

▪ NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DE MERCADO, FORÇAS COMPETITIVAS, IMAGEM INSTITUCIONAL, IDENTIDADE E POSICIONAMENTO

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios¹ que está relacionado ao marketing da organização. Ela apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.

A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

A definição do mercado leva em conta:

- Análise da Indústria/Setor
- Descrição do Segmento de Mercado
- Análise SWOT do produto/serviço
- Análise da Concorrência
- Análise da Indústria/Setor

A análise da indústria deve apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que sua organização está inserida. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço.

Essa informação é geralmente discriminada em termos dos objetivos e pode estar relacionada com a estrutura da indústria e do setor em termos estatísticos, práticas de marketing e o composto de marketing.

Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos. Descrição do Segmento de Mercado Definido o setor em que atua e seu mercado geral, você também quer e precisa saber identificar e clarificar quais porções particulares, ou segmentos deste mercado são seu alvo.

O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como localização geográfica por exemplo. O mercado-alvo não é aquele que você

gostaria: é aquele que pode consumir o seu produto. Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo mas também quantitativo do mesmo.

Para uma análise inicial procure responder às seguintes questões:

- Qual o *market-share* (participação de mercado) dentre os principais concorrentes?
- Qual o potencial de mercado?
- O mercado encontra-se bem atendido?
- Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

Forças Competitivas

O conhecimento das fontes da pressão competitiva constitui-se nos pilares da formulação da estratégia.

O modelo das Cinco Forças de Porter, pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

As **Cinco Forças de Porter** realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, ilumina as áreas em que as mudanças estratégicas proporcionariam o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

Saiba ainda que as Cinco Forças de Porter causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor, diagramadas na Figura a seguir. Cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura.

O conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado setor e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los.

As Cinco Forças que causam impacto sobre a lucratividade em um setor, determinam a intensidade da concorrência neste setor, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Portanto é importante que cada uma dessas forças seja avaliada, em um nível de detalhamento considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

O modelo de Porter se sustenta na ideia de que as forças que atuam no sentido de aumentar a concorrência em um dado setor interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, aproximando-o da taxa competitiva básica, ou retorno de mercado livre.

1

Jose Dornelas. <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-An%C3%A1lise-de-Mercado.pdf>.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a **competitividade**, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.

Sendo assim o modelo das cinco forças de Porter permite analisar o **grau de atratividade** de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos.

As forças de Porter servem para diagnosticar o mercado e dessa forma traçar estratégias frente aos concorrentes. Assim como a análise dos 4 P's, contribuem principalmente para que uma empresa posicione seu produto ou serviço estrategicamente no mercado e consiga estabelecer competitividade.

Imagem institucional, identidade e posicionamento

Imagem Corporativa refere-se ao “conjunto das percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seus consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo. Essas percepções são a visão externa em relação a diversos aspectos da empresa”. Ou seja, a imagem corporativa pode ser percebida de várias formas de acordo com a subjetividade de cada público em particular. Imagem corporativa é como a empresa é vista, percebida pelos públicos de interesse.

Já a Identidade Corporativa, diferentemente da imagem ou da reputação, representa o conjunto de produtos, significados, valores, marcas e princípios de uma organização e que contribui para distingui-la do mercado, inclusive dos seus concorrentes. A identidade incorpora a sua missão e visão, sua forma de gestão, o seu capital intelectual, e também a sua identidade visual. Identidade corporativa é quem de fato ela é: crenças, valores, cultura.

Os principais canais por onde a imagem é sentida e definida são:

Para a comunidade: responsabilidade socioambiental e posição perante a mídia e ao mercado.

Para os investidores: responsabilidade socioambiental, saúde financeira, aceitação dos produtos e/ou serviços e posição perante a mídia e ao mercado.

Para os fornecedores: área da recepção, colaboradores de compras, gerência, cartões de visita, *websites*, domínios na *internet*, cumprimento de prazos, instalações e posição perante a mídia e ao mercado.

Para os colaboradores: plano de carreira, remuneração, benefícios, gerência, ambiente de trabalho, participação dentro dos processos, ferramentas de trabalho, instalações, colaboradores e posição perante a mídia e ao mercado.

Para os clientes: responsabilidade socioambiental, área da recepção, colaboradores de vendas, aceitação e qualidade dos produtos e/ou serviços, premiações, promoções, eficiência do SAC, suporte, *websites*, domínios na *internet*, logística e distribuição, agilidade e facilidade na compra, cumprimento de prazos, entregas, instalações e posição perante a mídia e ao mercado.

Sendo assim, faz-se crucial que toda organização cuide da imagem que é transmitida para todos aqueles que estão diretamente ou indiretamente envolvidos com ela.

