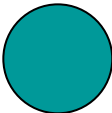


José Rafael Nascimento



PENS▼R CLIENTE

Guia essencial sobre a
Orientação Marketing

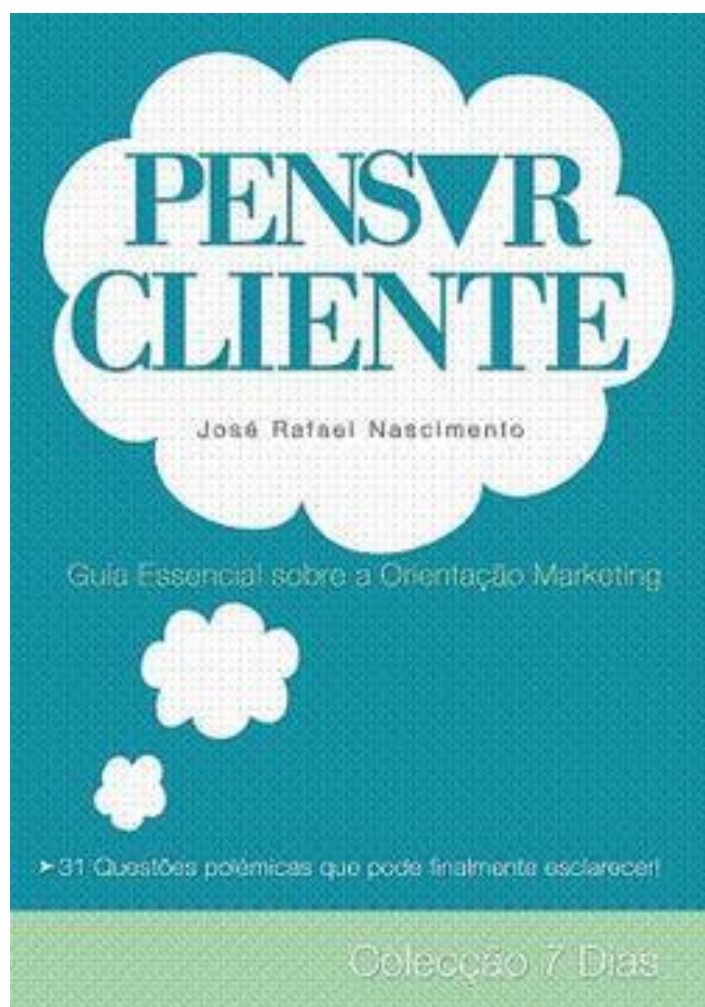


31 questões polêmicas que pode finalmente esclarecer!



Versão PDF

O Livro em versão papel



Contactos para Conferências, Formação e Consultoria:

Email: jn.correio@gmail.com - Telefone: 917520155

Índice

Introdução	3
A teoria	6
31 questões práticas	9
Escalas de Orientação Marketing	38
Checklist de auto-avaliação	41
Conclusão	42
Referências	43

Introdução

“Pensar cliente” é assumir e desenvolver, no dia-a-dia, uma orientação Marketing¹, isto é, uma atitude de serviço ao cliente baseada no seu conhecimento aprofundado.

A orientação Marketing assenta, pois, na recolha, análise e partilha de informação relevante sobre o comportamento dos consumidores e a actividade da concorrência, a partir da qual todos os colaboradores da empresa, trabalhando individualmente e em equipa, buscam soluções para melhor satisfazerem as necessidades e superarem as expectativas dos clientes.

A orientação Marketing não é, portanto, apenas uma forma mais moderna de realizar a actividade comercial. É, sobretudo, uma forma diferente, e essa diferença reside na pesquisa de Marketing, quantitativa e qualitativa, a qual deve ser contínua e integrada num sistema de informação de Marketing (SIM). Naturalmente que também a publicidade, as vendas e outras formas de comunicação de Marketing vão progredindo e tornando-se mais sofisticadas, mas isso não faz delas o factor distintivo do Marketing.

A orientação Marketing é uma resposta organizacional aos novos desafios do contexto competitivo em que se desenrolam os negócios. Ela sucede às orientações para a Produção, Produto, Vendas e Publicidade, que foram consideradas as respostas adequadas em cada etapa, mas cuja capacidade para lidar com a crescente oferta de bens e serviços se esgotou e requerem uma nova resposta. Por isso, o Marketing não se resume a uma moda ou “modernice”, antes consistindo numa resposta inteligente e adequada ao novo contexto do mercado.

A orientação Marketing, para realmente se afirmar, deve assumir uma dimensão cultural, isto é, tornar-se um modo de pensar, de agir e de sentir de todos os colaboradores de uma empresa. É a ausência desta cultura que explica o mau comportamento a que frequentemente se assiste por parte daqueles que desempenham funções de atendimento e serviço ao cliente. Contudo, o bom desempenho destes depende também do apoio que recebem por parte das funções de liderança e de rectaguarda, as quais devem também “pensar cliente”.

A orientação Marketing requer uma elevada inteligência emocional, tanto de ordem pessoal (intra) como social (inter). Sem empatia e competências sociais, não há Marketing. Mas estas só existem quando, por parte dos profissionais, se desenvolve o auto-conhecimento, o auto-controlo e a auto-motivação, quando se adquirem conhecimentos básicos de economia e

¹ *Orientação Marketing tem o significado equivalente a “orientação para o Mercado”, não se confundindo com “orientação para o Marketing”.*

gestão, quando se dispõe de informação sobre a empresa e o mercado, quando se adquire *feedback* sobre o desempenho individual e grupal.

Sem o envolvimento da liderança, não existe orientação Marketing. A direcção superior e as chefias a todos os níveis devem ser as primeiras a “pensar cliente” e a dar o exemplo aos colaboradores. Para tal, devem procurar contrariar a excessiva hierarquização e formalidade das relações verticais, aproximando-se dos colaboradores, ouvindo-os e envolvendo-os nas decisões. Devem, também, investir nos novos instrumentos de gestão (p.e. CRM, ERP, Balanced Scorecard) com maior seriedade e perseverança, relagando para segundo plano as motivações de moda ou *status*.

A orientação Marketing requer, também, a descentralização de competências e do poder de decisão, aproximando-os do cliente. Num mercado cada vez mais apressado e exigente, a rapidez e a qualidade das decisões, assim como a fiabilidade do serviço prestado, podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso. Também a cooperação inter-departamental e a ausência de conflitos internos determinam a viabilidade e a consistência da acção centrada no cliente.

A centralidade do cliente em toda a acção estratégica e operacional da empresa, estabelece-se a partir da sensibilização e treino de todos os colaboradores, desde o momento em que iniciam funções. Contudo, torna-se indispensável o reforço e incentivo permanentes desta atitude, seja pela via da comunicação formal e informal, seja pelo contributo de elementos organizativos e de recompensa monetária.

Instrumentos de gestão como a definição de Missão, o plano de Marketing, o CRM (Customer Relationship Management), a avaliação da satisfação dos clientes, a avaliação por cliente-mistério, a certificação de Qualidade, o manual de acolhimento, o jornal da empresa ou a avaliação do desempenho a 360°, contribuem decisivamente para a consolidação e aprofundamento da orientação Marketing e, por isso, devem ser implementados.

Para terminar, importa recordar que o Marketing não se pode confundir com o uso que dele se faz. Como qualquer outro aspecto da realidade, o Marketing tanto pode ser utilizado para objectivos éticos e generosos, como para fins reprováveis e inaceitáveis. Em si, o Marketing é uma ideia nobre, pois consiste em agir em função dos outros, das suas necessidades e expectativas.

Não se nega que a comunicação de Marketing é essencialmente de natureza persuasiva, visando obter lucros. Contudo, a prazo, estes só se alcançam com plena satisfação dos consumidores, na perspectiva de que as coisas só são verdadeiramente boas quando

beneficiam todas as partes, numa relação ou transacção. Não se pode exigir ao Marketing que não cumpra o seu papel, ou que cumpra o papel que cabe aos consumidores. Em última análise, o sucesso do Marketing depende também do sucesso do movimento de educação, informação e defesa dos consumidores.

A teoria

Segundo Heiens (2000), o registo mais antigo do “conceito de Marketing” data de 1776, quando Adam Smith publicou *A Riqueza das Nações*, defendendo que as necessidades dos produtores deveriam estar alinhadas com as necessidades dos consumidores. Dois séculos depois, esta perspectiva tornou-se dominante, assumindo a qualidade de “orientação Marketing”.

Drucker (1954), Keith (1960) e Levitt (1960) defenderam desde sempre o primado da satisfação do cliente, embora poucos progressos se verificassem na prática. Apenas em finais dos anos 80 e ao longo da década de 90 a orientação Marketing se foi progressivamente afirmando, destacando-se os trabalhos de Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994), e os de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Os primeiros desenvolveram a escala MKTOR, compreendendo três subconstructos: Orientação para o Cliente (6 itens), Orientação para a Concorrência (4 itens) e Coordenação Interfuncional (5 itens).

Os segundos desenvolveram a escala MARKOR, compreendendo também três subconstructos: Geração de Informação (6 itens), Disseminação de Informação (5 itens) e Resposta ao Mercado (9 itens).² Compreende-se, assim, que a orientação Marketing refere-se à geração de informação (*intelligence*) de mercado por toda a organização, respeitante a necessidades actuais e futuras, disseminação dessa informação por todos os departamentos, e capacidade de resposta (*responsiveness*) de toda a organização a essa informação.

Em 1977, Kotler chamou a atenção para o facto de as empresas bem sucedidas darem uma especial importância ao ambiente externo, nele incluindo consumidores e concorrentes. Com base nesta perspectiva, Heiens (2000) propôs uma matriz de orientação Marketing classificando as empresas em quatro categorias estratégicas, consoante dêem mais importância à pesquisa e monitorização dos consumidores, dos concorrentes, de ambos ou de nenhum. Teríamos assim, respectivamente, organizações “preocupadas com os clientes”, “guerreiras do Marketing”, “estrategicamente integradas” e “estrategicamente ineptas”.

A orientação Marketing está significativamente correlacionada com a *performance* e a rentabilidade dos negócios, como confirmam diversos estudos, entre os quais o de Pulendran, Speed e Widing (2000). Estes investigadores australianos realçam a importância da escuta e resposta às necessidades dos clientes, através da facilitação de formação e recursos, da motivação e apoio aos empregados, de encontros informais com foco nas actividades

² No final do livro são apresentadas as duas escalas.

orientadas para o mercado, e de caixas de sugestões para encorajar a partilha de ideias baseadas no mercado.

A orientação Marketing inicia-se na gestão de topo, através do exemplo que dá de atitude e acção centrada no cliente, completando-se com a disseminação pela organização dessa mesma cultura e a recompensa das iniciativas de satisfação dos clientes. De acordo com Shapiro (1988), a orientação Marketing assenta em três princípios fundamentais:

- A informação sobre as influências de compra interessa a todas as funções da organização;
- As decisões estratégicas e táticas são tomadas de forma interfuncional e interdepartamental;
- Os departamentos e funções executam as decisões com sentido de compromisso.

O autor propõe um *checklist* de auto-avaliação, que se apresenta no final do livro.

