

governantes, principalmente o Presidente da República, realizar um ajuste fiscal sério para que as contas do governo se equilibrem.

Desta maneira será reduzida a dependência do país com relação a poupança externa, ao mesmo tempo que, o governo deixará de sufocar a iniciativa privada, utilizando parte de sua poupança. O que reduzirá a taxa de juros e promoverá um aumento dos investimentos levantando a economia como um todo.

Ressalta-se também que o ajuste fiscal deverá olhar para onde deverá ser destinado as prioridades governamentais. É de fundamental importância, para o crescimento do Brasil a longo prazo, que setores como a saúde e a educação sejam priorizados.

A atual equipe econômica, liderada pelo presidente do Banco Central, Arminio Fraga, possui um currículo de respeito. Só espera-se que os conhecimentos e habilidades sejam usados para recuperar o crescimento da economia nacional, pois segundo a maioria dos especialistas da área econômica, este é o último cartucho do Brasil, por isso o "tiro" tem que ser certo.

A situação do Brasil hoje já apresenta alguns sinais de recuperação, como por exemplo, a queda da cotação do dólar e a paulatina recuperação da confiança a nível mundial. O Brasil está passando, mais uma vez, por uma situação difícil, mas a luz no fim do túnel está aparecendo. Resta torcer para que dessa vez, finalmente, o Brasil consiga acertar os passos para a caminhada do crescimento a longo prazo ●

STEEANO ALMEIDA LOPES é aluno do Curso de Economia/UFPI

## O Aprendizado como Base na Criação de Valor para o Cliente

TIAGO CARDOSO ROSA \*

As empresas voltadas para os clientes para alcançarem vantagem competitiva nessa nova Era de Conscientização do Consumidor deve, urgentemente, mudar de estratégia. Como explica Berry (1999, p.59), "a competição com base no preço é uma daquelas velhas estratégias que alguns varejistas ainda cultivam e que apontam para o caminho da decadência". Os varejistas estavam certos que para conquistar a clientela se baseavam em oferecer mais opções, maior conveniência, mais qualidade e especialmente preços mais baixos. Daqui para frente os varejistas, continua explicando Berry, deverão se adequar ao modelo de criação de valor para seus clientes, "o que implica maximizar benefícios valiosos minimizando os custos e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação para não ser imitado". Só assim eles conseguirão conquistar a preferência e lealdade dos consumidores.

A criação de benefícios que agregam valor à satisfação do cliente, não se traduz simplesmente em preços mais baixo e, sim a todas as recompensas que ele recebe em troca do esforço representado pelo ato da compra. Na opinião de Berry (1999, p.59), "entre esses benefícios estão a qualidade da mercadoria, atenção dos funcionários, ambiente e a comodidade". Estes atributos que compõem o valor é determinante para encantar o cliente no processo de

realização de compra, como forma de entretenimento.

A outra questão importante que deve ser considerada para análise de cenário, são os custos monetários e os não monetários. Os primeiros representam o preço intrínseco dos produtos, os não monetários, aqueles que desencantam e afugentam o cliente, são representados pelos funcionários que não sabem explicar as características dos produtos, ação dos caixas demorada, falta de estacionamento e disposição pouco eficiente ou atraente das mercadorias. Os custos não monetários desagrega valor à satisfação do consumidor, fazendo este a buscar na concorrência algo que satisfaça seus desejos. As empresas que não eliminarem esses custos não monetários estarão no futuro amargando uma soma de derrotas.

As empresas que insistirem com essas atitudes – não eliminarem os custos não monetários, deixam bem claro, que não estão aprendendo com as informações dos clientes, portanto não conseguirão desenvolver um aprendizado que possa construir uma nova concepção de atendimento ao consumidor que agregue valor a sua satisfação. Tom Peter citado Rapfel (1999), dá um exemplo de empresa que não se preocupa com um bom atendimento ao cliente e nem tão pouco quer aprender com ele. Conta o Prof. Peter que foi inaugurado um restaurante perto de sua residência.

Ele e família foram e gostaram. Como o cliente se sente bem quando é bem tratado, Peter voltou em outra oportunidade com alguns amigos. Durante a refeição foi percebido que um dos pratos não estava muito bom. Esta informação foi levada ao gerente/dono no que ele retrucou: "pelos menos já sabem o que não pedir da próxima vez". Neste caso, nunca acontecerá uma próxima vez. Esse comportamento gerencial demonstrou que não havia nenhuma preocupação de aprender com a informação do cliente.