Durante muitos anos a comunicação empresarial clássica se segmentou em três conjuntos de esforços:

1) Comunicação de Marketing: para cuidar da marca, dos produtos e serviços. Voltada para clientes e consumidores;

2) Comunicação Institucional: refere-se à empresa e é voltada para formadores de opinião e à opinião da sociedade em geral;

3) Comunicação Interna: voltada para funcionários e seus familiares.

Esse tipo de trabalho é ainda muito encontrado no mercado e faz com que a empresa tenha processos internos diferentes para cada segmento acima citado. Na maioria das vezes, os departamentos estão isolados e possuem estratégias individuais e diferentes.

Para o melhor desempenho de comunicação de uma organização, é fundamental que esta aplique o “Processo Único de Comunicação Empresarial (PUC)”. Este integra todas as funções e departamentos voltados à comunicação: marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, serviço de atendimento ao cliente, telemarketing, agências de publicidade, entre outros, e faz com que todos trabalhem sob o mesmo processo de comunicação.

Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias, mas, no momento da comunicação empresarial, as ações devem ser coordenadas.

Outro aspecto relevante a se abordar, é que a auditoria de imagem compreende o estudo, a pesquisa e a análise da imagem e/ou reputação de uma organização junto aos seus públicos de interesse (“*stakeholders*”). Em outras palavras, é uma atividade que tem como objetivo verificar de que forma os veículos e os públicos avaliam uma empresa, entidade ou pessoa.

■ SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para Churchill & Peter², segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os mercados se diferem de várias formas, quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra, ou seja, eles podem ser segmentados de várias maneiras.

Quando uma organização segmenta o mercado, torna-se mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos, pois o composto de marketing será desenvolvido atendendo às necessidades específicas daquele segmento.

Desenvolver um composto dirigido a grandes mercados, formado por consumidores com diferentes necessidades, o trabalho fica bem mais difícil, por esta razão que a segmentação do mercado facilita a organização desenvolver e comercializar produtos que se aproximem cada vez mais à satisfação das necessidades de seus consumidores.

Com a segmentação, a organização poderá obter muitas vantagens, como realizar melhor trabalhos frente a concorrência, dedicando-se à fatias de mercado que tenha melhores condições de atender.

Para tanto, é necessário estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes e respectivas participações, e o potencial de crescimento deste mercado.

Logo após, é necessário separar os consumidores em grupos, de tal modo que a necessidade genérica a ser atendida tenha matizes específicas, que são semelhantes para os que pertencem ao mesmo grupo e diferentes dos demais grupos.

Essa divisão pode ocorrer segundo critérios geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais, os segmentos resultantes desta divisão devem ser avaliados segundo o tamanho, potencial de crescimento e atratividade, em relação aos objetivos e recursos da empresa.

Por fim, se escolhe um ou mais segmentos a serem atendidos, que é o mercado-alvo ou *target*, que serão objeto de estudos, planos e ações de marketing, envolvendo o posicionamento da oferta na mente do consumidor em relação aos concorrentes.

A segmentação é um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa, conforme Kotler³ nos afirma, as organizações podem adotar cinco níveis. É importante para elas definirem segmentos específicos para se direcionar com compostos de marketing customizados, pois desta maneira a empresa ganhará vantagem competitiva:

Marketing de Massa: a organização se preocupa em produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os compradores. A vantagem desse nível de marketing é que com ele, pode-se criar um maior potencial de mercado, custos menores e automaticamente margens maiores.

Marketing de Segmento: segundo Kotler, segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. As pessoas diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

As organizações estão procurando isolar alguns segmentos amplos que formam um mercado e personalizar seus produtos, visto que os consumidores são bastantes similares em desejos e necessidades, mas não são iguais. **O marketing de segmento não é tão preciso quanto ao marketing individual, mas é muito mais preciso que o marketing de massa.**

Marketing de Nicho: é o processo de se direcionar para um segmento de mercado relativamente pequeno com um composto de marketing especializado. Nicho é um grupo mais restrito de compradores, as organizações identificam nichos dividindo um segmento em vários subsegmentos. Os nichos de mercado são bem menores, e assim as organizações quando divide seu público em nichos conhecem bem melhor as necessidades de seus consumidores. **O Marketing de Segmento atrai vários concorrentes, já o de Nicho atrai alguns ou apenas um concorrente.**

Marketing Local: entende-se como o marketing que é voltado para as características regionais e locais dos consumidores, com programas e produtos preparados sob medidas conforme a necessidade e desejos de grupos de comunidades locais.