Uma condição fundamental para que a orientação Marketing se afirme e desenvolva é a promoção da boa comunicação interna, tanto pelo subsistema formal como pelo informal, estando neste incluído o importante papel desempenhado pelos líderes de opinião. Também o recrutamento e selecção de pessoal orientado para o cliente, a formação neste domínio e os sistemas de remuneração e incentivo, contribuem para a consolidação de uma verdadeira orientação Marketing.

Apesar da sua importância, amplamente reconhecida, a orientação Marketing encontra resistências diversas que dificultam a sua implementação. Um estudo de Frambach, Verhallen e Roest (1995) revelou que 70% das organizações inquiridas afirmava-se mais orientada para o mercado do que as demais (!), quando na verdade a pesquisa mostrava que apenas 17% seguia realmente uma orientação Marketing.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a orientação Marketing é um constructo *contínuo* e não *dicotómico*, variando consoante o grau de orientação para o cliente e a concorrência. Ela pressupõe quatro tipos de considerações:

- A definição do conceito;
- A medição ou avaliação, incluindo o desenvolvimento de escalas;
- O modelo, com os respectivos antecedentes e consequências;
- A implementação, tendo em conta a gestão da mudança organizacional.

A implementação da orientação Marketing é, seguramente, o aspecto mais complexo e desafiante, pois é relativamente pacífica a necessidade de as organizações pensarem, sentirem e agirem em função dos consumidores e da concorrência. Raaij (2001) propõe um programa em 8 passos, baseado no pressuposto de que o processo de adaptação às mudanças no mercado nunca termina:

- 1- Estabelecer um sentido de urgência, usando informação sobre a satisfação, fidelização e reclamações dos clientes;
- 2- Formar uma poderosa coligação de comando que inclua os gestores séniores, mas não se limite a eles;
- 3- Criar uma visão que comunique claramente o estado futuro desejado da organização;
- 4- Avaliar os processos, desempenhos e práticas correntes;
- 5- Identificar e priorizar áreas de melhoria;
- 6- Comunicar através de todos os canais de comunicação;
- 7- Desenvolver e gerir um *portfolio* de projectos de melhoria;
- 8- Instilar um movimento de melhoria contínua.

Concluimos, assim, uma breve revisão das principais perspectivas teóricas sobre a orientação Marketing. Segue-se, agora, um conjunto de questões polémicas que ocupam grande parte do debate sobre as empresas e os clientes, questões que provavelmente gostaria de ter já esclarecido, mas que nunca viu tratadas de forma directa e elucidativa.

31 questões práticas

Apresentado o significado da orientação Marketing, importa analisar a sua aplicação prática. Para tal, seleccionámos 31 questões essenciais relacionadas com dúvidas ou perplexidades do dia-a-dia que, por serem polémicas, ficam geralmente sem resposta esclarecedora. Procurámos, para cada uma delas, avançar argumentos que nos parecem convincentes, mas que não queremos impor aos nossos leitores. Deixamos, por isso, à sua reflexão e julgamento as ideias que propomos, sugerindo que, antes de as ler, adiante para si próprio uma hipótese de resposta às questões formuladas.

A relação com os clientes, em Portugal, é geralmente percebida como extremamente deficiente, sendo raro o dia em que cada um dos leitores não regista mais um episódio desagradável para adicionar à sua já vasta colecção. E não se pense que esta realidade diz apenas respeito ao sector público ou às empresas de pequena dimensão, pois também o sector privado e as grandes organizações revelam défices intoleráveis de orientação Marketing, tanto ao nível do seu pessoal de contacto, como do pessoal de rectaguarda e até mesmo da liderança.

No seio das pessoas que se relacionam directamente com o público, permanecem imensos mitos e equívocos sobre o cliente, que prejudicam o atendimento e serviço ao cliente, afectando gravemente a imagem e a rentabilidade das organizações. Procurámos identificar os principais preconceitos e colocá-los em perspectiva, propondo para cada um deles uma interpretação à luz da orientação Marketing. Importa que a liderança promova a reflexão alargada destas ideias, levando todos os colaboradores a interiorizar uma nova atitude e a demonstrar um novo comportamento face aos clientes, com vantagens para todas as partes.

1.O Marketing é uma forma mais moderna e sofisticada de realizar a actividade comercial?

O Marketing é sobretudo uma orientação empresarial que procura responder aos desafios do meio envolvente dos negócios, distinguindo-se das orientações anteriores pela primazia que dá à pesquisa de Marketing, a qual incide sobre os consumidores, a concorrência e outros agentes que actuam (sobre) ou influenciam o mercado.

A orientações anteriores deram uma resposta adequada aos desafios de então, mas esgotaram a sua capacidade de resolver os problemas competitivos do mundo globalizado de hoje. Foram elas:

- Orientação Produção: dá primazia à quantidade oferecida ao mercado, dadas as enormes carências da população;
- Orientação Produto: dá primazia à qualidade do que se coloca no mercado, sobretudo em termos de fiabilidade e conformidade;
- Orientação Vendas: dá primazia à transacção dos produtos, apostando na argumentação e fecho de negócios;
- Orientação Publicidade: dá primazia à criatividade e estética da imagem, explorando o potencial da televisão a cores.

Se esta foi a sequência histórica, enquanto orientações dominantes, podemos todavia identificar em cada momento empresas com diferentes orientações, pois o mercado não é homogéneo e as organizações nem sempre conseguem acompanhar as mudanças que nele ocorrem. Naturalmente que a orientação Marketing também é uma forma mais moderna e sofisticada de desenvolver a actividade comercial, mas estes não são os seus principais factores distintivos.

Não basta ser eficiente, fazendo bem, é preciso ser eficaz, fazendo o certo, aquilo que deve ser feito para alcançar os melhores resultados. Em Marketing, um negócio só é bom quando beneficia e é vantajoso para todas as partes, incluindo a sociedade. Metaforicamente, ser eficiente é jogar bem, ser eficaz é marcar golos e vencer; ser eficiente é cumprir os preceitos religiosos, ser eficaz é ganhar o céu e lá permanecer para a eternidade. A eficiência é desejável, mas não garante a eficácia se não houver visão estratégica e sentido de concretização (aquilo a que alguns chamam “instinto matador” ou “*killer instinct*”).

2.O Marketing é sobretudo uma atitude ou um conjunto de técnicas?

O Marketing reúne um conjunto de conhecimentos desenvolvidos por diversas ciências, entre as quais se destacam a psicologia e a sociologia, a economia e a gestão, a antropologia e a comunicação. Nesse sentido, o Marketing aplica as técnicas baseadas nesses conhecimentos à publicidade, vendas, distribuição ou inovação de produtos.

Contudo, a palavra “sobretudo” faz aqui toda a diferença e a resposta mais correcta é “atitude”. Isto porque, se não houver uma atitude ou orientação Marketing, essas técnicas são pura e simplesmente negligenciadas. Não porque se ignore ou conteste o Marketing, hoje amplamente reconhecido, mas porque é da natureza humana tomar a percepção subjectiva pela realidade. Note-se que os erros mais famosos do Marketing são atribuídos aos melhores

especialistas, os quais cometem o pecado capital de pensar que os consumidores estarão necessariamente de acordo com as suas preferências.

Contrariar esta tendência humana e pesquisar a realidade, é o maior segredo do Marketing. Requer humildade e curiosidade, aplicando a famosa máxima “só sei que nada sei” (e por isso sei mais do que os outros, que nem isso sabem) e trocando o verbo “achar” pelo verbo “descobrir”. Em Marketing, o sucesso depende mais da boa pesquisa realizada do que das boas ideias que se tem. Estas só valem *a posteriori*, quando se procura criar ou valorizar a oferta aos consumidores, momento em que a criatividade e a inovação são cruciais, desde que associadas às necessidades e preferências dos mesmos.

O egocentrismo é um perigo real, de que se deve ter consciência. O umbigo faz parte de todos nós e até já desempenhou um papel crucial no ventre materno, mas o horizonte vai muito para além das suas coordenadas, começando na latitude e longitude do cliente. Os Narcisos não têm futuro no Marketing, embora frequentemente não entendam porquê...

Sendo a atitude uma predisposição para agir de determinada maneira, a sua assunção é determinante para que as técnicas disponíveis sejam efectivamente aplicadas e alcancem os resultados desejados, os quais devem ser mutuamente vantajosos.

3.O Marketing é enganoso e prejudicial?

O Marketing é uma boa ideia, a ideia de que tudo deve ser feito em função dos outros, os consumidores, tendo em conta as suas motivações e características pessoais, procurando satisfazê-los e fidelizá-los. A ideia subjacente à orientação Marketing é, pois, uma ideia humanista e altruísta. Contudo, tal como todas as coisas boas da vida, também o Marketing pode ser mal utilizado e prejudicar os consumidores, o que não faz dele uma coisa má.

É preciso reconhecer que o Marketing, por natureza, desenvolve uma comunicação persuasiva e aplica conhecimentos poderosos oriundos de várias ciências, em especial a psicologia. Por outro lado, tem como pressuposto da sua missão, conhecer os consumidores tão profundamente quanto possível, recorrendo hoje a técnicas sofisticadas como a ressonância magnética funcional, para conhecer a actividade neuronal do consumidor, ou a filmagem do ponto de venda orientada pela retina do cliente, uma técnica desenvolvida pela NASA.

O que faz o Marketing ser uma ferramenta facilitadora e não enganadora, são os princípios éticos e os limites legais que o regulam. A legislação sobre dados pessoais, sobre a concorrência e a publicidade, são exemplos do domínio jurídico do Marketing, enquanto no

plano ético importa realçar a credibilidade dos agentes que lideram e executam o Marketing, por um lado, e por outro o seu objectivo primeiro e último, a satisfação dos clientes e do todo societal.

Ao poder do Marketing contrapõe-se o poder dos consumidores, em parte determinados pelo mercado, em parte regulados e arbitrados pelo Estado. Na prática, verifica-se que o poder dos consumidores fica aquém do impacto do Marketing, devido à fraca propensão dos cidadãos para se associarem e desenvolverem o movimento do consumidor (consumerismo), o qual assenta em três pilares essenciais: a educação, a informação e a defesa do consumidor. Em consequência, registam-se efeitos negativos conhecidos como o “lado negro” (*dark side*) do consumo, como o consumismo, a poluição, o roubo nas lojas, etc.

As compras compulsivas são, porventura, um dos fenómenos mais degradantes. A pesquisa realizada neste domínio mostra que as suas causas são múltiplas, combinando elementos de vulnerabilidade e desequilíbrio pessoal com os estímulos da publicidade e do merchandising. Melhor do que usar o Marketing como bode expiatório dos comportamentos excessivos, seria investir no papel dos consumidores, quer ao nível dos seus direitos e capacidades, quer ao nível do seu poder de participação nas decisões políticas e organizacionais.

4. Uma empresa é sobretudo um local de trabalho ou uma entidade que satisfaz as necessidades do mercado?

Uma empresa é, sem dúvida, um local de trabalho, tal como é, enquanto organização, uma entidade estruturada, um conjunto de pessoas que interagem, ou uma firma com denominação própria e símbolo identificativo. Na verdade, uma empresa é tudo isto.