O aprendizado que ocorre na relação empresa-cliente é o fator determinante para se montar um modelo de benefícios - criação de valor, e este é o atributo chave para se construir a lealdade do cliente. Somente as empresas que conseguem agregar valor a satisfação do cliente, num processo de aprendizado contínuo, se manterá posicionada na mente de sua clientela. Nesta perspectiva, comenta Reggio citado por Berry (1999, p.74), "é difícil copiar varejistas como nós porque somos conceito em constante movimento". Esta atitude é o que Berry define como diferencial. As empresas que caminharem nestas características jamais serão imitadas pela concorrência, pois estarão aprendendo o tempo todo com a orientação dos consumidores o que lhes garante ter presença em seus desejos e expectativas.

As empresas que aprendem e transformam este aprendizado em processo de criação de valor para o cliente, na opinião de Berry (1999, p. 60-64), precisa oferecer um conjunto de benefícios que podem se agrupados em quatro categorias:

#### **1. Variedade de mercadorias de primeira linha**

O nascimento das 'category killers': que se caracterizam por ter em estoque todas as merca-

dorias disponíveis no mercado na categoria em que atuam. Estas categorias provocaram fortes mudanças nas empresas do ramo varejista. A possibilidade do cliente comprar tudo que ele quer em um único lugar, isto se traduz em agregação de valor à sua satisfação.

Esta atitude das empresas em reunir todos os bens e serviços de uma só categoria tem um forte impacto sobre a concorrência. As novas alternativas criadas pelas 'category killers' aumentaram em muito as expectativas dos consumidores ao realizarem compras como um ato de entretenimento. A criação de valor provocada pelas empresas que adotaram estas categorias, mostra o quanto seu quadro gerencial e assim como todos da organização estão, ao tempo todo aprendendo com as informações fornecidas pela clientela. Empresa que ouve seus consumidores e transformam estas informações em aprendizado conseguem entrar nas expectativas potenciais de seus clientes. Essa conduta, por parte da organização, agrega valor não só do ponto de vista da compra e sim por ter realizado a compra em um ambiente de muita sinergia.

Berry (1999), explica que quando o varejista estiver oferecendo também os bens e serviços que complementam a linha principal, terá, assim criado um solução total para o cliente. Como por exemplo, explica o autor que a Home Deport vende materiais para construir um terraço, o 'know-how' necessário para enfrentar a obra, as plantas e os fertilizantes para transformar parte dele em um belo jardim.

#### **2. Preço justo**

A formação do preço deve contribuir para conquistar de forma constante a lealdade do cliente. Por exemplo, produtos que foram vendidos a um determinado preço de etiqueta e

de repente a loja faz uma promoção a um preço perto de seu 'mark-up', os consumidores se sentirão lesados modificando sua lealdade com relação a esta loja. Atualmente, a estratégia de formação de preço - como a citada acima, pode até contribuir para o cliente buscar outro concorrente. Mas se esta estratégia estiver combinada com outros benefícios que agregue valor ao cliente, provavelmente, essa atitude levará a empresa a tornar o consumidor mais leal no ato de compra.

**"O CLIENTE É UM  
SER FORMADOR  
DE OPINIÃO.  
OS VAREJISTAS QUE  
NÃO ACREDITARAM  
OU NÃO  
ACREDITAM,  
TIVERAM OS  
PRIMEIROS, GRANDES  
DERROTAS E, OS  
SEGUNDOS  
- OS QUE AINDA NÃO  
ACREDITAM, ESTÃO  
RUMANDO PARA O  
ABISMO".**

Este comportamento empresarial - refere-se a todos que compõem a empresa, demonstra que o aprendizado que ocorre nessa relação tem importância primeira na criação de valor para a clientela. O consumidor, nesta Era de Conscientização, busca no ato de compra não só sair 'ganhando' e sim ter realizado um ato de entretenimento.