Marketing Individual: é o direcionamento à consumidores individuais, ou seja, esse tipo visa individualizar e personalizar os esforços para cada um deles. Este é o segmento mais subdividido que se possa existir. É o segmento de um comprador, marketing customizado ou marketing um-a-um.

Dentro do marketing individual temos o *automarketing*, que é uma forma de marketing individual onde o consumidor assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar, como por exemplo a compra pela internet, onde o consumidor escolhe que itens, por exemplo, quer no seu carro, o consumidor desenha o carro que quer.

Assim, assume mais responsabilidade pelo processo de decisão de marketing. Este tipo de estratégia está crescendo, pois em uma sociedade sem tempo e a crescente popularidade de opções de compras interativas, feitas em casa, como aquelas via Internet, estão levando a uma maior personalização ou customização nos mercados. Pois, a tendência atual é o direcionamento dos mercados na direção da individualização e personalização dos mercados.

A segmentação geralmente ocorre como parte de um esforço de marketing, produto ou atendimento ao cliente, veja a seguir algumas situações em se deve buscar criar segmentos de mercado:

Pesquisa de Mercado: ao questionar clientes em potencial propensos a considerar a possibilidade de utilizar seu produto ou serviço, estará criando uma oportunidade de segmentação.

Por exemplo: se enviar um questionário sobre um novo conceito de produto para um amplo grupo de pessoas, acrescentar perguntas demográficas irá ajudá-lo a entender a diferença de apelo para homens e mulheres, em quem deve concentrar seus esforços de marketing e quais insuficiências precisam ser resolvidas para ampliar seu mercado.

A segmentação pode ser uma estratégia útil para quem está interessado em testes de conceito, definição da identidade visual ou desenvolvimento de produtos.

Satisfação do Cliente: quer sua empresa tenha clientes, consumidores ou pacientes, é provável que pessoas diferentes tenham experiências diferentes com a sua marca, por isso, adicionar perguntas aos seus questionários que permitem segmentar seus clientes facilita a identificação de problemas e a melhoria do serviço de atendimento ao cliente.

Entretanto, a segmentação não se limita a esses cenários:

- Organizadores de eventos podem segmentar os patrocinadores pelos participantes.
- Educadores podem olhar para as diferenças entre alunos, professores e equipes de apoio.
- Os departamentos de RH podem segmentar os resultados de questionário por nível de trabalho ou departamento.

A questão principal é pensar como deseja segmentar seu mercado antes de elaborar um questionário, se não propuser as perguntas certas, pode não ser possível segmentar seu mercado da maneira como deseja quando chega a hora de analisar seus resultados.

■ AÇÕES PARA AUMENTAR O VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

O cliente é a pessoa que compra regularmente de uma empresa, contudo, as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um futuro de bom relacionamento. Um cliente satisfeito volta a comprar e um insatisfeito passa a falar para outras pessoas mal do serviço recebido.

Para manter um cliente satisfeito, é preciso saber gerenciar as suas expectativas, uma vez que o cliente é o patrimônio mais valioso de uma organização.

Para se oferecer um atendimento com excelência, em um ambiente de negócios cada vez mais globalizado, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los.

Para entendermos mais sobre o grau de satisfação dos clientes, é essencial conhecer os tipos de clientes que as empresas possuem, de maneira em geral:

3 KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

Clientes Prospects: são clientes potenciais, tem necessidade de seu produto, possui recursos financeiros e vontade de conhecer novas propostas. É o perfil que a empresa procura.

Clientes Experimentadores: são *prospects* que já tiveram contatos com a empresa e estão começando a experimentar seus produtos e serviços.

Clientes Compradores: são experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, considerando-a uma boa segunda ou terceira opção.

Clientes Eventuais: satisfeitos com a empresa, porém volta a utilizar o concorrente.

Clientes Regulares: clientes que compram da empresa a muito tempo e depositam nela sua inteira confiança.

Clientes Defensores: clientes regulares tão comprometidos com a empresa que a recomendam a outros. Dificilmente este vínculo de confiança é quebrado.

Retenção de Clientes

O objetivo da empresa não é apenas conseguir novos clientes, mas também o que é ainda mais importante: reter clientes, a fim de que seja possível manter a sobrevivência do negócio, aumentar os lucros e garantir o seu crescimento.

A retenção de clientes é a consequência de atitudes estratégicas que devem estar nas bases do modelo de negócio de cada empresa, com a função de manter os clientes satisfeitos. E não chega a se constituir, por si só, em uma atividade ou em uma estratégia, portanto, ela é mais um resultado das estratégias traçadas.