Estas representações da empresa estão na mente das pessoas e são por estas referidas quando questionadas de forma espontânea (não sugerida). Contudo, se uma empresa fosse só isto, ou sobretudo isto, o seu tempo de vida seria curto, pois a sua existência seria *contra natura*. Mais do que um centro de emprego, um destino rotineiro, uma fonte de prazer, uma garantia de sobrevivência, um clube de amigos ou uma marca de prestígio, a empresa é uma entidade que serve o mercado e satisfaz os consumidores, para, desse modo, auferir lucros que remuneram o investimento e a atitude empreendedora.

A representação social da empresa determina o comportamento dos colaboradores de uma organização, em especial a sua atitude face aos clientes. Nesse sentido, a orientação Marketing passa pela consciencialização do que é uma empresa, de qual a sua natureza e

missão, de qual o papel essencial de todos quantos nela trabalham. Sem mercado, não há empresa. Sem clientes, não há salário. A sobrevivência de uma empresa depende da aquisição e manutenção de clientes satisfeitos e motivados.

É errado assumir que, pelo simples facto de se estar numa empresa, se tem consciência do que ela é. A formação para o empreendedorismo e as organizações é praticamente inexistente ou tardio, subsistindo em muitos o preconceito de que empresário é sinónimo de explorador, e trabalhador de explorado. A visão moderna é de parceria para benefício mútuo, de desempenho de papéis consoante as capacidades e motivações de cada um, num ambiente de relativa igualdade de oportunidades.

5. São os clientes que precisam da empresa, ou a empresa que precisa dos clientes?

A resposta a esta questão não oferece grandes dúvidas. Num ambiente altamente competitivo, em que os consumidores têm muitas e boas alternativas, é mais a empresa que precisa dos clientes. É tanto assim que, algumas lojas ou empresas anteriormente muito procuradas, dão hoje “graças a Deus” quando lhes entra um cliente pela porta dentro!...

Contudo, o objectivo do Marketing é alcançar a situação oposta, isto é, promover a dependência do cliente face à empresa, através da elevada qualidade dos bens ou serviços oferecidos, da superação das expectativas dos clientes, do seu encantamento. A par desta satisfação “pela positiva”, o Marketing procura reter os clientes através da diferenciação da sua oferta e da sua imagem, e da partilha de vantagens com os clientes (p.e. cartões de fidelidade com pontos).

Fazer com que os clientes achem que não há alternativa equivalente, que não ganharão em mudarem de fornecedor, é a fasquia mínima da competição comercial. Mais ambicioso e desejável é, no entanto, fazer com que os clientes estejam mais do que satisfeitos. Este nível de serviço alcança-se com a adopção e implementação de uma orientação Marketing, oferecendo ao cliente aquilo a que ele aspira e resolve os seus problemas, mas também surpreendendo-o com algo que supera as suas expectativas e mexe com as suas emoções.

Ainda se assiste a demasiados casos em que as empresas, através dos seus representantes, parecem esquecer que dependem dos clientes, mais do que estes dependem delas. Esta atitude é errada e fatal! Quem nela incorrer, certamente terá os dias contados, pois o mercado, quando funciona, é impiedoso para com aqueles que lhe viram as costas. Uma empresa não existe sem

clientes, e estes são cada vez mais raros. Por outro lado, é mais difícil e custoso conquistar um novo cliente, do que manter os actuais, razão pela qual os clientes são hoje considerados preciosos activos que, em geral, devem ser preservados a todo o custo.

6. Na óptica do Marketing, uma empresa compra/produz porque vende, ou vende porque compra/produz?

A criação de um negócio pode assentar em duas estratégias alternativas: ou se dispõe de recursos e se procura então a oportunidade, ou se detecta a oportunidade e se mobilizam então os recursos. Qualquer destas vias faz sentido, dependendo da circunstância.

Numa óptica de Marketing, o primeiro passo deve ser a previsão do volume de negócios, isto é, quanto se espera vender e facturar, e com que margem. Determinada a rentabilidade previsional e a viabilidade do negócio, segue-se a mobilização dos recursos e a sua combinação óptima para se obterem atempadamente os *outputs* previstos. Assim, a produção ou aquisição dos bens ou serviços a comercializar, é justificada pela estimativa de vendas ou negócios.

Pode, ainda, abrir-se a possibilidade de as referidas vendas serem efectivamente concretizadas *a priori*, e não meramente estimadas, o que torna o negócio ainda mais seguro, menos custoso e menos dependente de financiamento. É o caso da venda de um bem com cobrança de sinal, o qual serve para sinalizar a compra e levantamento desse bem junto de um fornecedor, o qual é depois entregue ao cliente contra o pagamento da quantia total em dívida, que cobre a dívida contraída junto do fornecedor e a margem de lucro prevista.

Contudo, existem casos em que se pode justificar a compra ou produção de bens e serviços sem garantia prévia de venda, por exemplo para beneficiar de descontos e outras promoções, para rentabilizar processos de fabrico ou de aprovisionamentos, etc., assumindo-se nestes casos que negócio é sinónimo de risco e que “quem não arrisca não petisca”. O importante, aqui, é calcular o risco e determinar se o mesmo é ou não aceitável.

Naturalmente que, nas situações em que a empresa se veja perante um stock indesejável de produtos, ou um excesso de recursos difíceis de dispensar, torna-se necessário realizar um esforço de vendas acrescido. Contudo, existindo uma orientação Marketing, esta deve ser a excepção e não a regra.

7. Quais as pessoas, ou funções, que numa empresa se devem preocupar com os clientes?

A resposta é simples: todos! E todos significa mesmo todos, ou seja, não há excepções. A generalidade dos quadros e trabalhadores de toda e qualquer empresa, do Gerente ao Guarda-Nocturno, da Administrativa à Empregada da Limpeza, devem assumir uma orientação Marketing e preocupar-se com os clientes. Mais ainda, os Vigilantes das empresas de Segurança e os profissionais de outras empresas ao serviço da organização em causa, devem também assumir a mesma cultura e postura perante os clientes, pois são vistos por estes como colaboradores das empresas que representam.

É certo que, numa organização, existem funções específicas do Marketing: Vendedores, Assistentes, Analistas, etc. Mas o Marketing, enquanto orientação, cultura ou atitude, diz respeito a todos e a todos compromete, pois trata-se de uma maneira de estar, de uma forma de trabalhar e fazer negócios, e essa maneira é agir em função dos outros, os clientes-externos (ou simplesmente clientes) quando se trata do Marketing Externo, e os clientes-internos (ou colaboradores) quando se trata do Marketing Interno.

Naturalmente que, numa empresa, há quem contacte directamente os clientes (externos) e quem não o faça. Mas estes também contactam os clientes (externos), de forma indirecta, através dos seus colegas (clientes-internos). É um erro, por exemplo, pensar que quem atende os clientes e é responsável pelo atendimento numa empresa, são apenas aqueles que o fazem directamente. O atendimento é feito por todos, é da responsabilidade de todos, compromete todos, pois todos trabalham para o mesmo fim, que é a satisfação do cliente. Nesse sentido, torna-se indispensável sensibilizar o pessoal de *backoffice* e levá-los a “pensar cliente”.

8. O valor do cliente reside no valor das compras que faz?

Tendemos a olhar para as compras que os clientes nos fazem e a impressionar-nos com esse valor. Os bons clientes são os que nos compram muito e os maus clientes os que nos compram pouco. É natural, factos são factos. Mas o valor do cliente, sem descurar o seu comportamento passado, reside sobretudo no seu potencial de compra e influência, ou seja, no seu valor futuro ou vitalício.

É certo que os clientes que compraram mais recentemente, que compraram mais vezes e em valores mais elevados (modelo RFM de segmentação), provavelmente continuarão a fazê-lo, e essa possibilidade não deve ser negligenciada. No entanto, esta é apenas uma variável da

equação. As demais, compreendem a permanência do cliente no nosso *target*, o seu potencial de crescimento e a sua capacidade de influência, podendo esta valer mais do que as compras que efectivamente faz.

Um dos maiores erros do Marketing consiste em desprezar os clientes pequenos, muitas vezes recém-constituídos ou representados por pessoas jovens e/ou inexperientes. Uma certa atitude paternalista e de distanciamento pode ser fatal no futuro, porque os clientes não esquecem quem, num certo momento, os compreendeu e ajudou. Acresce que esses jovens clientes, são aqueles que mais ambição e energia investem nos seus negócios, destronando os mais antigos que se vão acomodando e tornando obsoletos.

Por outro lado, é difícil conhecerem-se as redes sociais de cada cliente, sabendo-se apenas que este mundo é pequeno e que cada um de nós está, em média, apenas a seis pessoas de distância de qualquer outra no mundo (*six degrees of separation*). O passa-palavra é um fenómeno exponencial e poderoso, de cujo impacto não temos real consciência porque ocorre, em grande medida, fora do nosso campo de observação. Experimente o leitor verificar quantos kilos de arroz obtém quando coloca um grão na primeira casa de um tabuleiro de xadrez e vai duplicando os grãos até completar todas as 64 casas do tabuleiro.

O “valor vitalício” do cliente é uma dimensão que pode e deve ser quantificada, estimando-se probabilisticamente o seu potencial de compra e influência num dado período temporal.

9. É possível ter os clientes em 1º lugar sem ter os empregados em 1º lugar?

Possível é, embora não seja desejável. São conhecidos casos em que a orientação Marketing é imposta aos colaboradores, sem que estes a compreendam ou aceitem verdadeiramente, manifestando os clientes níveis de satisfação razoáveis. Tal pode acontecer em empresas com gestão autoritária ou carismática, cujos trabalhadores cumprem as normas estabelecidas por obediência ou identificação, mas não por interiorização.

Os estudos correlacionais entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos empregados, mostram que essa correlação é fraca ou mesmo não-significativa, pois existem organizações com clientes satisfeitos, estando os colaboradores satisfeitos ou não, e organizações com empregados satisfeitos, estando os clientes satisfeitos ou não. Já reparou que nalgumas entidades com quem contacta, a boa-disposição dos funcionários não coincide com a má-disposição dos clientes?

As empresas de sucesso colocam sempre os clientes em 1º lugar, mas também os empregados em 1º lugar, pois o conceito de sucesso pressupõe a assunção da responsabilidade social da empresa. As empresas de sucesso têm uma orientação Marketing, partilhada e assumida por todos os que a integram, e procuram obter lucros tão elevados quanto possível, mas ao mesmo tempo compreendem que as organizações são também espaços de socialização, realização, desenvolvimento e afirmação de identidade.

Ter os clientes em 1º lugar é saber ouvi-los e compreendê-los, é servi-los em conformidade, superando as suas expectativas, é proporcionar-lhes uma experiência inolvidável e empenhar-se na sua satisfação, com emoção. É, ainda, estar atento ao mercado e à concorrência, identificar oportunidades e ameaças, cuidar da imagem pública da empresa.

Ter os empregados em 1º lugar é conhecê-los, ter em conta as suas características pessoais e aspirações, proporcionar-lhes a aprendizagem que necessitam, consciencializá-los da centralidade do cliente na estratégia organizacional. É, também, exigir-lhes o respeito pela missão e objectivos da empresa, pela produtividade e qualidade do trabalho, pela satisfação dos cliente e rentabilidade do negócio.

