
A EMPRESA MAIS DO QUE VOLTADA PARA O CLIENTE – UMA NOVA FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Ana Patrícia Rodrigues Leite

Mestranda em Administração de Marketing pela UFPB

Sonia Trigueiro de Almeida

Professora doutora do PPGA/UFGP – áreas de pesquisa: Comportamento Organizacional e Comportamento do Consumidor

INTRODUÇÃO

As decisões dependem das informações e, nas decisões de marketing, a maior fonte de dados é o mercado. A moda atual é “ouvir o cliente”. Muitas empresas procuram estreitar os laços com os clientes e obter informações que realmente alterem no projeto e no processo de criar produtos. Utilizam as informações oriundas dos clientes para resolver problemas relativos ao composto de marketing. Mas será que apenas ouvir o cliente é suficiente para ser uma empresa competitiva, inovadora e ter produtos diferenciados?

Este artigo discute as características do ambiente competitivo, onde empresas utilizam uma nova ferramenta do planejamento de marketing: as empresas mais que voltadas para os clientes. Os fracassos e sucessos de empresas que utilizam o cliente como a principal fonte de informações, e de empresas que buscam ir além do que o cliente pede são relatados através de exemplos.

Por fim, concluímos qual a melhor maneira de compreender o mercado em que a empresa atua, reduzindo os riscos e proporcionando agilidade nas decisões de marketing.

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Marketing consiste em antecipação, solução de problemas e tomada de decisão, de acordo com Lilien e Kotler, citados por Freitas et alii (1994). O exercício da administração de marketing abrange a tomada de decisões que envolve as quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. Segundo Mattar (1994), planejar é decidir, no presente, o que fazer no futuro e compreende a determinação do futuro almejado e das etapas para atingi-lo. Para decidir o que fazer no futuro são necessárias informações. A informação auxilia na análise, planejamento, implementação e controle do marketing, ou seja, contribui para a melhoria do processo de decisão associado ao marketing.

A análise do perfil do consumidor, dos seus desejos, necessidades e grau de satisfação; da concorrência e de sua evolução; da situação do mercado e de todas as variáveis que afetam a empresa, é que dará as bases sólidas para as ações do presente e para o planejamento e previsão do futuro.

Para Samara e Barros (1994), a essência para o planejamento estratégico de marketing da empresa é o conhecimento da sua situação no mercado. Mattar (1994) afirma que o planejamento de marketing começa e termina em fases baseadas na informação, ou seja, não haverá planejamento de marketing se não houver informação de marketing. Para o marketing: *"Tudo é informação. Nada é informação. Depende da necessidade."* (Info-Management, Exame Vídeo, 1994, informação verbal).

A INFORMAÇÃO E O MARKETING

O que é informação? Para Mc Gee e Prusak (1994, p.24):

"Informações são dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto. (...) Para que os dados se tornem *úteis como informação* a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa reacionários e atuar sobre eles."

A **informação** é um elemento de um processo pelo qual a empresa se informa sobre ela própria e sobre seu ambiente, e pelo qual informa seu ambiente sobre ela mesma; **informações** são o resultado do processo de informação (Freitas, 1993). Segundo o mesmo autor, esse processo pode subdividir-se em quatro subfunções:

- Criação das informações - coleta, aquisição, captação.
- Comunicação das informações - circulação, transmissão, difusão.
- Tratamento das informações - transformação, utilização, interpretação.

- Memorização das informações, nas formas mais diversas.

Estamos na era da informação, e esta, além de apoiar as decisões de marketing, é elemento fundamental para o sucesso empresarial e adaptação ao mercado. Dessa forma, além de obter e acumular as informações, devemos saber interpretá-las e utilizá-las adequadamente, sobretudo de forma criativa.

Ou seja, o segredo para potencializar as informações é saber “como”. Como encontrar as informações, como apresentá-las e como serão usadas é tão importante quanto saber quais são as informações (Weitzen, 1991).

A informação sobre o ambiente competitivo e sobre a organização atual, auxilia os executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para a empresa e cria o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz, representando uma das ferramentas mais importantes e maleáveis a serem utilizadas pelos executivos para diferenciar produtos e serviços, como afirmam Mc Gee e Prusak (1994).

Os mesmos autores afirmam que a criação de produtos e serviços, e que os clientes julgam únicos, torna-se cada vez mais importante no ambiente de negócios da atualidade.