Para que haja retenção de clientes é preciso, sobretudo, respeitar e seguir uma premissa básica, ao qual se relaciona a manter os clientes satisfeitos.

O *marketing* de relacionamento é a chave para isso, o que envolve o fornecimento de benefícios financeiros e sociais, bem como recursos estruturais que auxiliem os clientes.

A empresa pode tentar reduzir a perda em quatro etapas:

1. Definir e medir a taxa de retenção;
2. Identificar as causas de atrito;
3. Estimar a perda de lucros com a perda de um cliente (valor do cliente ao longo do tempo);
4. Estimar o custo para reduzir a perda de clientes e agir apropriadamente.

Além disso, para manter os clientes satisfeitos, é recomendável utilizar três atividades internas que se complementam:

1. Análise contínua do comportamento de consumo e do perfil dos clientes;
2. Análise da adequação do produto consumido versus perfil do cliente; e
3. Atuação ativa e transparente no intuito de aprimorar essa adequação do produto.

As empresas devem decidir quanto devem investir em *marketing* de relacionamento nos diferentes segmentos de mercado e clientes individuais, partindo do *marketing* básico, reativo, responsável, proativo, até o de parceria.

Veja a seguir os tipos de *marketing* que influenciam na retenção de clientes:

Básico: o vendedor da empresa vende o produto, mas não oferece acompanhamento de forma alguma;

Reativo: o vendedor vende o produto e pede ao cliente que o chame se chegar a ter alguma dúvida ou problema;

Responsável: o vendedor chama o cliente, pouco depois da venda, para saber se o produto está atendendo às suas expectativas. Além disso, pede sugestões ao cliente para melhorar o produto;

Proativo: o vendedor ou alguma outra pessoa da empresa chama o cliente, de tempos em tempos, para lhe falar dos usos aperfeiçoados do produto ou de produtos novos que poderiam ser úteis; e

Societário (Partnership): a empresa trabalha de forma sustentada com o cliente e com outros clientes, para encontrar a forma de proporcionar-lhes mais valor (qualidade).

■ GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Com a ascensão de tecnologias digitais como a Internet, os consumidores estão cada vez mais informados e esperam que as empresas se conectem com eles. Por exemplo, as compras *online*, em que rapidamente é possível realizar uma busca e fazer comparações em diversas lojas virtuais. A Internet também facilita a comunicação entre os consumidores: *sites* que permitem que eles compartilhem informações sobre suas experiências com vários produtos e serviços.

Posto isso a satisfação dos clientes⁴ é cada vez mais exigida nas organizações, pois se torna um diferencial importante para as empresas que trabalham tanto com produtos como com serviços. A tendência atual é que as organizações busquem atender às necessidades de seus clientes, para obter sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência e continuidade do negócio no longo prazo. Para suprir as expectativas dos clientes, não é só a qualidade do produto que interessa, mas também a qualidade dos serviços prestados pela organização, o bom atendimento e uma boa informação.

Cestari⁵ considera que buscar a maior satisfação dos clientes é algo muito importante, pois os consumidores se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar.

Sendo assim para descrevermos o que é satisfação para um cliente ao comprar um produto ou um serviço, tem-se a definição de Kotler⁶, a qual afirma que: *A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.*

O autor reforça também que a satisfação se dá em função do desempenho e das expectativas percebidas.

No entendimento de Kotler, os clientes compram para satisfazer suas necessidades e desejos, e essas necessidades devem ser satisfeitas pelos benefícios do produto ou serviço, sendo que tal produto ou serviço apresenta determinado desempenho, o qual pode ser visto como resultado. O cliente cria as suas expectativas a partir de experiências anteriores, informações de profissionais de *marketing* e conselhos de pessoas que adquiriram o mesmo produto ou serviço anteriormente.

Sendo assim, os clientes fazem seus julgamentos sobre o valor das ofertas de marketing e tomam suas decisões de compra com base nisso.

4 http://www.rodolfoarantes.net/gestao_cap3.html.

5 CESTARI, T.; GIMENEZ, E. L. L. A importância da satisfação dos clientes: um estudo de caso na envelopex artes gráficas, 2013.

6 KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio.

SP: Prentice Hall, 2000.

E neste sentido pode-se observar que:

Se o desempenho ficar abaixo dessa expectativa, o cliente ficará insatisfeito;

Se o produto preencher as expectativas, ficará satisfeito; e

Se exceder essas expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

As expectativas se baseiam nas experiências de compras anteriores do cliente, na opinião de amigos e parceiros, e também nas informações e promessas de profissionais de *marketing* com quem tenham tido contato. Estes devem ser cautelosos ao estabelecerem o nível correto das expectativas nas ofertas que fazem. Se as empresas as determinarem em termos muito baixos, poderão satisfazer alguns compradores, mas não atrair muitos deles. Por outro lado, se criarem expectativas muito elevadas, os compradores poderão ficar decepcionados depois que, efetivamente, usarem o produto.

