessárias para conquistar a lealdade dos clientes.

2. INTRODUÇÃO

Nestes tempos de rápidas mudanças, globalização e grande competição, as empresas necessitam buscar estratégias de *marketing* que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios crescentemente complexos e dinâmicos.

Maior diversidade de produtos e serviços, competição intensa, lançamento de novos produtos em ciclos cada vez menores, ciclos de vida mais acelerados de produtos, reestruturações e fusões organizacionais, avanços tecnológicos permitindo novas formas de relacionamento entre consumidores e fornecedores, novos hábitos e comportamentos de compra de consumidores são características que constituem grandes desafios gerenciais, levando à adoção de novos paradigmas

de *marketing* e alterando a postura estratégica das empresas.

Ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de consumidores e entregar valor superior a seus clientes, descobrindo que efetivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço. Participação, integração e conectividade tornaram-se palavras-chave na criação e manutenção de um relacionamento de longo prazo entre empresas e clientes, constituindo a base do denominado *marketing* de relacionamento.

O conceito de *marketing* de relacionamento como alternativa estratégica para conquistar e manter clientes relevantes para a empresa, tornando-os clientes fiéis ou leais, firmou-se a partir da década de 90. A tecnologia de informação, propiciando grandes melhorias em comunicação (a *Internet*) e disponibilizando *softwares* de apoio ao relacionamento com clientes (o CRM- *Customer Relationship Management* e o DBM- *Database Marketing*), municia as empresas com importantes ferramentas para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores e a geração de ofertas de produtos e serviços que contenham vantagem competitiva, em termos de valor percebido pelo cliente.

A estratégia de retenção dos clientes pode ser incrementada erguendo-se barreiras para dificultar a troca de fornecedor ou entregando melhor valor aos clientes. Esta segunda abordagem é duplamente superior: evita que a concorrência supere as barreiras à entrada simplesmente oferecendo preços

menores e contribui para criar forte lealdade dos clientes.

No seu relacionamento com clientes, as empresas líderes passaram a focar o valor percebido, acreditando ser ele, ao invés da satisfação dos consumidores, o impulsionador da lealdade dos clientes, conduzindo-os à escolha e à recompra. A gestão do valor percebido permite à empresa conhecer melhor os clientes e o mercado e adequar a abordagem de *marketing* junto ao consumidor, centrando os argumentos de venda no valor em lugar do preço.

Contudo, o uso do conceito de valor percebido é muito recente e restrito como ferramenta estratégica das empresas, sendo também escassa a literatura a este respeito.

3. O CONCEITO DE VALOR PERCEBIDO

Existem variações no conceito de valor percebido dentro do contexto de *marketing*, segundo vários autores.

KOTLER (1998) indica que uma oferta de *marketing* para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor, resultado da diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) e o custo total para o consumidor, e que pode ser interpretado como o lucro do consumidor na transação de troca. Assim, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

Segundo ZEITHAML (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios).

WOODRUFF (1997) adota o conceito de valor do cliente como sendo a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das consequências originadas pelo uso. Os clientes enxergam o produto como um conjunto de atributos e desempenhos desses atributos; quando compram e

usam o produto, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos, que lhes proporcionam as consequências desejadas nas situações de uso (conceito de valor em uso), atendendo seus objetivos e gerando satisfação com o valor recebido.

GALE (1996) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

Para ANDERSON e NARUS (1999), numa análise que foca o mercado industrial, o valor é a importância em termos monetários dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviços e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago por uma oferta de *marketing*, em um dado contexto. Considerando que existe uma alternativa competitiva a uma dada oferta de *marketing* (por exemplo: fabricar internamente o produto ao invés de comprá-lo), os autores resumem a essência do conceito em uma (in)equação do valor:

$$\underbrace{(\text{Valor}_{\text{oferta}} - \text{Preço}_{\text{oferta}})}_{\triangle \text{ Benefícios}_{\text{oferta}}} > \underbrace{(\text{Valor}_{\text{alternativa}} - \text{Preço}_{\text{alternativa}})}_{\triangle \text{ Benefícios}_{\text{alternativa}}}$$

em que se comparam valor e preço da oferta de mercado com valor e preço da próxima melhor alternativa. O cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superior na oferta (em relação à melhor alternativa concorrente) para optar por ela.

Apesar de variações, os vários autores convergem para o conceito de que o valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço, está relacionado com a percepção do cliente e não com o posicionamento da empresa fornecedora, e envolve a noção de troca de benefícios por custos.

4. ASPECTOS RELEVANTES DO VALOR PERCEBIDO

A abordagem do valor percebido envolve a análise de vários aspectos relevantes.