10. O cliente é rei?

O cliente é soberano, decide por si, a favor ou contra uma determinada empresa, marca ou produto. Havendo alternativas, é o cliente que escolhe com relativa autonomia, faça-o bem ou faça-o mal. Nesse sentido, ele é rei. Contudo, muitos associam erradamente este provérbio à dicotomia senhor-servo, rejeitando a sua suposta condição de “escravos” quando atendem, vendem ou prestam serviços aos consumidores.

Num ambiente competitivo, as opções dos clientes não podem ser impostas, apenas influenciadas ou, quando muito, condicionadas. A persuasão, desde que baseada em ética e credibilidade, é a única forma aceitável e eficaz de comunicação com os consumidores, os quais têm vindo a conquistar poder às empresas, ocupando o centro da vida económica e social.

O consumidor tornou-se uma figura divina, triunfante, determinante da produção, da inovação, da política moderna, da protecção do ambiente e do futuro do planeta, detentora de um poder simples e moderno: o direito de escolher. Paradoxalmente, o consumidor também é visto como uma criatura fraca e maleável, facilmente manipulável, dependente, passiva e

insensata, imersa em ilusões, viciada na busca incessante de melhores níveis de vida, um mero peão de invisíveis jogos de bastidores.

O que é certo é que, sem clientes, uma empresa não sobrevive, e os consumidores têm disso uma consciência cada vez maior. Se muitos não se aproveitam desse facto e agem com bom-senso e sentido ético, outros procuram tirar partido do seu poder, fazendo-o por vezes de forma abusiva e unilateral, com intenções oportunistas. O comportamento mais ou menos aceitável dos clientes não muda, contudo, a natureza da relação de poder existente, com argumentos favoráveis a ambas as partes.

Goste-se ou não, vivemos a “era do cliente” e, quem quer ter sucesso nos negócios, só pode ter em conta a realidade e agir em função dela, não confundindo os seus preconceitos (por mais legítimos que sejam) com a missão e os objectivos da organização que representa e a profissão que desempenha.

11. O cliente tem sempre razão?

Comecemos por esclarecer que esta é uma falsa questão. Primeiro, porque, em concreto, tem quando tem e não tem quando não tem. Segundo, porque, numa perspectiva de Marketing, quando se acha que o cliente não tem razão na substância do diferendo, deve-se-lhe dar o benefício de não ter sido convenientemente esclarecido. Terceiro, porque tem sempre o direito de ter e de manter a sua opinião (ou razão), qualquer que ela seja.

Finalmente, constitui uma atitude arrogante atribuir-se razão, ou falta dela, a quem quer que seja, simplesmente porque a razão é, por definição, uma dimensão subjectiva e limitada, dependendo muitas vezes da perspectiva com que se olha para uma dada realidade. Qual deve, então, ser a atitude correcta e profissional?

Antes de mais, o pessoal que contacta directamente os clientes deve ter convicções e conhecer profundamente os procedimentos da empresa, garantindo uniformidade na comunicação com os clientes. Depois, deve transmiti-los aos clientes com clareza e eficácia, procurando as melhores formas para o fazer, tendo em conta a situação em concreto. Por fim, deve compreender e respeitar a opinião do cliente, mesmo não concordando com ela, tornando explícita essa postura.

A maioria dos clientes é gente de bom-senso e bem intencionada. Alguns são mesmo pessoas altamente qualificadas e conhecedoras dos produtos ou serviços em causa, tendo opiniões próprias, porventura diferentes, das que a empresa defende. Saber ouvir os clientes, não

confundindo o conteúdo do que dizem com a forma, por vezes menos correcta, como o fazem, é a atitude profissional. Ouvir para aprender, aprender para melhorar, e melhorar para servir os clientes de forma mais efectiva.

Ainda uma palavra para lembrar que a razão nunca deverá ser “atirada à cara do cliente”, assim como se deverá sempre evitar que seja motivo de conflito, mesmo que de baixa intensidade, com o cliente. O papel e a responsabilidade de quem atende os clientes são de procurar aproximar os pontos de vista do cliente e da empresa, para benefício mútuo.

12. A perda de um cliente é compensada quando se ganha um novo cliente?

Perdem-se clientes por muitos motivos, uns evitáveis outros não. Pode-se até afastar clientes objectivamente indesejáveis. Mas a perda de um cliente, em regra, não é compensada pela conquista de um novo cliente. Desde logo, porque a prospecção, angariação e integração de um novo cliente é cinco vezes mais custosa do que a fidelização de um cliente actual. Depois, porque quando se perde ou ganha um cliente há sempre um efeito de influência social que deve ser contabilizado, sendo esse efeito maior nos casos de perda por insatisfação.

Em média, um cliente insatisfeito transmite o seu sentimento a 12 a 15 outros clientes, enquanto um cliente satisfeito contagia 5 ou 6 outras pessoas através do passa-palavra. Mas, quando se trata de clientes particularmente influentes, que comunicam diariamente com muita gente ou publicam opinião nos *media*, o efeito é muito maior. Assim, são necessários dois ou três novos clientes para repor cada um dos que se perde.

Por outro lado, a persuasão de um novo cliente passa por convencê-lo das desvantagens do fornecedor actual, das vantagens do novo fornecedor e do esforço de mudar, o que constitui um triplo desafio a ser superado. Na verdade, não chega demonstrar-lhe o mérito da nossa oferta, pois o cliente, por inércia, lealdade ou retenção, pode não estar disponível para mudar, mesmo que reconheça algumas vantagens nisso.

Por vezes, face ao abandono de um cliente insatisfeito, ouvem-se vendedores desabafar “Deixa-o ir, outro virá!”, tranquilizando assim a sua consciência. Nada mais errado. O comentário correcto seria “Deixa-os ir, outros virão em menor número!”. Um vendedor ou qualquer outro profissional em contacto com clientes deve, como objectivo, empenhar-se totalmente em satisfazê-los mas, no mínimo, deve tudo fazer para evitar ou atenuar a sua insatisfação.

A coisa mais perigosa que pode ocorrer no Marketing é permitir que um cliente fique insatisfeito, sobretudo quando se tem consciência disso. No entanto, ocorrem muitas situações em que o pessoal de contacto nem se chega a aperceber da insatisfação do cliente, o que, numa óptica de Marketing, se considera inaceitável, pois existem todas as ferramentas necessárias para a avaliação da satisfação dos consumidores.

13. Há casos em que se justifica não ser prestável e simpático com o cliente?

A resposta a esta questão é óbvia, no plano dos princípios e das intenções. Todavia, na prática as coisas não se passam bem assim. Em tempos, perguntei a uma jovem vendedora se costumava ser simpática com os clientes, tendo obtido como resposta “Sim! Quando eles são comigo!”. Esta é a atitude que demonstram muitos empregados em contacto com os clientes, colocando-se no mesmo plano de responsabilidade e iniciativa, o que não é correcto.

Na verdade, quem atende ou lida com os consumidores, pelo facto de ser profissional e não um mero cidadão, tem responsabilidades acrescidas pela forma como o contacto decorre, cabendo-lhe ainda a iniciativa de adoptar um comportamento que influencie o comportamento do cliente. É sabido que “comportamento gera comportamento”, mas deve ser o comportamento do profissional a influenciar o comportamento do cidadão-cliente, e não o contrário.

No entanto, ouve-se com alguma frequência este comentário: “Estava aqui eu tão bem-disposto, e um cliente já me conseguiu pôr mal disposto!”. O que se devia ouvir, era: “Chegou aqui um cliente mal-disposto e eu consegui pô-lo bem-disposto!”. Esta inversão de atitude, demonstra auto-confiança, segurança e profissionalismo. Requer boa preparação psicológica, conhecimentos sólidos e motivação, num contexto organizacional saudável e de boa liderança.

Um profissional tem um código de conduta ou deontologia pela qual se orienta, com uma componente ética e outra técnica, fazendo aquilo que sabe que tem de fazer. Isso não nega a necessidade de se adaptar ao cliente e à situação em concreto, mas a linha de orientação fundamental continua lá e funciona como âncora dessa adaptação. Assim, o empregado cumprimentará o cliente mesmo que este não o cumprimente, ajudará o cliente mesmo que este não o ajude, simplesmente porque faz o que tem de fazer.

Ao adoptar esta postura, o profissional terá sempre a consciência tranquila e viverá mais feliz, não se irritando nem mantendo conflitos com os clientes que, muitas vezes, transporta para casa e para a sua família.

14. O dinheiro para pagar os salários vem da empresa?

Quando se assiste a um mau atendimento ou serviço ao cliente, quer no plano da solução do problema que o levou a contactar a empresa, quer no plano da comunicação, do respeito ou da afectividade, a primeira coisa que apetece perguntar é: tem este profissional consciência de onde vem o dinheiro que lhe paga o salário?

É a empresa, o seu empresário ou gestor, que determina o montante a pagar a cada colaborador, podendo ser mais ou menos generoso, consoante a situação e a motivação para o fazer. Mas o dinheiro não nasce na empresa, vem dos clientes que compram e pagam o que devem. A fonte do salário dos trabalhadores encontra-se nos clientes, em cada cliente.

Acresce que a nota de euro na carteira do cliente difícil não vale menos do que a entregue pelo cliente agradável. Além de valer o mesmo, as organizações precisam dela como de pão para a boca, não se podendo dar ao luxo de preferir as notas dos clientes mais educados, dóceis e sorridentes. Lembre-se que as empresas existem para fornecer bens e serviços à comunidade, alguns deles básicos, cumprindo assim uma missão humanitária que não discrimina o feitio dos clientes.

Atender e servir mal os consumidores, mesmo apresentando justificações para isso, é inadmissível e tem como resultado secar a fonte que assegura o salário e garante o emprego. Se se tiver o cuidado de analisar a história das empresas que fecharam as portas ou reduziram trabalhadores, constatar-se-á que muitas delas cometeram erros graves de Marketing e falharam na relação com os clientes.

Não se pretende sugerir que os clientes devem ser vistos apenas numa perspectiva materialista e interesseira, pois a relação que se estabelece com a maioria deles é muito afectiva e gratificante, alimentando o nosso ego por vezes de forma mais significativa que o nosso bolso. Mas, naqueles casos em que o atendimento ao cliente não proporciona ao profissional estímulos sociais agradáveis, este deve pensar que, ainda assim, tem uma missão de serviço a cumprir e postos de trabalho a defender, o seu e os de todos os seus colegas.

15. Do ponto de vista comercial, os clientes são todos iguais?

Os clientes são todos iguais e todos diferentes. Iguais em oportunidades e também como pessoas que devem ser respeitadas e bem servidas. Contudo, do ponto de vista comercial, deve-se tratar de forma igual o que é igual, e de forma diferente o que é diferente. Nem todos os clientes têm o mesmo potencial ou efectividade de compra, devendo a sua gestão ser selectiva e racional.

Em Marketing não se discrimina, diferencia-se. O conceito de diferenciação é fundamental na actividade comercial, seja para tornar a empresa e a sua oferta diferentes aos olhos dos consumidores, seja para segmentar os clientes e servi-los de forma mais adequada. O desafio está, porém, em fazer os clientes sentirem que se pretende beneficiar uns e não prejudicar os outros, assegurando a estes as condições mínimas aceites como básicas e normais.