Na área do comportamento do cliente, a teoria da satisfação é adotada para conhecer as atuais necessidades e desejos ou, então, será possível identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa. Infelizmente, o que se percebe é que muitos ainda não atentaram para a importância dos serviços aos clientes. Considerando que a finalidade da empresa é gerar e manter clientes, a partir do momento em que ela consegue satisfazê-los totalmente em seus desejos, necessidades e expectativas, tem a seu favor todas as condições fundamentais para mantê-los ativos em seus negócios. Isso precisa ser percebido com clareza por empregados, gerentes e corpo diretivo da empresa.

Deste modo, fica evidente que as empresas, de maneira geral, deveriam ter como foco atingir a máxima satisfação dos clientes. Pois um cliente satisfeito mantém com a empresa um relacionamento saudável e de longa duração (eles ficam retidos). O resultado disso é que ele e a empresa, de alguma maneira, são mutuamente beneficiados.

No que se refere ao perfil do cliente altamente satisfeito, Kotler atribui os seguintes aspectos:

- a) Permanece fiel por mais tempo;
- b) Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- c) Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- d) Presta menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço;
- e) Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa; e
- f) Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são roteirizadas.

A partir dessa ótica, as empresas, necessariamente, devem buscar a capacitação que lhes garantirá conquistar dos clientes a sua preferência.

Avaliação da Satisfação para a Retenção de Clientes

Os níveis de satisfação dos clientes podem ser avaliados de inúmeras maneiras. Podendo ser medido diretamente por uma pergunta: “O que você achou desse produto? Está muito insatisfeito com ele, um pouco insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, um pouco satisfeito ou muito satisfeito?” ou os entrevistados podem indicar quanto eles esperavam de certos atributos e se as suas expectativas foram devidamente atendidas.

A empresa pode pedir que seus entrevistados listem qualquer problema que, porventura, tenham tido com a oferta, sugerindo aperfeiçoamentos.

As empresas devem, ainda, observar que, quando os clientes assinalam sua satisfação com algum aspecto do desempenho

da empresa - como a entrega - sua maneira de definir uma boa entrega pode variar muito. Para eles, uma boa entrega pode significar entrega rápida, dentro do prazo, corretamente executada, ou qualquer outra coisa.

Outras maneiras de mensurar e acompanhar a satisfação do cliente são:

1. Sistemas de reclamações e sugestões (SAC, 0800);
2. Pesquisas de satisfação de clientes;
3. Compras simuladas (ou comprador oculto/disfarçado);
4. Análise de clientes perdidos (por que pararam de comprar?);
5. Número de indicação de novos clientes por clientes atuais (Para isso é válido saber dos novos clientes como eles chegaram até a empresa, se houve indicação de algum cliente ou não.)

Dessa forma, a empresa pode seguir algumas dessas maneiras de avaliar a satisfação dos clientes ou ainda criar outras, desde que o intuito seja, posteriormente, melhorar o que não estiver satisfazendo os clientes, a fim de atendê-los melhor.

Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

As empresas que ultrapassam todos esses obstáculos para alcançar suas metas de satisfação e valor para o cliente são chamadas de empresas de alto desempenho.

No entanto o maior desafio para elas é construir e manter negócios viáveis em um ambiente de mercado em constante mudança. Elas precisam reconhecer os elementos essenciais do negócio e saber como estabelecer um equilíbrio entre os públicos interessados, processos, recursos, capacidades organizacionais e cultura corporativa.

A empresa deve definir quais são seus grupos de interesse e as necessidades deles. Deve-se destacar que tais grupos não são apenas os acionistas, mas também clientes, funcionários, fornecedores, etc. Uma empresa pode ter como objetivo encantar seus clientes, atender às expectativas dos funcionários, gerar lucratividade para os acionistas e satisfação para os fornecedores.

A empresa pode alcançar suas metas junto aos grupos de interesse apenas gerenciando e interligando processos de trabalho, identificando antes quais são os processos de negócios centrais, ou fundamentais, da empresa. Entre estes processos destacam-se a atração e retenção de clientes, atendimento de pedidos, logísticas, etc.

Para conduzir seus processos de negócios, as empresas necessitam de recursos como mão de obra, materiais, equipamentos. Um dos principais desafios das empresas de alto desempenho é possuir e desenvolver os recursos e as competências necessárias e essenciais para a entrega das propostas de valor e as metas organizacionais que constituem a essência do negócio.