- dimensão temporal

A percepção do valor pelo cliente é dinâmica, podendo variar de acordo com o momento da avaliação (pré-compra, imediatamente pós-compra, após longo tempo de compra e uso). Pesquisas comprovam que os clientes mudam o grau de importância dos atributos de valor à medida que sua relação com o produto aumenta. Além disso, as expectativas dos clientes são sempre crescentes: o que representa um bom valor hoje, pode tornar-se inaceitável num breve período de tempo. Estas variações recomendam a contínua medição da percepção dos clientes e contínuos esforços de melhoria.

- visão externa e interna à empresa

Segundo ZEITHAML (1988), podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e as percepções da empresa sobre estas expectativas, o que corresponde a um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributos de valor.

A empresa deve identificar a visão externa, comunicar à sua estrutura esta visão (reduzindo o eventual *gap*) e adotar estratégias de *marketing* (abrangendo o composto de produto, a escolha de segmentos-alvo e o posicionamento) que agreguem valor aos seus produtos ou serviços. Como mencionam SHAPIRO e SVIOKLA (1995), uma efetiva orientação para o mercado é atingida pela comunicação das preocupações e exigências de clientes a todos os níveis da organização, superando as barreiras à cooperação e coordenação entre os departamentos da organização.

- natureza do mercado

Os clientes podem definir valor diferentemente segundo pertençam a mercados consumidores (B2C) ou mercados industriais (B2B). Nos mercados consumidores, o valor percebido é muito influenciado pelas características pessoais (culturais, psicológicas, influências de grupos de referência) do consumidor (privilegiando atributos de valor ligados à estética ou ao gosto), enquanto nos mercados industriais prevalece um comportamento mais racional (privilegiando atributos de valor ligados a desempenho e

funcionalidade). Além disso, quanto maior o nível de competição no mercado, mais suscetíveis à influência competitiva são os clientes.

- dimensão pessoal

Tanto em mercados industriais como em mercados consumidores, a decisão de compra sempre envolve pessoas que podem ter visões diferentes de valor, segundo suas percepções próprias. Embora o conhecimento do comportamento dos consumidores não seja simples (pois eles podem declarar suas necessidades e desejos e agir de outra maneira), os profissionais de *marketing* devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamentos de compra de seus consumidores-alvo.

- dimensão de uso

Um mesmo produto ou serviço pode ter diferentes significados (valores) para o consumidor, segundo o tipo de uso a que se destina.

- interação e integração organizacional

O contínuo processo de criação, manutenção e melhoria no valor entregue, visando o aumento da satisfação e lealdade dos clientes selecionados, deve ser um esforço interativo e integrado, compreendido como uma responsabilidade de toda a empresa e não de departamentos específicos.

- abrangência na cadeia de suprimento

As empresas devem atuar ao longo de toda a cadeia de valor, buscando parcerias com fornecedores, intermediários e distribuidores, que permitam maximizar o valor entregue pela cadeia ao cliente. O valor percebido pelo cliente é resultado do valor agregado ao longo de toda a cadeia de suprimento.

- relação entre valor percebido e qualidade percebida

Muitas empresas ainda acreditam que a qualidade do produto e o valor percebido pelo cliente significam a mesma coisa, assumindo que se a qualidade do produto melhora, o valor entregue ao cliente automaticamente aumenta, pressuposto incorreto e incompleto.

A qualidade percebida pode ser entendida (sem que haja consenso entre autores) como o julgamento do consumidor sobre a excelência de um produto. Diferentemente do conceito de valor percebido, não envolve uma troca entre os elementos dados (custos) e recebidos (benefícios).

GALE (1996) define qualidade percebida pelo mercado como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços, comparativamente com os da concorrência, enquanto o valor percebido é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo do produto ou serviço.

- relação entre valor percebido e satisfação de clientes

A satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço. Conhecer o que os clientes esperam, avaliar se suas expectativas são realistas ou idealistas e estimar em que grau deve ocorrer a satisfação são ingredientes-chave para obter a satisfação do cliente.

Segundo GADE (1998), é difícil determinar como as expectativas podem influenciar a satisfação experimentada: uma visão ingênua poderia sugerir que quanto maior a expectativa, menor será a provável satisfação. Teorias da psicologia social discordam dessa afirmação: a teoria da consistência sugere que as expectativas podem ser mais importantes que o desempenho, pois os consumidores tentarão reduzir eventuais dissonâncias cognitivas, moldando sua percepção da realidade para atender a suas expectativas. A teoria da assimilação e contraste sugere que os consumidores tenderão a exagerar (contrastar) ou minimizar (assimilar) as diferenças entre a experiência e suas expectativas. Quanto mais o cliente estiver envolvido, mais provavelmente ele estará pronto para perceber o nível de satisfação que espera.

