

A SIMBIOSE ENTRE COLABORADORES E CLIENTES: UM NOVO MODELO DE GESTÃO EM EMPRESAS TURÍSTICAS

Ms. Edna Leite Dias

RESUMO: A proposta aqui exposta tem como temática central mostrar a importância que deve ser dada à simbiose entre funcionários e clientes como ferramenta de gestão turística no sentido de maximizar a fidelidade dos clientes. Muitos são os estudos que abordam temas emergentes na administração com o intuito único de construir novos cenários para aumentar a capacidade produtiva, lucratividade e busca constante por clientes. O desafio está em agregar valor aos resultados que o capital humano da organização pode proporcionar aos clientes no sentido de não só torná-lo fiel, mas um propagador dos produtos e serviços da empresa. A ênfase dada a fidelização do cliente orienta-se, sobretudo por aspectos do pensamento de Jill Griffin, importante defensora da ideia de que os funcionários são o ponto de interação entre produto e cliente. Como suporte bibliográfico, utiliza-se, a abordagem da Qualidade Atrativa e a Qualidade Obrigatória do professor Noriaki Kano, que fornece um método com o qual consegue-se avaliar o tema objeto de análise.

PALAVRAS-CHAVE: simbiose; clientes; fidelização; qualidade atrativa; qualidade obrigatória.

Sabe-se através de pesquisas quantitativas que empresas no mundo todo, apesar de gastarem bilhões em softwares, no sentido, de usar a tecnologia para tornar realidade a relação e interação com os clientes, perde, cada ano, entre 20% e 40% de seus clientes e isso é atribuído porque, na verdade, o que conseguem fazer é permitir mais depressa que seus clientes fiquem cada vez mais desapontados com a ineficiência delas em qualquer hora e em qualquer lugar. Este contexto pode ser bem percebido quando se trata de empresas de serviços, aqui especificamente como objeto de estudo qualitativo, as empresas do segmento turístico que necessita perceber que investir somente em tecnologia não aumenta a fidelidade do cliente. Elas, ainda, não conseguem desenvolver estratégias gerenciais que possam mostrar como concentrar esforços para atrair clientes mais lucrativos, não sendo complacente com os cenários de mercado, com o quadro competitivo e necessidades subjacentes do cliente.

O antídoto para isso é ter clientes fiéis, leais, que repitam suas compras com certa regularidade. Afinal, sabe-se que o “cliente fiel recomenda os produtos ou serviços da empresa para outras pessoas, é imune a pressão dos concorrentes e tolera uma falha ocasional no atendimento” (GRIFFIN, 1998, p.56). Neste contexto, a autora aborda as organizações como um todo, entretanto, quando se trata de empresas de serviços, em especial neste trabalho as empresas do segmento turístico, percebe-se, que o cliente não aceita falha alguma no atendimento.

O foco na fidelização, um sonho de todos

A fidelidade é construída - ou destruída - em cada interação do cliente com a empresa. Um plano de fidelização não pode se resumir a táticas de retenção, como pensam muitas empresas. Hotéis, Agências de Viagens, Companhias Aéreas devem saber que um comportamento e ações voltados para criar essa interação não se conseguem do dia para a noite, demanda tempo, recursos e dedicação. A visão de Griffin (Idem, p.63) ainda é mais abrangente, pois é preciso promover a “conversão” dos clientes potenciais em compradores, depois em clientes freqüentes, em clientes habituais e, por fim, em “pregadores”, sem esquecer a reconquista da clientela perdida.

Para a autora supracitada a fidelidade do cliente pode ser definida em função de seu comportamento de compra, ou seja, por meio de cada experiência vivida com base na interação com a empresa, sendo necessário para tanto, trabalhar várias etapas para se ter um cliente fiel. Tem-se inicialmente o cliente presumido e depois o cliente potencial qualificado, em seguida o cliente que efetiva a compra e passa a ser um cliente freqüente para depois se tornar um cliente habitual (ou fiel). Quando ele chega a esse patamar, se torna um cliente vendedor do produto e da empresa.

Percorrer esses caminhos parece simples, mas na verdade exigem da organização esforços gradativos de aprendizados e inovações. Torna-se fundamental que o hotel ou a companhia aérea ou outra empresa do segmento turístico estabeleça estratégias para converter clientes presumidos em clientes potenciais qualificados; converter clientes potenciais qualificados em clientes que concretizam a primeira compra; converter clientes que já “entraram” no empreendimento em clientes habituais, ou seja, em fieis. Quando qualquer empresa turística alcança esse momento, necessita de um verdadeiro mutirão de esforços coletivos para converter seus clientes fieis em clientes pregadores de boas qualidades do produto, fica, portanto consolidado a interação entre empresa e cliente.