A organização de uma empresa consiste em suas estruturas políticas e cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de rápida mudança, como o que vivemos hoje em dia. Enquanto as estruturas e as políticas podem ser mudadas, a cultura de uma empresa é quase impossível de ser alterada - e neste ponto reside o problema, pois a mudança de cultura é fator chave, essencial, para o sucesso das empresas durante as mudanças que o mercado oferece.

▪ APRENDIZAGEM E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Marques⁷, a aprendizagem organizacional, também abordadas como organizações de aprendizagem, podem ser vistas como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, seja de maneira direta e/ou indireta, dentro e fora das empresas.

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Para tanto, a Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Destaca-se nesse conceito a importância da vivência e ação, isto é, vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas adquirir conhecimentos.

A interação entre as pessoas também é um ponto importante para favorecer a aprendizagem organizacional.

A Aprendizagem Organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende).

Porém, embora busque uma formalização do conhecimento, 80% do que aprendemos dentro do nosso ambiente de trabalho se dá de maneira informal, ou seja, através dos exemplos dos líderes, colegas, do aprendizado com os erros, e, em especial, pela troca e acúmulo de experiências. Isso, entretanto, não significa que aquilo que aprendemos em cursos e treinamentos não possa ser aplicado efetivamente em nosso trabalho na empresa.

A aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.

Assim, a aprendizagem organizacional vai sendo impregnada na cultura da empresa por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

Vale lembrar que “A quinta disciplina”, de Peter Senge, e “A empresa criadora de conhecimento”, de Nonaka e Takeuchi são obras referências e que servem de base para a discussão do assunto Aprendizagem Organizacional.

Observe que existem alguns pontos básicos referentes ao conceito de Aprendizagem Organizacional:

- Processo (em termos de continuidade);
- Transformação (baseado na mudança de atitude);
- Grupo (ênfatizando o coletivo);
- Criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização);
- Ação (apropriação e disseminação do conhecimento).

Sustentabilidade Organizacional

Ser uma empresa que desenvolve a sustentabilidade social também significa ser uma empresa que:

- Comprometer-se e agir para a equidade, redução da pobreza e coesão social;
- Fortalece a identidade cultural, o direito de participação (*empowerment*), acesso a bens naturais e à qualidade de vida individual e comunitária;
- Não transfere déficits de Capital Humano e Social para gerações futuras.

Mais especificamente no caso das empresas, é necessária a capacitação para:

- a) Conhecer, suficientemente bem, os processos de produção adotados e os produtos e serviços elaborados;
- b) Calcular, corretamente, o balanço de material, de água e energia;
- c) Lidar com indicadores de sustentabilidade e ecoeficiência;
- d) Contabilizar os dispêndios socioambientais e elaborar os balanços sociais e ambientais;
- e) Lidar com ferramentas ambientais de gestão;
- f) Utilizar modelos estratégicos para alinhar os princípios de Desenvolvimento Sustentável às atividades da organização.

Em vista disso existem, para tanto, normas de Responsabilidade Social a saber:

Trabalho infantil: as empresas não podem apoiar o recurso a trabalho infantil. A norma de responsabilidade social internacional (*Social Accountability International* - SAI) define trabalho infantil como o trabalho de “qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, exceto se a lei de idade mínima local estipular uma idade mais elevada para o trabalho”.

Trabalho forçado: as empresas não podem apoiar o recurso do “trabalho forçado.”

Saúde e segurança: as empresas têm de proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável aos seus funcionários.

Liberdade de associação e Direito à negociação coletiva: as empresas têm de respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e aderirem a sindicatos de trabalho à sua escolha e de negociarem coletivamente.

Discriminação: as empresas não podem envolver-se em, ou apoiar, discriminação na contratação, compensação, acesso a formação, promoção, cessação ou reforma com base na raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, filiação sindical ou filiação política.

Práticas disciplinares: as empresas não podem envolver-se ou apoiar, o recurso a castigos físicos, mentais ou coerção física ou abuso verbal.

Horas laborais: as empresas têm de cumprir com as leis aplicáveis e as normas do setor no que respeita ao horário laboral.

Sistemas de gestão: os quadros superiores de gestão têm de definir a política da empresa para responsabilidade social e condições laborais, para garantir que inclui um compromisso de cumprir todos os requisitos desta norma e das leis nacionais e outras aplicáveis.