KOTLER (1998) indica que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito.

WOODRUFF (1997) destaca que no início da orientação do *marketing* para o mercado e clientes, formas de "ouvir o cliente" foram adicionadas aos esforços até então predominantes para a melhoria da qualidade de produtos e processos internos. A primeira abordagem foi a da medição da satisfação dos clientes, através de pesquisas em que os clientes avaliam o desempenho do fornecedor em atributos-chave de compra. O autor apresenta como possíveis limitações desse tipo de pesquisa:

- falhas metodológicas na amostragem (que deve incluir uma amostragem significativa de toda a população do segmento alvo, com clientes atuais, perdidos e potenciais) e suscetibilidade a vieses do cliente entrevistado ou do entrevistador (se conduzida por gerentes e vendedores);
- abrange apenas parte do valor desejado pelo cliente, pois se concentra nos atributos de valor, sem abordar adequadamente as várias situações de uso e as conseqüências nessas situações de uso;
- falta de ações corretivas adequadas aos resultados mensurados;
- descompasso entre a satisfação aferida e a recompra dos clientes (lealdade).

Vários autores passaram então a analisar a vantagem de estratégias centradas no valor, surgindo assim a abordagem da determinação do valor do cliente, num processo que engloba 5 passos:

- determinar os atributos de valor, consultando os clientes selecionados;
- hierarquizar, na visão dos clientes, a importância desses atributos de valor ;
- pesquisar a percepção dos clientes (comparativamente à concorrência) do valor entregue pela empresa nos atributos relevantes de valor;
- pesquisar as causas das percepções favoráveis e desfavoráveis dos clientes;
- prever os futuros atributos de valor dos clientes selecionados.

A avaliação do valor percebido pode ocorrer por meio de vários instrumentos, como visitas de executivos ou pessoal de vendas e *marketing* aos clientes, tratamento de reclamações ou dúvidas dos clientes, *telemarketing*, pesquisas para medir a satisfação do cliente e determinar o valor percebido pelo cliente, *benchmarking* ou análise de valor do produto por equipe técnica.

- relação entre valor percebido e planejamento estratégico

A lógica da vantagem competitiva sustentável é que para um comprador adquirir uma oferta, ele deve perceber que a sua expectativa de valor dessa oferta excede a sua expectativa de valor de qualquer outra oferta da concorrência. Um vendedor cria um valor adicional para o comprador quando aumenta os benefícios para o comprador e/ou quando reduz os custos de aquisição e uso do comprador.

A gestão do valor percebido pelo cliente, inserida no contexto de estratégia das empresas, pode ser visualizada como a etapa mais recente (situada no início da década de 90) da evolução do pensamento estratégico, ligada ao conceito de gerenciamento estratégico e expandindo as orientações voltadas para o cliente e para o mercado (na medida em que aborda as necessidades do clientes, o diferencial em relação à concorrência e o potencial do mercado).

O PIMS- *Profit Impact of Market Strategies*, banco de dados financeiros, de *marketing* e de qualidade de empresas, mantido pelo Instituto de Planejamento Estratégico de Cambridge, fornece evidências da relação positiva entre a qualidade percebida (e o valor) e a lucratividade.

Uma importante abordagem estratégica vinculada à criação e entrega de valor para o cliente é a das Disciplinas de Valor, de TREACY e WIERSEMA (1993), que envolve 3 imagens pelas quais as empresas desejam ser percebidas pelos consumidores:

- excelência operacional - empresas procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo total e o mínimo de inconveniência aos clientes (maior confiabilidade e serviços descomplicados). Dirigida aos clientes que

não necessitam dos produtos mais avançados, mas desejam um desempenho confiável a qualquer momento, embora com pouca flexibilidade.

- liderança tecnológica - empresas procuram oferecer o melhor produto, com desempenho superior, investindo em tecnologia do produto e tecnologia de gestão. Dirigida a um segundo grupo de clientes, que preferem empresas inovadoras e que estão tecnologicamente à frente.
- intimidade com os clientes - empresas focam o que clientes específicos desejam, mantendo um relacionamento que lhes permite reconhecer as necessidades únicas desses clientes e atendê-las com soluções específicas. Destinada ao terceiro grupo de clientes, que preferem empresas que atendam de imediato e com flexibilidade as suas necessidades individuais.