A informação desempenha um papel especialmente importante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação pois, numa economia cada vez mais globalizada, num mundo de mudanças velozes e radicais, só as ações baseadas em informações de qualidade podem garantir a eficácia e o desenvolvimento das empresas, onde as novas tecnologias aceleram o poder de captar, analisar e distribuir dados aproximando a informação de quem depende dela para tomar decisões (Exame Vídeo, 1994, Informação verbal).

Na ótica de Freitas (1993), para atingir o sucesso, definindo a resposta adequada aos novos indicadores do mercado, a empresa deve integrar mais e mais informações e conhecimentos aos produtos, serviços e decisões. As informações e o conhecimento compõem um recurso estratégico essencial para o sucesso da adaptação da empresa em um ambiente de concorrência.

As decisões sobre um dos elementos do composto de marketing, o "produto", incluem:

- Dar nova vida a velhos produtos;
- Lançar novos produtos;
- Reposicionar produtos, e
- Abrir novos mercados.

Para cada decisão dessa, é imprescindível informações corretas e precisas.

O quadro seguinte mostra o ritmo das novidades nos lançamentos de produtos promovidos pelas empresas brasileiras nos últimos três anos:

Quadro 1:

	1992	1993	1994
NOVO PRODUTO*	631	904	774
EXTENSÃO DE LINHA	201	355	334
MODIFICAÇÃO DE PRODUTO	421	596	555
TOTAL	1253	1855	1663

Fonte: Indicator/Exame, v.27, n.11, 1995.

* O conceito de novo produto deve ser entendido como lançamento de uma empresa, e não necessariamente como inovação.

Observamos que no ano de 1994 diminuíram os lançamentos, extensão de linha e modificação de produtos das empresas, devido, provavelmente, às informações sobre a situação não favorável do mercado.

Para tomar decisões o profissional de marketing pode contar com um poderoso aliado: o **cliente**, que atua como fonte de informações orientando as estratégias das empresas.

EMPRESA VOLTADA PARA O CLIENTE

Segundo Drucker (1995), o conceito de “empresa voltada para o cliente” é uma invenção dele, que tem cerca de 40 anos e agora virou moda.

A regra de ouro, atualmente, é: ouvir o cliente para torná-lo um aliado, um parceiro. E seguir os mandamentos que dizem que: *O Cliente é o Rei, O Cliente está em Primeiro Lugar, O Cliente tem sempre razão*, etc.

Para Whiteley (1995), ouvir a opinião do cliente significa duas coisas. A primeira é escutar - identificar o cliente e lhe dar ouvidos. A segunda, muito importante, é agir após escutar. O autor faz uma distinção entre a empresa voltada para o cliente e a, empresa focada no cliente. Acredita que muitas organizações hoje estão dirigindo seu foco para seus clientes, enviando pesquisas, fazendo grupos de opinião, ouvindo-os de várias formas. Mas não estão agindo. Não deixam que a opinião dos clientes oriente as decisões que tomam em seus negócios.

O mesmo autor afirma que quando se está próximo do cliente, se está no caminho para a real vantagem competitiva.

Muitas empresas buscam essa vantagem competitiva, tornando o consumidor um parceiro, ficando próximas e atentas à voz do cliente. Mudando a própria cultura, a fim de tornarem-se empresas totalmente voltadas para o cliente.

No entanto, no Brasil, uma enquete realizada pela HSM Promoções, em 1993, constatou que o empresariado nacional ainda não prioriza o cliente como deveria.

Eis os números da pesquisa:

Quadro 2

51% dos executivos entrevistados ocasionalmente dedicam seu tempo a ouvir clientes
42% dos designers e o staff de pesquisa raramente se dedicam ao consumidor final.
29% nunca usaram o banco de dados dos clientes para detectar novas oportunidades de marketing.
10% apenas analisam com freqüência seus clientes atuais para buscar novas oportunidades.

Fonte: *Marketing e Negócios*, n.15, outubro, 1993, p.8

Os 10% das empresas que analisam com freqüência seus clientes são aquelas empresas consideradas "ilhas de excelência" no país.

Essas empresas perceberam o valor das informações do mercado.

Rapp e Collins (1994) constataram que o valor gerado pelas informações obtidas, por meio da interação direta com o consumidor, está crescendo significativamente em todo mundo.