7 MARQUES, J. R. O Que é Aprendizagem Organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching, 2017.

■ CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS: INTANGIBILIDADE, INSEPARABILIDADE, VARIABILIDADE E PERECIBILIDADE

As principais características dos serviços podem ser classificadas em:

a) Intangibilidade: a intangibilidade pode ser verificada pelo fato dos serviços serem experiências que o cliente vivencia na hora da sua prestação, essa característica dificulta as operações do sistema porque o produto oferecido pela organização não é físico, ou seja, o cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento no caso dos serviços educacionais. Já com produtos/bens, o cliente possui objetos materiais que podem ser usados, revendidos ou dados para outros

b) Simultaneidade: essa característica se refere ao fato da produção e do consumo do serviço, em geral, serem simultâneos. Além disso, a participação do cliente neste tipo de produção é necessária para que ocorra a prestação do mesmo, muitas vezes a partir dos termos de quando e como deve realizar-se. Além disso, essa característica também salienta que as decisões do sistema de operações devem considerar aspectos como localização, o tempo que o cliente está disposto a esperar e a necessidade de exercer o controle das operações de forma descentralizada para facilitar o processo.

c) Não-estocabilidade: os serviços são considerados não-estocáveis (como consequência das características anteriores), ou seja, a presença do cliente como parte fundamental do processo de prestação de serviço faz com que o serviço não possa ser estocado. Neste sentido, a capacidade ociosa do sistema de operações de serviço não pode ser eficientemente realocada, em relação a operações de manufatura.

d) Heterogeneidade: existe uma quarta característica denominada heterogeneidade, considerada por alguns autores como Gronroos⁸ que tem sido relacionada com a alta variabilidade existente entre a prestação/produção de um serviço e a prestação do seguinte, considerando que a simultaneidade, produto da presença do cliente, obriga o sistema de operações de serviços a customizar o serviço para cada cliente.

e) Relação com os Clientes: pode-se citar ainda, como quinta característica a relação com os clientes, pois geralmente os serviços envolvem uma relação contínua com eles, uma relação pessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.

f) Esforço do Cliente: como sexta característica temos o esforço dos clientes, o cliente pode estar a par da produção dos serviços. Já no caso de produtos ou bens, o envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.

g) Uniformidade: por fim, temos a uniformidade, devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.

As características descritas anteriormente precisam ser levadas em consideração para se chegar a um entendimento pleno da qualidade de serviços, já que envolvem o desempenho dos prestadores de serviços.

■ GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A gestão dos serviços tem evoluído principalmente nos últimos cinquenta anos, e a importância do setor de serviços nas economias do mundo faz com que esta tendência de crescimento se acentue nos próximos anos. Entre as tendências observadas e posicionadas como relevantes, destacam-se:

A Gestão da Inovação em Serviços

A gestão da inovação em serviços se destaca como uma forte linha de pesquisa na busca de métodos para criar sistematicamente inovações em operações de serviço, assim como em processos de negócio relacionados com a prestação de serviços.

Quando o sistema de serviços envolve atividades intensivas em conhecimento, cresce a importância da qualificação do capital humano empregado. Consequentemente, cresce também a necessidade de se administrar estrategicamente o grande volume de informações e conhecimentos que permeiam a operação desses sistemas.

A criação de conhecimento é a principal fonte de inovação nas organizações da atualidade, considerando que o conhecimento embutido em atores (prestadores de serviço) é um fator chave na gestão da intangibilidade do serviço.

A inovação também se produz quando a Gestão do Conhecimento é aplicada no desenvolvimento de novos serviços e também de produtos que são aplicados aos serviços melhorando continuamente seu desempenho e atendendo melhor às expectativas dos clientes.

Aumento da Eficiência por meio de melhores Tecnologias

Durante o projeto de produtos de manufatura é comum a avaliação de cenários até o produto final, porém, a natureza intangível dos serviços torna mais difícil avaliar e justificar as possibilidades de implementação do projeto. Enquanto no projeto de bens é comum a construção de modelos físicos que materializam as ideias concebidas, o projeto de serviços pode contar com as técnicas de simulação.

O Serviço como uma Experiência

Atualmente, os clientes procuram serviços que atendam necessidades além daquelas relacionadas com o próprio serviço, essa tendência se relaciona ao fato de que os clientes também querem levar experiências agradáveis e memoráveis dos serviços além da sua função básica.

Entre exemplos deste tipo de serviço, pode-se citar parques temáticos ou cafeterias ambientalizadas, onde os fornecedores destes serviços começam a perceber que existem vantagens competitivas ao oferecerem experiências junto com as funções básicas dos seus serviços. Um dos fatores relevantes são as novas tecnologias e seu uso no desenvolvimento de produtos mais competitivos.