Outra abordagem interessante e recente é o *Balanced Scorecard* de KAPLAN e NORTON (1997), um meio para mensurar o desempenho das empresas, incorporando, além da tradicional dimensão financeira, as dimensões do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento. Esta proposta se alinha com o conceito de valor percebido, pois implica um conhecimento do cliente e dos atributos que ele valoriza, como uma etapa para a formulação da estratégia.

A gestão estratégica da qualidade é outra estratégia organizacional relacionada com valor percebido. GALE (1996) identifica 4 estágios sucessivos da evolução do pensamento sobre gestão da qualidade, que configuram claramente a transição para a qualidade e valor percebidos pelo cliente:

- foco na conformidade de produtos (controle e garantia da qualidade)
- foco no cliente (gestão da satisfação dos clientes)
- foco nos mercados-alvo e concorrência (gestão da qualidade e valor percebidos pelo mercado)

- qualidade e valor percebidos como elementos-chave na estratégia da empresa

Finalmente, na abordagem estratégica do *marketing* de relacionamento, novo paradigma de *marketing*, a empresa busca continuamente o entendimento e o atendimento do valor do cliente, fundamentais para manter o objetivo de um relacionamento (rentável) de longo prazo.

5. A ESTRATÉGIA DA LEALDADE

Muitos especialistas proclamam que a lealdade dos clientes morreu e muitas estatísticas parecem confirmar isto: empresas norte-americanas perdem, em média, metade de seus clientes em 5 anos, desenhando um cenário futuro no qual as únicas relações comerciais serão transações oportunistas entre possíveis estranhos.

REICHHELD (1996) desenvolveu uma importante contribuição para a administração estratégica, estudando a análise da retenção de clientes, objetivando uma estratégia para obter a lealdade (ou fidelidade) dos clientes. O autor argumenta que a lealdade definitivamente não morreu e que continua a ser um dos principais motores do sucesso empresarial.

Uma estratégia de negócios baseada na lealdade dos clientes, objetivando um índice consistentemente alto de retenção de clientes selecionados, confere vantagem competitiva, propiciando alta lucratividade e expansão de participação de mercado. Por outro lado, um índice de deserção persistente significa que o número de ex-clientes (pessoas convencidas de que a empresa oferece um valor inferior) acabará sendo maior que o de leais defensores da empresa, situação que pode atingir um ponto em que nenhum esforço de *marketing* poderá reverter a imagem do produto, marca ou empresa.

Reichheld demonstra as vantagens econômicas associadas à lealdade, analisando o impacto, na lucratividade de empresas de vários segmentos, da redução de 5% na perda de clientes: houve aumento

de lucratividade que oscilava entre 35% (segmento de software) e 85% (segmento de bancos de varejo). O efeito da lealdade na lucratividade chega a superar o efeito das tradicionais variáveis, como participação de mercado, redução de custos ou desenvolvimento de novos produtos.

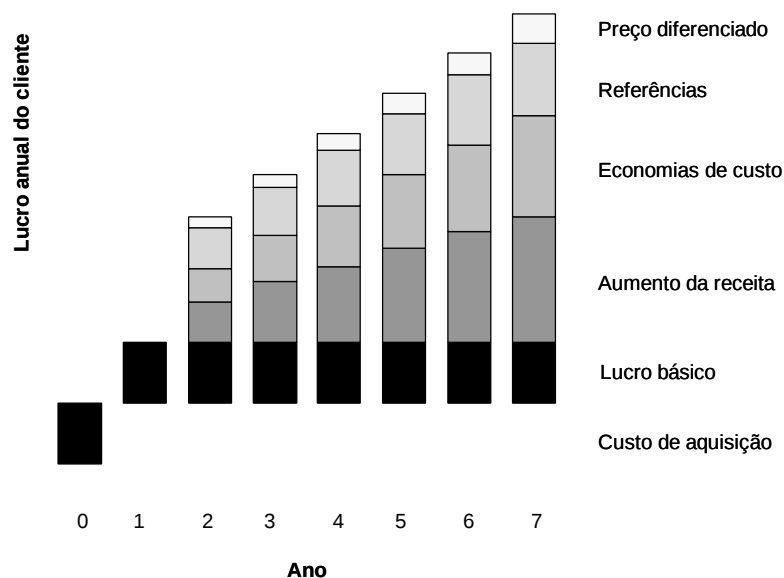
Uma estratégia de lealdade para a obtenção do sucesso da empresa a longo prazo, apoiada em 3 dimensões interdependentes — a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor — é a proposição de Reichheld, sendo a criação de valor para os clientes o alicerce dessa estratégia.

Lembrando os conceitos de SHAPIRO e SVIOKLA (1995), o custo da conquista de clientes é superior ao de manutenção (estima-se que cerca de 5 vezes em média), o que sugere a busca da rentabilidade apoiada na lealdade (manutenção) do cliente.

Um cliente leal consome menos recursos de *marketing*, vendas e suporte e compra mais (em maior volume e frequência) da empresa que conquistou sua lealdade. Além do esforço extra para realizar a venda inicial, os custos com o treinamento dos novos clientes e com o estabelecimento de novos relacionamentos e interações fazem com que o lucro por cliente aumente de acordo com o número de anos que o cliente utiliza o produto ou serviço. Clientes leais também são mais propensos a testar ofertas de novos produtos de sua marca preferida (menor esforço de atração), são mais dispostos a relevar se sua marca preferida cometer um erro e suportam aumentos de preço se a empresa continuar a fornecer alta *performance* (valor). Ainda assim, muitas empresas esforçam-se mais em conquistar novos clientes do que em aprender a manter os clientes que já têm.

Reichheld demonstra que clientes leais são mais rentáveis que novos clientes, analisando o comportamento dos componentes do fluxo de caixa gerado por clientes ao longo do tempo (figura seguinte).

Figura 1: Porque os clientes leais são mais rentáveis (REICHHELD, 1996)



Analisando os componentes de receita, verificamos que todos (à exceção do lucro básico, constante) são crescentes a cada nova recompra, o que demonstra a lucratividade proporcionada por clientes fiéis:

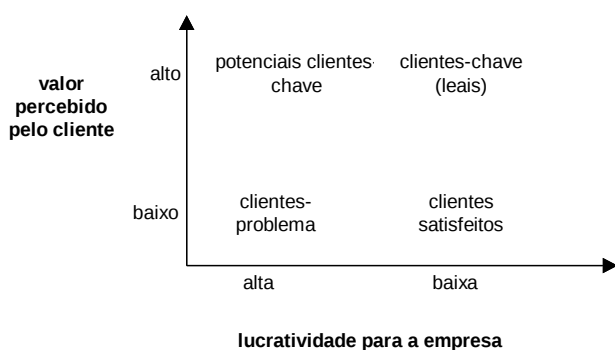
- custo de aquisição – quase toda empresa tem que investir dinheiro para atrair novos clientes (publicidade, comissão de vendas, avaliação de crédito, etc.);
- lucro básico – constante: quanto mais tempo a empresa mantiver o cliente, mais ganhará nesse item;
- aumento da receita por cliente – na maioria das empresas, os gastos do cliente tendem a se acelerar com o tempo. Para medir este efeito é necessário acompanhar a receita anual por cliente (ou classe de clientes), numa série temporal;
- economias de custo operacional – à medida que conhecem mais o negócio e o produto, os

clientes tendem a ser mais eficientes, menos dependentes do suporte da empresa;

- referências – clientes satisfeitos recomendam a empresa a outras pessoas ou empresas. Clientes que aparecem por força de recomendação tendem a ser mais rentáveis e a utilizar a empresa por mais tempo do que clientes que respondem a anúncios, venda direta ou promoção de preços, porque os clientes-referência geralmente oferecem uma imagem mais precisa e de maior credibilidade da empresa e do produto;
- preço diferenciado – na maioria dos setores, os clientes mais leais estão dispostos a pagar (e pagam efetivamente) um preço *premium* em média 20% superior pela marca de sua preferência, comparativamente aos novos clientes. Os clientes leais quase invariavelmente obtêm um maior valor de seu relacionamento de negócios com a empresa e tornam-se menos sensíveis aos preços individuais que os novos clientes.

A empresa deve analisar a questão de quais clientes atender. Como a capacidade de qualquer empresa é necessariamente limitada, ela não pode cobrir toda a gama de clientes (ficando vulnerável aos competidores), devendo focar os melhores deles. As empresas foram deixando gradualmente de lado o mito de que é necessário satisfazer a todos os clientes e passaram a usar ferramentas como a matriz de portfólio de clientes, que os classifica em:

Figura 2: Matriz de Análise de portfólio de clientes (BCG)



- clientes-chave (leais): constituem menos de 20% da população de clientes, porém representam mais de 80% dos volumes de venda e lucro da empresa. O valor agregado percebido deve ser continuamente reciclado para manter estes clientes permanentemente leais;
- potenciais clientes-chave: apesar de não serem lucrativos a curto prazo, necessitam de um relacionamento intenso pois têm potencial para se tornarem clientes-chave a médio prazo;
- clientes satisfeitos: constituem de 40 a 50 % da população de clientes, não esperam aumento significativo de agregação de valor percebido e não oferecem grandes margens de lucro;
- clientes-problema: constituem cerca de 10 % da população de clientes e não vale a pena mantê-los, pois demandam excessivo esforço de atendimento e oferecem baixas margens.