E para obter informações, a empresa pode utilizar diversas formas de escutar e entender a voz do cliente.

COMO OUVIR O CLIENTE

Para Zemke e Schaaf (1991), o esforço de escuta começa com definir sobre com quem a empresa está falando quando se refere ao "cliente". Se ouvir os clientes deve ser um esforço útil, e não simplesmente uma armadilha, a empresa deve decidir quem vai ouvir, o que deve ouvir e qual é a melhor maneira de adquirir as informações. Os mesmos autores afirmam que não existe uma melhor maneira de ouvir os clientes - nem algo como dar atenção demais às suas idéias e opiniões. Nunca se deve acreditar que não há mais nada para aprender. Por isso eles apresentam algumas variações do tema "ouvir":

- **Face a face.** A maneira mais simples para ouvir os clientes é tê-los diante de uma mesa, um a um;
- **Pesquisa Formal.** O outro lado dessas sondagens informais é a pesquisa tradicional: fazer grupos de foco, conduzir vistorias e auditorias de serviços e examinar sistematicamente o mercado, para prever suas tendências.
- **Contato na Linha de Frente.** Enviando grupos de funcionários a estabelecimentos concorrentes para observar, escutar e detectar formas novas e mais aprimoradas de manter os clientes satisfeitos.

- **Linhas Diretas para Clientes.** Tática de escuta, em que o cliente liga para o número de telefone da empresa, isento de tarifa, e alguém responde a perguntas, anota pedidos, resolve reclamações ou dá informações oportunas.

- **Análise de Comentários e Reclamações.** Essa análise é feita como indicador do encaminhamento de problemas que podem ser eliminados assim que aparecem, como oportunidade para se recuperar a confiança dos clientes insatisfeitos, através da demonstração de preocupação e atenção.

Da mesma forma, Lobos (1993), apresenta algumas maneiras de como ouvir o cliente:

- Pesquisa estruturada. Na pesquisa de marketing a informação é usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing.
- Entrevistas. Podem ser pessoalmente ou por telefone.
- Central de Atendimento aos Clientes (ou Serviços de Atendimento ao Consumidor - SACS). Através da abertura de um canal direto de comunicação com os clientes, a empresa fica cada vez mais próxima do seu público alvo.
- "Ombudsman", um ouvinte de reclamações de clientes, internos ou externos, que se responsabiliza por resolvê-las.
- Contatos no local, através dos empregados da linha de frente.

No Brasil, nos últimos anos, a tendência de criar os SACs está se fortalecendo e se ampliando cada vez mais entre as empresas, dispostas a interagir mais de perto com os assuntos dos consumidores.

Conforme Zülzke (1991), há cinco anos havia trinta empresas com esse serviço, hoje são mais de 500. A autora define os SACs como setores criados para atuar como canais diretos de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes e consumidores.

O diálogo com os consumidores oferece benefícios valiosos para as empresas, pois informa quando a empresa está fazendo algo errado, como fazer o produto ficar melhor e como obter idéias para novos produtos.

Zülzke (1991) apresenta as seguintes vantagens do SAC:

- Instituir um sistema de pesquisa diário;
- Complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário;
- Subsidiar as áreas de marketing com informações;
- Atualizar os executivos sobre as tendências dos movimentos dos consumidores;
- Estruturar um Banco de Dados.

Como podemos observar, a implantação do SAC em uma empresa pode ser um meio muito eficaz de obter

informações do mercado e representar a chave do sucesso.

SUCESSOS DAS EMPRESAS VOLTADAS PARA O CLIENTE

No Brasil, a preocupação com o consumidor surgiu primeiro entre as empresas multinacionais, mas, com o Código de Defesa do Consumidor, que em março de 1995 completou quatro anos de vigência, virou fator de sobrevivência.

As empresas modernas procuram estar voltadas para os seus clientes, por isso estabelecem canais diretos de comunicação com o público. Pois, além de ser uma exigência do novo consumidor, o atendimento acaba trazendo mais informações para dentro da empresa.

Na **Philips/Walita**, as dúvidas dos clientes podem modificar atividades e processos. Os sistemas de informação estão transformando o cliente em co-autor dos manuais, que estão mais fáceis de entender, tornando os aparelhos eletrônicos mais fáceis de serem usados corretamente. Quem liga para o Centro de Atendimento Philips/Walita está ajudando a criar produtos cada vez mais úteis e fáceis de operar. (Info-Management, Exame Vídeo, 1994, informação verbal).