Fidelizar um cliente e fazê-lo divulgador de sua empresa, são soluções simples e agregam valor inestimável às pessoas, às empresas, sem custos adicionais, pois é factível o aproveitamento das disponibilidades que já existem na organização, entretanto, descobrir como utilizar a colaboração dos funcionários e o conhecimento da empresa do seu negócio, ainda, é que um desafio para as organizações turísticas. Em primeiro lugar atrair um cliente para que ele possa comprar repetidamente o produto durante um período de tempo prolongado deve-se levar em

consideração a pesquisa de mercado, a segmentação do mercado, uma investigação do que o cliente quer, um estudo da concorrência, e ainda, a determinação do veículo de marketing mais eficaz.

Para transformar o cliente potencial para concretizar a primeira compra, fazem-se necessários estabelecer contatos para trabalhar os elementos de persuasão. Entretanto, torna-se preciso ter cuidado com as vendas estereotipadas, pois essas já não funcionam no turismo, uma vez que os turistas querem tratar com pessoas que percebam suas necessidades, sejam honestas, francas, diagnostiquem problemas e ofereçam soluções.

Por isso que ganhar a confiança do cliente exige tempo e paciência e a organização não pode deixar de levar em consideração o feedback proveniente das vendas perdidas, no sentido de traçar novas metas para contato de retorno (contato do material enviado, promoção). Quando a compra é efetivada a empresa não pode esquecer que é extremamente importante agradecer a compra e procurar investigar do próprio cliente o que falta e em que pode ainda melhorar. A partir das informações fornecidas deve reagir rápido, mostrar para o cliente o valor dele para o sucesso do seu hotel, da sua agência, da sua cia aérea, do seu negócio. O bom serviço, hoje, já não é suficiente, a empresa deve oferecer “algo mais”. Assim, ele passa a ser um cliente habitual, que gosta de ser mimado e sabe do respeito da empresa em relação a ele.

O Contato com o cliente, como mencionado é relevante, para tanto, a organização conforme Katz & Kahn (1997, p.28) deve considerar o critério da eficiência insuficiente. Pressupõe, claramente, que a eficiência é uma parte da eficácia e um dos requisitos para atingi-la. A dimensão da eficiência está ligada à vida interna das organizações. Essencialmente restrita aos elementos econômicos e técnicos, sendo assim, limitado por definições temporais e espaciais. A eficácia vai mais adiante, quando visa à maximização de resultados considerando todos os meios. Não apenas os meios técnicos e econômicos, mas incluindo os atributos dos funcionários. Os critérios de eficiência e eficácia avaliam a organização em seu contexto fechado. Sua força propulsora situa-se nas condições internas para atender a excelencia do desempenho. Porém, do ponto de vista do alcance de um padrão de excelência, as empresas podem ir mais à frente em termos qualitativos, adotando o conceito de efetividade. Muitos objetivos propostos não possuem relevância para o relacionamento que as empresas travam com seu ambiente, em especial ouvir sua clientela. Somente uma visão mais abrangente, através do “olhar” do cliente é que se pode avaliar os objetivos atingidos. A qualidade dos objetivos será avaliado pela sua compatibilidade

com a função social da organização, tanto com relação a sociabilização interna dos colaboradores, como com os clientes, que passam a ser multiplicadores dos serviços oferecidos, quando estes, efetivamente, diferenciam a empresa de outra.

Neste contexto, a empresa deve montar seu banco de dados, através de informações diárias (hotéis, agências e cias aéreas fazem uso de papeladas que contem dados dos clientes) e deve aproveitá-las para divulgar toda gama de serviços existentes. Os custos de atendimento ao cliente devem ser encarados como investimento valioso. Para tanto, torna-se preciso alimentar a comunicação com os que tomam decisões e com os colaboradores. Faça seu cliente se sentir seguro, estabeleça ação de programas e recompensas, prepare sua equipe sempre para dar boas vindas e não esqueça de oferecer garantias, se for preciso, devolva o dinheiro. Depois dessas ações que garantem satisfação ele estará pronto para falar do seu hotel, da sua agência, da sua transportadora, ele passará a ser garoto propaganda do seu negócio.