A política de descontos é uma das que diferencia os clientes. Quando se trata de descontos comerciais ou de quantidade, os clientes que comprem mais, numa única transacção ou ao longo de um período de tempo, beneficiam de maiores reduções de preços. Se os descontos forem financeiros ou de prazo de pagamento, os clientes que pagam mais rapidamente, e até antecipadamente, conseguem pagar menos.

Uma das ferramentas de gestão que permite diferenciar os clientes é a Regra 20/80, em que os clientes são categorizados em dois segmentos, em função do volume de negócios que proporcionaram num determinado período de tempo. Aos vinte por cento que compraram mais, assegurando oitenta por cento das vendas, é prestado um serviço de maior valor, com mais acompanhamento e mais regalias.

No entanto, tudo deverá ser feito para que os restantes 80% não se sintam discriminados e percebam que, comprando o que os outros compraram, poderão vir a ter o mesmo nível de serviço. Por outro lado, deverá ter-se cuidado com as limitações desta ferramenta, a qual não tem em conta o “valor vitalício” do cliente, isto é, o seu potencial de compra e influência no futuro.

16. O atendimento presencial deve ter prioridade sobre o atendimento telefónico?

Tanto no atendimento presencial como telefónico, o importante é que do outro lado está um cliente. O meio pouco importa, devendo ser tido em conta apenas para se encontrar a melhor

maneira de comunicar. Por estranho que possa parecer, alguns profissionais discriminam os consumidores em função do meio que utilizam para contactar a empresa. Ora favorecem quem se desloca, porque faz um sacrifício, ora favorecem quem telefona, interrompendo o atendimento presencial para atender o aparelho que toca.

O telefone foi inventado há mais de um século e constituiu uma verdadeira revolução, hoje alavancada com a difusão dos telemóveis. Vivemos na era da conveniência e o telefone continua a ser um dos seus principais pilares. Como é possível que alguém se atreva a desvalorizar o contacto telefónico, ou até mesmo o correio electrónico, dos clientes?! Mais do que conservadorismo, é arrogância e abuso de poder...

Por outro lado, quem telefona também não deve ter prioridade, apenas porque o toque do telefone constitui um ruído para a comunicação, incomodando quem atende e o próprio cliente presencial. O que há a fazer, neste caso, é pedir licença à pessoa que está a atender, pegar no telefone, identificar-se, conhecer a pretensão do cliente e ficar com o seu contacto para ligação posterior, não deixando de informar imediatamente quando a mensagem for curta e factual.

Quem não experimentou já a frustração de esperar “horas” por um atendimento presencial para, chegado o momento de “glória” tão ansiosamente aguardado, ter de voltar a esperar uma eternidade porque o funcionário resolveu atender um telefone que tocava? E o que dizer daqueles empregados que obrigam os clientes a deslocarem-se quilómetros para tratarem de um assunto que bem poderia ser tratado pelo telefone ou por e.mail, com vantagem para ambas as partes?

Não há dúvida de que falta fazer a revolução da racionalidade e da simplicidade...

17. Perante um pedido excepcional, é correcto dizer que se tem de falar com o chefe?

É desejável que os colaboradores das empresas possuam autonomia e poder de decisão, sobretudo aqueles que contactam directamente os clientes. Dessa forma, estarão em melhores condições de prestar um bom serviço, mais atempado e personalizado. No entanto, essa autonomia não é total, limitando-se à autoridade delegada pela respectiva chefia.

Na maior parte das situações, esse poder é suficiente e resolve os problemas previstos. Contudo, casos existem em que os colaboradores são confrontados com situações

excepcionais que extravasam a sua autonomia, não estando claramente instruídos para as negar ou recusar. O que fazer então?

Obviamente que um recepcionista ou vendedor, não autorizado a satisfazer um pedido excepcional do cliente, deve pedir orientações à respectiva chefia. Todavia, do ponto de vista da comunicação, não deve nem precisa de dizer ao cliente que tem de falar com o chefe. Primeiro, porque o cliente não espera isso, apenas desejando que lhe resolvam o problema. Segundo, porque se desvaloriza e descredibiliza aos olhos do cliente, enfraquecendo o elo de confiança com o cliente, que devia antes reforçar.

A mensagem correcta será, assim, qualquer coisa parecida com “Vou tratar do seu assunto”, “Farei tudo o que for possível” ou “Vamos analisar cuidadosamente o seu pedido”. E depois cumprir o que se prometeu, esforçando-se realmente por satisfazer a pretensão do cliente, sem prejudicar a empresa.

As empresas devem preparar os seus colaboradores para assumirem um grau mais elevado de autonomia e responsabilidade, formando-os e gerindo-os adequadamente. Devem, também, definir normas de procedimento que tipifiquem os casos previsíveis, sejam eles a regra ou a excepção. Finalmente, devem construir uma relação de confiança e uma cultura de exigência que motive os colaboradores a assumirem riscos calculados e a esforçarem-se por melhor servirem os clientes.

18. O mais importante é corresponder às expectativas dos clientes?

É comum ouvir dizer que se deve corresponder às expectativas dos clientes. Na verdade, as expectativas dos consumidores estão, geralmente, na origem da sua satisfação, mas não quando são simplesmente atendidas, como acredita o senso comum. A satisfação dos clientes verifica-se quando as suas expectativas são superadas, criando algum efeito de surpresa e emoção.

A mera confirmação das expectativas probabilísticas (o que se acha que poderá vir a ocorrer) ou normativas (o que se acha que deverá ocorrer) evita a insatisfação, é certo, mas gera no consumidor apenas uma relativa indiferença, pois aquilo que já se espera encontrar raramente chama a atenção. Recorde-se que a maior parte do comportamento humano é automático, não-consciente, sendo necessário surpreender o cliente com alguma mais-valia na oferta habitual.

Infelizmente, muitos profissionais colocam a fasquia do serviço ao cliente demasiado baixo, preocupando-se apenas em não cometer erros, em não insatisfazer. Claro que este objectivo é

melhor do que nem sequer se preocupar com isso, mas um bom profissional tem mais ambição, procurando satisfazer ou mesmo encantar o cliente.

É de notar, por outro lado, que as expectativas dos consumidores não são fixas, variando com as necessidades pessoais, a experiência anterior, a influência do Marketing e dos outros consumidores, a reputação da marca ou insígnia e o preço praticado. Sendo dinâmicas, as expectativas devem ser geridas pela empresa com parcimónia, oferecendo continuamente ao cliente um pouco mais e melhor, suficiente para criar satisfação sem gerar desconfiança.

Noutros casos, fará mais sentido oferecer apenas temporariamente, para voltar mais tarde a repetir, ou variar a oferta surpreendendo o cliente com a novidade. Além da superação das expectativas, contribuem também para a satisfação dos consumidores a qualidade da oferta, a emoção proporcionada e a efectiva resolução das suas necessidades ou problemas.

Como é óbvio, só é possível gerir as expectativas dos clientes quando elas são previamente conhecidas, o que requer uma forte orientação Marketing e uma cuidada pesquisa do consumidor.

19. É mais importante angariar novos clientes ou fidelizar os actuais?

A angariação de novos clientes só faz sentido quando, paralelamente, existe um esforço de fidelização dos clientes actuais. É errado pensar apenas em conquistar novos clientes, descuidando os existentes, tal como não faz sentido negligenciar o objectivo de angariação, não repondo os que se perdem por causas naturais ou acidentais.

Em momentos diferentes da vida da empresa, poderá privilegiar-se um ou outro objectivo, nomeadamente sob a forma de campanha. Por exemplo, se reconhecer que neste momento não está a fazer o suficiente pela fidelização dos seus clientes, então este deverá ser o objectivo principal. Entretanto, estando este assegurado no essencial, deverá partir para a angariação sustentada de novos clientes, cuidando de que o crescimento da carteira de clientes não deteriorará o nível de serviço já oferecido aos clientes actuais.

O mercado é uma entidade dinâmica, nascendo e morrendo clientes todos os dias, enquanto os sobreviventes se modificam continuamente. Monitorar as mudanças que ocorrem, aproveitando as oportunidades e precavendo as ameaças, deverá ser uma preocupação constante. Para além dos clientes próprios e da concorrência, deverão também merecer uma especial atenção os potenciais clientes, que ainda não consomem os produtos e serviços em causa ou que consomem outros sucedâneos.

A fidelização (pela positiva) dos actuais clientes deverá basear-se, desde logo, na sua plena satisfação, tendo esta um carácter avaliativo e emocional. Depois, num sentimento de pertença e estímulo à interacção, numa óptica “tribal”. Ainda, na percepção de conveniência, baseada na disponibilidade e acessibilidade dos produtos e serviços.

Finalmente, na partilha de vantagens, devolvendo ao cliente uma parte do lucro proporcionado pela sua frequência de compras (recorde-se que o lucro resulta da margem unitária multiplicada pela quantidade adquirida). Contudo, não se podem descurar os factores de retenção, como seja a procura de diferenciação da concorrência, para que o consumidor sinta que não há outro igual, e, quando excepcionalmente se justificar, a imposição de custos de mudança que desincentivem o cliente a trocar de fornecedor.

Por seu lado, a angariação deverá basear-se num aturado trabalho de segmentação, prospecção e qualificação de potenciais clientes (prospectos), de forma a assegurar maior eficácia para a empresa e menor incómodo para os consumidores. Num ambiente altamente competitivo, a angariação e fidelização de clientes é um processo cada vez mais difícil, exigindo elevadas competências de Marketing.

20. Quem atende, representa a empresa ou os clientes?

Não há qualquer dúvida de que os profissionais que contactam os clientes são representantes das empresas que os admitiram e remuneraram, tendo por obrigação defenderem os seus interesses. Os clientes não o ignoram, mas, *sabendo* isso, precisam de *sentir* o contrário para que confiem em quem os atende ou presta serviços.

O pessoal de contacto está, assim, “ensanduichado” entre a empresa e o cliente, assumindo um duplo posicionamento que deve ser bem compreendido e bem gerido. Na generalidade dos casos, não se colocam dificuldades, pois o consumidor procura aquilo que a empresa tem para oferecer. Contudo, existem situações em que os interesses são diferentes e até mesmo contraditórios, cabendo ao profissional intermediar ou até negociar esses interesses no sentido de os aproximar, seja junto do cliente, seja dentro da organização.

Os clientes precisam de sentir que aqueles que os atendem, ou procuram servir, desejam e são capazes de compreendê-los e satisfazê-los, procurando, dentro das organizações a que pertencem, soluções inovadoras e personalizadas. As empresas, por seu lado, precisam de compreender que o atendimento e serviço ao cliente é responsabilidade de todos, e não só do pessoal de contacto, sendo direito e obrigação deste não só comunicar aos clientes a oferta e

as mensagens da organização, mas também transmitir para dentro da empresa a sensibilidade dos clientes e negociar com as funções de rectaguarda as melhores soluções para ambas as partes.

Estamos, então, perante um papel de dupla representação, o qual exige um posicionamento claro por parte de todos aqueles que contactam os consumidores. Esta clareza é exigida, antes de mais, à liderança e chefia das organizações, que devem criar condições favoráveis ao bom atendimento e serviço ao cliente, seguindo-se o pessoal de apoio ou rectaguarda (*back office*), o qual muitas vezes não compreende o pessoal de contacto ou de linha da frente (*front office*), adoptando um comportamento de inaceitável falta de coesão e cooperação. Nada que a adopção de estágios rotativos, o acompanhamento de vendedores e as reuniões interfuncionais, entre outros, não ajudem a resolver.

21. A relação de atendimento com o cliente deve ser de igualdade ou de desigualdade?

Existem muitas razões para explicar o mau atendimento aos clientes, mas uma delas está, certamente, em não se assumir que a relação com o cliente é desigual, estando daquele lado um indivíduo comum (naturalmente com deveres de cidadania, mas que não compete à empresa julgar...) e deste lado um profissional que se deve assumir como tal, com particulares responsabilidades deontológicas e relacionais-comunicacionais.

O atendimento ao público é, frequentemente, encarado como uma função genérica que não requer especiais qualificações. Uma “carinha laroca” e “dois dedos de conversa”, é quanto basta para se ser admitido. Quando muito, dá-se alguma formação técnica, mas descaram-se amiúde os traços de personalidade e as competências de comunicação e persuasão, necessárias ao bom desempenho de uma função tão complexa e exigente como é o atendimento.

Um profissional não fica à espera que o cliente sorria e cumprimente, para ele próprio sorrir e cumprimentar. Um profissional não se empenha e dá o melhor de si apenas quando os clientes são agradáveis. Ele age em função do seu código de conduta, da sua consciência e brio profissional, avaliando-se ao fim de cada dia de acordo com esse critério. Então, deverá perguntar-se a si próprio: “Fiz tudo o que devia e podia fazer?” (independentemente do comportamento aceitável ou criticável do cliente). Se a resposta for positiva, ficará de consciência tranquila, mas se for negativa só terá de concluir que há algo a melhorar no seu desempenho.

A confusão resulta de não se separar o plano pessoal e de cidadania, do plano profissional. Quem contacta directamente os clientes e, nessa qualidade, representa a empresa, deve lembrar-se que esta tem uma missão a cumprir, que é satisfazer os clientes, e um interesse a realizar, que é facturar e lucrar. Quem garante essa missão e esse interesse não pode falhar, desempenhando o seu papel com plena consciência e elevada proficiência.

Infelizmente, alguns assumem este desnível ou desigualdade no mau sentido, atendendo com arrogância os clientes. O abuso de autoridade que demonstram, resulta de o atendimento ser uma função de poder, o qual, nas mãos de pessoas frustradas e recalcadas, é usado para prejudicar os outros. Este poder é, do ponto de vista do Marketing, superior à autoridade formal do empresário ou gestor de topo, pois não há maior poder do que o de atrair ou afastar os clientes, muitas vezes sem que a liderança se aperceba.

22. É mais importante a relação pessoal ou institucional com o cliente?

A relação com o cliente assenta, geralmente, em três vectores fundamentais: a relação empresa-cliente, a relação profissional-cliente e a relação empresa-profissional. Só quando as três funcionam e se articulam bem, é que o cliente é bem servido. Em certos negócios, podem ser ainda consideradas mais vertentes, nomeadamente quando há o envolvimento de outras empresas ou instituições (p.e. instituições financeiras, repartições públicas).

Nalguns casos, a relação institucional é mais importante do que a pessoal, quando ao cliente interessa, sobretudo, a credibilidade ou o serviço da empresa, pouco importando quem a representa (p.e. cinemas e gasolinhas). A gestão investe, aqui, na comunicação e imagem institucional, nos programas de fidelização, nas promoções de vendas, etc.

Noutros casos, a relação é eminentemente pessoal, pouco interessando a empresa em causa (p.e. cabeleireiras e mediadores de seguros). A aposta, aqui, é na disponibilidade e acessibilidade, no interesse e preocupação, na empatia e adaptabilidade. A relação profissional-cliente é particularmente importante, pelas seguintes razões:

- Efeito de primazia: as primeiras impressões criadas no cliente determinam as percepções e avaliações subsequentes;
- Efeito de recência: as últimas impressões criadas no cliente são melhor recordadas e podem compensar eventuais percepções e avaliações negativas antecedentes;
- Atracção pessoal: a confiança e simpatia sentidas pelo cliente, pela sua natureza afectiva, têm uma força decisiva na relação.

Em qualquer dos casos, a relação com o cliente só é eficaz quando a relação da empresa com os seus colaboradores em geral, e o pessoal de contacto em especial, funciona devidamente, isto é, existe uma interacção positiva que facilita a comunicação e partilha de informação, a compreensão e motivação, a coesão e cooperação. Nesta base, importa reforçar as vertentes profissional e institucional, sem desvalorizar qualquer delas, fazendo o cliente sentir que tanto precisa e depende do profissional como da empresa, e vice-versa.

23. Na venda, é mais importante argumentar bem ou ganhar a confiança do cliente?

Uma boa capacidade de argumentação, é uma competência que deve ser valorizada, possuindo-a alguns à partida, outros através de adequada formação. A qualidade das mensagens ajuda a credibilizar o emissor e a persuadir o receptor. Contudo, de nada vale uma boa mensagem ou um elaborado argumento, quando o cliente não confia na sua fonte, tendendo a enviesar negativamente o conteúdo da mensagem e a rejeitar o argumento.

No passado, apostava-se sobretudo numa boa comunicação com o cliente, na aparência física e na retórica. Agora, cada vez mais, a ênfase é posta na criação de uma relação de confiança com o cliente, na competência e na honestidade. Claro que o bom aspecto e a capacidade de argumentação ajudam, mas é o conhecimento do produto e do cliente, o cumprimento das promessas, a disponibilidade e a acessibilidade oferecidas, que mais cativam e fidelizam os clientes.

A era do super-vendedor palavroso já passou, emergindo a era do consultor do cliente, aquele que se coloca do seu lado para o ajudar a comprar bem, que sabe o que ele precisa, que o ajuda no processo da compra. O tempo do vendedor-caçador já lá vai, surgindo o vendedor-criador ou cultivador, aquele que cuida do cliente como quem cuida de um pomar, plantando-o, regando-o, limpando-o e, finalmente, colhendo os seus frutos.

As empresas, produtos e serviços, devem apostar tudo na credibilização das respectivas marcas e insígnias, promovendo a sua notoriedade, prestígio e reputação. Quanto mais os consumidores confiam, menos esforço de argumentação e persuasão é requerido. A qualidade e o valor para o cliente, são a base das estratégias a implementar, a que se associam o patrocínio e mecenato de eventos e causas notáveis, a boa relação com os *media*, a participação e envolvimento de clientes em iniciativas da empresa, etc.

Assegurada a confiança dos clientes, deverá conceber-se um bom argumentário, organizado por produtos e segmentos de consumidores, explorando as suas motivações positivas (vantagens e benefícios de comprar) e negativas (desvantagens e prejuízos de não comprar).

24. A venda deve estar orientada para a relação ou para a transacção?

Na vida e nos negócios, a correcta avaliação do contexto e da situação é decisiva para a escolha das melhores opções estratégicas e operacionais. Também a venda terá um carácter mais relacional ou transaccional, conforme os casos. Por exemplo, o vendedor de guarda-chuvas à porta do Metro, num dia de aguaceiros, o que menos deseja é conhecer as pessoas a quem vende o seu produto, esforçando-se por efectuar o maior número de transacções no menor espaço de tempo. Trata-se, literal e simbolicamente, de uma típica “venda a frio”.

Também o vendedor de uma hamburgueria estará mais preocupado em despachar o cliente, do que em entabular uma conversa demorada com o mesmo, para conhecer a sua personalidade e motivações. Este, por seu lado, também estará pouco interessado em conhecer quem o atende, atribuindo mais valor à rapidez, variedade, higiene, preço, etc. Outros exemplos poderiam ser dados, de negócios onde a transacção é o objectivo principal.

Contudo, na generalidade dos negócios, à medida que a economia se terceiriza, a oferta se alarga e os consumidores se tornam mais infieis, a relação ganha primazia sobre a transacção, surgindo novas abordagens como o Marketing Tribal, de Relacionamento, de Afinidade, Um Para Um, de Passa-Palavra, etc. A preocupação centra-se no conhecimento do consumidor, no seu acompanhamento, na satisfação abrangente das suas necessidades.

Na óptica da relação (ou relacionamento), o importante é “casar” com cada cliente, cuidar do “matrimónio” e dele nascerem, naturalmente, muitos “filhinhos”. O que se rejeita, nesta óptica, é o “*flirt* comercial”, a ganância angariadora visando apenas facturar, para depois se abandonar o cliente à sua sorte. Infelizmente, muitos consumidores passaram já por esta experiência, tendo desenvolvido defesas imunitárias não só contra vendedores pouco profissionais e menos escrupulosos, mas infelizmente contra a generalidade dos comerciais.

Privilegiando-se a relação, não se olvida a transacção. É preciso ter o sentido da eficácia, do fecho da venda. O processo tem de estar ligado ao resultado, e um bom vendedor possui e sabe usar o chamado “instinto matador”, assegurando sempre a satisfação total do cliente.

25. Quando não existe o que o cliente pretende, deve-se pedir para passar noutra altura?

Excepcionalmente, sim, como regra não. O mais correcto é pedir o contacto do cliente e dizer-lhe quando será contactado. Desde logo, é uma questão de cortesia; depois, um serviço ao cliente; ainda, uma forma de o comprometer; finalmente, a única maneira de o manter no horizonte.

Podem existir situações em que, atendendo à enorme carga de trabalho, se justifique pedir ao cliente para ligar a certa hora (nunca dizer “vá ligando” ou “vá passando”...). A regra, contudo, é assumir o compromisso de ligar ao cliente a determinada hora, oferecendo-lhe a vantagem de um atendimento mais atencioso e fundamentado.

É essencial nunca esquecer quem precisa mais de quem. Os consumidores têm hoje muitas alternativas de produtos e serviços, mas as empresas têm cada vez menos alternativas aos clientes perdidos. A orientação Marketing pressupõe que se tenham sempre os consumidores no horizonte da empresa ou do vendedor, assim como estes devem colocar-se sempre no horizonte dos consumidores. Tal só é possível quando o cliente deixa o seu contacto, caso contrário ele sente-se descomprometido e pode acabar por comprar noutra empresa.

A falta de produtos, nomeadamente quando se verificam rupturas de stocks, tem geralmente consequências comerciais graves, gerando grande insatisfação e até mesmo perda de clientes. Os profissionais de atendimento, vendas e serviço ao cliente, devem fazer tudo o que puderem para encontrarem uma solução satisfatória para o cliente, inclusive informá-lo onde pode adquirir determinado produto ou serviço. Pior do que perder uma venda, é perder um cliente, porque este representa muitas vendas futuras, já para não falar da sua capacidade de influência social.

Uma das pechas do serviço ao cliente é a fuga ao compromisso ou, quando este existe, ao seu cumprimento, deixando o consumidor “pendurado”. Como diz o ditado, “não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti”, devendo o exemplo ser dado pelos profissionais. A empatia (capacidade de compreender os outros) é, neste âmbito, uma qualidade essencial a desenvolver.