O Serviço como um Sistema de Redes de criação de Valor

O serviço é considerado como um sistema composto de pessoas, tecnologias e organizações. Essas organizações criam redes de colaboração, criando valor sobre as operações de serviço. Uma das tendências mais desenvolvidas foi denominada de terceirização - termo inglês outsourcing formado pelas palavras out e source, ou seja, fonte externa.

Terceirização de Serviços

A terceirização de serviços por toda a cadeia de valor está vinculada à efetivação de parcerias sólidas, legítimas sem abdicação de responsabilidades e priorizando o equilíbrio de forças. Isso implica novas abordagens colaborativas, envolvendo processos, as tecnologias disponíveis, os agentes e as novas relações de trabalho.

A terceirização também representa um ganho de qualidade, onde os clientes aproveitam dos benefícios das soluções desenvolvidas pelo serviço de forma conjunta e a organização aproveita os benefícios de se apoiar no conhecimento especializado do parceiro.

Por fim, a terceirização de serviços depende fortemente do conhecimento inserido tanto na organização quanto na terceirizada, e a criação de valor para oferecer ao cliente final depende da ação conjunta desta relação de parceria.

▪ **TÉCNICAS DE VENDAS: DA PRÉ-ABORDAGEM AO PÓS-VENDAS**

O Processo de Vendas se dá da seguinte maneira:

1) Procura e avaliação de Clientes

- Os vendedores devem selecionar os clientes que aumentam o retorno sobre cada visita feita, já que a sua capacidade de vender é limitada pelo tempo.

- Existem vários métodos para obter nomes de clientes e posteriormente selecionar os mais qualificados:

a) Corrente contínua – indicação de novos clientes pelos já existentes.

b) Centro de influências – manter contato com pessoas influenciadoras.

c) Observação pessoal – através de conversas, revistas, periódicos.

d) Assistente de vendas – uso de vendedor júnior para prospecção.

Outras fontes – feiras, exposições, listas telefônicas, indicação de amigos.

2) Abordagem

Informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita previamente. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. No momento da abordagem:

- A aparência é muito importante na abordagem inicial.
- O contato deverá ser feito preferencialmente com hora marcada.
- Tentar vender a entrevista para a secretária.
- Usar sempre de honestidade e sinceridade.
- É essencial despertar atenção dos compradores, senão a mensagem não será assimilada.

Existem alguns métodos que ajudam a chamar a atenção na abordagem:

a) Apresentação: a entrevista deve ser iniciada com a apresentação pessoal do vendedor e da sua empresa.

b) Abordagem do produto: muito utilizado no varejo, em que a abordagem é feita pela demonstração ou comentário do produto.

c) Método de fazer perguntas: forma de despertar a atenção dos clientes, pois exige a participação. No entanto, as perguntas devem ser bem formuladas, evitando-se, por exemplo, aquelas que têm apelo particular.

d) Abordagem do elogio: o elogio é uma forma simpática de despertar a atenção das pessoas.

3) Apresentação de Vendas

Esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O intuito é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto.

- Em qualquer tipo de apresentação, o vendedor deve considerar os objetivos de um processo de vendas: Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA).

- A apresentação desejável pressupõe treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas.

- A demonstração deve ser simples e fácil de ser entendida.

- Devem ser evitados aspectos que possam distrair a atenção do cliente.

- O vendedor deve obter do cliente respostas positivas.

4) Tratamento das Objeções

O vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, por meio das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra.

As objeções podem ser falsas ou verdadeiras. As falsas são difíceis de serem identificadas, mas é com a prática e através do método de observação que se pode conhecê-las, pois a pessoa se sente desconfortável quando mente.

- Quando uma objeção é verdadeira, torna-se um passo para o fechamento da venda, pois é um sinal de que o cliente está interessado em comprar.

- Para responder convenientemente às objeções faz-se necessário ao vendedor:

→ Ouvir a objeção com atenção, identificando-a como verdadeira ou falsa;

→ Concordar e contra-atacar;

→ Perguntar a razão da objeção e fazer perguntas específicas;

→ Adiar a resposta, se necessário;

- Com base em experiência passada é possível identificar as objeções mais frequentes e com isto planejar algumas respostas, que devem ser adaptadas de acordo com a situação.

5) Fechamento

a) Direto – fazer a solicitação diretamente ao cliente, sem rodeios;

b) Formação de barreiras – formular várias perguntas, induzindo o cliente a responder “sim” a todas elas. Dessa forma, o vendedor cria certas barreiras psicológicas, não existindo aparente motivo para recusar a oferta.

c) Ofertas especiais – ofertas que motivam a compra de imediato incluem colocações do tipo: “compre logo, já estou com a nova tabela de preços”.

6) Pós-Venda

Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades