

Revitalizando negócios por meio do conceito de “mimosidade”

**Aline Vieira Malanovicz, Ana Paula Vieira Malanovicz, Felipe Weber,
Murilo Máximo Santana Borges, Cláudio Vinícius da Silva Farias***

Escola Técnica da UFRGS – Rua Ramiro Barcelos, 2777 – Porto Alegre/RS – 51.3208.5110

E-mail: malanovicz@ig.com.br, ana.malanovicz@gmail.com, felipe.weber@hotmail.com, mumaximo@gmail.com,
cvsfarias@hotmail.com

Resumo: No mercado altamente competitivo atual, novos empreendimentos podem fracassar por conta de desatenção dos empreendedores ao planejamento operacional e estratégico do negócio. Um fator estratégico de diferenciação que se destaca cada vez mais na prestação de serviços é o atendimento qualificado ao consumidor. Com base na metodologia de levantamento bibliográfico, este trabalho tem como objetivo apresentar um conceito abrangente de estratégia competitiva híbrida definida como “mimosidade”, que engloba a valorização do cliente por meio de serviços e atendimento personalizado prestado com extremo zelo e real interesse na satisfação das suas necessidades. Conclui-se que, com esse direcionamento estratégico, o empreendimento atinge o objetivo empresarial da conquista e da conseqüente fidelização do seu público-alvo.

Palavras Chave: estratégia competitiva; diferenciação; qualidade no atendimento; nível de serviços

1. Introdução

Estatísticas revelam um alto índice de mortalidade de novos empreendimentos, que ocorre, normalmente, porque os empreendedores não estão alerta para determinados fatores que, podem se converter em causas de fracasso caso não sejam satisfeitos (AIUB et al., 2000, p.7).

Entre eles, podem ser apontados fatores referentes a falta de experiência profissional, falta de competência gerencial, desconhecimento do mercado, falta de qualidade dos produtos ou serviços, localização errada, dificuldades de suprimentos de matérias-primas, tecnologia ultrapassada, excesso de mobilizações financeiras, falta de capital de giro, falta de uma política de crédito aos clientes, falta de controle de custos e gestão financeira, falta de qualificação profissional, falta de planejamento operacional e estratégico do negócio, falta de planejamento tributário, problemas societários, e problemas de sucessão familiar.

Este trabalho detém-se nos problemas referentes à falta de planejamento operacional e estratégico do negócio. É destacada a importância da elaboração desses planos para a correta e bem direcionada condução dos negócios, via definição da lógica comercial para que a organização alcance os seus propósitos, seus objetivos, sua visão e compatibilize a essência da missão da empresa.

Também são analisadas as estratégias competitivas

que uma organização pode utilizar para alcançar seus propósitos, com foco nas idéias pioneiras de Porter (1990), que combinam as vantagens competitivas de diferenciação e enfoque. Com base na metodologia de levantamento bibliográfico, este trabalho objetiva propor um novo conceito de estratégia competitiva. Para tanto, o fator crítico de sucesso empresarial abordado consiste na qualidade dos serviços e do atendimento ao público como diferenciação, e na definição de público-alvo rentável como enfoque.

2. Planejamento estratégico

A organização é definida e entendida pela sua missão, princípios e valores, crenças, atitudes e metas. Sua reputação depende fundamentalmente de que a interação da organização com seus públicos mantenha neles sempre uma imagem positiva do nome da empresa ligado aos produtos e serviços oferecidos (CARISSIMI, 2001, p.7).

Para posicionar e direcionar a tomada de decisões da organização em relação aos seus objetivos e diante das ameaças da concorrência, são necessárias estratégias, definidas por meio de planejamento estratégico e operacional. Este instrumento de gestão fundamenta-se na análise das forças e fragilidades internas ao negócio, das oportunidades e ameaças do ambiente externo oportunidades e ameaças do ambiente externo (ALVES,

2006, p.3), e dos fatores críticos de sucesso do negócio, ou seja, aqueles referentes às necessidades básicas dos clientes e à relação do empreendimento com os mercados.

Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível o desenvolvimento estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado (PEREIRA; NUNES, 2002, p.1), para garantir níveis de competitividade elevada, ou seja, para que a empresa consiga “tornar os consumidores mais satisfeitos e oferecer produtos e serviços melhores do que seus concorrentes” (PEREIRA; NUNES, 2002, p.1).

Além disso, conhecer as tendências dos clientes é essencial ao sucesso do negócio. Por isso é importante o estudo dos fatores que afetam o mercado consumidor e seu comportamento, como desejos, percepções, preferências e necessidades de compra. Essas informações são a base para que o empreendedor possa apresentar novos serviços, alterar preços, trabalhar com a imagem da prestação de serviços e sua forma de divulgação, entre outros elementos mercadológicos (AIUB et al., 2000, p.18).

Ao identificar oportunidades, ameaças, seus pontos fortes e fracos, e os fatores críticos de sucesso da organização, os empreendedores têm condições de estabelecer estratégias competitivas para orientar a condução do negócio para a conquista dos objetivos.

3. Estratégias competitivas

Estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma organização para ampliar ou manter de modo sustentável suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes (ALVES FILHO, 1999). O desafio enfrentado pela gerência é criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas, ou seja, criar valor para o cliente.

Segundo Porter, as empresas podem adotar três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1990). Uma extensão das idéias pioneiras de Porter (Fig. (1)) permite a combinação das dimensões estratégicas, pois apresenta uma visão sistêmica da vantagem competitiva, e conclui que essa vantagem está no sistema complexo das atividades da empresa (CARNEIRO et al., 1997). Esses autores propuseram especializar a diferenciação segundo critérios como: preço, imagem (marketing, sinalização de valor), suporte (ampliação do nível de serviços agregado, o chamado “algo mais”), qualidade do produto (confiabilidade, durabilidade, desempenho), design (inovação). Neste trabalho, a ênfase está na diferenciação

de fatores combinados, destacando-se a qualidade do atendimento.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 1. Estratégias Genéricas de Porter. (CARNEIRO et al., 1997)

Resumidamente, a estratégia de diferenciação busca que a empresa seja singular em algum aspecto importante para o mercado que torne o negócio diferente dos concorrentes e justifique preços mais elevados. Já pela estratégia de enfoque, direcionam-se os esforços do negócio para atender um determinado segmento-alvo específico do mercado. Conseqüentemente, a combinação dessas duas dimensões estratégicas permite o posicionamento da empresa voltado à diferenciação pela qualidade dos produtos, serviços e atendimento oferecidos, e o seu enfoque em determinado público-alvo mais rentável escolhido.

4. Nível de serviços

As empresas buscam a fidelização de seus clientes por meio de muitas ferramentas, incluindo bons produtos, bons preços, e mais diversos itens de serviço. Estes são cada vez mais valorizados, aumentam o valor agregado do produto ou serviço, reduzem custos para o cliente, criando valor para o cliente. A soma dos esforços para a satisfação do cliente é o chamado “nível de serviço ao cliente”.

Os empreendedores devem buscar o melhor custo-benefício na diferenciação de clientes e produtos, pois o nível de serviço depende da lucratividade do produto e da rentabilidade do cliente. Assim, devem classificar sua carteira de clientes, observando o nível de serviço que eles demandam, para agrupar clientes com comportamento de compras e expectativas semelhantes, conforme variáveis demográficas, geográficas, comportamentais e psicológicas específicas, como o volume ou frequência de compras, os itens que compram, ou os parâmetros exigidos do serviço. Assim, pode-se avaliar a disposição do público para o consumo dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa

(atratividade) e selecionar os segmentos-alvo que a empresa quer conquistar e manter (rentáveis).

Neste contexto, é importante definir as variáveis que levam os clientes a decidir pela compra dos serviços, fatores decisivos de compra para o consumidor, tais como qualidade dos serviços, preço, atendimento, ambiente, marca, imagem/estilo, recursos dos serviços, promoção, publicidade, comodidade no uso, comodidade na compra, localização, conveniência, crédito, garantia, entrega, status, entre outros (AIUB et al., 2000, p.21).

As oportunidades estratégicas para fidelização de clientes e aumento de lucros envolvem atender melhor clientes altamente rentáveis, melhorar o serviço e a rentabilidade de clientes valiosos, afastando-os dos concorrentes, atrair clientes que dão grandes lucros aos concorrentes, e aumentar o volume de vendas para clientes baratos de servir, obtendo deles um perfil mais rentável em suas compras.

5. Qualidade no atendimento

Na análise do mercado, e principalmente da competitividade, um fator que se destaca cada vez mais na prestação dos serviços e em outros setores da economia é o atendimento ao consumidor. Assim, se o público-alvo do negócio é considerado rentável, o objetivo passa a ser a fidelização dessa clientela, o que é alcançado, posicionando-se o cliente como a pessoa mais importante da organização (AIUB et al., 2000).

É essencial para a otimização do negócio zelar pelo melhor padrão de atendimento, estabelecendo um bom sistema de comunicação com a clientela, mantendo a equipe de trabalho sempre bem informada e treinada para prestar informações qualificadas ao cliente. As expectativas e as exigências dos clientes são os verdadeiros padrões de confiabilidade quando o que está sendo avaliado é essencialmente um desempenho, como no caso dos serviços. Assim, os modelos de excelência em serviços referidos na literatura destacam sempre a necessidade do foco no cliente, tanto na estratégia de serviços, como no sistema, como no treinamento especializado dos funcionários que têm contato direto com o cliente.

Pode-se, então, destacar algumas características fundamentais do atendimento ao consumidor voltado à excelência. Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Sensibilidade: a disposição de ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço. Segurança: o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir

confiança e confiabilidade. Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes. Tangíveis: a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação (SENAC, 2002).

Algumas características desejáveis dos funcionários podem ser assim elencadas: Habilidade em ouvir e atender; Autenticidade e naturalidade na orientação de clientes; Boa vontade em atender; Persistência e paciência; Flexibilidade na negociação de condições comerciais; Equilíbrio emocional frente a clientes não tão bem-educados; Identificação das reais necessidades dos usuários; Iniciativa, agilidade e presteza ao atender; Identificação do perfil do usuário (SENAC, 2002).

6. Conceito de “mimosidade”

Com base na fundamentação teórica exposta, este trabalho procura apresentar o conceito de “mimosidade” como uma alternativa para a definição de uma estratégia competitiva empresarial baseada na qualidade do atendimento e no nível de serviço abordados em seções anteriores.

“Mimosidade” é definida como um conceito abrangente de estratégia competitiva que engloba a diferenciação pela excelência no atendimento, focada em um público específico considerado mais rentável. Essa diferenciação preza a valorização do cliente por meio de serviços e atendimento personalizados prestados com extremo zelo e interesse na satisfação das suas necessidades.

A missão empresarial relaciona o foco do negócio diretamente ao atendimento aos interesses do cliente. O objetivo da “mimosidade” consiste em inicialmente deixar o cliente satisfeito, mas também deixá-lo feliz com o atendimento prestado, para torná-lo um cliente fiel e, então, torná-lo um torcedor da empresa!

Segundo o dicionário Michaelis, mimo significa gesto ou expressão carinhosa com que se trata alguém; delicadeza, distinção, primor. E mimoso quer dizer delicado, carinhoso, meigo, suave; fino, excelente. Todas essas definições são as maneiras de se tratar os clientes, que atualmente, as empresas brasileiras parecem esquecer um pouco. É com carinho, delicadeza e primor (qualidade superior, excelência), o melhor caminho para se chegar ao coração das pessoas. E o afeto é o principal mandante nas escolhas das pessoas, já que o mercado é repleto de empresas, dando assim, diversas possibilidades de compra para todos.

“Mimosidade” é um pensamento que está presente em todos os atos do administrador, cada decisão, cada

ação, é influenciada por esse pensamento. Nele está contido o respeito ao cliente e o interesse em melhor atendê-lo. Sendo assim, orienta os esforços para que tudo esteja “mimoso” e funcionando como o cliente deseja. A mimosidade representa uma gestão totalmente voltada ao cliente e suas preferências.

Pode-se definir “mimosidade” como a dedicação e a preocupação para com o cliente do negócio e com aquilo que ele espera, necessita e quer, ou seja, com aquilo que o satisfaz. Visa a qualidade de serviços e atendimento, um ambiente agradável, comodidade e zelo pelo seu cliente. “Mimosidade” representa dedicação, afetividade, até mesmo paparicação, no trato com o cliente. Isso envolve qualificar o atendimento, oferecendo ao cliente satisfação e encantamento, representados por determinados benefícios intangíveis, como: Diferenciação: o cliente percebe algo de especial no negócio, sente que ficará satisfeito pela maneira como o negócio funciona; Inovação: imagem constante de novidade e atualidade; Comodidade e beleza: é prazeroso freqüentar o ambiente da empresa; Valorização do cliente, respeito e seriedade: direitos do cliente são reconhecidos em todos os detalhes da operação; Personalização, flexibilidade e adaptabilidade: cada cliente é especial; Serviços adicionais: oferecer satisfação, e não só produtos ou serviços já pagos; Interesse em satisfazer, resolver: o cliente é sempre ouvido e suas opiniões são sempre consideradas, pois a satisfação do cliente é mais importante do que a própria venda do serviço (AIUB et al., 2000, p.114).