Segundo os registros do Centro de Atendimento telefônico da Philips, em janeiro de 1993 foram recebidas 2.800 chamadas. Na metade do ano, esse número já tinha subido para seis mil. Atualmente, já são vinte mil chamadas por mês (Prada, 1995).

Dessa forma, a empresa estabelece diferenciais de competitividade pela maneira como utiliza a informação para determinar suas ações estratégicas.

A **Refinações de Milho Brasil**, uma das maiores indústrias alimentícias do país, é outra empresa voltada para o cliente. Antes de lançar novos produtos no mercado, preocupa-se em ouvir a opinião dos consumidores (Prada, 1995).

As empresas estão cada vez mais mudando produtos, a partir das sugestões dos clientes, e apostando no diálogo com os mesmos para ganhar agilidade.

E foi através do diálogo aberto com os clientes que a **Volkswagen** descobriu, poucas semanas após o lançamento do "Logus", que o barulho do motor ia além do que os consumidores estavam dispostos a suportar. E apenas quatro meses mais tarde solucionou o problema, que anteriormente precisaria de um ano para resolver (Mendes, 1994). Com isso ganhou agilidade na resolução dos problemas e a satisfação dos clientes.

A **Quaker** (indústria de alimentos americana) só teve segurança para mexer num dos seus produtos, após um número significativo de informações geradas pelos telefonemas de clientes. Trocou a embalagem

interna da aveia, seu produto mais importante, por outra mais resistente, amparada na opinião da clientela (Mendes, 1994). Confiança, credibilidade e satisfação foram os resultados dessa decisão.

Os canais de comunicação estão cada vez mais aprimorados, aumentando as condições das empresas de decidirem rapidamente sobre a conveniência de modificar ou não um produto.

Outro exemplo de sucesso, relatado na Exame Vídeo (Info-Management, 1994, informação verbal), é a Rossi Residencial. Uma empresa de construção civil que nos anos 80, época que o setor imobiliário atravessava grave crise por falta de financiamento, resolveu voltar suas atividades para os clientes.

Através de pesquisas, descobriu as necessidades e as possibilidades de os consumidores adquirirem imóvel próprio. Com as informações, foi possível mudar o processo de construção e a relação com os fornecedores, reduzindo pela metade o custo das obras.

E, assim, surgiu o PLANO 100, uma nova concepção de venda no Mercado imobiliário, onde o comprador pode pagar seu imóvel em 100 parcelas, sendo cada uma equivalente a 1% do valor do imóvel.

O uso correto e oportuno da informação tem feito da Rossi Residencial um exemplo de empresa de sucesso e referência.

Poderíamos continuar dando exemplos e mais exemplos de empresas voltadas para o cliente que atingiram o sucesso, mas as empresas citadas já mostram o diferencial atingido pelas mesmas e o papel preponderante que o cliente ocupa nas suas decisões de marketing.

Mas será que só ouvir o cliente, estar próximo a ele é suficiente para a empresa ser inovadora e competitiva? Isso garante o sucesso empresarial?

Através de casos de empresas que fracassaram, no Brasil e no mundo, vamos analisar as desvantagens de apenas "ouvir o cliente".

FRACASSOS...

Bower e Christensen (1995) afirmam que uma das coisas mais constantes no mundo dos negócios é a incapacidade das companhias líderes se manterem no topo quando a tecnologia ou o mercado muda.

Essas companhias investem muito, e com sucesso, em tecnologias necessárias para manter os clientes atuais, mas não fazem os investimentos tecnológicos que os clientes do futuro solicitarão. Falta de visão a longo prazo? Os autores citados acima encontraram uma razão que está no centro do paradoxo: as companhias líderes se atêm a um dos mais populares - e valiosos - dogmas da administração: elas permanecem próximas de seus clientes.

Constatamos, quando mostramos os sucessos das empresas que ouvem seus clientes, o grande poder destes nas decisões de marketing das empresas líderes.

Antes de desenvolver um produto ou investir em uma nova tecnologia, essas empresas olham primeiro para os seus clientes, direcionando seus investimentos de acordo com as necessidades do seu público alvo.