Deve-se atentar que alguns clientes preferem mais relacionamentos estáveis e duradouros que

outros (são inerentemente previsíveis e leais) e alguns clientes são mais rentáveis que outros (consomem mais, pagam melhor e demandam menos serviço e custo de atendimento).

O crescimento e o desenvolvimento da lealdade dos clientes podem ser representados por uma escala crescente de lealdade, segundo o modelo de CONSIDENE e RAPHAEL *apud* BICKERT (1990), que engloba:

- clientes prováveis (*suspects*) – consumidores que podem tornar-se clientes;
- clientes potenciais (*prospects*) – conhecem os produtos da empresa, sem ainda terem comprado;
- experimentadores – compradores pela primeira vez, estão testando os produtos e serviços;
- repetidores de compra – iniciam um compromisso mental com a empresa ao repetir a compra;
- clientes fiéis – compram os produtos (preferindo-os às marcas concorrentes) por muito tempo, demonstrando algum grau de lealdade;
- defensores (clientes-referência) – defendem a empresa ou produto, recomendando-os a outros.

É muito difícil construir ou manter uma empresa sadia sem gerenciar o perfil dos clientes, ou seja, sem aprender como obter e manter os clientes certos.

Analisar a causa da deserção de clientes é uma atividade importante, podendo revelar uma deterioração do valor percebido pelos clientes, e as oportunidades para a empresa corrigir práticas e estancar a deserção. Esta análise das falhas exige uma compreensão detalhada do negócio e da empresa, devendo envolver um processo rápido de diagnóstico conduzido pela gerência sênior, consultando funcionários da linha de frente e uma amostra representativa daqueles ex-clientes relevantes.

O aprendizado com as falhas é importante, mas necessita ser complementado com um sistema de medição da lealdade, simples e objetivo, que

sinalize as tendências e permita uma ação antecipada, voltado para medir o valor percebido pelo cliente. Para implantar este sistema a empresa deve identificar os clientes-alvo e os atributos de valor e definir as métricas da lealdade.

Geralmente associa-se a lealdade com a retenção de clientes e a repetição de compras, o que é admissível em cenários competitivos (onde a compra repetida não ocorra por falta de concorrência). As empresas geralmente estimam a lealdade através de um índice de retenção de clientes (calculado a partir do seu complemento, o índice de deserção): anualizam a quantidade de clientes que desertaram e expressam esse valor como um percentual da base inicial de clientes. Por exemplo: se a empresa perdeu 50 entre 1000 clientes em 3 meses, anualiza-se o total para 200 deserções/ano ou 20% da base inicial, correspondentes a uma retenção de 80% e a uma permanência média de 5 anos (período para esgotar a base, nesse ritmo de deserção).

BOTHE (1996) apresenta uma abordagem metodológica para se atingir e manter a lealdade do cliente, envolvendo 7 passos de adoção sequencial pela empresa:

- alinhamento com a estratégia empresarial e o compromisso da alta direção;
- avaliação da postura interna e grau de prontidão da empresa quanto à busca da lealdade;
- determinação das necessidades do cliente;
- avaliação da concorrência quanto à capacidade e diferenças existentes entre a empresa e os concorrentes, em termos de satisfação e lealdade de clientes;
- medição do grau de satisfação e lealdade do cliente;
- análise das informações e cálculo do índice de valor do cliente;
- definição, implantação e monitoramento de planos de ação. Envolve o agrupamento dos problemas identificados, a análise das causas e a implantação de ações corretivas.

6. O VALOR PERCEBIDO COMO IMPULSIONADOR DA LEALDADE DOS CLIENTES

Por mais de uma década as empresas norte-americanas focaram a satisfação de clientes como meio para tornarem-se orientadas para o cliente e para aumentar a lealdade dos clientes e, portanto, a sua rentabilidade. A hipótese associada era que quanto mais satisfeito o consumidor, mais leal seria. Contudo, apesar de a mensuração da satisfação dos clientes ser um bom método para monitorar e melhorar processos, ela não é suficiente para assegurar a lealdade.

A lealdade dos clientes é um comportamento que pode ser medido pela taxa de recompra: a quantidade de vezes que um cliente compra o mesmo produto (em uma determinada categoria de produtos) em relação ao número total de compras feitas pelo consumidor naquela categoria, em situações nas quais existam outros produtos aceitáveis e disponíveis da mesma categoria.

A satisfação dos clientes é uma atitude, resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de *performance*) e o que acham que ocorreu (suas percepções de *performance*), sendo tipicamente medida com algum tipo de escala atitudinal.

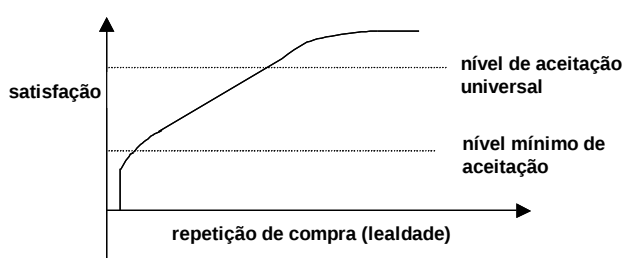
Tentou-se, sem sucesso, usar a satisfação (uma atitude) para prever a lealdade (um comportamento). Clientes satisfeitos (e até muito satisfeitos) freqüentemente mudam de marcas e fornecedores. A relação observada entre a satisfação e a recompra (lealdade) é muito fraca ou não-existente e o grau de satisfação não pode indicar confiavelmente a recompra.

Pesquisas demonstram que apenas satisfazer clientes não garante às empresas lucratividade e vantagem competitiva sustentável. Um estudo realizado por BHOTE (1996) indica fraca correlação entre satisfação e lealdade do cliente: empresas produtoras de material elétrico apresentavam a respeitável marca de 90% de satisfação de clientes e apenas 50% de taxa de lealdade, entre as melhores analisadas. O mesmo

estudo mostrou forte correlação entre lealdade (medida por taxas de retenção) e lucratividade.

NEAL (1999) analisa a relação entre satisfação e lealdade (figura seguinte): ela não é totalmente linear, havendo um ponto (nível mínimo de aceitação) abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra (lealdade), e outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (lealdade).

Figura 3: Análise satisfação vs. lealdade (NEAL, 1999)



A relação entre insatisfação e deserção é muito forte e linear. O grau de insatisfação pode ser usado para indicar se o produto ou serviço continua sob a consideração de compra do consumidor.

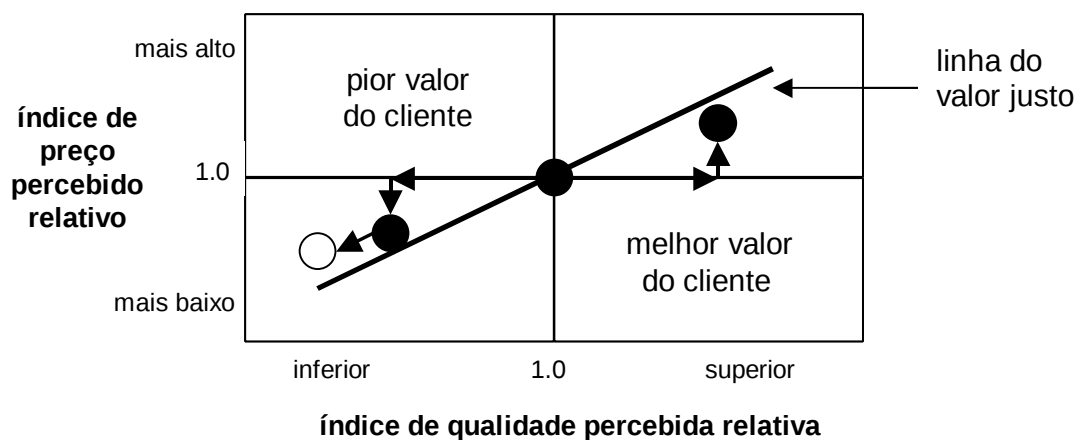
Neal indica que o valor percebido (e não a satisfação do cliente) é o elemento impulsionador da lealdade. Se o cliente não estiver satisfeito em sua experiência anterior com o produto, não vai considerar este produto em seu conjunto de opções de escolha numa recompra futura (exceto se não

houver outras opções). Contudo, estar muito satisfeito não significa necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade: significa apenas que o produto integrará o conjunto de opções. O consumidor analisa esse conjunto de opções de escolha existentes e desenvolve uma hierarquia de escolha baseada em suas percepções de valor de cada produto, num processo cognitivo que tanto pode ser racional quanto pode envolver elementos emocionais. A chave para aumentar a lealdade é obter o melhor valor percebido pelo cliente, relativamente à concorrência.

GALE (1996) afirma que é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido (pelo cliente) para aumentar a sua lealdade. Ele defende a necessidade de substituir as pesquisas simplistas de satisfação de clientes pela determinação das percepções de valor e preço relativos (à concorrência) pelo mercado.

Para Gale a análise do valor do cliente consiste em 2 partes: o perfil da qualidade percebida pelo mercado (correspondente aos benefícios para o cliente) e o perfil do preço percebido pelo mercado (correspondente aos sacrifícios do cliente), relativamente à concorrência. Ele utiliza um mapa de valor do cliente (figura abaixo) que permite visualizar o posicionamento relativo da empresa e da concorrência: qualquer ponto abaixo da linha do valor justo está numa forte posição competitiva (para ganho de participação de mercado), e acima está em posição de perda de mercado.

Figura 4: Mapa do valor cliente (GALE, 1996)



GALE (1996) elenca 4 princípios estratégicos de sua gestão do valor do cliente:

- as empresas prosperam fornecendo valor superior ao cliente;
- as empresas devem monitorar o valor do cliente. Este princípio apresenta, como método, a análise do valor do cliente, abrangendo como ferramentas:
 - o perfil da qualidade relativa percebida pelo mercado: consiste na avaliação, pelo cliente, dos atributos de qualidade relevantes, sua hierarquização e o posicionamento da empresa e dos principais concorrentes em cada atributo;
 - o perfil de preço relativo percebido pelo mercado: análogo ao anterior, considerando os fatores relevantes de custo ao invés dos atributos de qualidade;
 - o mapa do valor do cliente: usa os dados das 2 ferramentas anteriores para localizar a empresa em relação à concorrência numa matriz preço percebido x qualidade percebida;
 - a análise de clientes (pedidos) perdidos em concorrências recentes;
 - o gráfico de área frente a frente do valor do cliente: mostra, para cada concorrente, em quais atributos a empresa está melhor ou pior, auxiliando a priorizar ações de melhoria;
 - a linha do tempo dos eventos-chave;
 - a matriz de acompanhamento de melhoria de processos (matriz o que/quem);
- as empresas devem usar um método de planejamento de negócios que permita aprendizado ativo. O princípio defende o uso de um ambiente (sala de guerra) contendo um painel com o resumo das principais informações, para análise interativa do grupo de executivos;

- as empresas necessitam de um sistema de navegação estratégica (sistema de informações), com dados do desempenho financeiro e do valor do cliente.

7. CONCLUSÕES

A compreensão do conceito de valor percebido e do seu papel de grande impulsionador da lealdade dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade da empresa é um passo relevante na cultura empresarial.

A gestão do valor percebido e da lealdade dos clientes, inserida num contexto de orientação para o mercado e de efetivo *marketing* de relacionamento, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças do ambiente, do consumidor e das próprias empresas.

Certamente, nem todas as idéias apresentadas são novas, muitas delas até parecem óbvias. Sua riqueza consiste nessa grande simplicidade, em oposição ao grau de dificuldade de sua aplicação prática.

Se os benefícios são claros, também são muitas as barreiras a superar para a efetiva implantação da gestão do valor percebido, o que talvez explique o pequeno (mas qualificado) número de empresas, seja no contexto brasileiro ou no contexto mundial, que efetivamente se encontram no estágio do pensamento estratégico voltado para a gestão de valor percebido.

Como todo processo de mudança de cultura organizacional, essa abordagem requer um tempo de maturação, a liderança da alta administração e o alinhamento de toda a estrutura organizacional (englobando o envolvimento e o comprometimento do conjunto dos colaboradores). Adicionalmente requer a ênfase em um sistema eficiente de informações de *marketing* e, sobretudo, um processo de planejamento estratégico ativo e dinâmico. Estudos subseqüentes podem ampliar a pesquisa sobre o tema, verificando a extensão da aplicação prática da gestão do valor percebido, seus benefícios e as barreiras à sua implantação.

8. BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, James e NARUS, James. *Business Market Management: understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

BICKERT, J. *Adventures in relevance marketing*. Denver: National Demographics & Lifestyles Inc., 1990.

BOTHE, Keki, *Beyond customer satisfaction to customer loyalty*. American Management Association, 1996.

GADE, Christiane. *Psicologia do comportamento do consumidor e da propaganda*. São Paulo: Pedagógica Universitária Ltda, 1998.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. *Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

NEAL, William. Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research: a magazine of management and applications*. v.11, n. 1, p. 21-23, Spr. 1999.

REICHHELD, Frederick. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SHAPIRO, Benson e SVIOKLA, John. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, New York: Harper & Row, v. 71, p. 84-93, Jan./Feb. 1993.

WOODRUFF, Robert. Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 1997. v. 25, n. 2, p. 139-153.

ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and

synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, New York, Jul. 1988. v. 52, n.3, p. 2-22.