O conceito de “mimosidade” une características da estratégia de tratamento do cliente que envolvem desde o oferecimento de um ambiente agradável, acolhedor, convidativo para o cliente realizar suas compras ou receber a prestação dos serviços, até a flexibilidade da utilização de um sistema de comunicação eficiente para identificar seu perfil, suas atitudes e suas expectativas, e a identificação antecipada das tendências de mudanças nesses comportamentos.

Exemplificando ações que conferem “mimosidade” à atuação de uma empresa, podem ser apresentadas algumas técnicas para qualificar o relacionamento com clientes e prestar os melhores serviços de atendimento ao cliente (SENAC, 2002): sistema de cadastro de perfil, sorteios, promoções e descontos para os clientes fiéis, informativos, mala-direta, mailing, central de atendimento via internet ou telefone; recebimento de sugestões e reclamações, e prestação de esclarecimentos para a satisfação dos clientes.

No negócio de uma empresa “mimoso”, o cliente é levado muito a sério. Todos percebem que essa empresa

atende diferente. A diferença é que seus atendentes estão sempre prontos e dispostos a prestar atendimento. Têm mais do que um simples cafezinho e água gelada a oferecer. Têm pessoas dispostas, cordiais e interessadas em atender e tirar dúvidas dos clientes, mesmo que eles não comprem os seus produtos. Cativam as pessoas. E resultado, surpreendente, é que, ao final de tudo, ganham não só um cliente satisfeito, que volta sempre, mas também um amigo (SENAC, 1999).

7. Conclusão

Este trabalho abordou problemas referentes à falta de planejamento operacional e estratégico de negócios. Destacou a importância da elaboração desses planos para a correta e bem direcionada condução dos negócios, para que a organização alcance os seus propósitos, e compatibilize a essência da sua missão.

Também foram analisadas as estratégias competitivas que uma organização pode utilizar para alcançar seus propósitos, combinando as vantagens competitivas de diferenciação e enfoque. O fator crítico de sucesso empresarial destacado no trabalho consiste na qualidade dos serviços e do atendimento ao público como diferenciação, e na definição de público-alvo rentável como enfoque.

A abordagem apresentada foi fundamentada em um levantamento bibliográfico de áreas correlatas ao foco da exposição, tais como planejamento estratégico, competitividade, estratégias competitivas, qualidade no atendimento e nível de serviços. O trabalho procurou, então, com base na fundamentação teórica antecedente, apresentar um conceito alternativo para a definição de uma estratégia competitiva empresarial, de modo que a missão empresarial relacione o foco do negócio diretamente com o atendimento aos interesses do cliente.

Nesse contexto, definiu-se “mimosidade” como uma estratégia competitiva abrangente que engloba o completo respeito e a valorização do cliente por meio de serviços e atendimento personalizado prestado com extremo zelo e interesse na satisfação das suas necessidades. A mimosidade representa uma gestão totalmente voltada ao cliente e suas preferências, de modo que a estrutura funcional da empresa se direcione aos seus desejos e necessidades, para, por meio do melhor marketing, o chamado boca-a-boca, destacar a qualidade dos serviços da empresa.

Como trabalhos futuros, mostra-se de interesse realizar uma pesquisa qualitativa no universo de empresas gaúchas de diversos ramos para identificação de suas

características “mimosas”, além de determinar qual o impacto da “mimosidade” na fidelização da clientela de determinados nichos de mercado. Espera-se que os resultados deste trabalho venham colaborar na ampliação da compreensão teórica da diversidade das estratégias competitivas possíveis à escolha do empreendedor, e que auxiliem na definição do foco de novos negócios para a valorização do fator mais importante da existência das empresas: o cliente.

8. Referências

AIUB, G. W.; ANDREOLLA, N.; ALLEGRETTI, R. Plano de negócios: serviços. 3.ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2000. 126p.

ALVES FILHO, A. Estratégia competitiva: conceitos básicos. UFSCar, 1999.

CARISSIMI, J. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. Anais... Campo Grande: INTERCOM, set. 2001.

CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da topologia estratégica do mestre. RAC, v.1, n.3, set.-dez. 1997.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. (ed. compacta). Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515p.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MICHAELIS: Moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura organizacional e estratégia competitiva. Administração On-Line. v.3, n.4. out.-nov.-dez. 2002.

SENAC. Noções de apoio administrativo. 2.ed. Rio de

Janeiro: SENAC, 1999.

_____. Noções de atendimento ao público. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

As informações contidas neste artigo são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões nele emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da Instituição e/ou do Conselho Editorial.