Bower e Christensen (1995, p.111) abordam a cegueira nas empresas através da seguinte questão:"

“Mas o que acontece quando os clientes rejeitam uma nova tecnologia, o conceito de um produto, ou a forma como é comercializado porque não correspondem às suas necessidades imediatas?”

A resposta está em algumas histórias de fracassos notáveis. Na indústria de computadores existem bons exemplos.

A **IBM** dominou o mercado de mainframes, mas não percebeu por muitos anos o de minicomputadores, que eram tecnologicamente muito mais simples. A **Apple** comandou o mundo dos computadores pessoais e estabeleceu o seu padrão, mas só levou seu computador portátil para o mercado cinco anos depois das empresas líderes (Bower e Christensen, 1995).

A **Xerox** preocupou-se apenas com as necessidades manifestadas por seus clientes, e assim deixou o caminho do futuro - das copiadoras de pequeno porte - para a concorrente Canon. Outro caso foi o da **Coca-Cola** que, em meados dos anos 80, investiu na “New Coke”, a nova fórmula da Coca-Cola. Ela foi testada com 190.000 consumidores. Aprovada e aplaudida nos testes, foi reprovada sem nenhum louvor na vida real (Chaim, 1995).

A mesma autora relata o caso, ocorrido no Brasil, da cervejaria Kaiser, que investiu 2,5 milhões de dólares no lançamento da "Kaiser Weiss", um produto à base de malte de cevada e trigo, com alta fermentação, completamente diferente de tudo o que se conhece no país em termos de cerveja. A "Weiss" foi muito bem nos testes com os consumidores, tudo indicava sucesso. Em fevereiro de 1994, chegou ao mercado com uma embalagem que, logo em seguida, ganhou prêmios. Depois de quatro meses foi retirada do mercado: um fiasco.

Na visão de Bower e Christensen (1995), em cada caso, as companhias ouviram seus clientes, deram a eles os produtos pedidos e, no final, foram atingidas por novas tecnologias que ignoraram, por sugestão desses mesmos clientes.

Os mesmos autores afirmam que essas empresas falharam, não porque tomaram decisões erradas, mas porque tomaram as decisões certas em circunstâncias que estavam prestes a se tornar história. Ou seja, perderam o trem para o futuro. A questão seria então, ignorar o cliente?

"IGNORAR O CLIENTE" - E SER FELIZ – UM RISCO

Segundo Drucker (1995), hoje em dia, toda empresa deve orientar suas ações de acordo com os clientes. Mas também deve agir de acordo com o mercado. Para ele já não é suficiente ser apenas voltado para o cliente, uma vez que as mudanças de comportamento e de hábitos de consumo não estão ocorrendo somente entre os clientes.

A obsessão em transformar o cliente em rei está cedendo espaço para uma nova visão.

O raciocínio que coloca uma sombra no reinado do consumidor, de acordo com Chaim (1995), é de uma simplicidade óbvia: se todas as empresas meramente utilizarem a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novos produtos, elas correm o risco da "comoditização". A palavra significa que todos os concorrentes identificam as necessidades declaradas do cliente e respondem a elas, resultando numa semelhança desenfreada de produtos. Ou seja, todos os concorrentes adotam a mesma estratégia e têm o mesmo nível técnico e de atendimento.

O pensamento de Bower e Christensen (1995) reforça a idéia de que é um perigo fazer só o que o cliente quer agora, e que ouvir os consumidores nem sempre é o mais indicado, pois novas tecnologias podem acabar com qualquer líder de mercado de um dia para o outro.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que os clientes sofrem de falta de visão. E lembram que, há dez ou quinze anos, nenhum de nós estava solicitando telefones celulares, fax e copiadoras em casa, acesso a movimentações bancárias 24 horas por dia, toca-discos a laser ou caixas eletrônicos.

O pensamento de Heil, Parker e Tate (1995) não é diferente do anterior. Para eles os clientes podem saber o que querem hoje, mas raramente sabem o que irão querer no futuro. Quando todos concordam a respeito do que é necessário, me geral é tarde demais para que uma empresa busque uma vantagem.

Nas palavras de Akio Morita, o visionário líder da Sony, citado por Hamel e Prahalad (1995, p. 114):

"Nosso plano é influenciar o público com novos produtos, em vez de perguntar que produtos eles querem. O público não sabe dizer o que é possível, mas nós sim. Por isso, em vez de realizar muita pesquisa de mercado, aperfeiçoamos nosso raciocínio sobre um produto e seu uso e tentamos criar um mercado para o produto, educando o público e comunicando-nos com ele."

E nas palavras de Chaim (1995, p.60):

"O cliente não tem condições de projetar suas necessidades futuras e nem de prever o impacto da evolução tecnológica e de valores sociais nessas necessidades. Essa é uma função para quem o tem como cliente".

Esses dois pensamentos colocam em dúvida o conceito da empresa totalmente voltada para o cliente, e apostam no risco de não fazer apenas o que o cliente pede.

RISCOS QUE DERAM CERTO

Muitas empresas apostaram na inovação e seguindo as palavras de Morita alcançaram o sucesso. O próprio walkman, da Sony, foi uma aposta na miniaturização.

Chaim (1995) cita diversos casos de empresas que souberam administrar o risco de ignorar o cliente. A experiência da **Johnson & Johnson** com os bloqueadores solares no mercado brasileiro é de pura inovação. Em 1984, a J&J entrou com um novo conceito de produto, e no lançamento do "Sundown", houve rejeição por parte do consumidor. A empresa persistiu e o resultado é que de 1992 para cá, o crescimento do mercado foi de 56% e Sundown virou sinônimo de filtro solar e proteção.

Os irmãos Grendene, em 1980, arriscaram muito ao criar, no Brasil, os sapatos de plástico **Grendene**, pois o consumidor não demonstrara interesse, até então, por esse tipo de produto. Com as sandálias "Melissa", lançaram o produto numa escala que atingida rapidamente 23 milhões de pares por ano.

Outros exemplos, como o da maionese **Hellmann's**, da **Kaiser Bock** (cerveja de inverno), da calça rancheira nos anos 50 e do forno de microondas na década de 60, ilustram bem as palavras de Akio Morita.

Diversos autores falam da "grande sacada", do "click", do "*insight*" como formas de as empresas inovarem e vencerem. E a regra de ouro - "ouvir o cliente", deixa de ser prerrogativa das empresas? "Ignorar o cliente" trata-se de mais uma manobra radical nos conceitos de administração? Uma nova onda?

EMPRESA "MAIS DO QUE VOLTADA PARA O CLIENTE" - A ONDA DO FUTURO?

Não se trata de embarcar numa nova onda, mas sim de unir a regra de ouro - "ouvir o cliente" - com a capacidade de algumas empresas de inventar o futuro.

A opinião do cliente continua sendo vital, especialmente quando se pretende fazer uma "sintonia fina" de um produto ou serviço. - Chaim (1995) observa que o que mais e mais empresas estão

percebendo é que limitar o foco ao cliente provoca uma espécie de cegueira para inovações. E assim cresce a percepção de que aquelas empresas que arriscam ir além do que seus clientes sugerem, reivindicam, propõem e insinuam, estão no caminho certo.

Salibi Neto, citado por Heil, Parker e Tate (1995), afirma que, hoje em dia, para conseguir fidelidade, não basta que os líderes estejam comprometidos em dar valor ao cliente: eles precisam estar obcecados em antecipar o que o cliente irá valorizar no futuro. Esperar que os clientes percebam a "necessidade" de algo é uma receita para o fracasso.

A regra de ouro - ouvir o cliente - continua intocável. No mínimo porque, em última análise, a empresa existe para criar valores para esse cliente. Mas apegar-se com fanatismo ao dogma de que só o cliente pode garantir o sucesso da empresa é optar pelo imobilismo, descartar a intuição e, muito freqüentemente, perder a chance de ser o primeiro e inovar antes da concorrência (Chaim, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que se o objetivo é chegar ao futuro primeiro, me vez de simplesmente preservar a fatia de mercado nos negócios existentes, uma empresa precisa ser muito mais do que voltada para o cliente.

EMPRESA MAIS DO QUE "VOLTADA PARA O CLIENTE"

Para os mesmos autores (Hamel e Prahalad, 1995), existem três tipos de empresas:

- As empresas que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir - são as empresas que consideram um *insight* a idéia de serem voltadas para o cliente;
- As empresas que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas - necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro; e
- Empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda nem sabem disso.

As empresas mais que voltadas para os clientes são aquelas que buscam ir além do que os clientes pedem, descobrem necessidades, até então desconhecidas para os próprios clientes, estão sempre um passo a frente da concorrência. "**As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente**". (Hamel e Prahalad, 1995, p.115) (grifo nosso).