Noriaki Kano (1991,p. 29) professor de ciências de Tóquio e consultor de gestão da qualidade coloca que a “ qualidade atrativa é o inverso da qualidade obrigatória, pois, para ele a crença convencional sobre a satisfação é que **quanto melhor for uma empresa na prestação de cada serviço, mais satisfeita estarão seus clientes(Grifo nosso)**. Estabeleceu que as empresas deveriam adotar os seguintes pressupostos para fidelizar o cliente: a Satisfação Básica, que é obrigatório, tais como faturamento exato, atendimento telefônico imediato, *check in* rápido, entre outros, que segundo ele na verdade não aumenta a fidelidade porque são requisitos mínimos; a Satisfação Esperada, ou seja a entrega do serviço esperado, entretanto fornecê-lo também não aumenta a fidelidade porque a maioria dos hotéis, das agências, das transportadoras já fazem, e a satisfação Inesperada que são os fatores de desempenho atraentes e surpreendentes, que diferenciam uma empresa de seu concorrente, que diferencia um hotel de outro, um serviço de outro e aqui sim começa a aumentar a fidelidade do cliente.

Quando o atendimento nas empresas turísticas é ineficiente

Uma das características do mercado no século XXI é que concorrer em função da qualidade ou de preço não garante sustentação de uma vantagem competitiva significativa.

O relacionamento com o cliente agora é a aferição da balança, uma vez que ele, cada vez mais, tem acesso livre às informações e com isso aumenta as opções ao seu alcance, resultando assim, clientes mais exigentes e com expectativas que aumentam a cada dia. Percebe-se que as

reclamações são altas, basta ficar um pouco num balcão de uma empresa aérea ou pesquisar através dos opinários nos hotéis. Os hóspedes já não suportam ficar a espera na linha, com gravações enfadonhas. As empresas ingenuamente acreditam que as novas tecnologias de atendimento eliminarão a necessidade de ter no seu quadro pessoas talentosas. O segredo para o sucesso hoje, de qualquer empresa é a integração da organização, através de seus funcionários e clientes. Para tanto, é importante ter uma oferta atraente, com preço correto, utilizar o poder da marca para se comunicar com eles, diferenciar-se dos concorrentes e agregar um valor a cada experiência vivida pelo seu cliente na empresa. O grande desafio das empresas turísticas, neste século, consiste em se tornar único para os clientes e para que isso possa ser validado, elas terão que adotar como ferramenta a atitude de “testar e aprender”, dependendo esta, da simbiose estabelecida entre cliente e colaborador e que se possa converter em “hora da verdade” que para o segmento do turismo qualquer falha pode ser fatal.

Os funcionários são o ponto de interação entre produto e cliente. Nesse sentido, torna-se preciso identificar as pessoas com maior potencial de servir clientes, capacitá-los e dar apoio as suas necessidades, para que a qualidade do serviço seja inigualável, pois para gerar fora é preciso que a empresa gere bons relacionamentos internamente.

O colaborador tem um papel fundamental na organização, uma vez que ele passa a ser o grande impulsionador da satisfação do cliente e do aumento de receita da empresa. O Setor de Recursos Humanos não deve ficar restrito somente ao papel de contratação, treinamento, ele deve ir muito mais além, deve se preocupar com o nível de tratamento dispensados aos funcionários, pois são eles que lidam com o cliente.

Nas empresas turísticas, este setor passa a ser referendado como peça estratégica importante na construção de uma cultura organizacional voltada para o cliente. Devem ser trabalhadas as questões relativas à resistência psicológica, uma combinação de otimismo, flexibilidade e capacidade de lidar com críticas ou situações difíceis, sem se sentirem ameaçados.

O modelo de gestão proposto por Fayol, segundo Maximiano Amaru (2000, p. 58) visava o gerenciamento das empresas por meio de uma linha de autoridade de cima para baixo, com pouca comunicação interna. A Comunicação interna, conforme Marchiori (1995, p. 83) é um fator estratégico, “Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar.” A comunicação interna representa um indicador para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é

fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

“Relacionar o sucesso de determinadas ações com o processo de comunicação é uma coisa intangível. Mas, o que eu tenho certeza absoluta é que muitas das ações positivas que nós temos tido na empresa não teriam chance de sucesso sem a comunicação. Por exemplo, as nossas atividades internas. É um processo que se iniciou há dois anos e foi disseminado dentro da organização graças à grande motivação e à abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa.” (DAMANTE, 1999, p. 20)

A globalização e a revolução digital mudaram em parte o foco gerencial de modelo do passado, pois fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, e o cliente interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização e uma fidelização do cliente. Neste sentido a comunicação deve ser de duas vias, ou seja, entre a organização e seus funcionários são fundamentais, para que depois se faça presente à simbiose entre colaboradores e clientes.