26. As reclamações dos clientes são uma coisa boa ou má?

As reclamações são uma coisa boa, os motivos que as originam é que são maus. As reclamações são sinais de alerta para o que está mal, por isso devem ser facilitadas e valorizadas, ao invés de serem rejeitadas ou escondidas. Lamentavelmente, o pessoal de contacto foge das reclamações como o diabo da cruz, porque teme as suas consequências. Sabem que elas são mais usadas para punir do que para aprender, corrigir e prevenir novas ocorrências.

Melhor do que receber as reclamações dos clientes, é conhecer as suas opiniões, tanto as negativas como as positivas, assim como as suas generosas sugestões. O que está mal é para rectificar e evitar, o que está bem é para consolidar e explorar. Frequentemente, as empresas enfrentam dificuldades não tanto por causa dos seus pontos fracos, mas sobretudo por não terem consciência ou não aproveitarem devidamente os seus pontos fortes.

Também é importante conhecer a opinião dos clientes potenciais e dos clientes perdidos. Raramente é dada voz a estes consumidores, mas eles fazem ouvir a sua voz junto dos seus pares. Os seus pontos de vista são úteis, sabendo-se até que vale a pena recuperar clientes perdidos porque, quando bem resolvidas as suas queixas, se tornam clientes fiéis.

As reclamações dos clientes podem dever-se a deficiências na oferta ou a falhas de comunicação. Em qualquer dos casos, a responsabilidade recai sobre a organização. Importa identificar as causas profundas das reclamações e prevenir a sua repetição, assim como rectificar o que, na opinião do cliente, está mal, compensando-o por eventuais prejuízos sofridos.

Na perspectiva do Marketing, devem ser evitadas as causas das reclamações e, quando elas ocorrem, deve ser minorada a insatisfação decorrente. Mais ainda, o Marketing aceita hoje a devolução de produtos sem que exista uma reclamação, apenas porque o consumidor se arrepende de o ter adquirido.

As chefias devem lidar pedagogicamente com as reclamações, preparando o pessoal de contacto para as receber e tratar. Contudo, quando o cliente procurar directamente a chefia, esta deverá ter sempre a sua porta aberta, não deixando de apurar os motivos da falta de confiança do cliente nos seus colaboradores.

27. Quando está insatisfeito, o cliente reclama?

O cliente insatisfeito nem sempre reclama. Só o faz quando considera que o benefício de reclamar é superior ao custo que terá de suportar. Na verdade, reclamar tem custos para o consumidor, entre os quais se contam os seguintes:

- *Temporais*: deixar de fazer outras coisas;
- *Financeiros*: transportes, comunicações, etc.;
- *Físicos*: em consequência do stress, de retaliação, etc.;
- *Psicológicos*: sentimentos de culpa, arrependimento, etc.;
- *Sociais*: imagem, conflito, etc.

O grau de insatisfação sentido pelo cliente determinará também o comportamento de reclamação, podendo considerar-se os seguintes benefícios de reclamar:

- *Utilitários*: resolver o problema;
- *Financeiros*: obter alguma compensação;
- *Psicológicos*: do mero desabafo à mais severa vingança;
- *Sociais*: afirmação perante terceiros.

A voz do cliente nem sempre se dirige directamente ao fornecedor, podendo fazer-se ouvir junto de outros consumidores (passa-palavra negativo), na comunicação social ou nas instituições de defesa do consumidor. Quando a insatisfação é demasiado elevada, o consumidor perde a confiança e volta a não reclamar, optando pelo abandono (e até pela retaliação).

Dada a sua natureza emocional, a insatisfação tende a atenuar-se com o tempo, o que por um lado torna uma eventual reclamação mais racional e objectiva, mas por outro lado pode impedir a organização de conhecer o problema, se o cliente desistir de reclamar. Sabe-se que a percentagem de insatisfação dos clientes que chega ao conhecimento da gestão de topo é muito pequena, perdendo-se a maior parte na atitude do consumidor, na indiferença e medo dos empregados, e na deficiente comunicação interna. As que chegam, muitas vezes não são tratadas convenientemente, faltando quantificação, análise, discussão, aprendizagem, decisão e *feed-back* ao cliente.

28. *Errar é humano?*

Sem dúvida que sim. As capacidades humanas, físicas e mentais, são limitadas, apesar da maravilhosa complexidade da máquina que somos. Abundam os exemplos de ilusões e enviesamentos diversos que atraíam a percepção da realidade, levando-nos a agir de forma

inapropriada. Todos sabemos isto, embora nem sempre tenhamos a humildade de o reconhecer ou o cuidado de o recordar.

O que está mal é usar estas limitações sensoriais e de processamento cognitivo para desculpar a ignorância ou a incúria, em vez de tomá-las como ponto de partida para as evitar. A prevenção do erro, baseada em mecanismos, automatismos, múltiplos controlos, procedimentos redundantes, *check-lists*, etc., constitui uma atitude que todos devem desenvolver, implantando-se como cultura organizacional. Ela assenta na Teoria da Alta Fiabilidade, também referida no domínio da qualidade total por Poka-Yoke (à prova de erro).

Na verdade, é preciso pensar que o erro ou acidente é *normal*, no sentido em que, se nada for feito para o evitar, ele certamente ocorrerá. A Teoria do Acidente Normal, popularmente conhecida por Lei de Murphy (se algo puder correr mal, vai correr mal de certeza, e, se tudo lhe parecer bem, deverá estar a esquecer-se de alguma coisa). Mais do que pessimismo, trata-se de cuidado e prevenção, pois há falhas inadmissíveis, designadamente aquelas que afectam a relação com os clientes ou a integridade de pessoas e bens.

Não obstante, os erros ou acidentes acontecem, nomeadamente aqueles que não foi de todo possível prever ou evitar. Nestes casos, a atitude profissional é investigar as causas profundas dos mesmos, perguntando sucessivamente “*porquê?*”. A ferramenta mais conhecida é o diagrama de Ishikawa (em espinha de peixe ou de causa-efeito), permitindo passar das causas aparentes (normalmente humanas, da responsabilidade de quem comete o erro) para as causas profundas e verdadeiras (geralmente organizacionais, da responsabilidade de quem devia ter prevenido o erro).

Os nossos sentidos têm sérias limitações, razão porque não devemos confiar neles de forma absoluta. Conhecer-se a si próprio, aprender com os erros (e o sucesso), avaliar os riscos, prever cenários futuros, ser consciencioso, são atitudes a desenvolver e a converter em rotina. Não apenas individual, mas também das equipas e do todo organizacional, passando a ser um pressuposto de cultura que simultaneamente educa e consciencializa, condiciona e controla.

29. *Para o cliente, o mais importante é o preço?*

Sim, quando o consumidor não tem dinheiro suficiente para escolher e comprar com um mínimo de liberdade, mas esta é uma situação excepcional. Em regra, para o consumidor o mais importante é o valor, ou seja, a relação entre o benefício esperado do produto e o preço a pagar pelo mesmo. Vulgarmente, aquilo a que se chama a relação qualidade-preço, sendo a

qualidade do produto apenas um dos benefícios esperados, devendo ainda ser considerados o prazer proporcionado, a imagem transmitida ou a sua capacidade para resolver o problema em causa.

A relação benefício-preço funciona como os pratos de uma balança tradicional. O desequilíbrio a favor do prato dos benefícios, condição necessária para que a decisão de compra seja favorável, ocorre por duas vias: ou por aumento dos benefícios percebidos, ou por redução do preço. Esta é mais fácil de seguir pelo Marketing e de entender pelo consumidor, porém, a prazo, resulta mais perigosa e frequentemente penalizadora para ambas as partes – a empresa perde rentabilidade e o cliente é pior servido.

A melhor estratégia, embora mais difícil de executar e de ser compreendida, consiste em oferecer maior valor aos consumidores, através do aumento dos benefícios inerentes ou associados ao produto. Ao contrário do que acontece com a redução de preço, cada benefício adicional oferecido ao consumidor custa menos à empresa do que é percebido por aquele, pois separa-os a margem de lucro. Acresce que o consumidor sai mais enriquecido da transacção, embora nem sempre compreenda em toda a extensão os benefícios que lhe são oferecidos.

Os benefícios proporcionados pelo Marketing de Valor podem ser de natureza utilitária ou hedónica, tendo estes geralmente maior impacto sobre o cliente, apesar de custarem habitualmente menos à empresa. Requer-se boa pesquisa de Marketing e adequada criatividade, a par de uma atitude de contínua valorização da oferta, gerindo criteriosamente as expectativas dos consumidores, por forma a manter elevados os níveis de satisfação, fidelização, influência social, atracção e consumo.

30. Um cliente satisfeito é um cliente fiel?

A satisfação dos consumidores pode e deve ser gerida pelas organizações, com base no conhecimento científico das suas determinantes, propriedades e consequências, com vista a optimizá-la de forma continuada e sustentada, para assim maximizarem a rentabilidade das suas operações (Nascimento, 2000). Contudo, o facto do consumidor estar satisfeito com um fornecedor, não significa necessariamente que esteja insatisfeito com os demais. No entanto, ao optar por um dos fornecedores, em regra dispensa os demais, penalizando-os como se os rejeitasse. Na verdade, quando um automobilista precisa de trocar os quatro pneus do carro, não compra um pneu em cada fornecedor que o satisfaz, antes opta por um deles a quem adquire todos os pneus.

No passado, a fidelização baseava-se sobretudo na força da ética e da norma social, levando os clientes a manterem o vínculo aos seus fornecedores tradicionais. Os tempos mudaram, as normas perderam força e a escala de valores modificou-se. A concorrência intensificou-se e a lei da sobrevivência produz um efeito dominó a montante, em que as preocupações ou interesses financeiros se impõem, tornando mais difícil a fidelização dos clientes.

Num estudo realizado no sector automóvel, verifiquei que a percentagem de consumidores que manifestava a intenção de permanecer na mesma marca aquando da próxima troca de viatura, estando totalmente satisfeitos com o carro actual, era apenas de 50%. Factores como o desejo de variar, a inovação das marcas, a publicidade e o passa-palavra, entre outros, explicam a fraca fidelização no sector, requerendo-se novas soluções de Marketing.

O facto de a fidelização do consumidor ser hoje mais difícil do que no passado, não retira importância a este objectivo, antes pelo contrário. Esgotadas algumas das estratégias convencionais, importa compreender os traços do tempo presente e encontrar soluções inovadoras que apontem para um maior compromisso e participação dos consumidores na vida das organizações, inclusive no processo de tomada de decisão.

O poder dos consumidores é hoje reconhecido, não só pela sua capacidade de premiar ou penalizar as organizações, mas também pela necessidade de os auscultar em sistemáticos estudos de opinião, e de os envolver em clubes e associações de consumidores. No futuro, os consumidores poderão vir a integrar os órgãos de gestão das empresas, participando nas decisões estratégicas e operacionais que se reflectem na sua satisfação e fidelização.

31. Como implementar com sucesso uma orientação Marketing?

Frequentemente, a maior dificuldade das organizações reside na implementação de novas ferramentas de gestão, mais do que no seu conhecimento ou aquisição, sobretudo quando essa implementação tem a ver com pessoas e a resistência que elas oferecem à mudança. A orientação Marketing, tendo uma natureza eminentemente cultural, também enfrenta essa dificuldade, justificando-se dar-lhe a devida atenção.