#### **3. Respeito pelo cliente e por seu tempo**

Muitas lojas, com suas instalações de última geração estão perdendo clientes, isto porque não estão respeitando o consumidor nem tão pouco o seu precioso tempo. Entre as quei-

xas mais comuns com relação a essas duas atitudes de desagrado como narra Berry (1999, p.63), identifica-se um "atendimento do tipo 'piloto automático', um resultado indesejável dos treinamentos estereotipados, que inclui sorriso fixo, diálogo sem intercâmbio verdadeiro e movimento robotizado". Isto demonstra uma falta de envolvimento do pessoal da linha de frente com os clientes. Este comportamento da linha de frente consegue desagregar valor ao consumidor e encaminhá-lo a buscar em outro concorrente o que não foi encontrado nesse. Um exemplo característico dessa situação é o pessoal da linha de frente em aviões e supermercados: eles dão bom dia, boa tarde ou boa noite e agradecem de forma tão fria que nos leva a crer que é um comportamento pressionado por 'chibata'. Cumprimentam as pessoas sem olhá-las. Isto é uma atitude de desrespeito ao consumidor. Dificilmente essa empresa, se não mudar essa conduta, conseguirá ter presença no mercado por muito tempo, principalmente nessa Era denominada de Conscientização do Consumidor.

Nesse cenário, o funcionário está pouco ligando ou se preocupando em dar respostas claras aos clientes, provocando uma série de mal estar. Os consumidores que passaram por esse vexame dificilmente retornam ou recomendam esse estabelecimento. O cliente é um ser formador de opinião. Os varejistas que não acreditaram ou não acreditam, tiveram os primeiros, grandes derrotas e, os segundos – os que ainda não acreditam, estão rumando para o abismo.

Os varejistas que têm respeito pelos clientes e têm visão de futuro serão as empresas que terão espaço no mercado de futuro. Muitas organizações para assegurarem a lealdade dos clientes estão tratando-os como convidados, atendendo no estilo sala de visita com direito a entretenimento. Isto acontece em virtude da capacidade dos funcionários/gerentes entenderem o verdadeiro conceito de aprendizado compartilhado a partir dos desejos e vontades dos consumidores. O aprendizado que não segue uma doutrina – no caso da empresa varejista, de oferecer um bom atendimento ao cliente, não alcançarão presença na lembrança dos consumidores. Por isso, o aprendizado só traz resultado positivo quando está vinculado com a missão e visão da empresa. Caso contrário, ele será o combustível de derrota para as organizações qualquer que seja o seu ramo.

#### 4. Diversão

Depois de realizado suas necessidades de compras, os consumidores esperam receber também um pouco de diversão em troca dos gastos efetuados em suas compras.

**"ATUALMENTE  
OS VAREJISTAS  
BEM SUCEDIDOS  
SÃO OBRIGADOS A  
ESTAR SEMPRE  
INOVANDO O  
AMBIENTE DE  
COMPRA PARA  
GARANTIR  
ALGUMA  
NOVIDADE PARA  
OS CLIENTES ..."**

Como argumenta Berry (1999, p.64), "na medida em que o mundo do lazer e o varejo continuam interligados, os varejistas sem atrativos terminarão no esquecimento", como está acontecendo

do com muitos varejistas que ainda pensam que os consumidores são obrigados a comprar por uma relação simplesmente de necessidade.

Atualmente, os varejistas bem sucedidos são obrigados a estar sempre inovando o ambiente de compra para garantir alguma novidade para os clientes para que eles façam desse ato de compra algo memorável. Os varejistas com essa atitude demonstram que o aprendizado – ouvir os consumidores em seus desejos e vontades, é a ferramenta essencial na construção do modelo de criação de valor para o cliente, obtendo assim mais permanência na lembrança da sua clientela.

O diferencial a que Berry (1999) se refere é que as empresas varejistas devem assumir uma conduta que "tenham um comportamento não convencional, que desafie as premissas consagradas, como a de que boa qualidade é sinônimo de preços altos". Como exemplo, ele cita uma empresa que tem um diferencial: ela oferece assistência técnica gratuita durante toda a vida útil das bicicletas que vende.

Empresas que não conseguem, através do aprendizado, criar valor à satisfação do consumidor, devem passar por um processo de reestruturação para identificar as anomalias que estejam imperando o surgimento de um novo processo que lhe garanta desenvolver um aprendizado compartilhado e um sinergia que fortaleça a auto-estima de seus funcionários para que possam sentirem felizes no trabalho que executam ●

\* Tiago Cardoso Rosa é professor de economia/UFPI, Doutorando em Ciências Empresariais pela Universidade del Museo Social Argentino.