Segundo Collins (1993), todas as idéias de novos produtos, não importa o quanto elas sejam brilhantes, tendem a tornar-se obsoletas. Mas uma empresa nunca se tornará obsoleta se tiver a habilidade de evoluir continuamente.

Isso não quer dizer que os clientes atuais não possam desempenhar um papel importante no sentido de ajudar a empresa a ampliar as fronteiras de seu atual horizonte de oportunidades. Entretanto com frequência, as perguntas feitas aos clientes pelos pesquisadores proporcionam pouco escopo para se desafiar fundamentalmente os conceitos tradicionais do produto ou criar uma verdadeira diferenciação competitiva, conforme Hamel e Prahalad (1995).

Para esses autores os *insights* sobre as possibilidades de novos produtos podem ser colhidos de diversas formas, todas as quais vão além dos modos tradicionais da pesquisa de mercado.

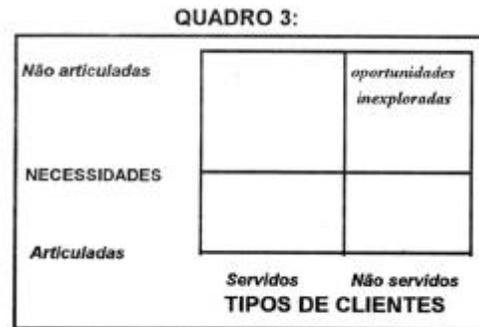
De acordo com Chaim (1995), esse tipo de *insight* só pode ser alcançado quando se integra a observação, a atenção, a escuta do cliente com a criatividade, a imaginação e a intuição. Pois no meio de todas as teorias, números, pesquisas de mercado e estatísticas, há muito espaço para a intuição de quem comanda a empresa.

Além disso, ser um eterno seguidor não é o único risco de ser voltado para o cliente. Ser voltado para o cliente levanta a questão de quem são os clientes da empresa, afinal os clientes de hoje podem não ser os de amanhã.

Heil, Parker e Tate (1995) afirmam que as empresas precisam se tornar sintonizadas com os negócios dos clientes para poderem ajudá-los a prever suas futuras necessidades e, no processo, ajudá-los a criar as tendências de amanhã.

Para o criador do conceito de “empresa voltada para o cliente” - Drucker - esse conceito não é mais suficiente. Em uma época como a que vivemos, as empresas devem conhecer tanto os não-clientes quanto os clientes. Mais que o cliente, é o mercado que passa a determinar o comportamento das companhias (Folha Management, n.1, 14/08/95). Nesse novo ambiente competitivo, não é suficiente dirigir uma empresa pelo que dizem os clientes. É preciso administrá-la pelo que indica o mercado, pois esse muda vertiginosamente.

Hamel e Prahalad (1995) observam que embora seja importante perguntar se o cliente está satisfeito, é igualmente importante perguntar quem são os clientes que não se está sequer servindo. Eles criaram uma matriz simples de dois por dois, exemplificando a importância de as empresas descobrirem quem são os clientes que não estão sequer sendo servidos e quais as necessidades não articuladas pelos clientes atuais, e também, pelos não clientes. Eis a matriz:



Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p.118).

Em um dos eixos estão as **necessidades** - as que os clientes conseguem articular e as que não conseguem articular. No outro eixo estão as **classes de clientes** - as classes às quais a empresa serve atualmente e as que não serve.

Por melhor que uma empresa atenda às necessidades articuladas de seus clientes atuais, corre um grande risco se não tiver uma visão das necessidades que os clientes ainda não conseguem articular, mas adorariam ver satisfeitas.

E por mais contentes que estejam os clientes de uma empresa, a empresa pode ter seu crescimento bloqueado se não conseguir alcançar grupos de clientes fundamentalmente novos (Hamel e Prahalad, 1995). Para os mesmos autores:

"Qualquer empresa que não possa fazer mais do que responder às necessidades articuladas dos clientes existentes transformar-se-á rapidamente em retardatária. Depois de imaginar o futuro, a empresa precisa encontrar a estrada que a leva do hoje para o amanhã." (grifo nosso) (Hamel e Prahalad, 1995, p.117).