Desafio das empresas turísticas: fidelizar e vencer

As empresas turísticas que registram um alto grau de satisfação do cliente com seus serviços, certamente, imaginam que conseguem tê-los como clientes fiéis. Na verdade, medir se os clientes são fiéis, parece ser o grande dilema dos hotéis, das cias aéreas, das agências de viagens, entre outras empresas do segmento turístico, uma vez que se percebe que a maioria dessas empresas tem adotado estratégias erradas de fidelização, baseadas simplesmente na satisfação dos clientes. Oferecer serviços com base na premissa de que clientes felizes são equivalentes a clientes fiéis é juízo de valor. O cerne da questão é começar a compreender que os clientes podem até se dizer satisfeito, contudo, não se pode aferir com precisão seu grau de fidelidade.

Oferecer bons serviços aos clientes passou a ser a norma geral para todas as empresas. O que os clientes esperam é um produto diferenciado que procura atender todas as suas expectativas e, ter nos locais adequados pessoas com as quais eles possam interagir. A atitude diferenciada dos funcionários em relação aos clientes é perceptível num restaurante ou num hotel. Para serem bem-sucedidas, as empresas turísticas devem entender que além dos produtos e serviços ofertados devem conter em seu quadro pessoas contratadas tendo em vista a análise de seus desempenhos e

suas competências, principalmente aquelas que trabalham com o conhecimento, pois, serão estas que farão a diferença, uma vez que boa parte do conhecimento corporativo advém dos indivíduos.

Chiavenato (2002, p.5) coloca que “as organizações modernas estão exigindo novos valores, novos patamares e novas práticas administrativas”. Neste contexto, vale salientar que a base para o sucesso encontra-se nas pessoas, uma vez que elas são o principal “repositório do conhecimento e das vantagens competitivas.”Aproveitar, portanto, todo o talento e a capacidade dos colaboradores aparece ser o início de tudo.

O desafio é saber gerenciar melhor seu colaborador e aproveitar todo o seu potencial, incentivá-lo, dar mais importância aos recursos intangíveis como é o caso do conhecimento, estar posicionada e estruturada no mercado. Cada vez mais cresce a importância do cliente à medida que a empresa oferece seus produtos e serviços. Investir, portanto, na manutenção dos clientes atuais, pesquisar constantemente a satisfação dos mesmos para dirigir seus esforços de forma lógica e racional, e realizar os sonhos de seu cliente é papel de uma equipe coesa, eficiente e eficaz. Tudo o que é feito na Disney é voltado para o cliente: esta é a razão do seu sucesso. Conforme Bruce Jones, responsável pelo Disney Institute **“a fórmula do sucesso do Walt Disney World é a soma da experiência de qualidade para o elenco (funcionários), experiência de qualidade para os convidados (clientes) e práticas de negócio de qualidade. Isto nos dá o futuro”**. Cliente é uma pessoa **que acostuma** a comprar de sua empresa. Esse **costume** se estabelece por meio da compra e da interação frequente com a equipe de trabalho.

Conclusão

Os resultados mais importantes do presente trabalho referem-se à estreita interligação e interdependência, ou seja, de uma simbiose entre funcionários e clientes. Portanto, envolver os colaboradores informados sobre as perspectivas e estratégias da empresa voltadas para o cliente passa a ser o ponto forte para o sucesso organizacional.

O desenvolvimento do trabalho levou à constatação de que o cliente interno é um fator-chave no sucesso dos negócios, pois concretiza a existência da organização, realiza a comunicação, forma a cultura organizacional e impulsiona a fidelização do cliente levando-o a ser o maior divulgador do seu negócio.

À medida que a empresa passa a ser capaz de enxergar o funcionário como “ser humano”, a capacidade de interação dele com o cliente aumenta e isso se torna uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva. Uma organização turística que

possua uma cultura organizacional aberta e orientada para garantir a fidelidade de seus clientes, sem dúvida, terá maior facilidade em se renovar e sobreviver. Grande parcela do bom atendimento ao cliente depende de manter profissionais satisfeitos e quando isso acontece cresce o valor de suas relações com os clientes e a partir daí torna-se fácil atraí-los, mantê-los e fidelizá-los.

Referências Bibliográficas

CALZON, Jan. A hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. São Paulo: Editora Sextante, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAMANTE, Nara. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 32, p. 25-28, terceiro trimestre, 1999.

FREITAS, S. N., MONTI, R. (IN)Fidelidade, uma Questão de Qualidade. São Paulo: Editora Virgo, 2000.

GRIFFIN, Jill. Como conquistar e manter o cliente fiel. São Paulo: Editora Futura, 1998.

KANO, N., A Qualidade Atrativa e a Qualidade Obrigatória, Business Management Total, São Paulo, 1991.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1967.

MARCHIORI, Marlene. Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP, p. 83, 1995.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000