Estando a orientação estratégica bem definida, o sucesso de qualquer iniciativa organizacional passa, no que aos colaboradores diz respeito, pela combinação de 3 factores: o Saber, o Querer e o Poder. Todos os três devem ser assegurados de forma positiva, bastando a falha de qualquer um deles para que o resultado seja nulo ou negativo. De facto, se sabe e quer, mas

não pode, está tudo estragado; se sabe e pode, mas não quer, estragado está; se quer e pode, mas não sabe, então não há sucesso.

O Saber depende de 4 dimensões essenciais: o saber-saber – teorias, princípios e técnicas, o saber-fazer – experiência prática, o saber-ser/estar – vertente emocional e comportamental, e o saber-aprender – o meta-saber que facilita os anteriores. Quanto ao Querer, está associado a 2 dimensões fundamentais: a motivação – o querer próprio, voluntário, e a organização – o querer imposto, que condiciona o comportamento. Finalmente, o Poder ou possibilidade, dependente de 2 condições básicas: os recursos ou meios disponíveis, por um lado, e a autonomia e apoio proporcionados pela chefia, por outro.

Só quando se juntam e combinam todos estes ingredientes, e nenhum fica a faltar, é que o sucesso é garantido. Muitas vezes, intervém-se apenas sobre um deles, esperando-se por milagres que acabam por não acontecer, pondo-se em causa a qualidade das iniciativas realizadas, as quais, provavelmente, até eram excelentes. Uma outra perspectiva a ter em conta, diz respeito aos factores de resistência à mudança, que se enunciam de seguida.

O primeiro factor afirma que *resistir é natural*, desdramatizando o fenómeno da resistência e recomendando compreensão para com as pessoas que resistem. A *inércia* é outro factor, referindo-se tanto à antiguidade como à dimensão. A *satisfação* das pessoas com a situação actual e o seu *interesse próprio* podem levar a resistir, assim como a *inoportunidade* da mudança. Por outro lado, as pessoas tendem a resistir por *medo do desconhecido*, por *más experiências anteriores* e por *falta de credibilidade* de quem lidera a mudança. O *pensamento de grupo* ou a *influência de líderes de opinião* pode facilitar ou dificultar a mudança, tal como o *ego* e a *participação* do “resistente”. Finalmente, constituem estratégias de resistência o *chauvinismo* (“isso não é preciso aqui”) e a *falácia da excepção* (“isso não se aplica aqui”).

Importa identificar, em cada caso, quais os factores de resistência à mudança presentes, incluindo a mera *discordância* (fundamentada). Em seguida, devem ser procuradas as melhores estratégias para os superar, numa base realista e mutuamente vantajosa (*win-win*).

Escalas de Orientação Marketing

As escalas de Marketing são questionários desenvolvidos e validados por prestigiados académicos e investigadores, os quais facilitam a medição e compreensão de determinadas realidades do Marketing, tanto na vertente externa (consumidores e concorrência) como interna (organização). No domínio da orientação Marketing, as duas escalas mais utilizadas e que se tornaram clássicos da literatura da especialidade, são a MKTOR e a MARKOR.

A escala MKTOR, de Narver e Slater (1990), é do tipo Likert com 7 pontos, consistindo em três subconstructos: Orientação para o Cliente (6 itens), Orientação para a Concorrência (4 itens) e Coordenação Interfuncional (5 itens). A escala MARKOR, de Jaworski e Kohli (1993), é do tipo Likert com 5 pontos, compreendendo três subconstructos: Geração de Informação (6 itens), Disseminação de Informação (5 itens) e Resposta ao Mercado (9 itens), compreendendo este último dois tipos de actividades – desenho e implementação da resposta.

A comparação das duas escalas constitui um exercício interessante, uma vez que cada uma delas dá ênfase a domínios diferentes da orientação Marketing. Segue-se uma tradução livre de ambas as escalas, com o intuito de facilitar a sua aplicação por parte de quem se interesse por medir a orientação Marketing das organizações.

MKTOR

1. Os nossos vendedores partilham internamente informação sobre as estratégias da concorrência.
2. Os nossos objectivos de negócio são determinados primeiramente pela satisfação do cliente.
3. Respondemos rapidamente às acções da concorrência que nos ameaçam.
4. Controlamos constantemente o nosso nível de comprometimento e orientação para servir as necessidades dos clientes.
5. Os gestores de topo, de todas as áreas, visitam regularmente os nossos clientes actuais e prospectivos.
6. Comunicamos livremente informação sobre as experiências de sucesso e de insucesso por todas as áreas funcionais.
7. A nossa estratégia para alcançar vantagens competitivas, baseia-se na compreensão das necessidades dos clientes.
8. Todas as áreas funcionais (p.e. marketing/vendas, produção, pesquisa/desenvolvimento, finanças/contabilidade) estão integradas na satisfação das necessidades dos nossos mercados-alvo.
9. As estratégias de negócio são determinadas pelas nossas convicções sobre como criar maior valor para os clientes.

10. Medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente.
11. Damos uma grande atenção ao serviço pós-venda.
12. A gestão de topo discute regularmente as forças e estratégias da concorrência.
13. Todos os gestores compreendem como os colaboradores na organização podem contribuir para criar valor para o cliente.
14. Tomamos como alvo os clientes onde temos, ou podemos desenvolver, uma vantagem competitiva.
15. Partilhamos recursos com outras áreas de negócio.

MARKOR

1. Nesta organização, temos encontros com os clientes pelo menos uma vez por ano, para descobrir que produtos ou serviços eles irão necessitar no futuro.
2. Nesta organização, fazemos muita pesquisa interna de marketing.
3. Somos lentos a detectar alterações nas preferências dos nossos clientes pelos produtos. (-)
4. Inquirimos os consumidores finais pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.
5. Somos lentos a detectar mudanças fundamentais no nosso sector de actividade (p.e. concorrência, tecnologia, regulação). (-)
6. Revemos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças no nosso ambiente de negócios (p.e. regulação) sobre os clientes.
7. Temos reuniões inter-departamentais pelo menos uma vez por trimestre, para discutir tendências e desenvolvimentos de mercado.
8. O pessoal de marketing na nossa organização, dedica tempo a discutir com outros departamentos funcionais as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo importante acontece a um dos principais clientes, todo o departamento ou organização toma conhecimento do ocorrido num curto espaço de tempo.
10. A informação sobre a satisfação dos clientes é disseminada por todos os níveis da organização, numa base regular.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre a concorrência, é lento a alertar outros departamentos. (-)
12. Levamos uma eternidade a decidir como responder a uma variação de preços efectuada pelos nossos concorrentes. (-)
13. Por uma ou outra razão, tendemos a ignorar as alterações ocorridas nas necessidades dos nossos clientes, no que respeita a produtos e serviços. (-)
14. Revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos, para nos assegurarmos de que eles estão em sintonia com o que os clientes querem.
15. Vários departamentos reúnem periodicamente para planear a resposta às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.
16. Se um dos principais concorrentes lançasse uma campanha intensa dirigida aos nossos clientes, nós desencadearíamos uma resposta imediatamente.
17. As actividades dos diferentes departamentos da organização estão bem coordenadas.

18. As reclamações dos clientes, nesta organização, caem em ouvidos moucos. (-)
19. Mesmo que elaborássemos um magnífico plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos cumpri-lo atempadamente. (-)
20. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamento envolvidos realizam esforços concertados para que isso aconteça.

Checklist de auto-avaliação (Shapiro, 1988)

1. É fácil fazer negócios connosco?
 - Somos fáceis de contactar?
 - Somos rápidos a fornecer informação?
 - É fácil fazer-nos uma encomenda?
 - Fazemos promessas razoáveis?
2. Cumprimos as promessas que fazemos?
 - No desempenho do produto?
 - Na entrega?
 - Na instalação?
 - Na formação?
 - No serviço?
3. Cumprimos os padrões que estabelecemos?
 - Genéricos?
 - Específicos?
 - Conhecêmo-los bem?
4. Temos capacidade de resposta?
 - Ouvimos?
 - Damos seguimento?
 - Perguntamos “Porque não” em vez de “Porquê”?
 - Tratamos os clientes de forma personalizada?
5. Trabalhamos juntos?
 - Partilhamos responsabilidade?
 - Partilhamos informação?
 - Tomamos decisões conjuntas?
 - Garantimos satisfação?

Conclusão

A orientação Marketing está na base do conceito e de toda a actividade do Marketing, uma forma de abordar os negócios que se afirmou nos anos 60/70 e se tornou dominante nas décadas de 80/90. Desde então, o Marketing não pára de evoluir, sobretudo nos domínios aplicados, mas também em termos conceptuais e doutrinários. Do Marketing Transaccional ao Relacional, e deste ao Marketing Tribal – salientando a componente afectiva e emocional no serviço ao cliente, e a relação entre os próprios consumidores (Nascimento, 2005), as propostas dos académicos e dos profissionais procuram acompanhar a evolução do mercado e das demais variáveis do contexto dos negócios.

A orientação Marketing, compreendendo o conjunto de actividades ou comportamentos relacionados com a obtenção de informação sobre o mercado, a sua disseminação por todas as áreas e funções da organização, e as respostas ou acções destas baseadas na referida informação (Deshpandé, 1999), está na base de toda esta dinâmica. A orientação Marketing surge da evolução do conceito de Marketing, quando este foi promovido ao nível de cultura organizacional, embebendo todas as pessoas que trabalham ou representam uma dada empresa ou instituição.

Nesta perspectiva, o consumidor passa a ser a referência principal de toda a actividade organizacional, condicionando os planos sectoriais do negócio, o comportamento interno dos colaboradores e a atitude face ao cliente. Em particular, o atendimento e serviço ao cliente ganha, com a orientação Marketing, uma nova qualidade e eficácia, permitindo alcançar níveis superiores de satisfação e fidelização dos clientes.

Referências

- Deshpandé, R. (1999). *Developing a market orientation*. London: Sage Publications
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. NY: Harper and Row Publishers.
- Frambach, R., Verhallen, T. e Roest, H. (1995). Marketing als Erkende Zwakte: Onderzoek naar de Marktorientatie van Nederlandse Bedrijven. *Tijdschrift voor Marketing*, 29, 48-51.
- Heiens, R. (2000). Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review* [Online]. Em <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>
- Jaworski, B. e Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (Julho), 53-70.
- Keith, R. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24 (Janeiro), 35-38.
- Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (Abril), 1-18.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 55, 67-75.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45-56.
- Narver, J. e Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (Outubro), 20-35.
- Nascimento, J. (2000). *Satisfação do consumidor: o caso da televisão por cabo em Portugal*. Cascais: Principia.
- Nascimento, J. (2005). Marketing tribal: o valor da ligação. *Marketeer*, Outubro, 20-22.
- Pulendran, S., Speed, R. e Widing, R. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 119-144.
- Raaij, E. (2001). *The Implementation of a Market Orientation*. Enschede (Holanda): Twente University Press.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is “market oriented”? *Harvard Business Review*, Nov-Dez, 119-125.
- Slater, S. e Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (Janeiro), 46-55.