Chaim (1995) constata que o sucesso de uma empresa está ligado à capacidade que ela tem de inventar o futuro, rompendo com paradigmas do passado. Dessa forma, entendemos que entre ouvir o cliente e errar, e, ignorá-lo e acertar, o melhor é ficar com as duas opções. Dando ao cliente o que ele quer, mas de uma forma mais ampla, antecipando-se à evolução das necessidades do cliente e orientando, a evolução dessas necessidades. Além de conhecer tanto os não-clientes quanto os clientes. Manter a empresa aberta para o mercado é saber usar as informações, de forma a orientar as estratégias e o planejamento de marketing.

Essa é a melhor maneira de a empresa compreender o mercado onde atua pois reduz os riscos, proporciona agilidade no processo decisório de marketing e leva ao sucesso empresarial.

CONCLUSÃO

Este artigo não tem a pretensão de exaurir o assunto nem tão pouco de concluir o que deve ser feito para que uma empresa se volte para o cliente. No entanto, podemos afirmar que o cliente representa um papel muito importante nas estratégias e planejamento de marketing de uma empresa, como fonte valiosa de informações. Principalmente nas empresas que buscam manter-se com a fatia de mercado existente.

Ouvir o cliente continua a ser a "regra de ouro", bem como as formas utilizadas para obter informações sobre o mercado, tais como pesquisas, serviços de atendimento ao consumidor, ouvidorias, etc. Porém, limitar o foco ao cliente provoca cegueira para inovações, descarta a intuição, prega o imobilismo e, conseqüentemente, gera uma posição retardatária no mundo competitivo dos negócios.

As novas tendências mostram que as empresas devem ir além do que os seus clientes reivindicam, ou seja, ser muito mais do que voltadas para o cliente. O sucesso de uma empresa não é garantido apenas pelo que o cliente pede, mas também pela capacidade dessa empresa de sentir e perceber o mercado, inventando o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWER, J.L.; CHRISTENSEN, C.M. *Como pegar a onda do futuro*. in: Exame, v.27, n.10, São Paulo, 1995, p.111- 114.
- CHAIM, C. *Ignore seu cliente e seja feliz*. In: Exame, v.27, n.11, São Paulo, 1995, p.56-58.
- COLLINS, J.C. *O primeiro tropeço pode ser a salvação*. In: Exame, v.25, São Paulo, 1993, p. 76-77.
- DRUCKER, P. *Conheça quem não é seu cliente e descubra os novos mercados*. In: Folha Management (Folha de São Paulo de 14/08/95), São Paulo, 1995, p.1-4.
- EXAME, , v. 27, n. 11, São Paulo, 1995.
- FREITAS, H.M. R. *A informação como ferramenta gerencial - um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão*. Porto Alegre, Ortiz, 1993.
- BRONGER, E.; CALDIERARO, F. *SIM Sistemas de Informações em Marketing: Desenvolvimento e operacionalização Evolutivos*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad), Curitiba.Anais... Curitiba: ANPAD, v.7, 1994, p.260-276.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEIL, G.; PARKER, T.; TATE, R. *A liderança e a revolução do cliente*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- INFO - MANAGEMENT - *A gestão da informação como arma estratégica para a competitividade*. São Paulo, 1994, Exame Vídeo - TVI Comunicação, 1994. LOBOS, J. *Encantando o cliente - externo e interno*. São Paulo- J. Lobos, 1993.
- MARKETING & NEGÓCIOS. São Paulo, outubro, n.15, 1993, p.8.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2 ed., v.1, 1994.
- MC GEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MENDES, M.L. *A freguesia ajuda a errar menos.*, In: Exame, v.26, São Paulo, 1994, p.107.
- PRADA, C. *A batalha pelo cliente*. In: Consumidor Moderno, v.1, n.1, São Paulo, 1995, p. 38-47.
- RAPP, S.; COLLINS, T.L. *Maxi-marketing: os vencedores*. São Paulo, Makron Books, 1994, 313p.
- SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. *Pesquisa de marketing - conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- WEITZEN, H. S. *O poder da informação: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo*. São Paulo, Makron Books, 1991.
- WHITELEY. R. *Ouvir o cliente é o melhor* Management (Folha de São Paulo 11/09/95). São Paulo, 1995, p. 1-4.
- ZEMKE, R.; SCHAAF, D. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.

ZÜLZKE, M.L. *Abrindo a empresa para o consumidor*
- a importância de um canal de atendimento. Rio
de Janeiro: QualityMark, 1991.